

Erfolgsfaktoren von Spielfilmen im Kino

*Eine Übersicht der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur**

Michel Clement

Filmstudios gehen erhebliche finanzielle Risiken beim Innovationsmanagement eines Kinofilms ein. Die Produktionsbudgets insbesondere der US-amerikanischen Filme übersteigen des Öfteren die US \$ 150-Mio.-Grenze. Es verwundert daher nicht, dass in der betriebswirtschaftlichen Literatur mehrfach die Erfolgsfaktoren von Spielfilmen empirisch untersucht wurden. Allerdings sind die Ergebnisse der zumeist auf den amerikanischen Markt fokussierten empirischen Studien widersprüchlich. Manche Autoren vermuten daher gar, dass die chaotische Natur des Filmgeschäfts eine fundierte theoretische und empirische Analyse nicht zulässt. Hier wird dagegen gezeigt, dass sich empirische Befunde generalisieren lassen, sofern methodische Komponenten berücksichtigt werden. Dieser Beitrag verdeutlicht den gegenwärtigen Stand der vorrangig US-amerikanischen empirischen Forschung, arbeitet methodische Probleme auf und weist auf inhaltliche und methodische Forschungslücken in der Betriebswirtschaftslehre hin.

Keywords: Film-Industrie, Spielfilme, Erfolgsfaktorenforschung, Medien-Management

1. Is there no business like show business?

Die Produktion von *Troja* wird Warner Bros. etwa \$ 140 Mio. kosten. Hierin sind die immensen Kosten für Marketing und Distribution noch nicht enthalten, die im Mittel pro Film allein für die USA \$ 31 Mio. betragen (MPAA, 2002). Warner Bros. hat dabei zu berücksichtigen, dass die Produktionskosten zumeist „sunk costs“ sind, sobald die Produktion von *Troja* beendet ist. Diese Kosten können nur über die erfolgreiche Vermarktung des Films wieder eingespielt werden – floppt der Film, sind die angefallenen Kosten dennoch zu tragen. Derartige Investitionen sind für das Studio riskant, denn neben den Kosten zur Erstellung und Vermarktung eines Films ist das hohe Flopprisiko zu berücksichtigen (Vogel, 2001). Das Risiko von Film-Investitionen ist aber auch deswegen so hoch, weil die Einnahmen erst nach Fertigstellung des Filmes zustande kommen und deren Höhe unsicher ist. So musste Disney die \$ 140 Mio. teure Produktion *Schatzplanet* aufgrund der geringen Umsätze an den Kinokassen (der so genannte „Box-Office“ erreichte nur \$ 16,6 Mio. nach der ersten Woche) mit einer Abschreibung in Höhe von \$ 47 Mio. bilanziell berichtigen (Laube, 2002).

Jede einzelne Filmpremiere ist eine Produktinnovation und erfordert ein angepasstes Innovationsmanagement. Spielfilme weisen hierbei eine Besonderheit auf: Sie haben einen sehr kurzen Lebenszyklus im Kino. Der so genannte „Run“ (ohne Nachspielkinos) dauert typischerweise drei bis vier Monate in einem Markt – allerdings mit abnehmender Tendenz (Eliashberg/Shugan, 1997; Gaitanides, 2001; Zoll, 2002). So werden nach dem ersten Wochenende häufig bereits 25 % des Gesamtumsatzes des Films im Kino realisiert (Krider/Weinberg, 1998). Der Film *XXX* spielte beispielsweise in den USA in

* Der Autor dankt Prof. Dr. Sönke Albers, Andreas Briesse, Dr. Marc Fischer, Jan Becker, Yvonne Huber, Sibylle Dau und Wiebke Fritzscheier für kritische Anmerkungen zu früheren Fassungen des Beitrages.

der ersten Woche \$ 46 Mio. des gesamten Box-Office von \$ 142 Mio. ein (Variety.com). Wegen der entscheidenden Phase zu Beginn des Lebenszyklusses eines Films zielen nahezu alle Marketingmaßnahmen der Studios auf den Startzeitpunkt – dort zeigt sich die „Markteignung“, die die Eignung des Films zur Sicherstellung eines großen Eröffnungspublikums beschreibt. Die „Spielbarkeit“, die als Eignung des Films zur Sicherung hoher und langfristiger Umsätze verstanden wird, kann hingegen noch in späteren Phasen beeinflusst werden (Krider/Weinberg, 1998). Wird der Film allerdings durch eine falsche Marketing-Strategie im Vorfeld des Starts falsch positioniert, dann ist zumeist nichts mehr zu retten, denn Filme sind Erfahrungsgüter, die der potenzielle Zuschauer nicht im Vorfeld probieren kann (Reinstein/Snyder, 2000). Eine geringe Markteignung kann daher nur selten durch intensive Maßnahmen, die sich auf die Spielbarkeit beziehen (z. B. Distributionsanstrengungen) ausgeglichen werden. Kaum ein Film hat sich im Nachhinein als erfolgreich erweisen können, wenn trotz einer großen Werbekampagne nicht bereits am Startwochenende hohe Umsätze erzielt wurden. Somit sind erhebliche Marketinganstrengungen vorzunehmen, um die Unsicherheit der potenziellen Zuschauer über die Qualität des Films bereits vor dem Release zu reduzieren. Dies kann z. B. durch Genre-Informationen, Starbesetzung, Werbung, Distributionsanstrengungen etc. erzielt werden (Gehrau, 2003), wobei sowohl für Studios als auch für Kinobetreiber von größtem Interesse ist, welche dieser Faktoren zu welchem Zeitpunkt den höchsten Einfluss haben.

Eine Reihe von empirischen Untersuchungen zielt darauf ab, Erfolgsprognosen für Filme abzuliefern, indem sie objektive und teilweise auch subjektive Eigenschaften eines Films unter Berücksichtigung der Effekte von Marketinginstrumenten analysieren und eine Prognose von Gewinn- bzw. Umsatzgrößen (Box-Office) vornehmen. Derartige Prognosemodelle sind für das Management sehr begehrt, denn das hohe finanzielle Risiko bei der Filmproduktion schwebt wie das Schwert des Damokles über den Köpfen der Manager.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen, die vornehmlich den US-amerikanischen Markt adressieren, sind jedoch widersprüchlich. Manche Autoren vermuten daher gar, dass die chaotische Natur des Filmgeschäfts eine fundierte theoretische und empirische Analyse nicht zulässt (DeVany/Walls, 1999). Dem ist nicht so, denn die hier vorgenommene kritische Betrachtung der empirischen Studien zeigt, dass sich empirische Befunde generalisieren lassen, sofern methodische Komponenten berücksichtigt werden.

Diese Arbeit liefert einen Überblick über den Stand der betriebswirtschaftlich geprägten empirischen Forschung von Prognose- und Erklärungsmodellen für Kinofilme sowie eine Betrachtung der relevanten Erfolgsfaktoren, um so empirische Befunde zu systematisieren. Die Studien wurden bislang keiner systematischen Analyse unterzogen, die den Effekten aus der unterschiedlichen Modellierung und Operationalisierung der abhängigen und unabhängigen Variablen auf die Forschungsergebnisse Rechnung trägt. Gerade dies ist jedoch erforderlich, um generelle Aussagen zur Erfolgswahrscheinlichkeit eines Filmes treffen zu können. Zudem werden die empirischen Befunde bezüglich generalisierbarer Ergebnisse systematisiert, um so neue theoretische Arbeiten zu initiieren (Bass, 1995; Ehrenberg, 1995). Da die empirische Forschung bislang hauptsächlich von US-amerikanischen Wissenschaftlern betrieben wurde, lassen sich die Befunde nicht unmittelbar auf den deutschen Markt übertragen.

Dieser Bericht beginnt mit einer Darstellung der empirischen Studien, in der die Modellentwicklungen und die gewählten Operationalisierungen der abhängigen und unabhängigen Variablen systematisiert werden. Dabei werden die wesentlichen Ergebnisse

der bisherigen Forschung dargelegt. Aus den Erkenntnissen werden Generalisierungen abgeleitet und Managementempfehlungen präsentiert. Der Beitrag behandelt abschließend im vierten Abschnitt die Implikationen für die empirische Forschung.

2. Übersicht über die empirische Forschung

Die Erfolgsfaktorenforschung untersucht, welche Faktoren auf den finanziellen Erfolg von Unternehmen wirken (Nicolai/Kieser, 2002). Dieser betriebswirtschaftlich geprägten Sicht folgend, werden im Weiteren empirische Studien betrachtet, die sich der finanziellen Erfolgsfaktorenforschung widmen. Die Erfolgsfaktorenforschung ist klassischerweise eine Domäne der Strategie- und Marketing-Forschung (Nicolai/Kieser, 2002). Daher wurden die etablierten internationalen Zeitschriften aus dieser Disziplin nach empirischen Studien untersucht. Es handelt sich unter anderem um die Zeitschriften: *Marketing Science*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Marketing Letters*, *Management Science*, *Journal of Strategic Management*, *Journal of Media Economics* und dem *Journal of Cultural Economics*. Zudem wurden die wichtigen deutschen betriebswirtschaftlichen Zeitschriften nach relevanten Studien untersucht. Es handelt sich also um eine umfassende Darstellung der empirischen betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung, die hochrangig international publiziert wurde. Die vornehmlich angelsächsischen Studien wurden um deutsche Untersuchungen ergänzt.

Es gab bereits vor 1980 Studien bezüglich der Erfolgsfaktoren bei Filmen (vgl. die Diskussion der ersten Untersuchungen bei Litman/Kohl, 1989, S. 36 ff.). Diese hatten jedoch teilweise erhebliche methodische Mängel, so dass hier mit der Basisstudie von Litman aus dem Jahre 1983 begonnen wird, da sie generell in der Literatur als „Meilenstein“ anerkannt wird. Die berücksichtigten empirischen Studien werden in Tabelle 2 im Anhang zusammenfassend dargestellt.

2.1 Modellhistorie und Datenquellen

Frühe Untersuchungen der Erfolgsfaktoren von Kinofilmen basieren auf linearen Regressionsmodellen (Litman, 1983; Litman/Kohl, 1989), die teilweise auch in späteren Studien noch eingesetzt werden (Eliashberg/Shugan, 1997; Basuroy/Chatterjee/Ravid, 2003).

Zunehmend jedoch werden Methoden verwendet, die bestimmten Effekten dieser Industrie besser Rechnung tragen (Bagella/Becchetti, 1999). So nutzen z. B. Radas/Shugan (1998) Bass- und Exponential-Modelle zur Abbildung der Diffusion von Filmen. Sie verwenden hierbei eine Zeittransformation, um Saisoneffekten von Filmen Rechnung zu tragen und erzielen so eine bessere Modellanpassung als herkömmliche Diffusionsmodelle. Die Diffusion eines Kinofilms kann aufgrund des konkav verlaufenden Lebenszyklus gut durch eine Exponentialfunktion beschrieben werden (Sawhney/Eliashberg, 1996; Weinberg, 2000).

In der Filmindustrie werden Prognosen verwendet, um das Marketing in den einzelnen Phasen zu optimieren. Je nach Phase können neue Informationen (z. B. Box-Office-Zahlen aus der Vorperiode oder einem anderen Land) einbezogen werden. Abhängig von der Modellierung werden dann die Anforderungen an die Daten (Menge und Qualität) deutlich. Dies hat Auswirkungen auf die Ergebnisse, weil für frühe Prognosen nur wenige Daten vorliegen, spätere Prognosen von Diffusionsverläufen jedoch umfangreichere Daten nutzen können und eine bessere Prognose ermöglichen sollten. In

jeder Phase können so neue Daten in der Entscheidungsfindung bei einer internationalen Verwertung eines Films berücksichtigt werden.

Eine Vielzahl von Untersuchungen nutzt die Datenbasis des Fachblattes *Variety* bzw. von *Daily Variety*, die Daten von Baseline Inc. und Entertainment Data Incorporated (EDI) ausweisen (z. B. Neelamegham/Chintagunta, 1999). Es werden die wöchentlichen, internationalen Box-Office-Daten von Filmen publiziert. Allerdings wählen die meisten Autoren nur die Top 50 der USA oder die Top 10 der internationalen Märkte aus. Insofern suchen die Studien nach Erfolgsfaktoren in einem Sample von erfolgreichen Filmen und vernachlässigen hierbei den Bias aus der systematischen Nichtberücksichtigung der Filme, die es nicht in die Top 10 bzw. 50 schaffen. Besonders deutlich wird dieser Bias durch die Aussage von Krider/Weinberg (1998), die von „Many of the movies are obscure, with limited release and short runs“ (S. 13) sprechen.

Zur Erforschung der Erfolgsfaktoren sind die angewendeten Methoden und die verwendeten Daten in den jeweiligen Studien zu berücksichtigen, weil sie starken Einfluss auf die Ergebnisse haben, wie im Folgenden verdeutlicht wird.

2.2 Erfolgsmaße

In der Regel werden Umsatzdaten (Box-Office) bzw. der Anteil des Umsatzes, der bei den Distributoren verbleibt, als abhängige Variable verwendet. Frühe Studien nutzen hierfür den kumulierten Wert (z. B. Litman, 1983), wohingegen neuere Untersuchungen zunehmend die wöchentlichen Box-Office-Ergebnisse als abhängige Variable definieren (z. B. Elberse/Eliashberg, 2003). Kritisch ist hierbei der betrachtete Zeitraum. Oftmals wird davon ausgegangen, dass sich der Erfolg eines Films in den sehr frühen Phasen absehen lässt. Dies führt dazu, dass nur die ersten Wochen betrachtet werden, um so bereits früh eine Prognose zu liefern (Sawhney/Eliashberg, 1996; Neelamegham/Chintagunta, 1999). Daraus resultiert, dass bestimmte Effekte wie z. B. Mundpropaganda systematisch unterschätzt werden, da diese in der Regel erst später einsetzt.

Auch kann die Laufzeit eines Films in den Kinos (der Run) als Erfolgsmaß angesehen werden, jedoch wird so der ökonomische Erfolg nicht deutlich (Radas/Shugan, 1998). Eine Operationalisierung des Erfolgs anhand der Besucherzahl ist aufgrund der zumeist verfügbaren Umsatzzahlen nur selten der Fall, zumal die Preise für Kinotickets in der Regel konstant sind.

Andere Autoren verwenden die Anzahl der Leinwände (Screens) bzw. die mittlere Anzahl der Besucher pro Screen und Woche als abhängige Variable (Zuckerman/Kim, 1999). Die Korrelation zwischen erreichten Screens und Box-Office ist stets sehr hoch. In einer Vielzahl von Studien wird die Anzahl der erreichten Screens als unabhängige Variable für die Erklärung des Box-Office-Erfolgs gewählt. Diese methodische Schwäche überbrücken Elberse/Eliashberg (2003) indem sie den Effekt berücksichtigen, dass die Screens, die die Kinobetreiber bereitstellen, abhängig sind von dem erwarteten bzw. beobachteten Box-Office-Erfolg. Umgekehrt ist die Anzahl der bereitgestellten Screens entscheidend für den Box-Office-Erfolg, so dass eine endogene Beziehung dieser beiden Variablen vorliegt.

Optimal für das Ableiten von gewinnmaximalen Managementimplikationen ist die Verwendung des Gewinns oder von Rentabilitätskennzahlen als abhängige Variable (Ravid, 1999; Hennig-Thurau/Wruck 2000). Da Produktions- und Werbebudgets offenbar eine positive Wirkung auf den Erfolg eines Films haben, kann mit hohem Mittelseinsatz zwar die Erfolgswahrscheinlichkeit in Form von Box-Office gesteigert werden – jedoch auf Kosten des Gewinns. Da die exakten Kostendaten nur sehr schwer zu be-

schaffen sind (von ihrer Glaubwürdigkeit einmal abgesehen; Ravid, 2002), benutzen die meisten Studien Umsatzdaten in Form von kumulierten Box-Office-Gross-Daten. Ebenfalls lassen die komplexen Verträge, die eine Umsatzbeteiligung (ggf. gestaffelt) der Stars bzw. Regisseure beinhalten, nur selten eine genaue Gewinnprognose zu (Ravid, 1999).

Die Wahl umsatzbezogener Größen ist sinnvoll, denn die Produktionskosten des Films sind „sunk costs“ und damit entscheidungsirrelevant, wenn der Film vorliegt (Zuckerman/Kim, 1999). Dies gilt jedoch nicht für das Marketing- und Distributionsbudget. Ravid (1999) verwendet eine Proxi-Größe aus Gesamtumsatz abzüglich Kosten (ohne Marketing-Kosten) als abhängige Variable.

Festzuhalten ist, dass der Erfolg eines Films nicht nur auf ein Land und auf ein Medium (Kino) zu fokussieren ist, wie es die meisten US-Studien vornehmen, sondern auch über mehrere Elemente der Verwertungskette. So werden weltweite Daten, DVD-Kauf und -verleih und auch die TV-Vermarktung eines Films nicht betrachtet und damit keine generelle Erfolgsmessung vorgenommen.

2.3 Erfolgsfaktoren

In der Literatur wurde der Einfluss einer Vielzahl von Variablen auf den Erfolg untersucht, die hier nach den Instrumenten des Marketing-Mix unterteilt und im Weiteren dahingehend analysiert werden, ob sich die empirischen Befunde decken bzw. widersprechen.

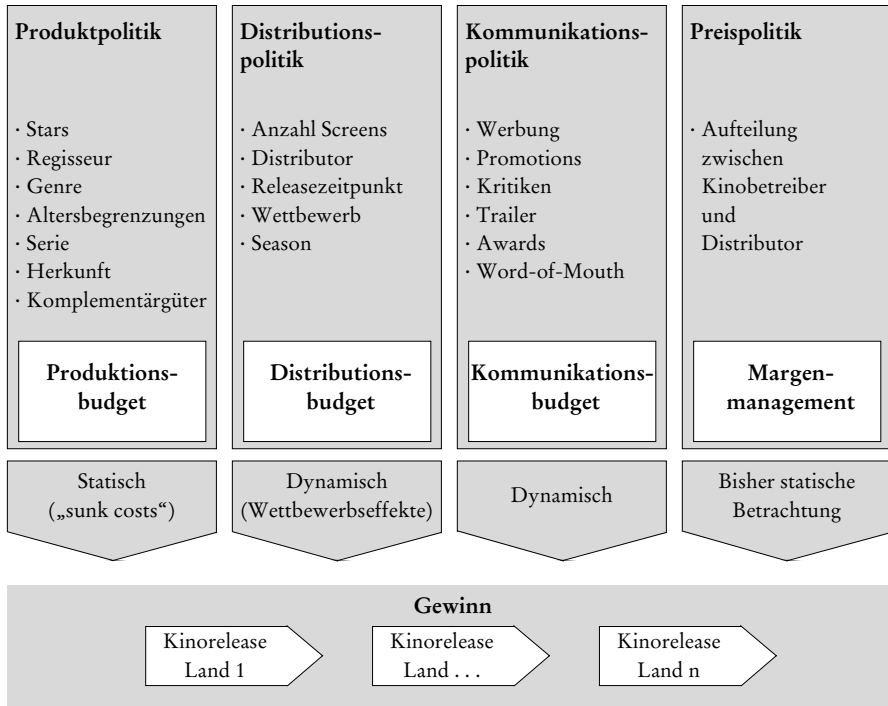
Abbildung 1 zeigt auf, inwieweit die Variablen statischen bzw. dynamischen Prozessen unterliegen. Die Variablen der Produktpolitik, die den Film und dessen Produktion betreffen, sind nach Abschluss der Produktion zumeist statischer Natur. Die Elemente der Distributions- und Kommunikationspolitik unterliegen hingegen dynamischen Prozessen im Lebenszyklus. So wirken einige Einflüsse erst nach der Einführung des Films (z. B. Kritiken, die nach der ersten Woche erscheinen). Die Elemente der Preispolitik wurden bisher nur sehr sporadisch untersucht und eher als Datum angenommen.

2.3.1 Produktpolitik

Litman (1983) hat gezeigt, dass die Höhe des Budgets eine zentrale Rolle für den Erfolg eines Films darstellt, denn die Höhe des **Produktionsbudgets** determiniert Einflussvariablen wie Stars, Regisseur, Special Effects etc. und kann so als zentrales Qualitätsmaß für die Inputfaktoren interpretiert werden. Ravid (1999) argumentiert, dass die Höhe des Produktionsbudgets zu positiven Umsatzeffekten führt, aber negative Auswirkungen auf den Gewinn aufweist.

Dies wird insbesondere deutlich, wenn die Kosten für **Stars** betrachtet werden (Wallace/Seigerman/Holbrook, 1993; Albert, 1998). Die Präsenz von Stars in einem Film weist einen positiven Effekt auf das Umsatzpotenzial auf (Sawhney/Eliashberg, 1996; Neelamegham/Chintagunta, 1999). Dies ist dadurch zu erklären, dass Stars einen „Markennamen“ haben und so ein Qualitätssignal darstellen (Hennig-Thurau/Dallwitz-Wegner, 2003; DeVany/Walls, 1999; Adler, 1985; Rosen, 1981). Dieses Signal reduziert die Unsicherheit der potenziellen Zuschauer über die Qualität, und daher widmen Filmplakate Stars häufig besondere Aufmerksamkeit. So kann der Zuschauer davon ausgehen, dass Bruce Willis ein Garant für Action ist und Abenteuerstreifen mit Mel Gibson immer blutig sind. Prag/Casavant (1994) vermuten, dass die Anwesenheit von Stars eine

Abbildung 1: Einflussvariablen auf den Erfolg eines Films



leichtere Beschaffung von Produktions- und Marketingbudgets ermöglicht und so der positive Umsatz-Effekt zu erklären sei, den sie in ihrer Regressionsanalyse feststellen.

Dennoch kann eine Reihe von Studien eine positive Wirkung von Stars auf den Kinoerfolg nicht nachweisen (Litman, 1983; Ravid, 1999). Es scheint zudem so, dass Stars in Deutschland weniger relevant sind als in den USA (Gaitanides, 2001, S. 77; von Hallem 2001).

Der Zusammenhang zwischen Stars und Erfolg ist methodisch zu erklären: Wird der Filmserfolg durch einen Star wahrscheinlicher, so nimmt das Umsatzpotenzial zu, jedoch steigen die Kosten und erst später wird ersichtlich, welcher Effekt überwiegt. Auch die Untersuchung von Ravid (1999) kann den Gewinneffekt nicht sauber abbilden, weil er Umsatzdaten verwendet. Die Relevanz dieses Faktors wird deutlich bei den Verträgen von Tom Cruise, der sich grundsätzlich eine Umsatzbeteiligung einräumen lässt (DeVany/Walls, 1999).

Eine ähnliche Relevanz wird den **Regisseuren** zugemessen (Litman, 1983). International scheinen Steven Spielberg oder Roland Emmerich Garanten für Kinoerfolge zu sein. Die Werbung des Films *Nackt* nutzte die Reputation der Regisseurin Doris Dörrie. Ein Regisseur hat weit reichende Einflussmöglichkeiten und kann so die Qualität eines Produktes determinieren (Litman/Kohl, 1989; Hennig-Thurau/Wruck, 2000). Da auch Regisseure zunehmend an den Erlösen eines Films beteiligt sind, wird der Erfolgsfaktor beim Umsatz nicht unbedingt zu einem Erfolgsfaktor beim Gewinn. De-

Vany (2002) zeigt, dass die Korrelation zwischen der Bezahlung der Regisseure und dem Box-Office sehr hoch ist ($r = 0,82$), wohingegen die Korrelation mit dem Gewinn etwas geringer ist ($r = 0,74$).

Diesem Befund nach könnte vermutet werden, dass Regisseure (aber teilweise auch Schauspieler) zwei Rollen übernehmen: Zum einen können sie als „Spürnasen“ dienen, die ein gutes Gespür für gute Drehbücher haben und sich nur die wirklich potenziellen Hits heraussuchen, die dann erfolgreich werden (DeVany, 2002). Zum Zweiten kann natürlich auch der „Star-Mechanismus“ greifen (Gaitanides, 2001). Die Literatur hat diesen Bereich noch nicht ausreichend untersucht.

Ein Film wird zur Orientierung des Zuschauers in ein oder mehrere **Genres** klassifiziert. Schon frühe Untersuchungen zeigen einen Zusammenhang zwischen Genre bzw. inhaltlicher Ausrichtung eines Films und dem Erfolg (Litman, 1983). So korrelieren z. B. Erotik, Science Fiction und Gewalt positiv (Ravid, 2002) mit Box-Office. Es lassen sich jedoch keine grundsätzlichen Erfolgsgenres kennzeichnen, denn Ravid (2002) identifiziert andere Genres als Anast (1967), Reinstein/Snyder (2000) oder auch Gaitanides (1999) bzw. Lange (1999). Andere können keinen oder nur geringen Einfluss feststellen (Jedidi/Krider/Weinberg, 1998; Neelamegham/Chintagunta, 1999). Warum Genreinformationen als relevant angesehen werden, bleibt jedoch unklar und wird nur selten diskutiert (Gehrau, 2003). Zuckerman/Kim (1999) argumentieren bezüglich der Relevanz differenzierter: Schädlich ist die Klassifikation eines Films als „Independent“ oder gar als „intellektuell herausfordernd“. Dies reduziert die breite Akzeptanz des Films im Markt und bei den Kinos, steigert jedoch die Chancen des Films bei den so genannten Programmkinos. Der Grund liegt darin, dass die anderen Kinos eher auf Massenware spezialisiert sind.

Genres dienen zur Segmentierung und liefern segmentspezifische Ergebnisse (Henning-Thurau/Wruck, 2000). So sind z. B. die Special Effects deutlich relevanter bei Action, Science Fiction oder Fantasy-Filmen, jedoch nicht so sehr bei Komödien. Dennoch bleibt festzuhalten, dass Genreinformationen sehr generisch sind und häufig auch nicht intersubjektiv gleich angesehen werden (Moul, 2001; Neckermann, 2001a). So fördern Genres das Verständnis der Marktstruktur, erlauben jedoch keine relevante Erfolgsaussage.

Bestimmte Genres (z. B. Erotik) führen zu **Altersbegrenzungen** (in den USA als MPAA-Rating bekannt; in Deutschland FSK). Auch diese können einen Einfluss haben, denn ein Film „Frei ab 18“ verheißt Gewalt bzw. Erotik in einem hohen Maße. Filme, die ein MPAA-Rating von „R“ (Restricted) oder NC-17 (no children under 17) haben, weisen einen negativen Effekt auf das Umsatzpotenzial auf. Ein derartiges Rating impliziert eine von Außen auferlegte Verringerung des Marktpotenzials (DeVany/Walls, 2002). Auch Ravid (1999) zeigt, dass die Ratings G (General) und PG (Parental Guidance suggested) am ehesten zum finanziellen Erfolg beitragen. Er dokumentiert, dass die Top 10 der erfolgreichsten Filme durch G-rated Filme (Bambi, Fantasia) dominiert werden. Auf der anderen Seite konnten Austin (1980) oder Prag/Casavant (1994) keine signifikanten Zusammenhänge feststellen und DeSilva (1998) argumentiert, dass die Relevanz der Ratings zwischen den einzelnen soziodemographischen Gruppen differiert.

Ein weiterer produktpolitischer Aspekt ist der Effekt einer **bekannten Vorlage** (Litman, 1983). Elberse/Eliashberg (2003) zeigen, dass der Effekt einer bekannten Vorlage (z. B. ein bekanntes Buch wie *Der Herr der Ringe*) gleichrangig ist wie eine **Serie**. Serien oder bekannte Vorlagen können insbesondere die Unsicherheit der Zuschauer über die inhaltliche Qualität des Films reduzieren, sofern sie bereits einen Teil der Serie im

Vorfeld gesehen haben. Filme, die Serien darstellen, weisen einen positiven Effekt auf das Umsatzpotenzial auf; führen aber auch dazu, dass die Zuschauer einen geringeren „Time-to-Act-Parameter“ aufweisen, weil sie vermuten, dass der Film noch länger laufen wird (Sawhney/Eliashberg, 1996). Auf der anderen Seite führen Serien dazu, dass die Kosten der späteren Folgen immens steigen, weil die Zuschauer hohe Erwartungen an die Fortsetzung stellen und die Gagen für die Stars steigen. So verdoppelten sich die Produktionskosten des Films *Austin Powers* mit jeder Folge.

Tabelle 1: Produktionskosten von Austin Powers (Daten von IMDB)

Film	Produktionsbudget	Gross B.O.
Austin Powers: International Man of Mystery (1997)	\$ 17 Mio.	\$ 53,9 Mio.
Austin Powers: The Spy Who Shagged Me (1999)	\$ 33 Mio.	\$ 205 Mio.
Austin Powers in Goldmember (2002)	\$ 63 Mio.	\$ 212 Mio.

Die **Herkunft des Films** hat ebenfalls Einfluss auf den Erfolg. So kann Moul (2001) nachweisen, dass nicht-englischsprachige Filme einen deutlich negativen Einfluss auf den Erfolg in den USA haben. Dieser Effekt ist allerdings stark vom betrachteten Land abhängig. Da kaum länderübergreifende Studien existieren, ist die Relevanz dieses Faktors noch nahezu unerforscht.

Schließlich kann auch das Vorliegen von **Komplementärgütern** einen Erfolg positiv beeinflussen. Eine Reihe von Filmen wird schon durch erfolgreiche Film-Musik bekannt. So wurde der Film *Moulin Rouge* schon durch den Top Hit *Lady Marmalade* angekündigt.

2.3.2 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik des Studios ist seit jeher extrem wichtig für den Filmerfolg, weil die Ressource „Kinoleinwände“ (Screens) knapp ist (Strauss, 1930). Die **Anzahl der Screens** ist dabei einer der zentralen Einflussgrößen für den Erfolg des Kinofilms – und zwar über seinen gesamten Lebenszyklus und in den wichtigsten Ländern (Neelameg-ham/Chintagunta, 1999; Reinstein/Snyder, 2000). Studien (wie z. B. Hennig-Thurau/Wruck, 2000), die diesen Faktor nicht betrachten, überschätzen systematisch Einflüsse anderer Variablen. So werden die Screens auch teilweise als Erfolgsmaß verwendet (Abschnitt 2.2).

Es ist entscheidend, wie viele Screens ein Kinobetreiber in der ersten Woche bereitstellt (Litman, 1983). Stellt der Betreiber fest, dass der Film stärker oder schwächer als geplant nachgefragt wird, so passt er in Folgeperioden seine Kapazität unter Berücksichtigung des Wettbewerbs durch in erster Linie Neuerscheinungen an (Eliashberg et al., 2000 und 2001).

Allerdings ist davor zu warnen, dass die Anzahl der Screens generell in den ersten drei Wochen als zentraler Faktor angesehen wird, denn manche, wenngleich wenige Filme entwickeln sich erst in späteren Phasen zu erfolgreichen Filmen. Da die meisten Filme in den ersten Wochen den Großteil des Umsatzes erzielen, wird die Screenanzahl häufig als zentraler Faktor angesehen. Hierbei wird systematisch vergessen, dass es zwei Arten von Distributionsstrategien (Release Pattern) gibt:

- **Limited/Platform Release:** Filme, die mit einer geringen Anzahl von Screens in den Markt gehen und sich über PR und Word-of-Mouth „selbst verkaufen“. Diese Strategie wird eher von Independents gewählt (Sawhney/Eliashberg, 1996).

- **Wide/Blitz Release:** Filme, die mit einem hohen Marketingbudget versehen und gleich zu Beginn mit einer hohen Anzahl von Screens in den Markt gedrückt werden (Eliashberg et al., 2000).

Neelamegham/Chintagunta (1999) versuchen diesem Phänomen Rechnung zu tragen, indem sie die Anzahl der Wochen, in denen der Film gezeigt wurde, als unabhängige Variable mit in ihre Untersuchung aufnehmen. Neckermann (2001b) argumentiert, dass eine hohe Anzahl von Screens vor allem dann angestrebt wird, wenn das Marktpotenzial des Films schnell ausgeschöpft werden soll.

Litman (1983) zeigt, dass ein Major-**Distributor** positiv auf den Erfolg eines Films wirkt. Auch Reinstein/Snyder (2000) weisen nach, dass Filme von großen Studios signifikant mehr Umsatz machen als von Independents. Allerdings ist eine Unterteilung der Independents in große und kleine Independents und eine Klassifizierung der Majors in den unterschiedlichen Ländern sinnvoll (Neelamegham/Chintagunta, 1999). Der Befund zeigt Größenvorteile beim Filmgeschäft. Diese spiegeln sich zum einen in der engen Verzahnung zwischen Produktion und Distribution innerhalb eines Majors und zum anderen aufgrund seiner Ressourcenstärke in seiner Marktmacht gegenüber den Kinobetreibern wider. So kann ein Major eher sicherstellen, dass eine bestimmte Anzahl von Screens bereitgestellt wird, als ein Independent. Hier greifen dieselben Effekte wie beim regulären Handel, der in der Regel die Produkte der großen Markenhersteller listet (Farris/Olver/DeKluyver, 1989; Reibstein/Farris; 1995).

Studios vermeiden es, mit ihrem Film in den **Wettbewerb** zu treten, und planen das **Startdatum** sehr sorgfältig (Krider/Weinberg, 1998). Der Wettbewerb zwischen Filmen fokussiert sich stark auf dieselbe Zielgruppe innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums (vor allem das erste Wochenende). Die Zielgruppen sind genreübergreifend zu verstehen und umso umworbener, wenn die Top-Saison (z. B. Weihnachtszeit) als Startzeit angepeilt wird.

Einen negativen Effekt von Wettbewerbsfilmen auf den eigenen Filmerfolg weisen z. B. Jedidi/Krider/Weinberg (1998) nach. Interessanterweise können Radas/Shugan (1998) zeigen, dass starker Wettbewerb jedoch nicht die Laufzeit eines Films beeinflusst.

Filme sind wie viele andere Unterhaltungsgüter auch **Saison**güter (Moe/Fader, 2001). Litman (1983) zeigt, dass Filme, die in der Weihnachtszeit gestartet werden, einen höheren Gesamterfolg aufweisen. Reinstein/Snyder (2000) weisen nach, dass Filme im Frühjahr und Herbst weniger Einnahmen verbuchen als in den verbleibenden Jahreszeiten. Die maximalen Besuche werden im Juni und Juli realisiert. Radas/Shugan (1998) zeigen einen Saisonkalender für die USA auf, der Effekte von Feiertagen (Memorial Day etc.) berücksichtigt. Sie zeigen, dass ein Monat in der „Peak Season“ Box-Office in derselben Höhe erzielt, der sonst in mehreren Monaten in der Off-Season erzielt würde.

Hervorzuheben ist, dass in den Saison-Zeiten auch der Wettbewerb stärker ist, aber sich ebenfalls der Markt ausweitete (Elberse/Eliashberg, 2003). Zudem existieren Kreuz-Effekte von Filmen. So steigerte der Film *Independence Day* die Umsätze der anderen Filme, weil die Kinogänger an der Kasse erfuhren, dass der Film ausverkauft war und sie dann auf einen anderen Film auswichen (Radas/Shugan, 1998). Gespräche mit der Filmförderanstalt (FFA) lassen diese Effekte bei der Wintersaison 2002 vermuten, in der mit *Harry Potter und die Kammer des Schreckens*, *James Bond 007 – Stirb an einem anderen Tag* und *Herr der Ringe: Die zwei Türme* gleich drei Top-Filme zu ausverkauften Kassen führten. Hierbei ist jedoch unklar, ob es mehr Kinogänger sind, oder ob dieselbe Menge häufiger ins Kino geht, weil das Angebot besser ist.

2.3.3 Kommunikationspolitik

Neben der Budgetierung der Produktion ist die Höhe und Verwendung des Werbebudgets ein Einflussfaktor (Hennig-Thurau/Walsh/Wruck, 2001). Lehmann/Weinberg (2000) berichten eine positive Korrelation von **Werbung** (gemessen anhand der Anzahl der Werbeseiten) eines Films auf den Filmerfolg. Da Studios Filme vor dem Release mittels Test-Screenings testen, werden die Werbebudgets häufig anhand der Ergebnisse verteilt. Daraus schließen die Autoren, dass die Kausalität des Zusammenhangs unklar ist – werden die Filme durch Werbung erfolgreich, oder werden nur die wahrscheinlich erfolgreichen Filme beworben? Sie folgern, dass Werbung einen direkten Einfluss auf die Besuchermenge aufweist, weil stark beworbene Filme einen hohen Anfangsschub verzeichnen und dabei auch nur mit geringeren Abnutzungserscheinungen kämpfen müssen. Eine Analyse der Effizienz der einzelnen Kommunikationskanäle ist bislang nicht umfassend vorgenommen worden. So ist der Einsatz von **Promotions** und Partnerschaften (z. B. Figuren bei McDonalds) noch weitgehend unerforscht.

Trailer können sehr gut geeignet sein, die Unsicherheit über den Film zu reduzieren (Hennig-Thurau/Wruck, 2000) und werden auch gerne gesehen (Neckermann, 2001b). Diese Form der Werbung kann, neben dem Einsatz im Kino, durch sinkende Kosten für Bandbreite und verbesserte Komprimierungsmethoden gut über das Internet genutzt werden. So werden Kinotrailer von Blockbustern wie *Herr der Ringe* oder *Star Wars* millionenfach angeklickt, wobei die Trailer teilweise schon ein Jahr im Voraus im Netz verfügbar sind.

Es scheint außerdem, dass die Filmindustrie **Kritikern** einen Einfluss auf den Erfolg eines Films einräumt (Eliashberg/Shugan, 1997; Basuroy/Chatterjee/Ravid, 2003). Ravid (1999) fand heraus, dass Filme, die viele Kritiken bekommen, eher Gewinne erzielen. Über die Qualität der Kritiken wurde nichts berichtet, so dass zu vermuten ist, dass es weniger die Kritik an sich als eher der PR-Effekt gewesen ist, der zum Erfolg des Films führte.

Jedoch ist gemäß der Untersuchung von Eliashberg/Shugan (1997) zu unterscheiden, ob einerseits Kritiker als Meinungsführer wahrgenommen werden und so den Erfolg eines Films beeinflussen oder ob sie andererseits mit ihrer Kritik eine *Prognose des Erfolgs* abgeben. Die Autoren fanden heraus, dass der Einfluss von Kritikern auf den Gesamterfolg eines Films eher gering ist. Die These, dass insbesondere in der Premieren-Phase eines Films Kritiken auf fruchtbaren Boden bei den Kinogängern fallen, die sich mangels Alternativen am Urteil des Sachkundigen orientieren, konnte nicht bestätigt werden. Hierbei ist es auch unerheblich, ob die Kritiken positiv oder negativ gewesen sind. Interessanterweise fanden Eliashberg/Shugan (1997) heraus, dass Kritiker den Erfolg eines Films relativ gut prognostizieren können: Wenn ein Film mit schlechten Kritiken bedacht wird, dann ist er in der Regel über seine gesamte Laufzeit auch nicht sehr erfolgreich und vice versa. Der Kritiker fungiert damit als „Trüffelschwein“. Natürlich gibt es auch Ausnahmen: US-Kritiker haben sowohl den Film *XXX* als auch den Hauptdarsteller Vin Diesel mit harscher Kritik bedacht. Und dennoch spielte Rob Cohens Actionfilm an seinem Premierenwochenende US \$ 46 Mio. ein und übernahm die Spitzenposition der US-Charts.

Insgesamt jedoch scheinen Kritiker nicht in der Lage zu sein, einen Film mit ihrer Kritik zu pushen bzw. zu behindern – sie sind eher in der Lage, zu prognostizieren, ob es ein Erfolg wird oder nicht. Dies bedeutet auch, dass die Studios durchaus früh Kritiker einladen sollten, um bereits in der Frühphase der Filmproduktion ihre Meinung ein-

zuholen. So kann dann gegebenenfalls korrigierend bei der Produktion eingegriffen werden.

In dem Fall, dass die Kritik eine Wirkung auf den Erfolg aufweist, ist zwischen einem Werbe- und Meinungsführer-Effekt zu unterscheiden. Zumeist sind beide Auswirkungen zu beobachten und es liegen bisher kaum Erkenntnisse vor, welcher dieser Einflüsse dominiert.

Reinstein/Snyder (2000) stellen auf den Meinungsführer-Effekt ab. Interessanterweise stellen sie einen starken Einfluss der US-Star-Kritiker Siskel und Ebert auf den Umsatz eines Films in der Anfangsphase fest. Sie weisen ein Potenzial von knapp 20 % des ersten Wochenendumsatzes aus. Dieser Effekt ist überraschend hoch, jedoch auch konsistent mit der Aussage, dass sich ein Drittel der Kinogänger einen Film aufgrund eines positiven Reviews aussuchen und mehr als die Hälfte aufgrund einer Kritik im Fernsehen.

Der Einfluss von Kritikern in späteren Phasen wird als eher gering angesehen, da sich die Zuschauer dann eher an den Mundpropaganda-Effekten orientieren und ihre Freunde und Bekannten fragen, wie diese den Film beurteilen.

Ein weiterer Einfluss von Kommunikation ist der Gewinn eines **Filmpreises (Award)**, der in aller Regel zu einer hohen Presseabdeckung führt (Nelson et al., 2001). So schätzen Dodds/Holbrook (1988) den Wert des Oscars für den besten Film hoch ein. Andere Ergebnisse berichten Basuroy/Chatterjee/Ravid (2003), die nur einen schwachen bzw. insignifikanten Einfluss von Nominierung oder Gewinn von Academy Awards auf die Box-Office-Einnahmen verzeichnen. Smith/Smith (1986) weisen hierbei sogar widersprüchliche Ergebnisse in ihrer Untersuchung von Filmen in den 50er, 60er und 70er Jahren aus. Der Oscar-Gewinn hat einen signifikanten negativen Einfluss auf den Box-Office in den 60ern, aber einen signifikanten positiven Einfluss in den 70ern. Ähnliche Schwankungen finden die Autoren für den „Best Actress“- und „Best Director“-Filmpreis.

Die widersprüchlichen Ergebnisse erfordern eine Überprüfung, ob der Oscar verliehen wurde, während der Film in den Kinos lief, oder erst danach. Wird der Oscar erst sehr spät verliehen, so müssen zunächst erneute Distributionsanstrengungen unternommen werden, um den Film in die Kinos zu bekommen, und eventuell ist die Wettbewerbssituation bzw. das Timing generell sehr schlecht. Einige Studios planen daher ihre Startdaten entsprechend: Wird der Film zu Jahresbeginn in die Kinos gebracht, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, in der Distributionskette noch vertreten zu sein, wenn die Nominierungen im Februar stattfinden. Entsprechend werden hochkarätige Filme zumeist später released, wenn berechtigte Hoffnungen auf einen Oscar bestehen (Nelson et al., 2001). Je länger es dauert, bis der Film wieder in den Kinos ist, desto stärker lässt die Wirkung der erneuten Publicity nach. Dies gilt insbesondere für Überraschungserfolge (Litman/Kohl, 1989). Unklar ist jedoch, wie andere, nationale Preise in den einzelnen Ländern wirken.

Die Bedeutung von **Mundpropaganda (Word-of-Mouth)** in der Kommunikationspolitik wird zunehmend hervorgehoben (Goldenberg/Libai/Muller, 2001). Zufriedene, begeisterte, aber auch unzufriedene Kunden tendieren dazu, ihre Meinung kund zu tun (Anderson, 1998) – auch bei Filmen (Mahajan/Muller/Kerin, 1984; Bayus, 1985; Zufryden, 1996) oder Stars (Adler, 1985). Neelamegham/Chintagunta (1999) berücksichtigen die Mundpropaganda, indem sie die Anzahl der Zuschauer aus der Vorperiode als eine Annäherung betrachten. Sie stellen jedoch einen negativen Effekt fest und folgern daraus, dass diese Operationalisierung weniger Mundpropaganda misst, sondern vielmehr ein Maß für die Marktsättigung darstellt.

Elberse/Eliashberg (2003) verfolgen die Hypothese, dass Mundpropaganda deutliche Effekte auf die Anzahl der Screens hat und damit dann erst als erfolgsrelevant identifiziert wird, weil die Kinobetreiber bei positiven Word-of-Mouth den Film länger zeigen (strong staying power). Sie wählen – basierend auf Lilien/Rao/Kalish (1981) sowie Hahn et al. (1994) – den Umsatz pro Screen aus der Vorperiode als Maß und können zeigen, dass Mundpropaganda die Umsätze und Anzahl der Screens in späteren Perioden positiv beeinflusst.

2.3.4 Preispolitik

Die Analyse der Preispolitik ist auf zwei Ebenen zu führen: Einerseits die Preispolitik zum Endkunden und andererseits die Preispolitik zum Kino.

Hand (2002) zeigt, dass ein Kinogänger im Vorfeld überlegt, welchen Film er sehen möchte, um dann ins Kino zu gehen. Die Adoptionswahrscheinlichkeit ist demnach sehr hoch, wenn die Entscheidung gefallen ist und der Kunde an der Kasse steht. Unklar ist jedoch der Effekt eines Preises bei der Vorauswahl eines Films. So haben Filme mit Überlänge häufig einen Aufschlag auf den regulären Eintrittspreis, der dazu führen könnte, dass ein preiselastischer potenzieller Zuschauer sich gegen den Kinobesuch entscheidet. Auf der anderen Seite argumentieren Reddy/Swaminathan/Motley (1998) mit einem positiven Preis-Qualitäts-Zusammenhang bei Erfahrungsgütern aus dem Entertainment-Bereich, den sie aber empirisch nicht nachweisen können.

Bislang sind die Preise in den Untersuchungen als konstant und damit als entscheidungsirrelevant angenommen worden. Die Wirkungen einer veränderten Preispolitik auf die Nachfrage bleiben offen, denn nur selten wird ein Film preiswerter in den letzten Wochen. Befragungsergebnisse der GfK lassen eine Steigerung der Besuchshäufigkeit bei geringeren Preisen vermuten (Neckermann, 2001b). Allerdings sind Klub-Modelle oder andere Formen der Preisdifferenzierung in Kinos nur selten über den Experimentstatus hinausgekommen. Zwar kommen bestimmte Kinotage wie der „Superdienstag“ in Mode, an dem verbilligte Tickets angeboten werden (Zoll, 2002). Diese Preissenkungen gelten jedoch dann für alle Filme.

Auf der anderen Seite ist zu vermuten, dass die Vertragsgestaltung und die Verteilung der Einnahmen aus dem Box-Office einen erheblichen Einfluss auf die Anzahl der Screens und damit auf den finanziellen Erfolg des Films aufweist. Wie Eliashberg et al. (2001) zeigen, werden z. B. in den USA die Kinobetreiber vertraglich dazu verpflichtet, einen Film eine bestimmte Mindestdauer zu zeigen (unabhängig davon, ob der Film erfolgreich ist oder nicht). Auch werden die Distributoren in den ersten Wochen bei der Verteilung der Box-Office-Einnahmen bevorzugt, wohingegen der Kinobetreiber erst in den späteren Wochen einen höheren Umsatzanteil bekommt. Er hat somit einen Anreiz, den Film länger laufen zu lassen.

Die Preisgestaltung und damit die Anreizstruktur des Vertrags determiniert das Verhalten des Kinobetreibers und hat so unmittelbaren Einfluss auf den Filmernfolg, wenn dieser anhand der Box-Office-Zahlen gemessen wird.

3. Generalisierbare empirische Erfolgsfaktoren

Die empirischen Ergebnisse der Untersuchungen (s. Tab. 2 im Anhang) lassen einige Generalisierungen zu, die den geforderten Charakteristika „scope, precision, parsimony, usefulness and link with theory“ (Barwise, 1995, S. G30) genügen. Diese gelten für den deutschen Markt nur bedingt, da die Studien zumeist auf US-amerikanischen Daten

basieren. Eine eindeutige Aussage zur Stärke der Effekte ist mit Ausnahme der Anzahl der Screens nicht möglich, da die Stärke des Einflusses je nach Operationalisierung und Modellierung in den Studien (Tab. 2) variiert.

- Die Anzahl der Screens determiniert den Box-Office-Erfolg. Der Box-Office-Erfolg determiniert die Anzahl der Screens in der folgenden Periode. Die Anzahl der Screens ist der mit Abstand wichtigste Einfluss auf den Erfolg des Films. Wenn Screens nicht berücksichtigt werden, so nimmt die Stärke des Einflusses anderer Variablen stark zu und verzerrt so das Ergebnis. Die Relevanz von Marketingmaßnahmen gegenüber Kinobetreibern wird durch dieses Ergebnis gestützt.
- Je höher das Produktionsbudget, desto höher ist der Box-Office, jedoch nicht unbedingt der Gewinn. Wenn der Film keine aufwändigen Effekte aufweist, dann sind die Zahlungen an Stars und Regisseure zumeist die höchsten Posten im Budget. Das Mitwirken von Star-Schauspielern und -Regisseuren beeinflusst den Box-Office positiv, belastet jedoch den Gewinn, weil die Produktionskosten steigen. Auch weisen Serien einen höheren Box-Office aus, jedoch bei steigenden Produktionskosten für die späteren Folgen. Dies liegt vor allem an den höheren Gagen, die dann von den Schauspielern eingefordert werden.
- Einschränkende Altersbegrenzungen reduzieren den Markt und somit den Box-Office. Damit wird auch deutlich, dass bestimmte Genres eine geringere Wahrscheinlichkeit haben, ein Kassenerfolg zu werden, denn ein Erotik- oder Horrorstreifen wird im Vergleich zu Kinderfilmen immer einem kleineren Gesamtmarkt gegenüberstehen.
- Wenn der Film von einem Major-Distributor vermarktet wird, dann erreicht er mehr Screens und somit mehr Box-Office. Je mächtiger der Distributor ist, desto bessere Verhandlungsspielräume besitzt er bei der Aufteilung des Umsatzes und erzielt damit einen höheren Gewinn.
- Filme unterliegen starken saisonalen Effekten. Filme, die in den Hochsaisonphasen starten, haben trotz des starken Wettbewerbs eine höhere Wahrscheinlichkeit, erfolgreich zu sein. Das Startdatum des Films wird als einer der zentralen Marketing-Instrumente der Studios angesehen. Der Wettbewerb ist am stärksten in den Hauptsaisonphasen (in den USA: Weihnachten und Sommer).
- Je höher das Werbebudget, desto höher der Box-Office, jedoch nicht unbedingt der Gewinn.
- Kritiker haben in späten Phasen des Lebenszyklus keinen Einfluss auf den Box-Office.
- Bei einer sequenziellen Verwertung des Films in internationalen Märkten kann der Erfolg des Films in den USA als Prognose für Europa verwendet werden, es sei denn es handelt sich um einen sehr speziell auf das US-Publikum zugeschnittenen Film (z. B. einen Baseball-Film).

Es lassen sich keine eindeutigen Aussagen z. B. bezüglich der Wirkung der Herkunft eines Filmes oder von Komplementärgütern, Trailern, Filmpreisen oder Mundpropaganda festhalten.

4. Implikationen für die empirische Forschung

Um den Erfolg eines Films zu messen, ist es nicht ausreichend, nur die Kinodaten zu betrachten. Der Film *Der König der Löwen* verdeutlicht dies: Die Produktionskosten beliefen sich auf \$ 55 Mio. in 1994. Der Film erzielte danach folgende Umsätze:

- \$ 313 Mio. in den USA,
- \$ 454 Mio. im Ausland,
- \$ 520 Mio. Video und DVD-Verkauf und -Verleih sowie
- \$ 3 Mrd. durch Merchandising (Ravid, 2002).

Der Merchandising-Erfolg ist insbesondere bei Disney-Filmen hoch, so dass die reine Betrachtung des Kinoerfolgs eines Films nicht ausreichend ist, weil sie nicht die Gesamtstrategie des Studios widerspiegelt.

Arbeiten, die eine Gewinngröße über alle Verwertungsstufen und Märkte als abhängige Variable verwenden, sind wünschenswert, jedoch wegen der sensiblen Daten und der komplexen Künstler-Verträge nur schwer zu realisieren (Lange, 1999). Jedoch sollten sich deutlich mehr Forschungsarbeiten der Fragestellung widmen, welche Einflüsse über alle Elemente der Verwertungskette relevant sind und welche eine eher spezifische Wirkung aufweisen. Somit können dann Strategien zur optimalen Nutzung der unterschiedlichen Marketing-Instrumente in den einzelnen Vertriebskanälen aufgezeigt werden.

Ebenfalls liegt ein Forschungsdefizit bezüglich der Generalisierbarkeit der zumeist US-amerikanischen Forschungsarbeiten auf internationale Märkte vor. Erste Studien (z. B. Elberse/Eliashberg, 2003; Lee, 2002) versuchen diese Lücke zu schließen. Auch sprechen Neelamegham/Chintagunta (1999) oder Oh (2001) von signifikanten Unterschieden in den internationalen Märkten bezüglich der Infrastruktur, Wettbewerbsfaktoren und Zuschauerpräferenzen und beziehen länderspezifische Parameter in ihr Modell ein. In Deutschland wurden Teilaspekte in den Untersuchungen von Gaitanides (2001) und Lange (1999) betrachtet. Dennoch sind nur wenige Studien mit internationalem Charakter verfügbar – erstaunlich bei einem globalen Produkt wie einem Film und mehrfacher Hinweise der Wissenschaft zur Notwendigkeit internationaler Diffusionsstudien (z. B. Talukdar/Sudhir/Ainslie, 2002). Die Konflikte, die bei einer sequenziellen Vermarktung eines Films über mehrere Medienformate und Länder auftreten, sind ebenfalls kaum analysiert worden (Lehmann/Weinberg, 2000).

Deutlich wurde der zentrale Einfluss der Anzahl der Screens auf den Box-Office und umgekehrt. Während die Beziehungen zwischen Hersteller und Handel im Konsumgütermarketing sehr umfangreich analysiert wurden (z. B. Ahlert, 2002; Reibstein/Farris, 1995), sind hierzu nur wenige Untersuchungen im Motion Picture-Bereich verfügbar (z. B. Blumenthal, 1988). Dies ist umso erstaunlicher, sind doch die Screens im höchsten Maße erfolgsrelevant. Inwieweit Instrumente des klassischen Handelsmarketing bezüglich des Problems des „knappen Regalplatzes“ auf Kinoleinwände übertragbar sind, bleibt offen.

Die Untersuchungen zeigten, dass Genres eine gewichtige Rolle spielen, jedoch keine eindeutige Aussage getroffen werden kann, da die Ergebnisse zu unterschiedlich sind. Um den jeweiligen Einflüssen gerecht zu werden, die bei den Genres erfolgsrelevant sind (z. B. sind Special Effects bei Action-Filmen wahrscheinlich wichtiger als bei Liebesfilmen), sollten mehr Untersuchungen genrespezifisch vorgehen (Gehrau, 2003).

Auch sind marketingspezifische Fragestellungen häufig noch nicht in der Forschung untersucht worden. Die Wirkungen von „Signaling“ (Bayus/Jain/Rao, 2001) können insbesondere bei der Releaseplanung eines Films herausragend sein, da die Wettbewerber den direkten Wettbewerb vermeiden möchten. So wussten Zuschauer und Wettbewerber bereits, dass die Teile des Films *Der Herr der Ringe* immer zu Weihnachten in die Kinos kommen.

Ein weitgehend unerforschtes Gebiet in der betriebswirtschaftlichen Erfolgsfaktorenforschung ist die Kommunikationspolitik als Mittel zur Reduzierung der Unsicher-

heit des potenziellen Zuschauers mittels Mundpropaganda, Werbung, Kritiker, Kino- und Online-Trailer. Insbesondere lassen neuere Forschungsarbeiten einen Effekt von Nachrichten auf das Verhalten von Kinobetreibern vermuten, so dass möglicherweise die bereitgestellte Anzahl der Screens von kommunikationspolitischen Instrumenten und Kreuzelastizitäten zu Wettbewerbern abhängt (Shaffer/Zettelmeyer, 2002).

Gänzlich brach liegt der Bereich der Preispolitik, und auch die Auswirkungen neuer Technologien und illegaler Distributionswege auf die Releasestrategien und Vermarktungsketten sind noch potenzielle Forschungsfelder.

Die Analyse der empirischen Studien hat zum einen eine Reihe von generalisierbaren Befunden ermittelt und zum anderen eine Vielzahl noch offener Punkte hervorgearbeitet. Dennoch bleiben viele Fragen, sei es von Managern oder Wissenschaftlern, offen, so dass in Zukunft deutlich mehr Arbeiten zum Medienmanagement diese neuen Fragestellungen adressieren sollten.

Literatur

- Adler, M. (1985): Stardom and Talent, *American Economic Review*, 75, 1, 208–212.
- Ahlert, D. (2002): *Distributionspolitik*, Stuttgart.
- Albert, S. (1998): Movie Stars and the Distribution of Financially Successful Films in the Motion Picture Industry, *Journal of Cultural Economics*, 22, 249–270.
- Anast, P. (1967): Differential Movie Appeals as Correlates of Attendance, *Journalism Quarterly*, 44, 86–90.
- Anderson, E. (1998): Customer Satisfaction and Word-of-Mouth, *Journal of Service Research*, 1, 1, 5–17.
- Austin, B. A. (1980): The Influence of the MPAA's Film-Rating System on Motion Picture Attendance: A Pilot Study, *Journal of Psychology*, 106, 91–99.
- Bagella, M. und L. Becchetti (1999): The Determinants of Motion Picture Box Office Performance: Evidence from Movies Produced in Italy, *Journal of Cultural Economics*, 23, 4, 237–256.
- Barwise, P. (1995): Good Empirical Generalizations, *Marketing Science*, 14, 3, G29–G35.
- Bass, F. M. (1995): Empirical Generalizations and Marketing Science: A Personal View, *Marketing Science*, 14, 3, G6–G19.
- Basuroy, S., S. Chatterjee und A. S. Ravid (2003): How Critical are Critical Reviews? The Box Office Influence of Film Critics, Star-Power, and Budgets, *Journal of Marketing*, 67, October, 103–117.
- Bayus, B. L. (1985): Word of Mouth: The Indirect Effect of Marketing Efforts, *Journal of Advertising Research*, 25, 3, 37–51.
- Bayus, B. L., S. Jain und A. G. Rao (2001): Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New Product Announcements, *Journal of Marketing Research*, 38, February, 3–13.
- Blumenthal, M. (1988): Auctions with Constrained Information: Blind Bidding for Motion Pictures, *Review of Economics and Statistics*, 70, 2, 191–198.
- DeSilva, I. (1998): Consumer Selection of Motion Pictures, in: B. R. Litman (Hrsg.), *The Motion Picture Mega-Industry*, Needham Heights, MA, 110–124.
- DeVany, A. (2002): Contracting in the Movies When »Nobody Knows Anything«: The Careers, Pay and Contracts of Motion Picture Directors, Conference of the Association for Cultural Economics International, Rotterdam.
- DeVany, A. und W. D. Walls (1999): Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror at the Box Office?, *Journal of Cultural Economics*, 23, 4, 285–318.
- DeVany, A. und W. D. Walls (2002): Does Hollywood make too many R-rated movies? Risk, Stochastic Dominance, and the Illusion of Expectation, *Journal of Business*, 75 (3), 425–451.
- Dodds, J. C. und M. B. Holbrook (1988): What's an Oscar worth? An Empirical Estimation of the Effects of Nominations and Awards on Movie Distribution and Revenues, *Current Research in Film Audiences, Economics and Law*, 4, 72–87.
- Ehrenberg, A. S. C. (1995): Empirical Generalisations, Theory, and Method, *Marketing Science*, 14, 3, G20–G28.

- Elberse, A. und J. Eliashberg (2003): Dynamic Behaviour of Consumers and Retailers Regarding Sequentially Released Products in International Markets, *Marketing Science*, 22, 3, 329–354.
- Eliashberg, J. und S. M. Shugan (1997): Film Critics: Influencers or Predictors?, *Journal of Marketing*, 61, April, 68–78.
- Eliashberg, J., J.-J. Jonker, M. S. Sawhney und B. Wierenga (2000): MOVIEMOD: An Implementable Decision-Support System for Prerelease Market Evaluation of Motion Pictures, *Marketing Science*, 19, 3, 226–243.
- Eliashberg, J., S. Swami, C. B. Weinberg und B. Wierenga (2001): Implementing and Evaluating SilverScreen: A Marketing Management Support System for Movie Exhibitors, *Interfaces*, 31, 3, S108–S127.
- Farris, P. W., J. Olver und C. DeKluyver (1989): The Relationship between Distribution and Marketshare, *Marketing Science*, 8, 2, 107–128.
- Gaitanides, M. (1999): Erfolgsfaktoren der Spielfilmproduktion, Hamburg.
- Gaitanides, M. (2001): Ökonomie des Spielfilms, München.
- Gehrau, V. (2003): (Film-) Genres und die Reduktion von Unsicherheit, *Medien & Kommunikationswissenschaft*, 51, 2, 213–231.
- Goldenberg, J., B. Libai und E. Muller (2001): Talk of the Network: A Complex Systems Look at the underlying Process of Word of Mouth, *Marketing Letters*, 12, 3, 211–223.
- Hahn, M., S. Park, L. Krishnamurthi und A. A. Zoltners (1994): Analysis of new product diffusion using a four-segment trial-repeat model, *Marketing Science*, 13, Summer, 224–247.
- Hand, C. (2002): The Distribution and Predictability of Cinema Admissions, *Journal of Cultural Economics*, 26, 53–64.
- Hennig-Thurau, T. und D. Dallwitz-Wegner (2003): Zum Einfluss von Filmstars auf den ökonomischen Erfolg von Spielfilmen, Working Paper, Bauhaus-Universität Weimar.
- Hennig-Thurau, T. und O. Wruck (2000): Warum wir ins Kino gehen: Erfolgsfaktoren von Kinofilmen, *Marketing ZFP*, 22, 3, 241–256.
- Hennig-Thurau, T., G. Walsh und O. Wruck (2001): An Investigation into the Factors Determining the Success of Service Innovations: The Case of Motion Pictures, *Academy of Marketing Science Review [Online]*, 6, 1, 1–33.
- Jedidi, K., R. E. Krider und C. B. Weinberg (1998): Clustering at the Movies, *Marketing Letters*, 9, 4, 393–405.
- Krider, R. E. und C. B. Weinberg (1998): Competitive Dynamics and the Introduction of New Products: The Motion Picture Game, *Journal of Marketing Research*, 35, 1, 1–15.
- Lange, C. (1999): Erfolgspotentiale für Spielfilme, Berlin.
- Laube, H. (2002): Disney korrigiert Bilanz für 2002 nach unten, *Financial Times Deutschland*, 04.12.2002. Verfügbar unter <http://www.ftd.de/tm/me/1038869509002.html?nv=rs> [01.11.2003].
- Lee, S.-W. (2002): An Economic Analysis of the Movie Industry in Japan, *Journal of Media Economics*, 15, 2, 125–139.
- Lehmann, D. R. und C. B. Weinberg (2000): Sales Through Sequential Distribution Channels: An Application to Movies and Videos, *Journal of Marketing*, 64, July, 18–33.
- Lilien, G. L., A. G. Rao und S. Kalish (1981): Bayesian estimation and control of detailing effort in a repeat purchase diffusion environment, *Management Science*, 27, 5, 493–506.
- Litman, B. R. (1983): Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study, *Journal of Popular Culture*, 16, Spring, 159–175.
- Litman, B. R. und L. S. Kohl (1989): Predicting Financial Success of Motion Pictures: The 80's Experience, *Journal of Media Economics*, 2, 2, 35–50.
- Mahajan, V., E. Muller und R. Kerin (1984): Introduction strategy for new products with positive and negative word of mouth, *Management Science*, 30, 12, 1389–1404.
- Moe, W. W. und P. S. Fader (2001): Modelling Hedonic Portfolio Products: A Joint Segmentation Analysis of Music Compact Disk Sales, *Journal of Marketing Research*, 38, August, 376–385.
- Moul, C. C. (2001): Saturation and the Demand for Motion Pictures, Working Paper at Washington University.
- MPAA (2002): US Entertainment Industry: 2002 MPA Market Statistics. Verfügbar unter

- http://www.mpa.org/useconomicreview/2002/02%20Economic%20Review%20w-cover_files/frame.htm [01.11.2003].
- Neckermann, G. (2001a): Das Kinopublikum 1993 bis 2000, *Media Perspektiven*, 10, 514–523.
- Neckermann, G. (2001b): Multiplexe in der Krise?, *Media Perspektiven*, 10, 505–513.
- Neelamegham, R. und P. Chintagunta (1999): A Bayesian Model to Forecast New Product Performance in Domestic and International Markets, *Marketing Science*, 18, 2, 115–136.
- Nelson, R., M. Donihue, D. Waldman und C. Wheaton (2001): What's an Oscar worth?, *Economic Inquiry*, 39, 1, 1–16.
- Nicolai, A. und A. Kieser (2002): Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs, *Die Betriebswirtschaft*, 62, 6, 579–596.
- Oh, J. (2001): International Trade in Film and the Self-Sufficiency Ratio, *Journal of Media Economics*, 14, 1, 31–44.
- Prag, J. und J. Casavant (1994): An Empirical Study of the Determinants of Revenues and Marketing Expenditures in the Motion Pictures Industry, *Journal of Cultural Economics*, 18, 217–235.
- Radas, S. und S. M. Shugan (1998): Seasonal Marketing and Timing New Product Introductions, *Journal of Marketing Research*, 35, August, 296–315.
- Ravid, A. S. (1999): Information, Blockbusters, and Stars: A Study of the Film Industry, *Journal of Business*, 72, 4, 463–492.
- Ravid, A. S. (2002): Are they all Crazy or Just Risk Averse? Some Movie Puzzles and Possible Solutions, Working Paper, Rutgers Business School.
- Reddy, S. K., V. Swaminathan und C. M. Motley (1998): Exploring the Determinants of Broadway Show Success, *Journal of Marketing Research*, 35, August, 370–383.
- Reibstein, D. J. und P. W. Farris (1995): Market Share and Distribution: A Generalization, a Speculation, and some Implications, *Marketing Science*, 14, 3, G190–G202.
- Reinstein, D. A. und C. M. Snyder (2000): The Influence of Expert Reviews on Consumer Demand for Experience Goods: A Case Study of Movie Critics, Working Paper at University of California.
- Rosen, S. (1981): The Economics of Superstars, *American Economic Review*, 71, December, 845–858.
- Sawhney, M. S. und J. Eliashberg (1996): A Parsimonious Model for Forecasting Gross Box-Office Revenues of Motion Pictures, *Marketing Science*, 15, 2, 113–131.
- Shaffer, G. und F. Zettelmeyer (2002): When good News about your Rival is good for you: The Effect of Third-Party Information on the Division of Channel Profits, *Marketing Science*, 21, 3, 273–293.
- Smith, S. P. und V. K. Smith (1986): Successful Movies: A Preliminary Empirical Analysis, *Applied Economics*, 18, 501–507.
- Strauss, W. V. (1930): Foreign Distribution of American Motion Pictures, *Harvard Business Review*, 8, 3, 307–315.
- Talukdar, D., K. Sudhir und A. Ainslie (2002): Investigating New Product Diffusion Across Products and Countries, *Marketing Science*, 21, 1, 97–114.
- Vogel, H. L. (2001): *Entertainment Industry Economics*, Cambridge.
- von Halem, G. (2001): Die wirtschaftliche Bedeutung von Stars im deutschen Film, in: M. Gaietanides und J. Kruse (Hrsg.), *Stars in Film und Sport*, München, 23–31.
- Wallace, T. W., A. Seigerman und M. B. Holbrook (1993): The Role of Actors and Actresses in the Success of Films: How much is a Movie Star Worth?, *Journal of Cultural Economics*, 17, 1, 1–27.
- Weinberg, C. B. (2000): Marketing Models Improve Profit Picture: It's about Time, *Business & Economics Scholars Workshop in Motion Picture Industry Studies*, Florida Atlantic University.
- Zoll, M. (2002): *Die Kinobesucher 2002 – Strukturen und Entwicklungen*, FFA, Berlin.
- Zuckerman, E. und T.-Y. Kim (1999): The Highbrow Trade-Off: Mediation and Success in the Film-Industry, Working Paper, Stanford Graduate School of Business.
- Zufryden, F. S. (1996): Linking Advertising to Box Office Performance of New Film Releases – A Marketing Planning Model, *Journal of Advertising Research*, July–August, 29–41.

Anhang: Tabelle 2: Übersicht der Untersuchungen

Studie	Daten	Erfolgsmaß	Einflussvariablen	Anmerkungen
Litman (1983)	Variety, 125 Filme (1972–1978)	Gesamt B.O.	(1) Produktionskosten (2) Kritiken (3) Genre (4) Distributor (5) Christmas Release (6) Auszeichnungen und Nominierungen (7) Star-Rating (8) MPAA-Rating (9) Kritiken	(1) Erste grundlegende Untersuchung – sie gilt als Meilenstein der empirischen Filmforschung (2) Keine Screens berücksichtigt (3) Star-Rating und Kritiken einfach operationalisiert (4) Nur „erfolgreiche“ Filme im Sample (mindestens 1 Mio. US \$ Theater Rentals) (1) Fokus auf Messung von Word-of-Mouth-Effekten (2) Nur ein Film betrachtet (Gandhi) (3) 63 Studenten als Basis für die Pilot-Studie
Mahajan/Muller/Kerin (1984)	Fragebogen-Daten von 67 Studenten aus der Gegend um Dallas (USA)	Prognose des Besuchs eines Films anhand von Word-of-Mouth-Effekten	Positiver und negativer Word-of-Mouth	
Smith/Smith (1986)	Variety „all time box office champion films“, mit mehr als 5,5 Mio. B.O., 600 Filme	Gesamt B.O.	(1) Auszeichnungen (2) Stars	(1) Starker Bias bezüglich umsatzstarker Filme (2) Nur wenige Variablen betrachtet (die Autoren versuchen die Auszeichnungen, die ein Film erhält, als „Qualität“ zu interpretieren und erhalten teilweise widersprüchliche Ergebnisse)
Dodds/Holbrook (1988)	Variety, 500 Filme, 1975–1984	(1) Gesamt B.O. (2) Screens	(1) Screens (2) Länge des Run (3) Auszeichnungen und Nominierungen	(1) Basis-Artikel zur Analyse der Auswirkungen eines Oscar-Gewinns (2) Reiner US-Bezug der Daten
Litman/Kohl (1989)	Variety, 697 Filme, 1981–1986	Gesamt B.O.	(1) Genre (2) MPAA-Rating (3) bekannte Vorlage (4) Serien (5) Herkunft (6) Star-Rating (7) Director-Rating (8) Produktionskosten (9) Kritiker (10) Major-Distribution (11) Saison (12) Screens (13) Wettbewerbsintensität (14) Auszeichnungen und Nominierungen	(1) Nur „erfolgreiche“ Filme im Sample (mindestens 1 Mio. US\$ Theater Rentals) (2) Reiner US-Bezug der Daten (3) Teilweise nicht nachvollziehbare Operationalisierung

Studie	Daten	Erfolgsmaß	Einflussvariablen	Anmerkungen
Prag/ Casavant (1994)	Variety, 652 Filme, 1975–1984	(1) Gesamt B.O.	(1) Produktionskosten (2) Werbekosten (Teil-Sample) (3) Genre (4) Serie (5) MPAA-Rating (6) Star-Rating (7) Kritiken (8) Auszeichnungen	(1) Subjektive Operationalisierung des Star-Ratings durch die Autoren (2) Marketingkosten enthalten (3) Analyse der Wirkung von Filmeigenschaften auf Werbeeffektivität
Sawhney/ Eliashberg (1996)	Variety, 101 Filme	(1) Parameter-schätzung für BOXMOD (2) Gesamt B.O.	(1) Genre (2) Sexual Content (3) Special Effect (4) Serie (5) Stars (6) Kritiken	(1) Wenig ausgereifte Operationalisierung der unabhängigen Variablen (2) Analyse der BOXMOD-Variablen auf B.O.-Potenzial, Time-to-decide und Time-to-act
Eliashberg/ Shugan (1997)	Baseline und EDI, 172 Filme	(1) Weekly B.O. (2) Gesamt B.O.	(1) Kritiken aus Variety (inhaltliche Analyse) (2) Anzahl Kritiken (3) Anzahl Screens	(1) Es wurden nur wenige Kontrollvariablen betrachtet, so dass bestimmte Effekte unterschätzt werden (2) Wirkung von Kritiken auf Screens bleibt offen
Kridler/ Weinberg (1998)	Variety, 104 Filme	(1) First week B.O. (2) Länge des Runs (3) Marktanteilsattraktionsfunktion	Saison	(1) Sehr enger Fokus auf Releasetiming (2) Es wird die Relevanz der Länge des Runs gezeigt (3) Gleichgewichtsanalyse zur Bestimmung der optimalen Releasestrategie unter Wettbewerbsbedingungen
Radas/ Shugan (1998)	Variety, 673 Filme	Optimaler Startzeitpunkt	Dauer und Verlauf des Lebenszyklusses	(1) Fokus auf Saisoneffekte (2) Deutlicher Einfluss von Saisoneffekten auf B.O.
Jedidi/Kridler/ Weinberg (1998)	Variety, 102 Filme, Dez. 1990– Apr. 1992	Weekly B.O. über den gesamten Run	(1) Genre (2) Stars (3) MPAA-Rating (4) Auszeichnungen (5) Wettbewerb (6) Screens (7) Saison	(1) Studie zielt auf die Analyse von Verlaufs-Mustern, um Cluster von Filmen zu identifizieren. (2) Betrachtung von Variablen, die vor dem Release eines Filmes zur Verfügung stehen. (3) Fokus auf erfolgreiche Filme

Bagella/ Bechetti (1999)	Gazzetta del Cinema, 977 Filme, die in Italien zwischen 1985–1996 produziert wurden	Anzahl Zuschauer Gesamt	(1) Star-Rating (2) Director-Rating (1) Besonderheiten des italienischen Marktes werden aufgezeigt. So ist in Italien das Genre „Komödien“ stark überdurchschnittlich vertreten. (2) Unterschiedliche Einflüsse in Abhängigkeit der Modellierung. (3) Produzenten (4) Genre (5) Altersbegrenzung (6) Zuschüsse durch Fördergelder (7) Ausländische Co-Produzenten	(1) Keine wöchentlichen Daten der Screens (2) Keine optimale Erfolgsmessung
Lange (1999)	Spitzenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO); 284 Filme in Deutschland uraufge- führt 1990–1991	Anzahl Zuschauer Gesamt	(1) Anzahl der Besucher in den USA und Kanada (2) Screens (3) Genre (4) Saison	(1) Gewinn-Maß als abhängige Variable, jedoch ohne Berücksichtigung von Marketing- und Distributionskosten (2) Videoumsatz wird berücksichtigt
Ravid (1999)	Baseline, Variety, 175 Filme	(1) B.O. abzüglich Produktionskosten (2) B.O. (3) Videoumsatz	(1) Awards (2) Stars (3) Serie (4) Anzahl Kritiken (5) inhaltliche Ausrichtung Kritik (6) MPAA-Rating (7) Budget	(1) Internationale Studie mit differenzierten Ergebnissen. So sind Thriller international das populärste Genre; andere Genres sind länderspezifisch zu betrachten. (2) Bayesian Modell erzielt beste Ergebnisse (3) Überraschender negativer Effekt von WOM auf Besucher wird durch mangelhafte Operationalisierung erklärt.
Neelamegham/ Chintagunta (1999)	Variety, 35 Filme, Daten aus 13 Län- dern	Anzahl Zuschauer pro Woche	(1) Screens (2) Distributor (3) Anzahl der Wochen nach der Premiere (4) WOM (5) Stars (6) Genre (7) Länderspezifische Eigenschaften	(1) Methodische Mängel
Zuckerman/ Kim (1999)	Weekly Variety, IMD, Baseline, 396 Filme	(1) Total B.O. (2) Anzahl der erreichten Screens	(1) Kritiker (2) Genre (3) Distributor (4) Stars (5) Screens	

Studie	Daten	Erfolgsmaß	Einflussvariablen	Anmerkungen
Henning-Thurau/Wruck (2000)	Diverse Quellen, 321 Filme	(1) Gesamt B.O. (2) ROI (3) Gewinn	(1) Symbolhaftigkeit (2) Star-Rating (3) Director-Rating (4) Qualität des Films (5) US-Filmkritik (6) Auszeichnungen (7) Produktionsbudget (8) Genre (9) Erfolg in den USA	(1) Die Anzahl der Screens wird nicht in die Analyse einbezogen und führt so zu einer Überschätzung der restlichen Effekte (2) Stark subjektive Operationalisierung von Variablen (3) Gewinngröße berücksichtigt die Werbekosten nicht (4) Internationale Studie mit differenzierten Ergebnissen (5) Genreunterteilung erhöht Erklärungsbeitrag
Reinstein/Snyder (2000)	Diverse Quellen, 609 Filme	(1) „Opening Strength“ anhand B.O. der ersten Woche (2) Total B.O.	(1) Screens (2) Anzahl Web-Nutzer, die den Film im Web bewerten (3) Aussage des Online-Ratings durch Web-Nutzer (4) Kritiker-Einfluss (5) Saison (6) Genres (7) Distributor	(1) Enger Fokus auf die Rolle von Kritikern (2) Hoher Einfluss den Kritikern zugemessen (3) Nur Filme, die mit mehr als 50 Screens released wurden, sind betrachtet worden
Gaitanides (2001)	Variety und Spitzenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO); 151 US-Filme in Deutschland 1998	(1) Anzahl Besucher nach dem ersten Wochenende und Gesamt (2) Anzahl Screens (3) Länge des Run (4) Inhaltliche Bewertung durch Kritiker	(1) Genre (2) inhaltliche Bewertung des Films (3) Star-Rating (4) Director-Rating (5) Saison (6) Screens (7) Produktionskosten	(1) Keine wöchentlichen Daten der Screens (2) Die inhaltliche Bewertung des Filmes anhand der Daten von „Cinema“ und des „Filmhandbuches 1999“ wird als Kritiker-Einfluss interpretiert (3) Keine optimale Erfolgsmessung
Gaitanides (2001)	Variety und Spitzenorganisation der Filmwirtschaft (SPIO); 29 deutsche Filme im Zeitraum von 1995–1996	Anzahl Besucher nach vier Wochen	(1) Marketingkosten (2) Genre (3) Star-Rating (4) Saison (5) Kritiken (6) Screens (7) Produktionskosten	(1) Keine optimale Erfolgsmessung (2) Marketingkosten enthalten, allerdings als Schätzung von Experten (3) Star-Rating über Umfrage an einem Kino erfasst (4) Negativer Einfluss des Produktionsbudgets auf die Besucheranzahl

Moul (2001)	Diverse Quellen, vor allem Variety, 1602 Filme	(1) Anzahl Besucher pro Woche (2) Marktsättigung	(1) Screens (2) Werbung in Zeitungen (3) Preis (4) MPAA Rating (5) Herkunft/Sprache (6) Genre (7) Star-Rating (8) Director-Rating (9) Distributor (10) Saison	(1) Endogene Berücksichtigung von Screens, Werbung und Marktsättigung (2) Nur US-Betrachtung
Nelson et al. (2001)	Variety, 131 Filme mit Oscar-Nominierungen und 131 ohne Nominierung (Summe 262)	(1) Weekly B.O. 1978–1987 (2) Weekly Screens (3) Survival des Films in den Kinos	(1) Oscar-Gewinn (2) Oscar-Nominierung supporting actor/ best actor/best picture (3) Saison	(1) Fokus auf Wert eines Oscars (2) Die Kontrollgruppe der nichtnominierten Filme besteht nur aus sehr erfolgreichen Filmen
Elberse/Eliahsberg (2003)	AC Nielsen EDI; 164 Filme mit Daten aus USA, D, F, E, UK	(1) Weekly B.O. über den gesamten Run (2) Weekly Screens	(1) Erwarteter Umsatz in der ersten Woche (2) Produktionsbudget (3) Werbeausgaben (US/UK) (4) Star-Rating (5) Director-Rating (6) Kritiker (7) Distributor (8) WOM (9) Wettbewerb (10) MPAA & Genre (11) Saison (12) Erfolg in den USA (13) Time-Lag	(1) Datenbias: Nur erfolgreiche Filme (Film muss mindestens einmal in den Top 25 gewesen sein) (2) Bestätigung der Endogenität von Screens und Box-Office (3) Internationale Studie mit differenzierten Ergebnissen
Basuroy/Chatterjee/Ravid (2003)	Baseline, Variety, 175 Filme – es handelt sich um denselben Datensatz von Ravid (1999)	Weekly B.O. über die ersten acht Wochen	(1) Kritiker (2) Oscar-Gewinn (3) Serie (4) MPAA-Rating (5) Saison (6) Produktionsbudget (7) Screens (8) Star-Rating	(1) Fokus auf Kritiker-Einfluss: Negative Kritik wirkt stärker als positive. (2) Stars und Produktionsbudget moderieren den Kritiker-Einfluss

Legende: Fett gedruckte unabhängige Variable stellen signifikante Einflüsse auf eine oder mehrere abhängige Variable dar.