

# Digitalisierung und Internet: Konsequenzen für die Filmbranche

von Stefan Schäfer (DG Bank AG)

## Die audiovisuelle Wertschöpfungskette im digitalen Zeitalter

Eine dramatische Modifikation der audiovisuellen Wertschöpfungskette wird die Digitalisierung keinesfalls bewirken, auch wenn in einigen Teilbereichen gravierende Änderungen zu erwarten sind. Auch in Zukunft werden Kinofilme weiterhin über Kino, Video und TV als wesentliche Distributionskanäle vertrieben, deren Charakter sich allerdings im Zuge des Digitalisierungsprozesses grundlegend ändert: Aus dem traditionellen Filmtheater wird das digitale Kino, und das klassische Fernsehen wird zunehmend Internet-Funktionen übernehmen. Weitgehend verschwinden könnte mittelfristig die stationäre Videothek, deren Rolle verstärkt Video-on-demand-Angebote übernehmen werden. Für viele Unternehmen der Wertschöpfungskette „Film“ werden schlüssige Online-Angebote künftig unerlässlich sein.

## Produktion und Rechthandel

Im Zuge der Digitalisierung der Branche werden Produzenten und Rechthändler versuchen, ihre Marktposition auszubauen, indem sie digitale Vertriebsformen (Online-Download, Video-on-demand etc.) als Ergänzung zu den klassischen Distributionskanälen ausbauen.

Ein Online-Vertrieb von Spielfilmen könnte die Verhandlungsposition der deutschen Rechthändler gegenüber dem Oligopol auf dem Fernsehmarkt stärken. Wenn aber die Produzenten oder sogar die Künstler selbst das Internet zum Vertrieb ihrer Produkte einsetzen, könnten nationale Rechthändler im Extremfall an Einfluss verlieren. Eine ähnlich dramatische Entwicklung wie in der Musikbranche ist aber nicht zu erwarten. Wertschöpfungskette, Verbrauchergewohnheiten und technische Eigenschaften der angebotenen Inhalte unterscheiden sich so sehr, dass die Inhaber von Filmrechten ihre Stellung auch innerhalb der digitalen Wertschöpfungskette behaupten werden — dies gilt insbesondere dann, wenn sie die neuen Möglichkeiten weniger als Risiko denn als Chance betrachten, die es zu nutzen gilt.

Mit der Zusammenarbeit von Bertelsmann und Napster wurde in diesem Sinne — ungeachtet juristischer Detailfragen — eine weitere wichtige Brücke zwischen „traditioneller“ Medienindustrie und OnlineWelt geschlagen. Zu den Vorreitern dieser Entwicklung gehören unstreitig auch AOL und Time Warner mit ihrer Fusion, in die Time Warner attraktive Medieninhalte

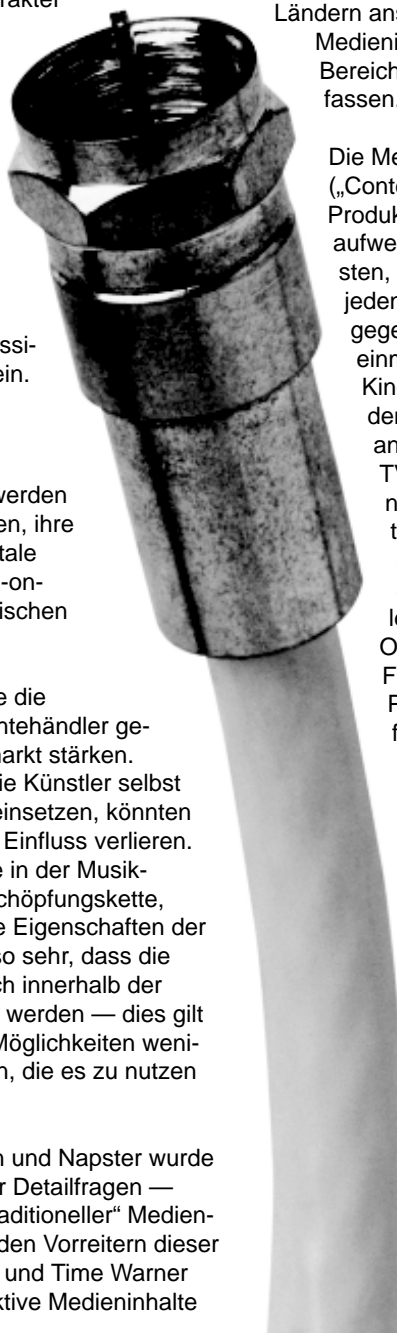
und AOL 20 Mio registrierte

Nutzer einbringt, wovon beide Parteien profitieren sollten. Ähnliche Ziele verfolgt Bertelsmann: Napster hat nicht nur technologisches Know-How, sondern einen — in der Internetökonomie

besonders bedeutsamen — hohen Bekanntheitsgrad. Mit der Bertelsmann Direct Group will man weltweit Marktführer im Direktkundengeschäft werden und über die Vertriebskanäle Internet, WAP/UMTS, Telefon, Fax und Postversand sowie die Buchclubs 50 Mio Kunden in 24 Ländern ansprechen. Auch andere Anbieter audiovisueller Medieninhalte sollten möglichst frühzeitig versuchen, im Bereich OnlineVermarktung von Videodateien Fuß zu fassen.

Die Mehrfachverwertung einmal erzeugter Inhalte („ContentSyndication“) ist besonders attraktiv, da die Produktion fast aller Medienprodukte eine Besonderheit aufweist: es entstehen vergleichsweise hohe Fixkosten, während die variablen Kosten der Nutzung durch jeden einzelnen Konsumenten gegen Null gehen („FirstCopyEffekt“). So kann ein einmal produzierter Film millionenfach über das Kino, das Fernsehen oder Video konsumiert werden, ohne dass nennenswerte zusätzliche Kosten anfallen. In diesem Sinne werden bereits heute TVSeifenopern oder Sendungen wie „Big Brother“ neben dem Fernsehen auch in eigenen Zeitschriften sowie auf dem Tonträgermarkt (Titelmelodie etc.) vermarktet. Diese Strategie könnte im gesamten Bereich der audiovisuellen Medien Schule machen, beispielsweise durch den Aufbau von Online-Fanmagazinen verbunden mit interaktiven Fan-Communities, ergänzt um entsprechende Produkte im Printbereich, im Free-TV und im Hörfunk. Der Privatsender Super-RTL zum Beispiel arbeitet am Aufbau einer „plattformübergreifenden Dachmarke“, um Fernsehinhalte für Kinder auch über Printmedien (eigene Zeitschrift), Internet und Merchandising zu vermarkten.

Zusammengefasst heißt das: Kernkompetenz der Unternehmen darf nicht mehr nur die Produktion und Distribution von Filmrollen sein. Im Mittelpunkt könnte statt dessen die Kommunikation des „Erlebnis Film“ stehen. In diesem Sinne könnten beispielsweise die Schauspieler — ähnlich wie in der Musikbranche — noch stärker als Marke aufgebaut und von den Medienunternehmen vermarktet werden. Dann könnten über die traditionelle Wertschöpfungskette hinaus auch Bereiche wie Merchandising, E-Commerce und das Internetgeschäft abgedeckt werden. Die



## Medien

Internetseiten der Medienunternehmen wären dann Portale zur Welt der audiovisuellen Medien.

### Kino und Verleih

Da den großen Produzenten und Rechteinhabern aufgrund der potentiellen Kosteneinsparungen wohl an einer schnellen Digitalisierung der Filmtheater gelegen ist, werden sie den Kinobetreibern spezielle Finanzierungsmodelle anbieten und infolge der Wettbewerbssituation auf diesem Markt in der Lage sein, ihre Interessen durchzusetzen. Nach der Multiplex-Welle kann somit auch die Digitalisierung insbesondere kleinere Filmtheater in Schwierigkeiten bringen. Während sie in der Regel nicht auf die Ressourcen finanzkräftiger Partner zurückgreifen können, sind unter den Anteilseignern der großen Kinoketten vermehrt Filmproduzenten zu finden, die sich im eigenen Interesse für die Durchsetzung der Digital-Technologie stark machen werden.

Auch die Rolle der Verleiher würde sich grundlegend ändern. Ihnen obliegt derzeit unter anderem die Produktion der Filmrollen, deren Veran die Kinos sowie das allgemeine überregionale Marketing für den jeweiligen Film. Im Zuge der Digitalisierung ergeben sich für sie einschneidende Änderungen: Kostenmultiplikation beim Vertrieb von Zelluloid-Streifen wird durch Kostendivision beim Online-Versand von Filmdateien ersetzt. Denn traditionell muss die Kopienzahl für eine ordentliche Marktdurchdringung möglichst hoch sein. In einer digitalisierten Kino-Welt ist die Penetration jedoch von der Anzahl der technisch ausgerüsteten E-Kinos abhängig. Ein niedrigerer Vorfinanzierungsbedarf und geringere Risiken bei Vervielfältigung, Distributionslogistik und Entsorgung sind die Folge. Auch die Trailer-Produktion wird günstiger, was die Marketingkosten reduziert und eine kostendeckende Vermarktung auch bei Low-Budget-Filmen ermöglicht.

Diese Erleichterungen für die Verleihfirmen gehen so weit, dass sich die Frage nach deren Existenzberechtigung als Mittler zwischen Rechteinhabern und Kinobetreibern stellt. Um nicht zu einem Disintermediationsopfer zu werden, müssen sich die Verleihfirmen eine neue Rolle suchen und sich in den Bereichen (Mit-)Finanzierung, Promotion und Merchandising positionieren.

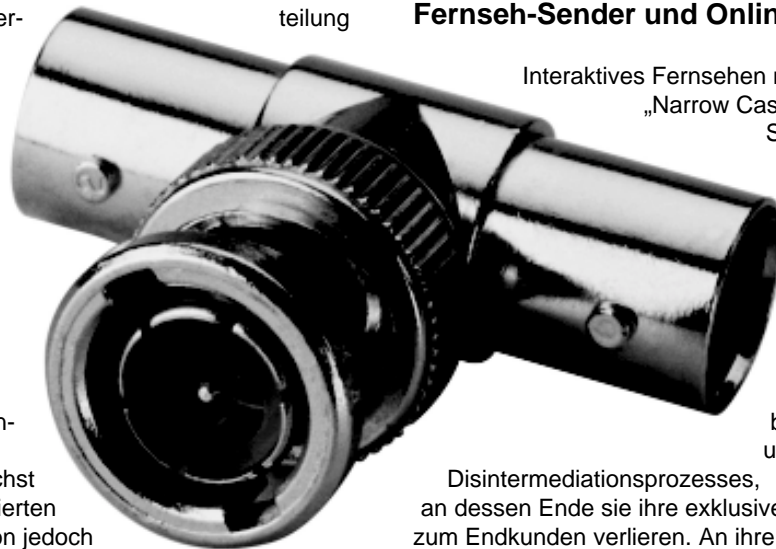
### Video-on-demand und stationäre Videotheken

Sollten aus den derzeit laufenden Pilotprojekten marktreife Angebote werden, dann hat Video-on-demand überzeugende Vorteile gegenüber der Videothek um die Ecke, denn es gibt weder Öffnungszeiten noch Ärger über leere Regale, die nur noch die weniger interessanten Filme anbieten. Das Angebot ist potentiell allumfassend, und der Zeitaufwand

ist gegenüber dem Besuch einer Videothek zu vernachlässigen.

Kurzfristig wird die Videobranche ihre Stellung innerhalb der audiovisuellen Wertschöpfungskette jedoch behaupten können, denn noch stoßen beispielsweise die digitalen Fernsehangebote der Kirchgruppe auf wenig Akzeptanz. Bisher ist es den Anbietern nur ansatzweise gelungen, den Verbrauchern den Mehrwert der neuen Produkte so gut zu vermitteln, dass diese dafür zu zahlen bereit sind. Zudem ist nach wie vor ungeklärt, wann Video-on-demand technisch so ausgereift ist, dass ein benutzerfreundliches Angebot mit DVD-Qualität auf den Markt kommt. Auch die Stellung, die VoD innerhalb der Wertschöpfungskette haben wird, ist noch offen: Denn die Inhaber der Rechte an den Inhalten haben kurzfristig kaum ein Interesse an einer Kannibalisierung ihrer verschiedenen Distributionskanäle. So ist es durchaus möglich, dass der VoD-Vertrieb nicht kinozeitnah, sondern erst nach der Distribution über stationäre Videotheken erfolgt.

### Fernseh-Sender und Online-Provider



Interaktives Fernsehen mit der Tendenz zum „Narrow Casting“ bietet, wie in dieser Studie dargestellt, enorme Möglichkeiten — beispielsweise im Bereich Teleshopping —. Diese sind es, welche den Fernsehmarkt der Zukunft auch für Anbieter aus anderen Branchen attraktiv machen. Für die etablierten Fernsehsender besteht die Gefahr eines umfassenden

Disintermediationsprozesses, an dessen Ende sie ihre exklusive Stellung als Schnittstelle zum Endkunden verlieren. An ihre Stelle könnten Online-Provider oder Telekommunikationsunternehmen treten, die das traditionelle Fernsehen mit ihrem Know How zu einem Portal für audiovisuelle Unterhaltung, Telekommunikation und interaktive Dienste weiterentwickeln. Web TV von Microsoft und AOL TV stehen beispielhaft für solche Konzepte.

Abgesehen von diesen langfristig möglichen Grundtendenzen sind von der Digitalisierung des Fernsehens kurzfristige Auswirkungen auf den oligopolistisch strukturierten deutschen Fernsehmarkt zu erwarten: Bei digitaler Übertragungs- und Empfangstechnik können die Fernsehbilder so stark komprimiert werden, dass die Zahl der Kanäle deutlich erhöht werden kann, da das analoge Fernsehkabel als Engpassfaktor wegfallen würde. Das eröffnet Spielräume für neue Anbieter, die dem etablierten Oligopol aus Kirch-Gruppe, RTL-Senderfamilie (Bertelsmann) und Öffentlich-Rechtlichen beispielsweise mit Spartenkanälen Konkurrenz machen könnten. Da aber eine möglichst vielfältige Verwertung von Rechten eher an Bedeutung gewinnen wird, zählt Unternehmensgröße auch künftig

zu den wichtigen Erfolgsfaktoren für Medienunternehmen. Ob mit der Zahl der Kanäle auch die Nachfrage steigt und diese somit gewinnbringend betrieben werden können, hängt insbesondere von der zukünftigen Entwicklung der Gesamteinnahmen aus Fernsehwerbung sowie der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten für Pay-TV-Angebote ab.