

Niklas Bäumer

**Ausgewählte Marketingtheorien und ihre
Anwendungsmöglichkeiten für
Unternehmen der Film- und
Fernsehproduktion**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2003 GRIN Verlag
ISBN: 9783638362719

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/36731>

Niklas Bäumer

Ausgewählte Marketingtheorien und ihre Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Ausgewählte Marketingtheorien und ihre Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion

Diplomarbeit von:

Niklas Bäumer

Studiengang Produktion

2003

Vorwort

Marketing ist für die Film- und Fernsehbranche kein Fremdwort und es gibt bereits verschiedene Literatur, die sich mit der Vermarktung von Filmen beschäftigt. Diese Literatur konzentriert sich aber entweder auf den bereits produzierten Film als immaterielles Gut, der an Konsumenten wie Kinobesucher und Fernsehzuschauer vermittelt werden soll. Oder es steht ein einzelnes Filmprojekt im Vordergrund und die Literatur befasst sich unter dem Begriff des Pitchings mit der Vermarktung dieses konkreten Projekts.

Im Rahmen dieser Arbeit soll untersucht werden, ob die verschiedenen Strategien und Lösungsansätze des Marketings auch für das gesamte Unternehmen des Film- und Fernsehproduzenten anzuwenden sind. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Arbeit eines erfolgreichen Film- und Fernsehproduzenten über die reine Umsetzung einzelner Drehbuchinhalte hinausgehen muss. Fernsehsender, Kinoverleiher u.a. haben als Marktnachfrager ein Interesse an Filmen und dem Angebot des Produzenten und sind bereit, dafür finanzielle Mittel aufzuwenden. Es handelt sich um einen Business-to-Business-Markt, auf dem Geschäfte zwischen wirtschaftlichen Unternehmungen abgeschlossen werden. Marketing soll auf diesem wie auch allen anderen Märkten dem Anbieter helfen, sein Angebot bestmöglich auszurichten und mit der Zielgruppe zu kommunizieren um dadurch eine höhere Zahl von Geschäftsabschlüssen zu erreichen.

Sind vorhandene Marketingtheorien auf Film- und Fernsehproduktionsunternehmen übertragbar und lohnt sich eine weitere, eingehende Beschäftigung mit ihnen? Diese Frage soll in dieser Arbeit beantwortet werden. Dabei werden immer wieder konkrete Beispiele und Anregungen für die Anwendung des Marketings gemacht, allerdings kann im Rahmen dieser Arbeit keine vollständige Marketingtheorie neu entworfen werden. Ziel ist es vielmehr, eine theoretische Auseinandersetzung mit den Besonderheiten dieser Branche anzuregen und aufzuzeigen, an welchen Stellen eine weitere detaillierte Beschäftigung mit den vorhandenen Theorien sinnvoll ist. Einige der aufgezeigten Maßnahmen werden vielleicht Reaktionen wie „ist doch klar“ und „das macht man sowieso aus dem Bauch heraus“ hervorrufen. Diese Arbeit soll dann aber dazu beitragen, diese „gefühlsmäßig“ richtigen Entscheidungen in „bewusst“ richtige zu verwandeln.

Zur Form der Arbeit: Es werden verschiedene Strategien des Dienstleistungs- und des Investitionsgütermarketings untersucht, um ihre Anwendungsmöglichkeiten und Übertragbarkeiten für Film- und Fernsehproduzenten zu beurteilen. Damit wird auch festgestellt werden, dass sie als Grundlage für die Entwicklung einer für die Branche spezialisierten Marketingtheorie genutzt werden können.

In den Kapiteln 1 und 2 des ersten Teils wird der Begriff des Marketings kurz vorgestellt und dann die Besonderheiten des Investitionsgüter- und des Dienstleistungsmarktes sowie ihrer angebotenen Produkte mit den Eigenschaften der Film- und Fernsehproduktionen verglichen.

Im zweiten Teil (Kapitel 3 bis 6) werden die Schwerpunkte der vorhandenen Theorien vorgestellt und ihre Gültigkeit für die hier betrachtete Branche überprüft. Der dritte Teil enthält abschließend das Fazit der Untersuchungen.

Verschiedene Gründe sprechen für die Auswahl der Theorien des Dienstleistungs- und Investitionsgütermarketings für diese Untersuchung:

- sie sind speziellere Formen einer allgemeinen Marketinglehre und gehen somit auch auf konkretere Problematiken ein, die voraussichtlich ebenfalls in der Film- und Fernsehbranche relevant sein werden
- die Theorien sind in der Literatur bereits auf breiter Basis entwickelt worden
- es ist absehbar, dass eine Übertragungsmöglichkeit zumindest nicht vollkommen verneint werden muss.

Diese Arbeit soll nicht ausschließlich aus einem theoretisch Standpunkt interessant sein, sondern auch Anregungen und Ideen für eine Umsetzung in der Praxis liefern. Aus diesem Grund wird sie sich ausgiebiger mit Marketingelementen und –strategien beschäftigen, deren Anwendungsmöglichkeit auch für Film- und Fernsehproduzenten gegeben ist und kürzer auf solche Konzepte und Theorien eingehen, denen keine Übertragbarkeit zugesprochen werden kann.

Zwei weitere wichtige Punkte sollen noch im Voraus genannt werden:

- Diese Arbeit wird die Tätigkeit eines Film- und Fernsehproduzenten aus einem Blickwinkel der Wirtschaftswissenschaften betrachten und damit den Eindruck erwecken, wenig auf den wichtigen kreativen Aspekt der Filmherstellung einzugehen. Dieser Blickwinkel ist für diese Arbeit bewusst gewählt und wird zumeist auch eingehalten. Damit soll allerdings keinesfalls die Bedeutung von Inhalten, kreativen Elementen und Emotionen in Frage gestellt werden, die mit einem Film verbunden sind. Im Gegenteil: Ihre Relevanz wird so bedeutend sein, dass jedes Marketing wirkungslos bleiben wird, wenn es keine guten Filme verkaufen kann. Bei der unüberschaubaren Anzahl an Angeboten von Drehbüchern (unter denen sich auch eine überschaubare Anzahl „guter“ Bücher befindet), wird die Chance des Marketings vielmehr darin liegen, dass sich das „eigene“ Angebot eines Produzenten (mit einem guten Drehbuch) gegen die anderen durchsetzt.
- Im Folgenden wird größtenteils von dem Film- und Fernsehproduktions**unternehmen** als eigenes Subjekt gesprochen. Gerade in dieser Branche wird das Bild und das Auftreten eines Unternehmens allerdings von Persönlichkeiten bestimmt, die das Unternehmen vertreten. Dies können die Produzenten als eigene Unternehmensinhaber sein, aber auch

andere Mitarbeiter wie z.B. Producer. Dabei müssen Menschen und Unternehmen zueinander passen, um Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erzeugen. Der Produzent oder Producer repräsentiert die Firma, der Käufer identifiziert das Unternehmen anhand seines Repräsentanten. Wenn also Marketingstrategien Entscheidungen und Konsequenzen enthalten, die das Wesen des Unternehmens ändern, oder verändert darstellen sollen, so wird dies nur erfolgreich sein, wenn die entsprechenden Persönlichkeiten des Unternehmens dies auch umsetzen können und wollen. Wenn diese Arbeit auf Grund ihres wirtschaftswissenschaftlichen Blickwinkels also Unternehmen als Subjekte betrachtet, so muss in der praktischen Umsetzung immer der Bezug zu den beteiligten Menschen hergestellt werden.

Diese Arbeit ist auf die Tätigkeiten kleiner und größerer Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion in Deutschland ausgerichtet. Auch wenn Beispiele häufiger aus dem Bereich des Fernsehmarktes gewählt sind, so soll der Kinomarkt keineswegs ausgeschlossen sein. In einigen Punkten werden sich Ausführungen finden, die auch für Produzenten von Dokumentarfilmen, Industriefilmen, aktueller Berichterstattung und anderem zutreffen, der Schwerpunkt liegt aber eindeutig bei fiktionalen Produktionen.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass lediglich aus Gründen der besseren Lesbarkeit die Nennung von Film- und Fernsehproduzentinnen/en und anderen Bezeichnungen auf die zumeist kürzere männliche Form beschränkt wurde.

Inhaltsverzeichnis

Teil A: Überprüfung der Eigenschaften des Investitionsgüter- und des Dienstleistungsmarktes im Hinblick einer Übertragbarkeit auf die Film- und Fernsehbranche	6
1. Begriff des Marketings.....	7
2. Übersicht der verschiedenen Märkte und ihrer Besonderheiten	9
2.1 Filmproduktion als Investitionsgut.....	9
2.2 Filmproduktion als Dienstleistung	13
2.2.1 Filmproduktion als Dienstleistung im allgemeinen Sinn.....	13
2.2.2 Filmproduktion als veredelte Dienstleistung	19
Teil B: Vorstellung der einzelnen Marketingelemente der beiden untersuchten Theorien und ihre Anwendungsmöglichkeiten für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion.....	21
3. Grundsätzliche Marketingstrategien und Analysen	22
3.1 Wertangebot und Komparativer Konkurrenzvorteil.....	24
3.2 Geschäftsfelder und Marktsegmente.....	29
3.3 Marketingforschung	33
3.4 verschiedene Marktstrategien.....	41
3.4.1 Der Zeitpunkt des Markteintritts.....	41
3.4.2 Marktabdeckung und Marktstimulierung	43
4. Analyse der Nachfrageseite (Eigenschaften der Finanzierungspartner).....	49
4.1 Besonderheiten des Kaufprozesses im Bereich der Dienstleistungen und Investitionsgüter.....	49
4.2 Das Buying Center.....	53
5. Die vier operativen Marketingmaßnahmen	57
5.1 Produktpolitik	57
5.2 Preispolitik	65
5.3 Distributionspolitik.....	68
5.4 Kommunikationspolitik	70
5.4.1 direkte Kommunikation: Persönlicher Verkauf und Messen	71
5.4.2 Kommunikation mit klassischen Medien: Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring.....	74
5.4.3 Kommunikation mit neuen Technologien: Internetauftritt und Database-Marketing.....	80
6. Organisation und Implementierung des Marketings im Unternehmen	83
Teil C: Fazit	88
Literaturverzeichnis	92

**Teil A: Überprüfung der Eigenschaften des
Investitionsgüter- und des Dienstleistungs-
marktes im Hinblick einer Übertragbarkeit auf
die Film- und Fernsehbranche**

1. Begriff des Marketings

Marketing wird im Allgemeinen in seinem Funktionsumfang häufig unterschätzt und nur mit dem Bereich der Werbung in Zusammenhang gebracht. Dabei ist Werbung lediglich eines der vielen operativen Marketingwerkzeuge, sie bildet also nur einen kleinen Teil der gesamten Möglichkeiten des Marketings.

Marktlagen und -veränderungen zu erkennen und darauf richtig zu reagieren, dies gehört zu den Aufgaben und den Leistungen die Marketing für ein Unternehmen erfüllt.¹ Hierzu werden verschiedene Mittel genutzt, beispielsweise die Marktforschung und Produktentwicklung sowie weitere „klassische“ Maßnahmen, zu denen die Preisgestaltung und Kommunikationspolitik gehört. Als Teilbereich der letztgenannten findet sich auch die Werbung wieder.

Die unklare Vorstellung des Marketingbegriffs hängt auch mit seiner geschichtlichen Entwicklung zusammen.² So waren die Aufgaben und Probleme, die der Markt an ein Unternehmen stellte, von unterschiedlicher Art. In der Bundesrepublik Deutschland gab es in den Fünfziger Jahren einen großen Nachfrageüberhang, Engstelle war die Produktion. Wer zu dieser Zeit eine Massenproduktion anbieten konnte, war auf dem Markt als Verkäufer erfolgreich und prägte diesen („Verkäufermarkt“). In den sechziger Jahren wurde der Vertrieb zum relevanten Punkt, da der Handel einer immer größer werdenden Zahl von verfügbaren Produkten gegenüber stand. Es galt für die Unternehmen, ihre Vertriebswege auszubauen um die produzierten Güter auch verkaufen zu können. Die Siebziger Jahre brachten eine erste Sättigung der Nachfrage. Für die Unternehmen kam es nun darauf an, die speziellen Wünsche der Verbraucher genau zu treffen („Käufermarkt“). In den Achtzigern nahm der Konkurrenzdruck weiter zu, eine deutliche Abgrenzung zum Mitbewerber wurde wichtiger aber auch immer schwieriger. Es galt Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz auszubauen. Schließlich beeinflussten den Markt in den Neunziger Jahren vermehrt umweltbezogene Faktoren, die außerhalb des direkten Einflussfeldes der Unternehmen lagen. Dazu zählen zum Beispiel das gestiegene ökologische Bewusstsein und die immer schneller werdende Technologienentwicklung, auf die Unternehmen reagieren mussten.

Marketing kann und soll all diese Aufgaben bewältigen. Der Blickpunkt eines Unternehmens wird „auf den Markt“ gerichtet. Dabei ist sowohl systematisches als auch kreatives Denken gefordert.³ Grundaussage des Marketings ist, dass ein Unternehmen sein Handeln auf das

¹ Bruhn, Manfred (1995), S. 15

² ders., S. 17 f

³ Forschner, Gert (1988), S. 4

Bedürfnis des Marktes aktiv ausrichten soll und nicht ein beliebiges Angebot macht und passiv auf Marktreaktion wartet.⁴

Dabei kann Marketing innerhalb des Unternehmens in Form zweier (gedanklicher) Konzepte auftauchen. Einerseits als grundlegendes Leitkonzept des Managements, also als einer Art „philosophischer“ Haltung und Einstellung zum Geschäft, die Grundlage vieler Entscheidungen ist. Andererseits kann es ein Teilbereich des Unternehmens sein, eine eigene Abteilung, die gleich berechtigt mit anderen steht, zum Beispiel den Abteilungen Entwicklung, Produktion u.a. Diese beiden Ausformungen des Marketings müssen sich nicht gegenseitig ausschließen, sondern können auch gleichzeitig umgesetzt werden.⁵ Dazu wird im Kapitel 6 („Organisation und Implementierung“) noch weiter eingegangen werden.

Abschließend sollen zwei Definitionen genannt werden, die sehr unterschiedlich den Begriff „Marketing“ und sein Konzept beschreiben:

„Beim Verkaufen stehen die Bedürfnisse des Verkäufers im Mittelpunkt; beim Marketing die Bedürfnisse des Käufers. Das Verkaufen ist beseelt vom Wunsch des Verkäufers, sein Produkt zu Geld zu machen; Marketing ist beseelt von der Idee, die Wünsche des Kunden zu erfüllen, und zwar durch das Produkt und alle dazugehörigen Handlungen – von seiner Kreation und Bereitstellung bis hin zu seinem Verbrauch“ (Theodore Levitt zum Unterschied zwischen Verkaufs- und Marketingkonzept).⁶

In wieweit dieser sehr hohe, umfassende Anspruch innerhalb der speziellen Eigenschaften der Film- und Fernsehproduktion umzusetzen ist, wird nicht allgemein zu beantworten sein. Aus diesem Grund soll am Ende eine etwas wirtschaftlichere Definition genannt werden:

„Das Marketingkonzept besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufrieden zu stellen als die Wettbewerber.“⁷

Diese Definitionen machen deutlich, dass eine Marketinglehre dem Markt angepasst sein muss, für den sie gelten soll. Aus diesem Grund werden im nächsten Kapitel zwei spezielle Märkte unter der Fragestellung untersucht, ob ihre Eigenschaften denen des Marktes für Film- und Fernsehproduktionen entsprechen. Sollte dies der Fall sein, so erscheint eine Auseinandersetzung mit ihren speziellen Marketingtheorien sinnvoll.

⁴ Bruhn, Manfred (1995), S. 15f sowie Corsten, Hans (1990), S. 170 und Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 25 und S. 7ff

⁵ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995) S. 6

⁶ Levitt, Theodore: „Marketing Myopia“ in: Harvard Business Review, Juli-August 1960 (hier zitiert nach: Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 25)

⁷ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 25

2. Übersicht der verschiedenen Märkte und ihrer Besonderheiten

Die allgemeine Marketinglehre ist hauptsächlich auf den Bereich des Konsumgütermarktes ausgerichtet.⁸ Eine Marketinglehre für Konsumprodukte und deren Käufer, die Endverbraucher, wird für Unternehmen der Film- und Fernsehbranche nicht von ausreichendem Nutzwert sein.⁹ Dies wird auch anhand folgender Unterschiede deutlich: im Konsumgüterbereich sind Produkte kaum erklärungsbedürftig, ein spezieller Sachverstand muss nicht vorausgesetzt werden, ein Kauf findet häufig spontan statt und er stellt kein großes Risiko dar.¹⁰ Schon an diesen wenigen Punkten zeigt sich, dass für Film- und Fernsehproduktion andere Besonderheiten gelten, die bei der Umsetzung des Marketings beachtet werden müssen.

Die Theorien des Dienstleistungsmarketings und des Investitionsgütermarketings sind spezielle Formen einer allgemeinen Marketinglehre. Sie gehen auf die Besonderheiten ihrer Märkte ein und ziehen daraus Rückschlüsse für die Umsetzung des Marketings.

In den nächsten Kapiteln werden die Eigenschaften der Märkte für Investitionsgüter und Dienstleistungen vorgestellt und ihre Übereinstimmungen mit den Eigenschaften der hier betrachteten Film- und Fernsehbranche verglichen. Dabei gilt es herauszufinden, ob sich größere Schnittmengen ergeben.

2.1 Filmproduktion als Investitionsgut

Der Begriff des Investitionsgütermarketings birgt im allgemeinen Sprachgebrauch die Gefahr, falsch interpretiert zu werden. Ein wesentlicher Schwerpunkt der Definitionen zum Investitionsgütermarketing liegt darin, dass Geschäfte zwischen Unternehmen abgewickelt werden und nicht mit einzelnen Endverbrauchern.¹¹ Dabei muss es sich nicht um „buchhalterische“ Investition eines Unternehmens handeln, und darin liegt die oben genannte Gefahr der falschen Interpretation. Es sind dabei auch Verbrauchsprodukte gemeint, zum Beispiel Hilfs- oder Betriebsstoffe.

Etwas deutlicher ist der englische Begriff des „Business-to-Business-Marketings“ oder einer anderen deutschen Variante, dem „Industriegütermarketing“. Im weiteren Verlauf werden diese drei Begriffe mit gleicher Bedeutung verwendet.

⁸ Backhaus, Klaus (1997), S. 1

⁹ unter dem Aspekt der Besonderheiten des Investitionsgütermarktes siehe dazu Backhaus, Klaus (1997), S. 1

¹⁰ Godefroid, Peter (1995), S. 20f

¹¹ ders., S. 19

Auf einer negativen Abgrenzung basiert folgende einfache Definition für Investitionsgüter und somit für den Bereich, mit dem sich das Investitionsgütermarketing beschäftigen soll:

„Dazu zählen Güter und Dienstleistungen jedweder Art, die von Organisationen (Weiterverarbeitern, Wiederverkäufern oder Einrichtungen) beschafft werden, die nicht als private Haushalte einzustufen sind, um mit ihrem Einsatz (Ge- oder Verbrauch) weitere Güter für die Fremdbedarfsdeckung zu erstellen oder um sie unverändert an anderer Organisationen weiterzuveräußern, die diese Leistungserstellung vornehmen.“^{12 13}

Im Investitionsgütermarketing gibt es eine Anzahl von Besonderheiten, die als Liste kurz vorgestellt und im Weiteren näher erläutert werden:¹⁴

- eine sehr segmentierte Markstruktur, wenig potentielle Kunden
- zumeist technisch komplizierte Produkte mit großem Erklärungsbedarf
- hohe Erwartungen und präzise Vorstellungen der Kunden an das Produkt
- kurze Vertriebswege, kaum oder keine Zwischenhändler, der persönliche Verkauf steht im Vordergrund
- differenzierte Preisgestaltung, starke Verhandlungsposition der Käufer
- abgeleitete Nachfrage
- Organisationen als Marktteilnehmer; bei „dem Käufer“ handelt es sich zumeist um mehrere natürliche Personen die als Vertreter einer solchen Organisation auftreten (das Buying Center)

Für Produkte, die im Industriegüterbereich vertrieben werden, gibt es häufig nur eine kleine Anzahl von Käufern.¹⁵ Dies steht im Zusammenhang mit dem **stark segmentierten Markt**, der sich daraus ergibt, dass die angebotenen Produkte in ihren Eigenschaften sehr speziell und komplex sind. Die Besonderheiten des gehandelten Produkts teilen den Markt in viele kleinere Bereiche auf, in denen dieses spezielle Angebot nachgefragt wird. Als Beispiel sei eine beliebige größere Spielfilmproduktion genannt, die mit einer historischen Geschichte und bekannten Darsteller ein hohes Budget benötigt. Ihr stehen auf der Nachfrageseite nur eine kleine Anzahl von Fernsehsendern gegenüber und ebenfalls nur wenige potentielle

¹² Dichtl, Erwin / Engelhardt, W. H. (1980), S. 146 sowie inhaltlich ähnlich in Godefroid, Peter (1995), S. 19

¹³ In der Literatur finden sich zum Teil auch Definitionen für das Investitionsgütermarketing, in dem Organisationen (als Käufer) ausgeschlossen werden, deren Tätigkeit in der unveränderte Weiterveräußerung oder Distribution an den Endverbraucher besteht (siehe z.B. Backhaus, Klaus (1997), S. 8). Damit würde zumindest zur Diskussion stehen, ob die Geschäfte zwischen Produzent und einem Fernsehsender auch zum Investitionsgütermarkt gehören. Im Rahmen dieser Arbeit wird dies bejaht und diese Geschäfte dazu gerechnet, da sich anhand der folgend aufgeführten Eigenschaften zeigt, dass viele der untersuchten Kriterien auch für diese Branche zutreffen.

¹⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 3ff sowie Dichtl, Erwin / Engelhardt, W. H. (1980), S. 146ff und Godefroid, Peter (1995), S. 20f und weitere Literatur

¹⁵ Forscher Gert, (1988), S. 5 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 20

Verleiher. Die unterschiedlichen Eigenschaften jedes Filmes wie Budget, Zielgruppe, technische Umsetzung, kreative Faktoren u.ä. machen das Produkt so speziell, dass das entsprechende Marktsegment äußerst klein ist. Dabei bezieht sich „klein“ auf die Anzahl potentieller Käufer und sagt noch nichts über das vorhandene Marktvolumen aus, das auch auf stark segmentierten Märkten sehr groß sein kann. Die speziellen Eigenschaften und daraus resultierende kleine Anzahl möglicher Käufer gelten im selben Maße sicherlich auch für Produkte wie Dokumentarfilme, Serien, Shows usw.

Da die angebotenen Produkte über so verschiedene Dimensionen verfügen und durch sie gekennzeichnet sind, sind sie sehr **erklärungsbedürftig**.¹⁶ Während Konsumprodukte zumeist mit wenigen, klaren Details zu beschreiben und zu verkaufen sind, lässt sich ein geplanter Film nicht allein mit seiner Inhaltsangabe, dem Drehbuch, verkaufen. Vielmehr wird es eine Vielzahl von Gesprächen, Erläuterungen und Visualisierungen geben, bis auf beiden Seiten Einigkeit über die verschiedenen Eigenschaften des noch zu produzierenden Filmes besteht.

Industriegüter werden vom Nachfrager beschafft um weitere Leistungen zu erstellen.¹⁷ Sie sind häufig von großer (wirtschaftlicher) Bedeutung für das kaufende Unternehmen. Daraus resultiert, dass auf der Nachfrageseite ein hoher Sachverstand vorhanden ist, bestimmte Informationen gezielt und präzise nachgefragt werden¹⁸ und **hohe Erwartungen** an das Produkt gerichtet sind.¹⁹ Der Sachverstand der Nachfrager wird auf der Seite eines Fernsehsenders zum Beispiel durch Redakteure repräsentiert, auf der Seite eines Kinoverleihers durch Lektoren und andere Mitarbeiter mit entsprechenden dramaturgischen und film-spezifischen Kenntnissen.

Die **kurzen Vertriebswege** sind in der Film- und Fernsehbranche ebenfalls üblich. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Gespräche und Verhandlungen zwischen Produzent und dessen Finanzierungspartnern (z.B. Fernsehsender) immer in Form eines Direktvertriebes realisiert werden, als persönlicher Verkauf, wie er im Investitionsgütermarketing vorherrscht.²⁰

In der Film- und Fernsehbranche hat sich ein Nachfrageoligopol gebildet, das heißt, einer kleinen Zahl von Nachfragern steht eine große Anzahl Anbieter gegenüber.²¹ In Zusammenhang mit den genannten kleinen Marktsegmenten resultiert daraus, dass auch in

¹⁶ Forschner, Gert (1988), S. 6 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 20

¹⁷ Backhaus, Klaus (1997), S. 8 sowie die bereits o.g. Definition von Dichtl, Erwin / Engelhardt, W. H. (1980), S. 146

¹⁸ Dichtl, Erwin / Engelhardt, W. H. (1980), S. 147 sowie Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 330 und Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 40

¹⁹ Godefroid, Peter (1995), S. 20f

²⁰ Bruhn, Manfred (1995), S. 34 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 21

²¹ Bruhn, Manfred (1995), S. 186 sowie Schumann, Matthias / Hess, Thomas (2000), S. 21

dieser Branche **starke Käufer** zu finden sind, die Verhandlungen dominieren und differenzierte Preisgestaltungen durchsetzen können.²²

Die Erklärungsbedürftigkeit, die Form des persönlichen Verkaufs und die differenzierte Preisgestaltung haben auch zur Folge, dass Industriegüter zumeist interaktiv vermarktet werden, das bedeutet, Eigenschaften und Leistungen des angebotenen Produkts aber auch die Gegenleistung (zumeist: Bezahlung) werden gegenseitig ausgehandelt.²³

Ein weiteres Kriterium, das den Investitionsgütermarkt auszeichnet und auch in der Film- und Fernsehbranchen existiert, ist die **abgeleitete Nachfrage**. Hiermit wird die Tatsache beschrieben, dass der nachgefragte Bedarf der Käufer von vorgelagerten Faktoren abhängig ist, auf die der Anbieter nur geringen Einfluss ausüben kann.²⁴ Der Zulieferer einer Automobilindustrie kann seine angebotenen Produkte (z.B. Scheinwerfer) nur in dem Maße verkaufen, in dem Autos nachgefragt werden. Ein Produzent von „Daily Soaps“ (TV-Serien) wird Fernsehsendern diese auch nur in dem Maße anbieten können, wie sie vom Publikum²⁵ nachgefragt werden. Eine direkte marketingtechnische Stimulanz auf die Zuschauer kann er nicht ausüben.²⁶

Einer der Punkte, die im Rahmen des Business-to-Business-Marketings am häufigsten behandelt und auch als dessen Kriterium genannt werden, ist das „**Buying Center**“.²⁷ Hiermit wird die Gruppe von Menschen beschrieben, die innerhalb der **nachfragenden Organisation** auf den Beschaffungsprozess Einfluss nehmen. Eine solche Struktur ist auch bei Fernsehsendern, Kinoverleihern und ähnlichen Finanziers anzutreffen. Auf die Besonderheiten und die Bedeutung für das Marketing wird im Kapitel „4.2 Das Buying Center“ detailliert eingegangen.

Mit der Aufführung dieser Punkte hat sich also gezeigt, dass viele Besonderheiten des Industriegütermarkts auch als Eigenschaften des Markts für Film- und Fernsehproduktion wieder zu finden sind. Somit bietet es sich für diese Arbeit an, sich mit den Strategien und

²² Godefroid, Peter (1995), S. 21 sowie Dichtl, Erwin / Engelhardt, W. H. (1980), S. 151

²³ Backhaus, Klaus (1997), S. 5 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 34
als auch Forschner, Gert (1988), S. 6

²⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 5 und Godefroid, Peter (1995), S. 21 und 168 sowie Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 329

²⁵ und der werbetreibenden Industrie als Käufer von Werbesendeplätzen und somit Kunden der Fernsehsender

²⁶ Es ist an dieser Stelle anzumerken, dass die Möglichkeiten die Nachfrage zu beeinflussen gering und nur indirekt gegeben sind (wie im Text genannt). Damit bleibt allerdings die Chance, z.B. durch eine Produktinnovation, eine vollkommen neue (abgeleitete) Nachfrage zu generieren, die einen neuen Markt eröffnet. Allerdings kann auch dies nur in Zusammenarbeit mit den direkten Nachfragern, den Finanzierungspartnern erreicht werden

²⁷ Backhaus, Klaus (1997), S. 59 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 34 als auch Godefroid, Peter (1995), S. 58ff

Werkzeugen des Industriegütermarketings zu befassen und diese auf Anwendungsmöglichkeiten innerhalb der Film- und Fernsehbranche zu überprüfen.

2.2 Filmproduktion als Dienstleistung

In diesem Kapitel soll untersucht werden, inwieweit eine Film- und Fernsehproduktion Eigenschaften einer Dienstleistung trägt. Dabei wird es sich im ersten Unterkapitel um die allgemeine Dienstleistung handeln und anschließend, im Kapitel „2.2.2 Filmproduktion als veredelte Dienstleistung“ wird kurz auf die Möglichkeit eingegangen, Dienstleistungen an einen materiellen Träger zu binden. Man spricht dann von der „Veredelten Dienstleistung“.

2.2.1 Filmproduktion als Dienstleistung im allgemeinen Sinn

Es gibt in Literatur und Wissenschaft verschiedene Ansätze, Dienstleistungen zu definieren.²⁸ So kann beispielsweise von der einfachen Trennung der materiellen und immateriellen Güter ausgegangen werden, wobei letztere von Gutenberg²⁹ als Dienstleistungen benannt wurden. Weitere Definitionen arbeiten mit einer ähnlichen Negativdefinition, bei der Dienstleistungen den übrigen Rest bilden, von dem was nicht materiell oder sonstig zu fassendes Wirtschaftsgut ist.

Mit steigender wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Bedeutung der Dienstleistungen befasste sich auch die Wissenschaft ausgiebiger mit ihnen. Dabei wurde vermehrt auf den Aspekt des „externen Faktors“ eingegangen, mit dem der Dienstleister in Kontakt treten muss und der wesentlicher Bestandteil seiner Arbeit ist:

„Dienstleistungen im engsten Sinne sind der Bedarfsdeckung Dritter dienende materielle und/oder geistige Prozesse, deren Vollzug und deren Nutzung einen (zeitlich und räumlichen) synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer (bzw. dessen Verfügungsobjekt) technisch bedingen und von der Bedarfsdeckung her erfordern.“³⁰

Zwei Beispiele zu dieser Definition sollen den Begriff des externen Faktors weiter klären: Die Dienstleistung eines Friseurs kann nur in Anspruch genommen werden, wenn der Kunde (als externer Faktor) sich im Ladengeschäft befindet (zeitlich und räumlich synchroner Kontakt). Die Reparatur eines Autos (als externer Faktor) kann nur vorgenommen werden, wenn

²⁸ Corsten, Hans (1990), S. 17 ff

²⁹ Gutenberg, E. (1979): „Grundlage der Betriebswirtschaftslehre“ (hier zitiert aus: Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 18)

³⁰ Berekoven, Ludwig (1974), S. 29

dieses in der Werkstatt steht oder der Mechaniker (Dienstleister) zum Auto kommt (zeitlich und räumlich synchroner Kontakt).

Die Bezeichnung „externer“ Faktor beschreibt den Umstand, dass der Anbieter nicht frei über ihn verfügen kann. Während bei der Produktion anderer Güter alle Produktionsfaktoren für den Hersteller frei zu beschaffen sind (z.B. Rohstoffe, Maschinen, Arbeitskraft) und er somit auch ohne konkrete Nachfrage auf Vorrat produzieren kann, ist dies bei Dienstleistungen nicht der Fall. Der externe Faktor ist für den Dienstleister nicht sicher in einen Produktionsplan zu integrieren.³¹ An dieser Stelle kann schon vorweg genommen werden, dass sich durch diese Eigenschaften des relevanten externen Faktors eine Anzahl von Besonderheiten bei der Produktion und dem Marketing von Dienstleistungen ergibt, auf die im Folgenden und den weiteren Kapiteln eingegangen wird.

Die Definition und Beschreibung von Dienstleistungen ist noch weiter zu verfeinern. So lassen sich folgende drei Merkmale herausheben:³²

- Der Dienstleister bietet ein bestimmtes Know-How, eine Leistung oder Fähigkeit auf dem Markt an. Dabei wird von einem (Leistungs-) **Potential** gesprochen, was der Dienstleister bereitstellt.
- Der externe Faktor ist das auslösende Element der Dienstleistung. An ihm wird die nachgefragte Leistung im Dienstleistungs-**Prozess** vollbracht.
- Nach der Vollendung steht ein **Ergebnis**, also die Veränderung des externen Faktors.

Dabei ist als wichtiger Punkt festzuhalten, dass eine Dienstleistung erst vollständig entstanden ist, wenn alle drei Faktoren erfüllt sind. Ohne Kunden stellt ein Reparaturservice für Elektronikgeräte lediglich ein Dienstleistungspotential dar (fehlender Prozess, fehlendes Ergebnis). Sind Aufträge vorhanden, aber der Elektriker bricht seine Arbeit ohne Abschluss ab, oder die Waschmaschine läuft zuhause immer noch nicht (Potential und Prozess vorhanden, nachgefragtes Ergebnis fehlt), so ist eine unvollständige oder misslungene Dienstleistung entstanden.

Für die weitere Arbeit wird diese Definition für Dienstleistungen übernommen:

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden sind (Potentialorientierung). Interne Faktoren, wie Geschäftsräume, Personal oder Ausbildung, und externe Faktoren werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den

³¹ Im Gegensatz zu anderen Produktionsfaktoren bleibt der externe Faktor zumeist auch Eigentum des Abnehmers der Dienstleistung. Vergleiche dazu auch Meyer, Anton (1983), S. 22

³² die folgende Liste und Darstellung zu Potentialen, Prozessen und Ergebnissen von Dienstleistungen sind entnommen von Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 25ff

externen Faktoren, an Menschen oder Objekten nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (Ergebnisorientierung).^{33 34}

Im Folgenden soll untersucht werden, in wie weit diese Definition für ein Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion zutrifft. Dabei stellt sich die Frage, ob ein Film- und Fernsehproduzent seine Arbeit und sein Geschäft als Dienstleistung versteht? So impliziert doch schon die Bezeichnung „Produzent“ etwas anderes. Handelte es sich um eine Dienstleistung, wäre doch sonst über die Bezeichnung „Film- und Fernsehdienstleister“ nachzudenken.

Die folgenden Punkte werden zeigen, dass viele der genannten Eigenschaften und Kriterien der Dienstleistungen auch für die Film- und Fernsehbranche zutreffen. Diese Tatsache soll als Chance genutzt werden, um daraus Ableitungen für ein spezifisches Marketing zu gewinnen. Damit soll jedoch keineswegs versucht werden, im Umkehrschluss Film- und Fernsehproduktion allgemein als Dienstleistung zu definieren.

Das angebotene Potential einer Film- und Fernsehproduktion besteht aus der Faktorenkombination verschiedener interner Faktoren wie dem Know-How des Produzenten, den Kontakten zu freien Teammitgliedern, dem fest angestellten Personal, der Büroausstattung und ähnlichem.³⁵ Diese Faktoren werden bei freien Kapazitäten des Unternehmens als Leistungspotential bereitgestellt.

Bei dem externen Faktor kann es sich um das Drehbuch handeln. Allerdings stellt sich dann die Frage, ob dieses tatsächlich extern ist, also außerhalb der Verfügung des Dienstleistungsanbieters. Dies ist wohl nur bei reinen Auftragsproduktionen, bzw. ausführenden Produktionen der Fall. In anderen Fällen wird der externe Faktor nicht durch das Drehbuch als solches dargestellt sondern durch die Erwartungen an den zu produzierenden Film, die von den Finanzierungspartnern, bzw. dem Auftraggeber geäußert werden. Durch den Wunsch des Senders oder Verleihs (als externer Faktor), das Drehbuch in die gewünschte und besprochene Form des fertigen Films zu bringen, wird die Filmherstellung ausgelöst, also der Dienstleistungsprozess gestartet.

Ist an dem externen Faktor, also den Erwartungen und Aufträgen der Finanzierungspartner nicht die nutzenstiftende Wirkung vollbracht, sind also die Nachfrager mit dem Ergebnis nicht

³³ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 27

³⁴ die Nützlichkeit einer uneingeschränkt allgemein gültigen Definition, die alle Dienstleistungen richtig beschreibt, kann in Frage gestellt werden. Schließlich ist das Feld aller Dienstleistungen so heterogen, dass eine allgemeine Definition (und auch Marketingtheorie!) nur eingeschränkten Nutzwert hätte (Staffelbach, Bruno (1988), S. 277 sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 3 und S. 21)

³⁵ Zur vorgestellten Faktorenkombination und Dienstleistungsproduktion siehe auch: Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 53f

zufrieden, so handelt es sich um eine unvollständige, im schlimmsten Fall misslungene Dienstleistung.

Die vorgestellte Faktorenkombination am Beispiel der Filmherstellung ist in Abbildung 1 als Übersichtsgrafik dargestellt.^{36 37}

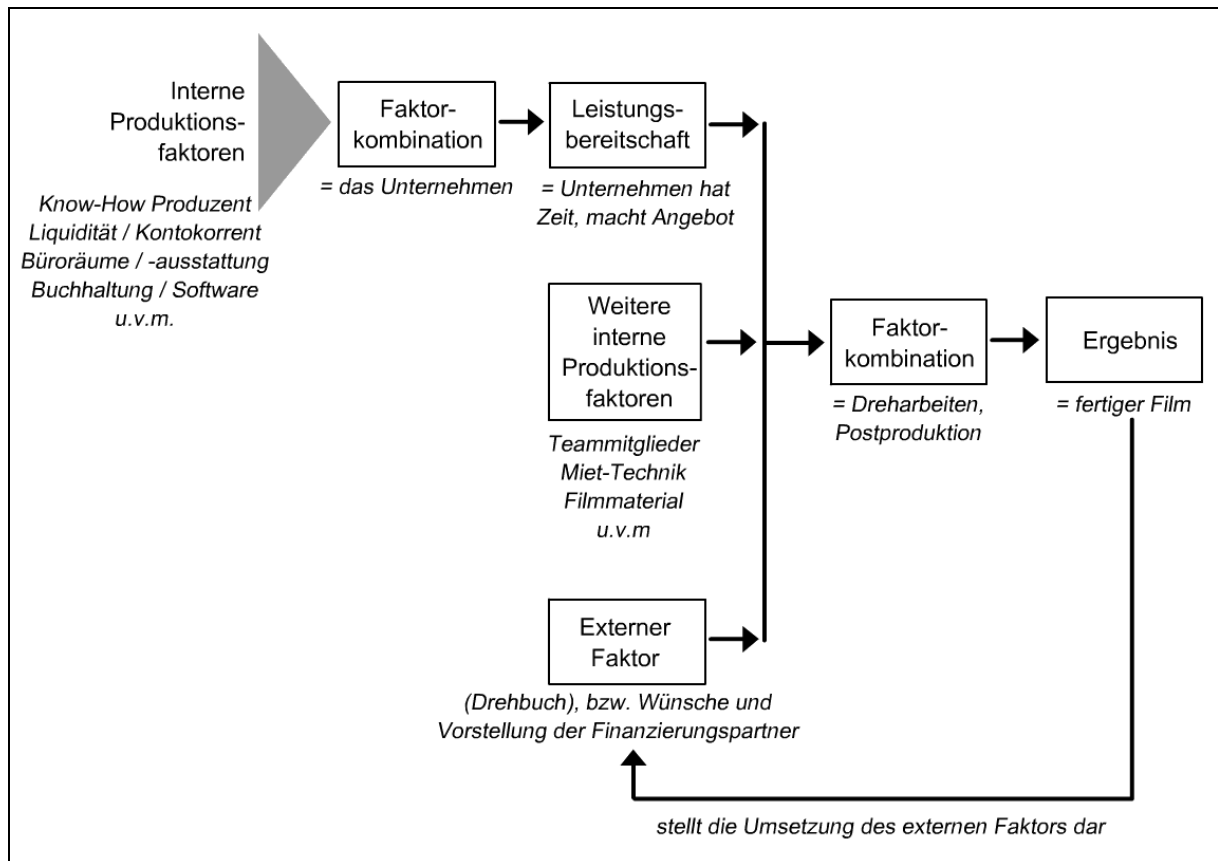


Abbildung 1: Grundmodell zur Erfassung der Dienstleistungsproduktion am Beispiel einer Film- und Fernsehproduktion³⁸

Dieses Modell soll auch noch einmal genutzt werden, um zu klären, in wie weit ein Film- und Fernsehproduzent auch Dienstleister ist. Durch die (in Deutschland üblichen) Vorabverkäufe zur Finanzierung der Filmherstellung werden automatisch externe Faktoren eingebunden. Es ist nachvollziehbar, dass Finanzierungspartner auch immer einen bestimmten Einfluss auf die Filmherstellung nehmen, indem sie bestimmte Vorgaben und Wünsche (also externe Faktoren) einbringen. Solche Erwartungen können selbstverständlich unterschiedlicher Art sein, zum Beispiel technische Richtlinien (Sendeband, ...), formale Vorgaben (FSK-Freigaben, ...) oder auch kreative Elemente (Abnahme Endschnitt, ...). Eine Filmproduktion,

³⁶ Zu den allgemeinen Ausführungen der einzelnen Produktionsfaktoren und deren Kombination vergleiche Corsten, Hans (1990), S. 88 ff

³⁷ Ein vergleichbares Beispiel zur Dienstleistung eines Fernsehsenders findet sich bei Schumann, Matthias / Hess, Thomas (2000), S. 56

³⁸ abgewandelt nach: Corsten, Hans (1990), S. 105

die unabhängig von externen Faktoren sein soll, müsste vom Filmhersteller alleine finanziert werden. Nur bei einer solchen Form würde eine Film- und Fernsehproduktion keine Elemente einer Dienstleistung mehr enthalten.

Die folgenden Eigenschaften zeichnen Dienstleistungen aus und werden im weiteren Verlauf vorgestellt:³⁹

- Die **Immaterialität** der Dienstleistung ist eines ihrer wichtigsten Merkmale.
- Dienstleistungen sind **nicht lagerfähig**.
- Sie sind geprägt und abhängig von der (menschlichen) **Leistungsfähigkeit** des Anbieters.
- Voraussetzung ist ein externer Faktor, der **nicht frei disponierbar** ist.
- Es bestehen nur eingeschränkte Möglichkeiten der **Standardisierung**, bedingt durch den externen Faktor.

Die **Immaterialität** von Dienstleistungen resultiert aus ihrem Potentialcharakter. Zwar kann das Ergebnis einer Dienstleistung materiell sein und auch ihre einzelnen Produktionsfaktoren (interne wie externe), jedoch nicht das Angebot des Leistungspotentials (-fähigkeit) als solches. Dieses ist immer immateriell, da es sich um eine angebotene, aber noch nicht realisierte Leistungsfähigkeit handelt. Bei dem Angebot einer Film- und Fernsehproduktion, der Filmherstellung auf Grundlage eines Drehbuches, ist eindeutig zu erkennen, dass dieses Angebot immateriell ist.⁴⁰

Aus der Immaterialität resultieren weitere Merkmale: Dienstleistungen sind nicht **lagerfähig**. So kann beispielsweise die nicht genutzte Übernachtungsmöglichkeit als Angebot eines Hotels nicht in wenig ausgelasteten Zeiten gelagert und zu Spitzenzeiten abgerufen werden. Auch der bereits genannte Friseur kann seine Arbeit nicht auf Vorrat leisten. Das angebotene Leistungspotential einer Film- und Fernsehproduktion (Dreharbeiten zu organisieren, kreative Entscheidungen zu treffen, Zwischenfinanzierungen zu sichern, usw.) bleibt ohne einen Auftrag ungenutzt, es verfällt somit und kann nicht für Zeiten hoher Auslastung „aufbewahrt“ werden.⁴¹

Im Vergleich zu den materiellen Sachgütern ist die Dienstleistung wesentlicher von der **Leistungsfähigkeit** des Anbieters geprägt und von ihr abhängig. Seine speziellen und

³⁹ Zu der folgenden Liste und Erläuterungen der Dienstleistungseigenschaften vergl. auch: Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 61 - 68 sowie Meyer, Anton (1983), S. 17 - 23 und Staffebach, Bruno (1988), S. 278ff

⁴⁰ An dieser Stelle wird noch einmal darauf hingewiesen, dass diese Arbeit nicht das Marketing eines fertigen Filmes behandeln soll, sondern früher ansetzt, bei der Finanzierung und / oder dem (Vor-) Verkauf eines geplanten Films

⁴¹ Neben der fehlenden Lagerfähigkeit folgt aus der Eigenschaft Immaterialität auch die fehlende Transportfähigkeit von Dienstleistungen. So schreiben Meffert / Bruhn, dass fast keine Dienstleistung an einem anderen Ort konsumiert werden kann, als dem ihrer Erstellung (Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 62). Diese Problematik trifft für die Filmherstellung allerdings nicht zu.

individuellen Fähigkeiten, seien sie sensorischer, muskulärer und/oder geistiger Art, sind kennzeichnend und die Basis des angebotenen Leistungspotentials.⁴² Dies gilt auch für Unternehmen der Film- und Fernsehbranche, die geprägt sind vom fachlichen Wissen und kreativen Potential. Aus der großen Relevanz dieser Leistungsfähigkeit ergeben sich verschiedene Aufgaben für das Marketing, die in den späteren Kapiteln behandelt werden.

Der (unabdingbare) externe Faktor ist am Markt nicht frei verfügbar und somit für den Anbieter **nicht**, oder nur eingeschränkt **zu disponieren**. Es ergeben sich für fast alle Dienstleistungsanbieter Schwierigkeiten in einer gleichmäßigen Kapazitätsauslastung, denen auf verschiedene Art und Weise begegnet werden kann. Verbilligte Tarife zu schwach ausgelasteten Zeiten sind bekannte Marketingmaßnahmen. Auch für Film- und Fernsehproduzenten ist der externe Faktor nicht frei zu disponieren. Die zeitliche Koordination und Verteilung von Aufträgen, Vorverkäufen, Finanzierungsbeteiligungen und ähnlichen externen Faktoren stellt für viele Unternehmen ein Problem dar. Im Zusammenhang mit der fehlenden Lagerfähigkeit können hier Potentiale verfallen und laufende Fixkosten zur Belastung werden.

Aus dem externen Faktor ergibt sich ebenfalls, dass Dienstleistungen nur zu einem Teil zu **standardisieren** sind. Der eingebrachte externe Faktor wird immer einen Einfluss auf den Erstellungsprozess und damit das Ergebnis ausüben, also einen gewissen Grad an Individualität fordern und erzeugen. Diese Individualität der Produktion ist in der Film- und Fernsehbranche eine der Grundeigenschaften (bis auf wenige Teilbereiche, wie z.B. Serien, in denen eine bestimmte Standardisierung eingeführt ist). Es ergeben sich also für den Großteil der Dienstleistungsanbieter nur eingeschränkte Möglichkeiten, eine standardisierte Massenproduktion anzubieten und deren Kostenvorteile zu nutzen.

Es hat sich also auch bei dem Markt der Dienstleistungen, ihrer Produktion und dem Absatz gezeigt, dass die Probleme und Eigenschaften denen der Film- und Fernsehproduktionsunternehmen in weiten Teilen entsprechen. Eine weitergehende Beschäftigung mit den beiden genannten Theorien des Dienstleistungs- und Investitionsgüterbereichs erscheint sinnvoll. Die Schnittmengen ergeben sich zwischen der Film- und Fernsehbranche und dem Investitionsgütermarketing vorrangig aus der Tatsache, dass die Produkte sehr erklärungsbedürftig sind, Transaktionen ausschließlich zwischen Unternehmen stattfinden und den anderen genannten Marktbesonderheiten. Die Schnittmenge zur Dienstleistungsbranche ergibt sich aus den Grundeigenschaften Immaterialität und externer Faktor.

⁴² Meyer weist darauf hin, dass diese Leistungsfähigkeit immer einen menschlichen Teil enthalten muss, Dienstleistungen also nicht vollständig von Automaten zu erbringen sind (Meyer, Anton (1983), S. 17f). Diese Frage kann unterschiedlich diskutiert werden, soll aber im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt werden, da eine vollständig automatisierte Filmherstellung nicht vorstellbar ist.

2.2.2 Filmproduktion als veredelte Dienstleistung

Dienstleistungen waren in den ersten Definitionen und am Anfang ihrer Entwicklung mit der menschlichen Leistungsfähigkeit verbunden, also der Tätigkeit eines Menschen.⁴³ Mit der technologischen Entwicklung und ihren Möglichkeiten wurden Dienstleistungen aber auch mehr und mehr automatisiert. Maschinen übernahmen einzelne Teile des Dienstleistungsangebots bis hin zur vollständigen Ausführung der Arbeit (Schuhputzautomat, Auto-Waschanlage). Durch Automatisierung kann zwar das bereitgestellte Leistungspotential erhöht und / oder Kostenvorteile erzielt werden, es bleiben aber zwei der charakteristischen Elemente der Dienstleistung, nämlich ihre Immaterialität und der nötige synchrone Kontakt zum externen Faktor.⁴⁴

An diesen Punkten setzt die Idee und Technik der „Veredelung“ von Dienstleistungen ein. Die Dienstleistung wird auf einem materiellen Träger gespeichert und kann von dort bei Bedarf abgerufen werden. So kann eine Konzertaufführung (als Dienstleistungsangebot) auf Tonträgern gespeichert werden und vom Nachfrager, dem externen Faktor, jederzeit angehört werden. Ähnliches kann zum Beispiel für einen Sprachkurs gelten.

Mit der Veredelung entfallen bestimmte Nachteile aber auch Vorteile der dienstleistungstypischen Eigenschaften.⁴⁵

- Die Dienstleistung wird an einen materiellen Träger gebunden, dadurch wird sie lagerfähig und reproduzierbar.
- Ein weiterer Vorteil ergibt sich daraus, dass der synchrone (räumliche oder zeitliche) Kontakt mit dem externen Faktor nicht mehr erforderlich ist.
- Als entscheidender Nachteil ist zu nennen, dass die Dienstleistung durch ihre Veredelung an Individualität verliert. Die fehlende Kommunikation und / oder Interaktion zwischen Anbieter und externem Faktor wirken sich negativ auf die ehemals positive Dienstleistungseigenschaft Individualität aus.

Es ist sicherlich interessant, die Technik der Veredelung von Dienstleistungen im Rahmen dieser Arbeit zu diskutieren und über eine mögliche Bedeutung für das Marketing von Film- und Fernsehproduktionsunternehmen nachzudenken. Schließlich ist es eine der Grundeigenschaften der Filmherstellung, ihr Ergebnis auf einem materiellen Träger zu speichern und erneut abrufbar zu machen.

Allerdings sollte nicht von der Technik der Veredelung ausgegangen werden und darüber ein Bezug zur genannten Branche hergestellt werden. Beachtet werden sollte das Ziel der

⁴³ siehe dazu auch Meyer, Anton (1983), S. 17f und die vorhergehende Fußnote Nr. 42 dieser Arbeit

⁴⁴ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 262f

⁴⁵ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 264 sowie Meyer, Anton (1983), S. 119ff

Veredelung, d.h. den Kontakt zum externen Faktor zu erübrigen, eine Einflussnahme und Kommunikation mit ihm abdingbar zu machen. Betrachtet man das Marktumfeld einer Film- und Fernsehproduktion, so soll sich das hier zu entwickelnde Marketing auf die direkten Marktpartner konzentrieren: auf Fernsehsender, Verleiher und andere Finanziers (externe Faktoren). Von diesem Standpunkt aus kann und soll ein Ausschluss des externen Faktors nicht angestrebt sein und wäre kaum durchführbar. Der Käufer eines Tonträgers (mit dem genannten Beispiel Konzertaufzeichnung) kann keinen Einfluss auf die angebotene Dienstleistung nehmen, ist sich dieses Risikos aber bewusst und nimmt es in Kauf. Redakteure, Verleiher und andere Marktpartner, bzw. Nachfrager einer Film- und Fernsehproduktion können und werden ihre Einflussmöglichkeiten auf den Dienstleistungsprozess der Filmherstellung nicht aufgeben.

Somit ist festzustellen, dass die Film- und Fernsehproduktion von der technischen Grundlage her der veredelten Dienstleistung nahe kommt, deren eigentlicher Gedanke aber nicht zutreffend ist und somit auch keine Rückschlüsse für ein Marketingkonzept getroffen werden können.

**Teil B: Vorstellung der einzelnen
Marketingelemente der beiden untersuchten
Theorien und ihre Anwendungsmöglichkeiten
für Unternehmen der Film- und
Fernsehproduktion**

3. Grundsätzliche Marketingstrategien und Analysen

Bevor konkrete operative Marketingmaßnahmen zum Einsatz kommen, sollte - besser gesagt muss - eine übergreifende Marketingstrategie für das Unternehmen festgelegt werden.⁴⁶ Da bereits in der Definition des Marketings die Sichtweise auf den Markt und die Bedürfnisse der Kunden enthalten ist, gilt dies natürlich auch für eine Marketingstrategie, die konsequent auf die Nachfrager ausgerichtet werden muss.⁴⁷ Eine solche Strategie gibt unter anderem Antworten auf die Fragen:⁴⁸

- Welches Angebot (Produkt oder Dienstleistung) mit welchen Eigenschaften zu vermarkten ist,
- welches Geschäftsfeld festgelegt ist und welche Marktsegmente angesprochen werden sollen (als Entscheidung einer Analyse).
- Die Strategie bestimmt, wie sich das Unternehmen auf dem Markt verhält, und wodurch sein Angebot ausgezeichnet wird.
- In Form von Marketingzielen legt sie den grundsätzlichen Rahmen fest, an dem sich alle weiteren operativen Maßnahmen orientieren.

Es ist zu vermuten, dass eine formulierte und bewusste Marketingstrategie nur bei einem sehr kleinen Teil der Film- und Fernsehproduktionsunternehmen Deutschlands vorliegt. Folgende Gründe könnten dafür die Ursache sein:

- durchschnittliche geringe Anzahl von fest angestellten Beschäftigten. Da die Entwicklung und Durchführung eines Marketingkonzepts nur projektübergreifend über einen längeren Zeitraum zu realisieren ist, kommen für die Ausführung nur Personen in Frage, die langfristig für das Unternehmen tätig sind. Die geringe Anzahl der langfristigen Mitarbeiter wird zumeist mit anderen Aufgaben betreut.
- Der Markt der Spielfilmproduzenten in Deutschland ist unübersichtlich.⁴⁹ Dadurch fällt es schwer, die Angebote von Konkurrenten und deren Positionierungen zu erkennen, das eigene Angebot damit vergleichen zu können und somit den nötigen Überblick zu

⁴⁶ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 117ff sowie Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 129f

⁴⁷ Rapp, Reinhold (1993), S. 143

⁴⁸ dazu verschiedene Autoren: Backhaus, Klaus (1997), S. 175 sowie Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 91ff und Bruhn, Manfred (1995), S. 55f und andere Autoren

⁴⁹ dies ergibt sich durch die individuelle Einzelherstellung der Filme (ähnlich einer Manufaktur). Viele kleinere Produzenten stellen in Einzelarbeit Filme her, große industrielle Anbieter (die eine kleinere Anzahl von Marktteilnehmern nach sich ziehen würden) entsprechen nicht dem Wesen der Filmherstellung.

bekommen, der als Grundlage einer Marketingstrategie benötigt wird. Dazu gehört auch die unterschiedliche Beurteilung der angebotenen Produkte, also der produzierten Filme, für die unterschiedlichste Qualitätskriterien angelegt werden können (wirtschaftliche, kreative, technische oder andere Kriterien).⁵⁰

- Filmherstellung befindet sich in einem starken Spannungsfeld zwischen Kreativität und wirtschaftlicher Unternehmung. Dies gilt sicherlich auch für die obere Führungsebene eines Film- und Fernsehunternehmens, von der aus die Initiative, wenn nicht gar die Leitung des Marketings ausgehen muss. Zwischen den beiden Polen Wirtschaftlichkeit und Kreativität ihren Platz zu finden, dürfte für eine klare Marketingstrategie nicht einfach sein, da ihr ein Etikett „trockener Betriebswirtschaftslehre“ anzuhängen scheint.⁵¹ Dabei wird ein gutes Marketing nicht ohne ein großes Maß von Kreativität umzusetzen sein.

Bei der Festlegung und Ausgestaltung einer Marketingstrategie können zwei verschiedene Ansätze gewählt werden.⁵² Entweder bestimmt der Blick nach außen auf den Markt, was innen, im Unternehmen passieren soll („Market Based View“). Oder der Blick nach innen auf die eigenen Ressourcen legt fest, wie nach außen hin gehandelt wird („Resource Based View“). Dabei soll schon an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass ein konsequenter Market-Based-View für das Unternehmen wesentliche Änderungen bedeuten kann. Im Rahmen der Produktpolitik als operatives Marketingwerkzeug und der Auswahl eines Marktsegments könnte sich beispielsweise ein größeres Film- und Fernsehproduktionsunternehmen entschließen, den Bereich Kino-Spielfilm wegen zu geringer Marktgröße aufzugeben und ausschließlich Fernsehfilme herzustellen; ein kleines Unternehmen mit einfacher EB-Technik⁵³ könnte sich zum Wechsel vom Markt der aktuellen Berichterstattung zur Produktion von Dokumentarfilmen entscheiden.

Eine solche Ausrichtung oder eventuelle Neupositionierung des eigenen Unternehmens nach den Bedürfnissen des Marktes (Market Based View) erfordert sicherlich ein großes Maß an unternehmerischen Mut und Flexibilität. Solche Veränderungen wären auf Grund der allgemein flexiblen Unternehmensform in dieser Branche (geringe Investitionen, kleiner Mitarbeiterstamm, ...) durchaus denkbar. Es kann ebenso davon ausgegangen werden, dass Mut und Flexibilität bei Unternehmen der Film- und Fernsehbranche grundsätzlich vorhanden

⁵⁰ Rapp, Reinhold (1993), S. 151

⁵¹ eine ähnliche Problematik beschreiben Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980), S. 146 für den Bereich der Industriegüter. Hier dominieren die Techniker und Ingenieure (entsprechend der Kreativen in der Film- und Fernsehbranche), so dass sich der ökonomische Ansatz des Marketings nur schwer integrieren lässt.

⁵² Backhaus, Klaus (1997), S. 173

⁵³ EB-Technik = Ausrüstung von Videokamera und Tonzubehör für die elektronische Berichterstattung

sind. Allerdings arbeitet eine Mehrzahl von Film- und Fernsehproduzenten mit einem starken inhaltlichen und emotionalen Bezug zu ihren Produkten und somit werden solche bedeutenden Veränderungen auf psychologische Barrieren stoßen.

Die beiden oben genannten Möglichkeiten, Marketing nach den vorhandenen Ressourcen oder nach den Anforderungen des Marktes zu gestalten, müssen sich allerdings nicht gegenseitig ausschließen. „Sie sind zwei Seiten einer Medaille“⁵⁴ und sie können auch nebeneinander Einfluss auf eine Marketingstrategie nehmen.

Die folgenden Kapitel geben eine Einführung in die Grundelemente einer Marketingstrategie: das Wertangebot eines Produkts (komparativer Konkurrenzvorteil), die Bestimmung des eigenen Geschäftsfeldes, die Marktforschung und mögliche Marktstrategien.

3.1 Wertangebot und Komparativer Konkurrenzvorteil

Das Grundkonzept des Marktes ist folgendes:

„Ein Markt besteht aus allen potentiellen Kunden mit einem Bedürfnis oder Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen.“⁵⁵

Steht dem Nachfrager dabei mehr als ein Anbieter gegenüber, so muss er eine Auswahl treffen. Er wird das Angebot wählen, das ihm den meisten Wertgewinn bringt. Dies muss nicht zwangsläufig die Lösung sein, die seinen Wunsch am billigsten befriedigt, es kann sich auch um die Lösung mit der besten Bedürfnisbefriedigung handeln. Ausgewählt wird der Anbieter, der aus der subjektiven Sicht des Käufers gegenüber allen möglichen Alternativen (Konkurrenten) das beste Wertangebot macht und damit über einen komparativen⁵⁶ Konkurrenzvorteil verfügt.⁵⁷

Der Wertgewinn des Kunden ist das Ergebnis aus angebotener Wertsumme abzüglich der Gesamtkosten (Wertgewinn = Wertsumme minus Gesamtkosten). Die Wertsumme setzt sich zusammen aus verschiedenen Faktoren, die mit dem angebotenen Produkt verbunden sind (reiner Produktwert,⁵⁸ Imagewert, Betreuung durch Mitarbeiter des Anbieters, sonstiger Service, usw.). Die Gesamtkosten setzen zusätzlich zum reinen Kaufpreis auch aus dem

⁵⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 175

⁵⁵ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 13

⁵⁶ komparativ = vergleichend; auf Vergleichung beruhend (Duden - Das Fremdwörterbuch, 2001)

⁵⁷ zu diesen und den folgenden Ausführungen siehe auch: Backhaus, Klaus (1997), S. 21ff sowie Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 50ff und ebenfalls Bruhn, Manfred (1995), S. 35f

⁵⁸ der sich aus „Verkaufszahlen“ wie Quoten, Besucherzahlen u.ä. ergibt

Zeiteinsatz des Käufers, seinem Energieeinsatz, psychischem Aufwand, den Vertriebskosten und ähnlichem zusammen.

Der Käufer prüft jedoch nicht nur anhand eines einzelnen Angebots, ob der Wertgewinn grundsätzlich positiv ist. Er vergleicht verschiedene Angebote und damit die verschiedenen Wertgewinne. Gerade dabei kommt es für den Anbieter darauf an, die vom Nachfrager betrachteten Faktoren der Wertsumme zu kennen, als auch die Faktoren der Kostensumme, die bei konkurrierenden Unternehmen den Ausschlag bei dem maßgeblichen Wertgewinn ausmachen können.

Für Unternehmen ist es also die wichtigste Grundlage des Marketings, den eigenen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) zu kennen um ihn dann herauszustellen.⁵⁹ Die oben genannte Definition macht deutlich, dass die Grundlage eines Marktes Bedürfnisse und Wünsche sind. Bei der Herausstellung des KKV gilt es also, die Bedürfnisse des Kunden in ihrer ursprünglichen Art zu kennen und bestmöglich zu bedienen. Dabei ergibt sich die Schwierigkeit, dass die Kunden ihre Wünsche zum Teil nicht richtig benennen können oder selbst noch nicht kennen.

Speziell im Bereich des Investitionsgütermarkts muss beachtet werden, dass nicht das Produkt an sich nachgefragt wird, um es zu besitzen, sondern um damit ein Bedürfnis zu erfüllen; zumeist das Bedürfnis, ein Problem zu lösen („Kunden wollen keinen Bohrer, sie wollen Löcher in der Wand.“⁶⁰). In der Film- und Fernsehbranche können solcherlei Wünsche bei ein und demselben Produkt Spielfilm sehr unterschiedlich ausfallen, dies kann vereinfachend⁶¹ so aufgeführt werden:

- öffentlich-rechtlicher Sender: Der Film soll gewissen kulturellen Ansprüchen genügen und dabei eine Mindestmenge von Zuschauern ansprechen (Qualität vor Quantität).
- Privater Sender: Der Film soll im günstigen Preis-Leistungsverhältnis und ohne weitere Ansprüche eine maximale Anzahl von Zuschauern erzielen und damit an die Werbung weiterreichen (Quantität vor Qualität; Ziel der indirekten Gewinnmaximierung durch hohe Werbeeinkünfte)
- Kinoverleiher / Videomarkt: Der Film soll ebenfalls einer maximalen Zahl von Besuchern gefallen, kulturelle Preise und Filmqualität sind Mittel zum Zweck (Ziel der direkten Gewinnmaximierung).

⁵⁹ die etwas komplizierte Bezeichnung „komparativer Konkurrenzvorteil“ weist gleich darauf hin, dass das Wertangebot eines Unternehmens nur im Vergleich mit dem Wertangebot der Konkurrenz endgültig zu beurteilen ist.

⁶⁰ zitiert aus: Backhaus, Klaus (1997), S. 26

⁶¹ Die Vereinfachung bezieht sich beispielsweise auf die Frage, in wie weit bei öffentlich-rechtlichen Sendern die „Qualität-vor-Quantität-Aussage“ tatsächlich zutrifft und ob dies nicht z.B. im Vorabendprogramm (in dem Werbung erlaubt ist) nur noch sehr eingeschränkt gilt. Des Weiteren wäre in einer ausführlicheren Betrachtung der Bereich der Filmnebenrechte (Merchandising, Soundtrack, ...) zu untersuchen, der wiederum andere Wünsche und Bedürfnisse an das veräußerte Filmprodukt stellt.

Die wesentliche Bedeutung eines KKV, als Grundvoraussetzung am Markt erfolgreich zu sein, ist leicht nachzuvollziehen. Erfolgreich ist das Unternehmen, das im Vergleich zur Konkurrenz mehr bietet, damit anders ist und sich hervorhebt.⁶² „Überleben im Wettbewerb heißt anders sein als die anderen.“⁶³

An einen KKV als Grundlage des Marketings, wenn nicht sogar auch als Grundlage der gesamten Unternehmenstätigkeit, werden dabei folgende Bedingungen gestellt:⁶⁴

- Er muss **bedeutsam** sein, also einen relevanten Wunsch oder ein Bedürfnis der Kunden treffen.
- Er muss vom Kunden **wahrgenommen** werden. Dies bezieht sich einerseits auf die grundsätzliche Aufmerksamkeit und Kenntnis des Kunden über das Angebot. Andererseits muss der Kunde aber auch selbst wahrnehmen, dass der KKV für ihn eine Rolle spielt. Die oben genannte Bedeutsamkeit muss vermittelt werden.
- Der KKV muss **dauerhaft** sein. Wenn das angebotene und spezielle Wertangebot von der Konkurrenz schnell nachgeahmt und ebenfalls angeboten werden kann, so stellt dieser KKV keine stabile Grundlage dar.

Es stellt sich die Frage, ob ein Unternehmen der Film- und Fernsehbranche einen komparativen Konkurrenzvorteil herausbilden kann, der den obengenannten Kriterien entspricht. Dazu sei einerseits auf die bereits genannten Probleme und Eigenschaften der Film- und Fernsehproduzenten hingewiesen (Kapitel „3. Grundsätzliche Marketingstrategien und Analysen“, S. 22). Andererseits sind folgende Punkte zu beachten:

- Ein KKV basiert auf dem Wertvergleich des Nachfragers zwischen verschiedenen Anbietern. Es stellt sich aber die Frage, an welchem Punkt die hier betrachteten Nachfrager⁶⁵ einen Wertvergleich anstellen und welche Kriterien sie dabei heranziehen. Die grundsätzliche Entscheidung wird sicherlich im wesentlichen Maße vom Drehbuch getragen. Hierfür fehlen jedoch objektive Kriterien,⁶⁶ die einen Vergleich der zu erzielenden Wertgewinne möglich machen. Andere Angebotsmerkmale wie ein kalkuliertes Budget, Erfahrung des Produzenten, „Packaging“ oder ähnliches werden vom Nachfrager in die

⁶² Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Rapp, Reinhold (1993) auf S. 137 mit der Idee der Kernprodukts, das zum erweiterten oder potentiellen Produkt aufgewertet werden kann

⁶³ Backhaus, Klaus (1997), S. 24

⁶⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 30 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 35

⁶⁵ als Beispiele seien wieder Fernsehsender und -redakteure genannt, aber auch Verleiher und andere

⁶⁶ Es gibt verschiedene Versuche die Qualität eines Drehbuches objektiv zu beurteilen. Allerdings bleibt das Urteil immer menschlicher Natur und damit auch subjektiv geprägt. Dies hat seine Gründe wohl auch in der Vielzahl unterschiedlicher Dramaturgielehren und der persönlichen Erfahrungshorizonte die zur Bemessung der Qualitätskriterien herangezogen werden.

Entscheidung mit aufgenommen, jedoch nur mit deutlich geringerer Gewichtung als das Qualitätsurteil zum Drehbuch.

Der Wertvergleich wird auch dadurch erschwert, dass die klassischen monetären Kosten des Angebots, also das kalkulierte Filmbudget, nicht verglichen werden können.⁶⁷ Da die Entscheidung des Nachfragers für ein Drehbuch fast automatisch mit der Entscheidung für einen Film- und Fernsehproduzenten gekoppelt ist, können die Kosten zur Verfilmung dieses Drehbuches nicht anderen Kalkulationsangeboten gegenübergestellt werden.⁶⁸

- Eine weitere Problematik ergibt sich durch die oben genannte Bedingung der Wahrnehmung. Wertangebote eines Film- und Fernsehproduzenten sind beispielsweise Organisationstalent, kreative Kommunikation und Führung, die Zusammenstellung eines Teams, Liquiditätssicherung und andere. Es muss allerdings in Frage gestellt werden, inwiefern diese Angebote von den Nachfragern als positive Eigenschaften des anbietenden Unternehmens wahrgenommen werden, als KKV ausgebaut werden können und eine Auswahl beim Vergleich der Konkurrenten beeinflussen. Für kleinere oder unbekannte Produzenten tritt zusätzlich die Schwierigkeit auf, die Qualität der angebotenen Drehbücher in Zusammenhang mit ihrem Unternehmen zu bringen. Die Qualität des Drehbuches wird erst einmal ausschließlich als Leistung des Autors anerkannt werden, erst durch eine längere, umfangreichere Produktionstätigkeit wird es erfahrenen Produzenten gelingen, auch inhaltliche Qualitäten als sein Unternehmensangebot wahrnehmbar zu machen.

- Schließlich ist auch die geforderte Dauerhaftigkeit des KKV nur schwer zu realisieren. Sollte die angebotene Qualität der Drehbücher und ihr Erfolg als fertiger Film als spezifisches Wertangebot ausgebaut werden, so kann hier eine gleich bleibende und dauerhafte Qualität kaum garantiert werden. Dies resultiert aus der Tatsache, dass für die Entwicklung und Produktion von Drehbüchern, bzw. Filmen, keine sicheren Richtlinien oder technische Abläufe existieren, die einen Erfolg garantieren würden. Filmproduktion bleibt Risikogeschäft.

Andererseits wäre es denkbar, einen KKV aus dem Bereich des Dienstleistungsangebots des Film- und Fernsehproduzenten herzuleiten (Einsatz spezieller Techniken, effektivere Organisation des Drehplans, ...). Allerdings stellt sich bei der Innovation von Dienst-

⁶⁷ Eine Ausnahme bildet hier der Bereich der Werbefilmproduktionen, bei denen Angebote verschiedener Produktionsfirmen zur Herstellung eines Werbespots eingeholt und verglichen werden.

⁶⁸ Dieses Problem wird in Fernsehanstalten zum Teil dadurch gelöst, dass ein hausinterner Produktions- oder Herstellungsleiter die angebotene Kalkulation überprüft. Es wird aber unter der Betrachtung des KKV klar, dass dieses Vorgehen nur einen eingeschränkten Nutzwert hat und zu den bekannten Streitigkeiten führt. Schließlich handelt es sich bei diesem „Vergleich“ nicht um einen echten Wertvergleich zweier gleichwertiger Anbieter. Solche Konkurrenten würden mit gleichem Ziel arbeiten: beste Produktqualität bei niedrigsten Kosten und maximalem Gewinn. Die „Vergleich“-Kalkulation des prüfenden Fernsehsenders wird schwerpunktartig von der gewünschten Kostenersparnis dominiert sein.

leistungen das generelle Problem, dass diese zumeist einfach imitiert werden können.⁶⁹ Wettbewerber können erfolgreiche Innovationen recht einfach aufgreifen und damit die Dauerhaftigkeit eines KKV gefährden.

Für Produktionsunternehmen der Film- und Fernsehbranche ist die Herausstellung eines komparativen Konkurrenzvorteils, der den Anforderungen Bedeutung, Wahrnehmung und Dauerhaftigkeit entspricht, mit hohen Schwierigkeiten verknüpft, wenn nicht sogar unerreichbar. Daraus würde u.a. folgen, dass eine klare Marktdominanz eines einzelnen Unternehmens nicht zu erwarten ist.⁷⁰

Damit soll den Produzenten aber nicht die Aufgabe genommen werden, im Rahmen ihres Marketings über die eigenen Wertangebote nachzudenken. Es soll im Folgenden unter dem Begriff „Wertangebot eines Unternehmens“ eine Sammlung von einzelnen, kleineren Wertangeboten (unternehmensspezifischen Vorteilen) verstanden werden, die den anspruchsvolleren Anforderungen eines KKV nicht genügen müssen.

Für das Produktionsunternehmen stellt sich somit die Aufgabe, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen und daraus ein Wertangebot zu definieren. Ein solches Wertangebot könnte zum Beispiel darin bestehen, mit den typischen Eigenschaften der Dienstleistungen (Immaterialität, Integration externer Faktor, ...) besser umgehen zu können als die Wettbewerber.⁷¹ Da auch ein solches Wertangebot nicht uneingeschränkt dauerhaft sein kann wird von dem Unternehmen Flexibilität und Kreativität gefordert sein,⁷² dieses Angebot in einem dynamischen Prozess einer ständigen Prüfung zu unterziehen und gegebenenfalls zu verändern.

Die folgenden Strategien und operativen Mittel des Marketings werden immer wieder auf dieses Wertangebot zurückgreifen und an ihm ausgerichtet werden. Damit wird auch noch einmal deutlich, welche Bedeutung die Festlegung eines solchen Wertangebots für ein erfolgreiches Unternehmen hat.

⁶⁹ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 273 sowie Rapp, Reinhold (1993), S. 138 und Staffelbach, Bruno (1988), S. 278

⁷⁰ Eine solche Marktdominanz kann zum Beispiel auf dem Rohfilmmarkt dem Unternehmen Kodak zugesprochen werden, auf dem Markt der Betriebssysteme dem Unternehmen Microsoft.

⁷¹ Staffelbach, Bruno (1988), S. 280

⁷² Die ähnliche Forderung von „Variationsfähigkeit, Improvisationsfähigkeit und Flexibilität“ als Eigenschaften eines Dienstleistungsanbieters stellt auch Meyer, Anton (1983), S. 24

3.2 Geschäftsfelder und Marktsegmente

Einer der weiteren zentralen Punkte zur Umsetzung eines Marketingkonzepts ist die Definition des eigenen Geschäftsfelds.⁷³ Dabei geht es darum, einen relevanten Markt zu finden und zu definieren, auf dem das Unternehmen tätig ist und / oder in Zukunft sein soll. Dabei stellt sich die Schwierigkeit, die entsprechenden Dimensionen zu benennen, die den relevanten Markt beschreiben. Dafür können in einem ersten Schritt folgende Kriterien herangezogen werden:⁷⁴

- Räumliche Abgrenzung: Auf welchem geografischen Markt soll das Unternehmen agieren; allein Deutschland, der europäische Raum, bzw. einzelne Länder daraus oder gar eine vollständig internationale Ausrichtung?
- Sachliche Abgrenzung: Mit welchen anderen Anbietern steht das Unternehmen in Konkurrenz? Sind für den Produzenten einer täglichen Fernsehserie lediglich andere Unternehmen mit gleichen täglichen Serien konkurrierende Anbieter? Oder auch solche von wöchentlichen Serien oder gar Talkshow-Produzenten (die den Programmplatz der täglichen Serien übernehmen können)?
- Zeitliche Abgrenzung: Um die Relevanz eines Marktes festzustellen, gilt es auch die zeitliche Dimension zu berücksichtigen. Wird der Markt auch in Zukunft noch attraktiv sein, wird er sein Volumen verringern oder vergrößern? Eine solche Frage könnte sich zum Beispiel ein Unternehmen stellen, das spezialisiert im Bereich der „Dogma-Filme“⁷⁵ tätig werden wollte.

Ziel der Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder ist, den Gesamtmarkt in homogene Teilmärkte zu zerlegen und damit einen effektiveren Einsatz von Energien und Mitteln im Marketing zu gewährleisten.⁷⁶ Dabei muss beachtet werden, dass diese Märkte groß genug bleiben, um sie wirtschaftlich bearbeiten zu können.⁷⁷

Zur Bildung der einzelnen Geschäftsfelder können weiterhin ein-, zwei- oder dreidimensionale Kriterien herangezogen werden. Eine eindimensionale Betrachtungsweise in der Film- und Fernsehbranche wäre eine Gliederung, die sich lediglich anhand der Produkte definiert. Mögliche Geschäftsfelder wären also Spielfilm, Dokumentarfilme, Serien, Werbefilme und ähnliche.

⁷³ Bruhn, Manfred (1995), S. 60

⁷⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 179

⁷⁵ Filme mit ausgeprägten künstlerischen Eigenheiten die sich aus technischen und formalen Vorgaben (Dogmen) ergaben. Diese Filme erhielten in den Jahren 1998 - 1999 eine hohe (marketing-technische) Aufmerksamkeit.

⁷⁶ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 89 sowie Kaltwasser, Dieter (1999), S. 215 ff und Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 101

⁷⁷ Rapp, Reinhold (1993), S. 151

Ein Beispiel für ein zweidimensionales System, wäre die Aufgliederung nach Produkten und Abnehmern: Spielfilme, Dokumentarfilm und Werbefilme als Produkte auf der einen Seite, Fernsehen, Kino und andere Alternativen als mögliche Abnehmer und damit zweite Dimension der anderen Seite.

Ausführlicher vorgestellt werden soll hier ein dreidimensionales System. Dabei wird zuerst einmal die grundlegende Tätigkeit des Unternehmens festgelegt (die angebotenen Marktleistung als Funktionserfüllung). Die Funktion eines Film- und Fernsehproduktionsunternehmens wäre dann, die Herstellung von Filmen auf Grundlage verschiedener fiktionaler Vorlagen (Drehbücher u.ä.).⁷⁸ Die verschiedenen Kriterien (Dimensionen) zur Abgrenzung sind wie folgt festgelegt:⁷⁹

- angebotener Funktionsumfang
- Zielgruppe, also die in Frage kommenden Nachfrager
- angebotene Technologie

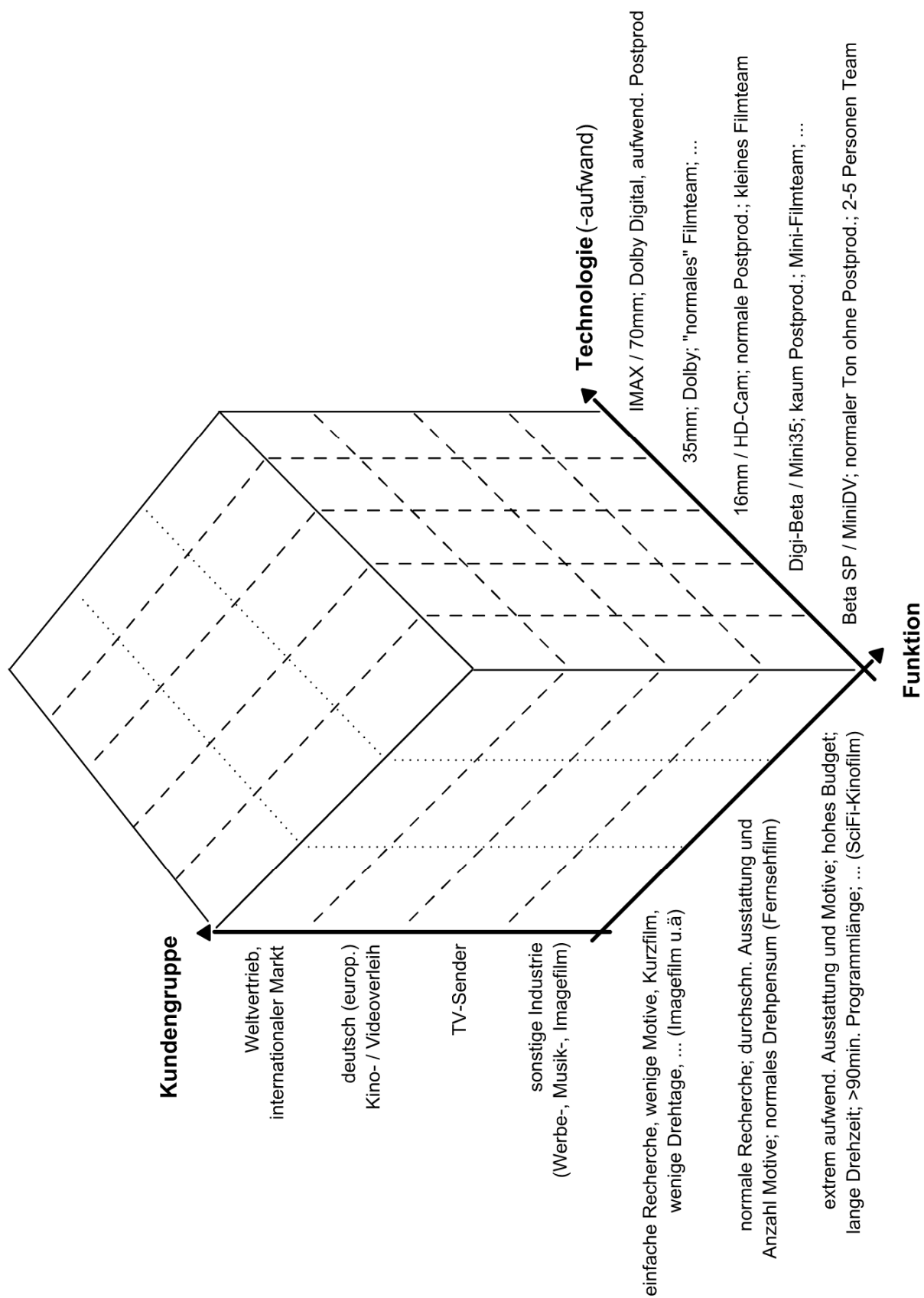
Mit diesen Vorgaben spannt sich ein dreidimensionaler Raum möglicher Marktsegmente auf, wie er in Abbildung 2 dargestellt ist. Dieser Raum wird im Weiteren als Suchraum bezeichnet.

Abbildung 2 siehe nächste Seite

⁷⁸ Dazu wird in diesem Beispiel davon ausgegangen, dass in einer vorherigen eindimensionalen Geschäftsfeldanalyse bereits andere Märkte wie Dokumentar-, Industrie- oder sonstiger Film, ausgeschlossen wurden.

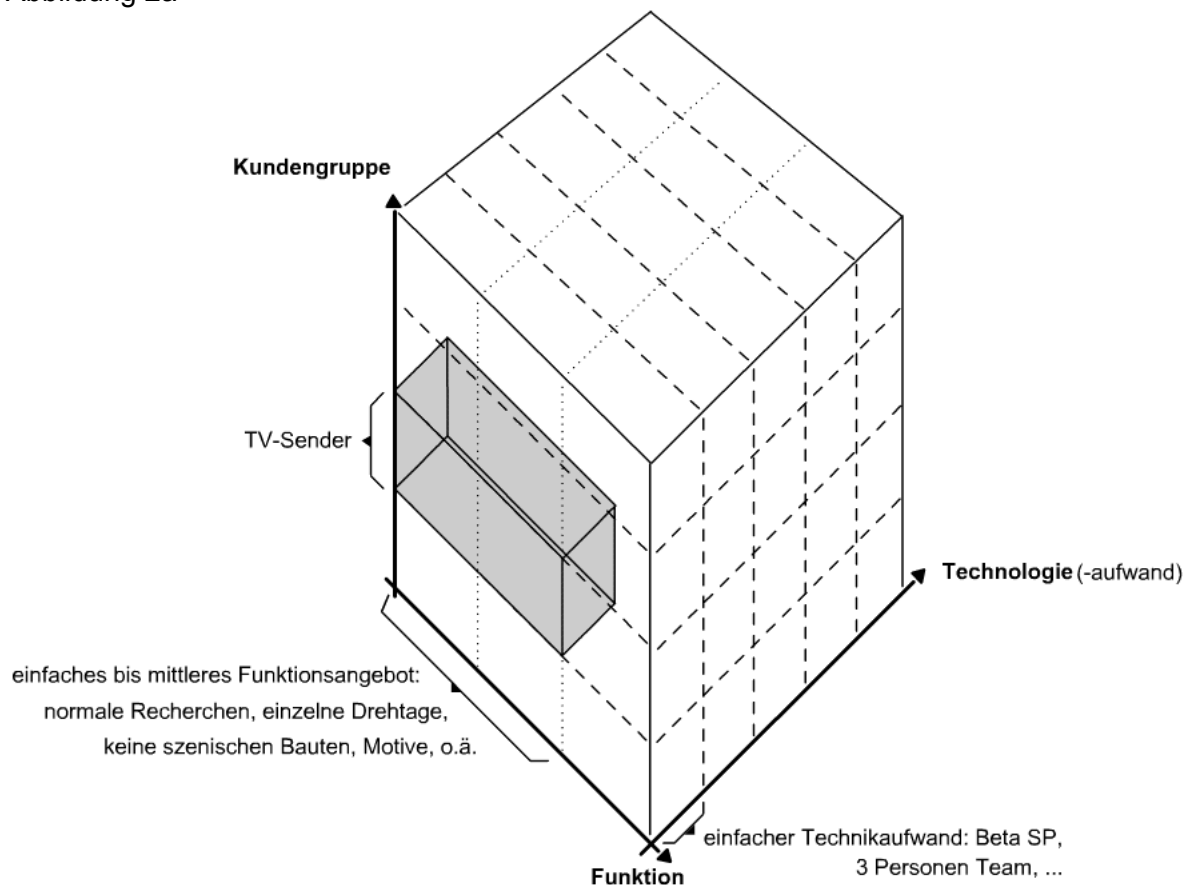
⁷⁹ Backhaus, Klaus (1997), S. 189ff sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 155ff

Abbildung 2:



Die Abbildung 2a zeigt das Beispiel eines konkreten Suchraumes. Hierbei handelt es sich um das Geschäftsfeld eines „kleineren“ Fernsehproduzenten, der mit eigenem Technikequipment (Betakamera, einfache Tontechnik, ...) für TV-Sender aktuelle Regionalberichte und sonstige Features produziert.

Abbildung 2a



Steht eine Entscheidung innerhalb einer Dimension fest, so kann bei Bedarf innerhalb des Suchraumes eine weitere Unterteilung vorgenommen werden. Die Eigenschaften einer Dimension werden weiter aufgefächert, in den Raum kann „hinein gezoomt“ werden. Im genannten Beispiel kann bei Auswahl der Ebene Fernsehsender (auf der Dimension Kundengruppe) eine genauere Bestimmung vorgenommen werden. Neue Unterteilungen (Ebenen) werden eingeführt, so zum Beispiel die (Unter-)Kundengruppen Serienredaktion, Nachwuchsredaktion, Redaktion zur Gestaltung der „Prime-Time“,⁸⁰ usw.

Bei der praktischen Umsetzung einer solchen Geschäftsfeldbestimmung ist die Wahl der Dimensionen einer der relevantesten und zugleich schwierigsten Punkte, da dadurch das Ergebnis maßgeblich beeinflusst wird. Einerseits dürfen die Einteilungen der Dimensionen nicht zu klein gewählt sein, da dann der gesamte Suchraum als Geschäftsfeld definiert

⁸⁰ „Prime-Time“ als Bezeichnung der Hauptsendezeit um 20.15 Uhr

würde und an Aussagekraft für das Marketing verliert. Ähnlich sieht es bei einer zu groben Definition der Dimensionen aus: Wird als angebotene Funktion (unternehmerische Tätigkeit) die „Produktion und Organisation im künstlerischen Bereich“ gewählt und finden sich daher auf der Funktionsachse Produkte von CD- und Musikproduktion über Filmherstellung bis hin zu Musical- / Konzertorganisation, dann könnte das Ergebnis die Auswahl des (in diesem Suchraum relativ kleinen) Marktsegments Filmproduktion sein. Ein solches Ergebnis hätte jedoch kaum Nutzwert für eine Marketingstrategie.

Eine klare Richtlinie und Anleitung zur Auswahl der richtigen Dimensionen gibt es nicht. Dieser Prozess leitet vielmehr zum grundsätzlichen Nachdenken und Auffinden einer Strategie an. Dabei können auch mutige und kreative Ansätze zu einem Ergebnis führen. So könnte sich bei einer weit umfassenden Definition der unternehmerischen Funktion eines Film- und Fernsehproduzenten herausstellen, dass es sich um „die Organisation und Gestaltung verschiedener kreativer Potentiale (und Mitarbeiter)“ handelt. Aus dem Blickwinkel dieser Definition könnte sich das Unternehmen entscheiden, neben der Filmherstellung das Geschäftsfeld des Event-Management oder auch Konzertveranstalters zu bedienen. Hierbei ließen sich eventuell Synergien und Zusammenarbeiten in verschiedenen Bereichen realisieren (z.B. Technikverleiher als Zulieferer, Tonmeister und Tontechniker als Mitarbeiter, ...).

Es wurde also festgestellt, dass es keine objektiv richtige oder falsche Definition der Geschäftsfelder und Marktsegmente gibt.⁸¹ Trotzdem handelt es sich hierbei um einen wichtigen Schritt zur Gestaltung einer Marketingstrategie. In einem analytischen und kreativen Prozess soll eine Idee darüber entstehen, welche Märkte bearbeitet werden können. „Nur wer das Ziel kennt, kann treffen.“⁸²

3.3 Marketingforschung

Der Begriff Marketingforschung umfasst ein größeres Feld als die Marktforschung. Die Marktforschung bezieht sich ausschließlich auf Daten der Gegenwart, die Marketingforschung beinhaltet aber auch die Marktprognose, die sich mit zukünftigen Entwicklungen befasst.⁸³ Auf Seite 23 wurde der Begriff des Market-Based-View vorgestellt. Hierunter ist der Ansatz zu verstehen, einen Blick nach „außen“ auf den Markt, zu richten um damit

⁸¹ Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 199

⁸² griechisches Sprichwort, hier zitiert aus Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 421

⁸³ Bruhn, Manfred (1995), S. 85f

Entscheidungen „innen“, also im Unternehmen zu treffen.⁸⁴ Für einen solchen Ansatz ist eine Marketingforschung als Entscheidungsgrundlage unerlässlich, sie ergibt sich zwangsläufig aus dem „Market-Based-View“.⁸⁵ Es besteht allgemein die Gefahr, dass sich Unternehmen, bzw. ihre leitenden Mitarbeiter, mit einem zu kleinen Maß an vorhandenen Informationen zufrieden geben.⁸⁶ Das Gefühl „den Markt zu kennen“ kann auch schon von einer geringen Informationsmenge erzeugt werden, die eigentlich noch keine Aussagen über den Markt zulässt. Psychologische Einflüsse wie eine Angst vor „schlechten“ Zahlen und ähnliche Faktoren sollten in den Hintergrund gestellt und die eigene Informationslage objektiv und kritisch eingeschätzt werden.

Die Marketingforschung sammelt Marktdaten unterschiedlichster Art: Umsatzzahlen, Anzahl möglicher Nachfrager, Preisangebote der Konkurrenz und vielen andere Dinge mehr. Dabei besteht das Ziel darin, durch die Verknüpfung verschiedener Daten mit unterschiedlichen Methoden relevante Informationen für das Unternehmens- und Marketingmanagement zu gewinnen. Als Beispiel einer einfachen methodischen Verknüpfung sei die Betrachtung der einzelnen Umsatzdaten im Zusammenhang mit der zeitlichen Komponente genannt, die zusammen eine Umsatzentwicklung ergeben. Die schwierige Aufgabe der Marketingforschung ist es, mit den richtigen methodischen Verknüpfungen aus der großen Anzahl vorhandener Daten sinnvolle Ergebnisse zu erzielen und somit „dem Paradox der Informationsarmut im Informationsüberfluss“ entgegenzuwirken.⁸⁷ Wichtig ist nicht die Menge der gesammelten Informationen sondern ihre situativ richtige Interpretation.

Neben dem Begriff der Marketingforschung wird in der Literatur auch die Bezeichnung Marketing-Informationssystem verwandt. Darunter wird nicht nur der Vorgang der Marketingforschung verstanden, sondern auch das gesamte System der dazu gehörende Organisation, technischen Hilfsmittel usw.⁸⁸

Eine der Besonderheiten des Investitionsgütermarkts ist die abgeleitete Nachfrage.⁸⁹ Auch in der Film- und Fernsehbranche besteht zwischen dem Endkonsumenten und dem Produzenten nur ein indirekter Kontakt. Es scheint daher sinnvoll, für die Marketingforschung

⁸⁴ Bei der Vorstellung des Begriffs „Market-Based-View“ wurde auch darauf hingewiesen, dass in der Film- und Fernsehbranche häufig nach dem „Resource-Based-View“ entschieden wird, diese beiden Ansätze sich jedoch nicht grundsätzlich ausschließen. Somit ist eine Marketingforschung auch für beide Ansätze ein wichtiger Informationslieferant.

⁸⁵ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 179

⁸⁶ Sherlock, Paul (1992), S. 57

⁸⁷ Backhaus, Klaus (1997), S. 45f

⁸⁸ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 181f sowie Godefroid, Peter (1995), S. 113f

⁸⁹ siehe dazu auch Seite 12, Kapitel 2.1 Filmproduktion als Investitionsgut

in diesem Bereich zwei Ebenen zu definieren, aus denen sie Daten gewinnen kann.⁹⁰ Auf der ersten Ebene befinden sich die direkten Nachfrager, beispielsweise Fernsehsender. Die zweite Ebene umfasst die jeweiligen Endverbraucher, also Kinobesucher, Kunden eines Videoverleihs, Fernsehzuschauer u.a. Dazu soll Abbildung 3 einen Überblick bieten.^{91 92}

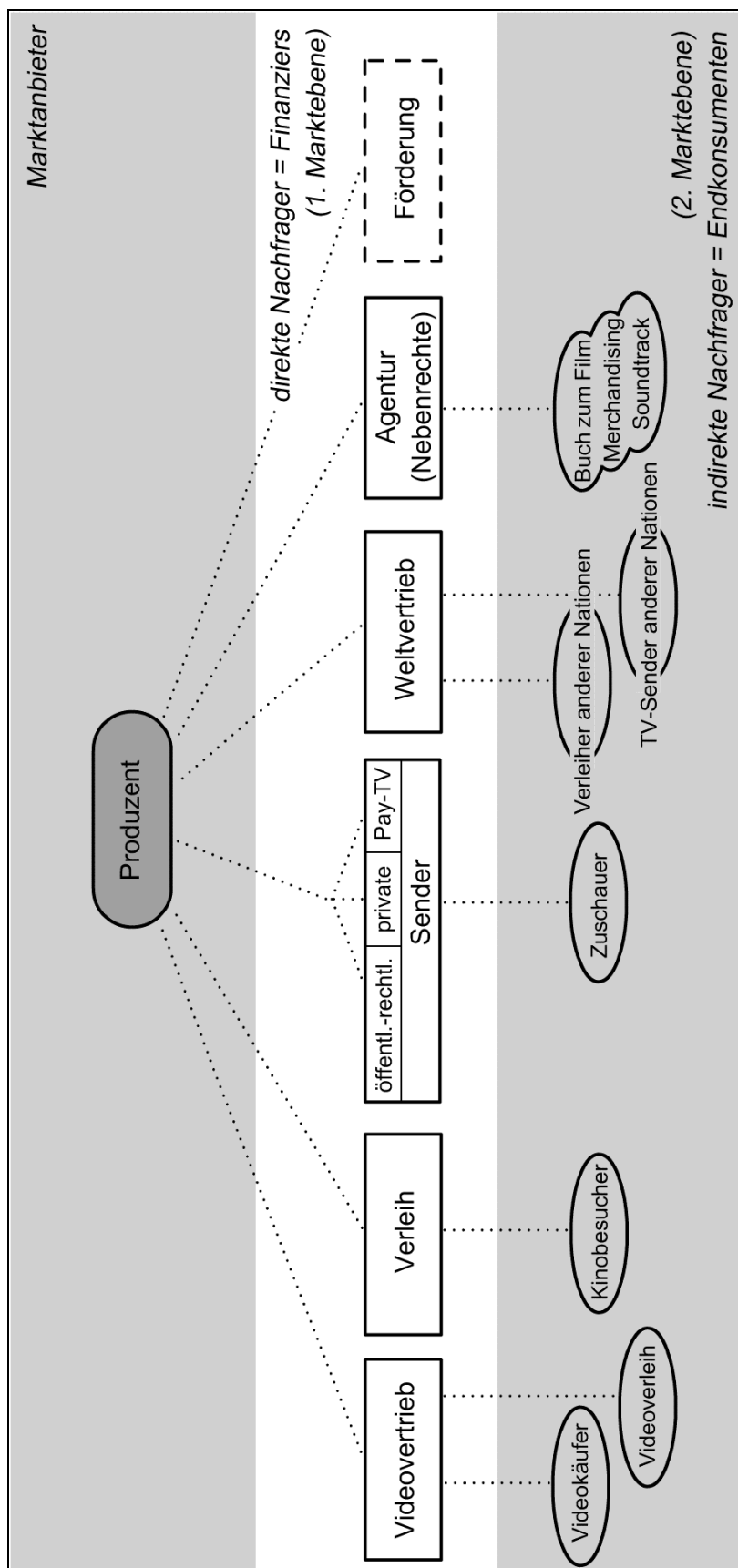
Abbildung 3 siehe nächste Seite

⁹⁰ Eine solche spezielle Gestaltung der Marketingforschung, wie sie hier für die Branche der Film- und Fernsehproduktion vorgeschlagen wird, ist nicht unüblich. Zu den genannten zwei Ebenen vergleiche Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 329 sowie zur individuelle Anpassung einer Marktforschung: Backhaus, Klaus (1997), S. 45

⁹¹ Zu den unterschiedlichen Auswertungsmöglichkeiten vergleiche beispielsweise bei: Schumann, Matthias / Hess, Thomas (2000), S. 66f

⁹² Die Abbildung 3 ließe sich bei Bedarf im Detail noch weiter aufgliedern. So steht zum Beispiel zwischen Kinoverleiher und Kinobesucher der Kinobetreiber und auch zwischen der Agentur für die Filmnebenrechte und den daraus entstehenden Produkten stehen weitere Händler und Hersteller. Für eine Film- und Fernsehproduktion erscheint die Abbildung 3 in ihrer Aufteilung detailreich genug und gleichzeitig ausreichend überschaubar um im Rahmen der Marketingforschung anwendbar zu sein.

Abbildung 3:



Die Tabelle 1 zeigt für die einzelnen Ebenen und anhand einiger ausgewählter Märkte jeweils Beispiele von Daten die für eine Marketingforschung erhoben werden können:

Ebene 1 (direkte Nachfrager = Finanziers)	
Verleih	- Anzahl der Produktionen pro Jahr - Umsatz in absolut und relativen Zahlen (für Fernsehsender: zur Verfügung stehender Etat)
Fernsehsender , gesamt oder in Teilmärkten, also einzelnen Redaktionen (sowie Trennung öffentl.-rechtlich und private)	- Höhe der finanziellen Beteiligungen, z.B. in Form von Minimumgarantien und Koproduktionen - inhaltliche Ausrichtung (nach Genres; klassische oder innovative Gestaltung; technische Formate, intellektueller Anspruch, ...)
Weltvertriebe	(zusätzlich speziell für Fernsehsender:) - Anzahl und Format der Sendeplätze - durchschnittliches Budget der Filme
(Förderungen)	- Zielsetzung (wirtschaftliche oder kulturelle Förderung) - jährliche Förderungssumme - Anzahl der Produktionen - inhaltliche Ausrichtung
Ebene 2 (indirekte Nachfrager = Endkonsumenten)	
Kinobesucher	allgemeine demografische Daten wie - Altersgruppe / - Geschlecht / - Bildungsstand - durchschnittlicher (Kino)Eintrittspreis, (Video)Kaufpreis, (Pay-TV)Mietpreis, ... - Marktanteil deutscher / ausländischer Produktionen - durchschnittliche Sehdauer / Tag
Videokäufer	
Videoleiher	
Pay-TV	
Zuschauer (TV)	
Weltvertriebskunden (Verleiher und Sender anderer Nationalität)	- Profil (Arthouse/Mainstream; erfolgreiche Referenzfilme) - Wirtschaftskraft (Liquidität, u.a.) - Herausbringungskonzepte (TV-Spots, P&A-Ausgaben, ...)

Eine zentrale Datenbank, die alle Daten der unterschiedlichen Märkte zusammenfasst, ist derzeit nicht vorhanden, vielmehr sind die einzelnen Zahlen und Fakten nur über verschiedene Quellen zugänglich (Daten der Gesellschaft für Konsumforschung GfK, Fachzeitschriften, veröffentlichte Besucherzahlen, u.ä.). Eine genaue und detaillierte Planung ist nötig, um ein solches komplexes Marketinginformationssystem zu erstellen und damit aus der Vielzahl unqualifizierter Daten nützliche Ergebnisse zu gewinnen. Grundsätzlich basiert ein Marketinginformationssystem auf drei wesentlichen Teilen:⁹³

- Der **Datenbank**, die auf computergestützter Basis alle in Tabelle 1 genannten Rohdaten enthalten würde. Film A wurde von Verleih B herausgebracht. Das Kostenbudget des Filmes X, der von Redaktion Y betreut wurde, ist als hoch einzustufen. Der heutige 20.15 Uhr-Film ist dem Genre Melodram zuzurechnen.
- Eine **Methodenbank** würde alle relevanten Verknüpfung enthalten und damit die einzelnen Daten aussagefähig machen. Wie hoch ist das durchschnittliche Budget eine Komödie der Redaktion X mit einem Sendeplatz um 22 Uhr? Welcher Verleih hat die meisten Filme herausgebracht, die sich durch klassische Gestaltung und bekannte Talente auszeichnen und wie hoch war deren Besucherzahl?⁹⁴
- Als **Interaktionsschnittstellen** werden die Punkte bezeichnet, an denen Daten aus der Daten- und Methodenbank ein- bzw. herauszugeben sind. Diese Schnittstellen können verschiedener technischer Natur sein, relevant sind aber in erster Linie die unterschiedlichen Datenquellen, auf die im nächsten Absatz eingegangen werden soll.

Die Qualität eines solchen Marketinginformationssystems basiert auf der Qualität ihrer Datenquellen. Grundsätzlich können Daten aus der Sekundär- und Primärforschung erhoben werden.⁹⁵ Als Sekundärforschung wird die Auswertung vorhandenen Informationsmaterials bezeichnet. Dafür können sowohl externe Quellen (Fachzeitschriften mit Besucherzahlen, Filmprogramm eines Verleihers, ...) als auch interne Quellen genutzt werden (eigene Buchhaltung, Kundenkartei, Berichte früherer Primär- und Sekundärforschungen, ...).⁹⁶

Im Rahmen der Primärforschung wird eine Datenerhebung speziell für die jeweilige Problemstellung durchgeführt, die Daten müssen also erst noch gewonnen werden. Die Beurteilung des Genres eines Filmes als Datengrundlage für das o.g. Marketing-

⁹³ Backhaus, Klaus (1997), S. 46

⁹⁴ Die genannten Beispiele zu den Punkten Datenbank und Methodenbank beziehen sich lediglich auf Daten aus der 1. (Markt)Ebene. Es ist ersichtlich, dass durch weitere Kombinationen mit Daten der 2. Ebene eine Vielzahl weiterer Analysen möglich ist.

⁹⁵ Vergleiche hierzu und den folgenden Ausführungen zu Primär- / Sekundärforschung: Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 195 sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 97f und Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 167ff

⁹⁶ Bruhn, Manfred (1995), S. 105 f

informationssystem wäre eine Primärforschung, wenn diese Daten durch Sichtung der Filme in Erfahrung gebracht werden. Würde das Genre aus der Beurteilung einer Fernsehzeitschrift / Kinoprogramm ungeprüft übernommen werden, handelte es sich wieder um Sekundärdaten.

Ein weiteres wichtiges Kriterium eines solchen Marketinginformationssystems ist, dass seine Daten, so unterschiedlich die einzelnen Datenquellen sein mögen, an einem zentralen Punkt gesammelt werden.⁹⁷ Es sollten also Systematiken und technische Mittel gefunden werden (also die oben genannten Interaktionsschnittstellen), mit deren Hilfe beispielsweise die Sekundärdaten aus Fachzeitschriften mit den Primärdaten zu verknüpfen sind, die ein Mitarbeiter (z.B. Producer) aus dem persönlichen Gespräch mit einem Redaktionsmitglied über den dort vorhandenen Jahresetat gewonnen hat. Der Aufbau eines solch umfassenden Marketinginformationssystems stellt also große Aufgaben konzeptioneller und organisatorischer Art.

Weiterhin soll die Möglichkeit vorgestellt werden, ein solches System auch als (Marketing)Controlling nutzen zu können. Neben den Daten fertig gestellter Filme kann auch der Weg der Projekte datentechnisch erfasst werden, die sich gerade in Entwicklung befinden. Dazu kann eine Film- und Fernsehproduktion ihre aktuellen Projekte im Status der Entwicklung und Finanzierung (also die Marktangebote) innerhalb eines solchen Systems erfassen.⁹⁸ Auf Grundlage dieser internen Daten der Vergangenheit lassen sich Projektionen der zukünftigen Geschäftsentwicklung ermitteln. Mit einem ausreichend großen Datensatz (der bisherigen Erfahrungen) könnten Aussagen zu künftigen Projekten getroffen werden: Die erste Drehbuchfassung eines Melodrams wird bei Verleiher A eine Reaktions- / Bearbeitungszeit von ca. 4 Wochen benötigen, die Chance einer grundsätzlichen Interessensbekundung liegt bei Y Prozent; die durchschnittliche Projektentwicklungszeit mit Redaktion Z liegt bei 7 Monaten. Das Unternehmen könnte auf dieser Grundlage eine genauere Abschätzung darüber bekommen, wie die nähere Zukunft mit der konkreten Projektumsetzung (Dreharbeiten, Postproduktion) ausgelastet sein wird – und dies als „Frühwarnsystem“ nutzen, das auf eine zu geringe Anzahl von Projekten hinweist.⁹⁹

⁹⁷ Godefroid, Peter (1995), S. 113

⁹⁸ inklusive aller Daten wie: angesprochene Redaktionen / Verleiher, deren Reaktionszeit, Kritik, ...

⁹⁹ Godefroid, Peter (1995), S. 121

Aus den genannten Vorschlägen und Beispielen zur Marketingforschung oder dem Aufbau eines Marketinginformationssystems wird deutlich, dass dieses mit einem großen Aufwand verbunden ist.¹⁰⁰ Dieser resultiert aus folgenden Punkten:

- Die Konzeption und Organisation einer Datenbank / Marketingforschung bedarf einer detaillierten Vorbereitung und sachlicher Kompetenz, die einen hohen Einsatz von Zeit oder finanzieller Mittel erfordern wird. Eine einfache Lösung, mit deren Hilfe Kosten eingespart werden können, birgt die Gefahr, dass die gewünschten Auswertungen (Methoden der Datenverknüpfung) sich nicht umsetzen lassen, an Aussagekraft¹⁰¹ verlieren oder nur mit einem ungleich höheren Aufwand zu erstellen sind.
- Der finanzielle oder zeitliche Aufwand zur Beschaffung und Pflege der Daten ist hoch. Er steigt dabei im Verhältnis zu den Aussagemöglichkeiten der Datenbank, die besser und genauer werden, je mehr Daten vorhanden sind. Grundsätzlich gilt, dass die Auswertung und Beschaffung von Primärdaten aufwendiger ist als eine Sekundärforschung.¹⁰² Auch bei der Datenbeschaffung und -pflege besteht die Gefahr, bei mangelnder Genauigkeit und fehlender Kontinuität die Aussagekraft der Ergebnisse überproportional zu mindern oder dadurch ganz in Frage zu stellen.

Dem hohen Aufwand steht der Wert eines solchen Marketinginformationssystems gegenüber. Neben Materialien, Maschinen, Menschen und monetären Mitteln nehmen Informationen als fünfte wichtige Unternehmensressource einen gleich berechtigten Platz ein.¹⁰³ Ein solches Informationssystem bietet nicht nur dem Marketing wichtige Basisdaten als Entscheidungsgrundlage, es kann beispielsweise auch als Archiv genutzt werden und weitere Aufgaben übernehmen, z.B. in einer Anregungsfunktion neue Produktideen zu liefern, neue Marketingstrategien zu entwickeln, usw.¹⁰⁴

Trotz des unternehmerischen Wertes eines solchen Systems steht zur Frage, ob dieser den nötigen Aufwand rechtfertigt. Da die Daten eines solchen Systems von mehreren Film- und Fernsehproduzenten gleichzeitig zu nutzen wären, ist es vorstellbar, hier an Kooperationen oder ein eigenständiges Daten-Dienstleistungsunternehmen zu denken und somit die hohen Fixkosten auf mehrere Nutzer zu verteilen.¹⁰⁵

¹⁰⁰ Zu den Schwierigkeiten der Kosten-Nutzen-Frage bei Marktforschungen und dem „Informationsdilemma“ siehe auch Bruhn, Manfred (1995), S. 91

¹⁰¹ Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 165

¹⁰² Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 195

¹⁰³ ders., S. 179

¹⁰⁴ Bruhn, Manfred (1995), S. 87

¹⁰⁵ Alternativ wäre es denkbar, dass ein solches Marketinginformationssystem von Filmförderungen gepflegt und finanziert und zur Nutzung bereitgestellt würde. In ersten Ansätzen wird dies bereits heute von der Filmförderungsanstalt FFA geleistet, die verschiedene Studien zur Filmwirtschaft publiziert.

3.4 verschiedene Marktstrategien

Das folgende Unterkapitel setzt sich mit Marktstrategien auseinander und hierbei gilt es, den Begriff der **Marktstrategie** von dem Begriff der **Marketingstrategie** zu trennen. Eine Marketingstrategie (der sich das gesamte Kapitel 3 widmet) setzt sich aus verschiedenen Teilen zusammen: Neben Entscheidungen zum Wertangebot und den anvisierten Marktsegmenten, wie sie in den vorhergehenden Unterkapiteln vorgestellt wurden, gibt es verschiedene Strategien, wie und wann das Unternehmen auf dem Markt auftritt. Diese Überlegungen und ihre Ergebnisse werden im Folgenden als Marktstrategie bezeichnet.

3.4.1 Der Zeitpunkt des Markteintritts

Produkte und Dienstleistungen, die auf einem Markt angeboten werden, unterliegen einem bestimmten Lebenszyklus.¹⁰⁶ Den Startpunkt ihres „Produktlebens“ stellt ihre Innovation und Einführung am Markt dar. Vorausgesetzt, das Produkt oder die Dienstleistung bringt ein echtes Wertangebot, bzw. einen komparativen Konkurrenzvorteil mit sich,¹⁰⁷ ist mit einem rasch ansteigendem Umsatz zu rechnen. Es folgt eine Reifephase, in der das Produkt weiter an Absatzvolumen und Umsatz gewinnt. In der anschließenden Sättigungsphase ist der Bedarf der Nachfrager erst einmal gedeckt oder wird bereits von anderen (erweiterten oder weiter entwickelten) Angeboten bedient. Dieser Abschnitt ist durch gleich bleibenden Umsatz gekennzeichnet. Die letzte Phase des Lebenszyklus ist die Verfalls- oder Degenerationsphase, in der das Angebot immer weniger nachgefragt wird, der Umsatz sinkt und das Produkt vom Markt verschwindet.

Der Startpunkt eines neuen Produktlebenszyklus muss nicht zwangsläufig durch eine echte technische oder konzeptionelle Innovation hervorgerufen werden. Es kann sich auch um einen neuen Marketingaspekt handeln, der eine neue Angebotsform auf den Markt bringt und dabei das gleiche oder leicht veränderte Produkt verkauft.¹⁰⁸ Wird von einer professionellen und aufwendigen Software (z.B. für den Filmschnitt / AVID) mit einem hohen Preisniveau eine vereinfachte Variante mit eingeschränktem Funktionsumfang aber auch niedrigerem Preis angeboten, so handelt es sich hierbei nicht um eine technische Innovation. Trotzdem beginnt mit diesem neuen Angebot ein neuer Lebenszyklus für die „kleinere Softwarevariante“ die auf ein anderes Marktsegment abzielt (z.B. den eigenen Heim-Schnittplatz von Cuttern).

¹⁰⁶ vergleiche hierzu: Godefroid, Peter (1995), S. 138 - 142 sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 129 - 131 und Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987), S. 236ff

¹⁰⁷ siehe auch Kapitel „3.1 Wertangebot und Komparativer Konkurrenzvorteil“

¹⁰⁸ Backhaus, Klaus (1997), S. 221

Im Rahmen des Marketings stellt sich die Frage nach dem zeitlichen Eintritt in den Markt, also einer Markteintrittsstrategie. Hierbei gibt es drei grundsätzliche Varianten:¹⁰⁹

- Eintritt als **Pionier**
- als **früher Folger**
- als **später Folger**

Der Pionier ist das erste Unternehmen, das ein neues Angebot am Markt einführt. Hierbei könnte es sich um einen Fernsehproduzenten handeln, der mit neuer Technologie (z.B. HD-Cam¹¹⁰) ein klassisches, auf dem Markt eingeführtes Fernsehformat (z.B. den „Tatort“) produziert und dies zu einem geringeren Preis anbieten kann. Dabei bestehen für den Pionier bestimmte Chancen und Risiken.

Die Chancen liegen in der Möglichkeit ein spezielles Markt-Know-How aufzubauen, einen Imagevorteil zu realisieren, eine Preispolitik ohne Vergleich zur Konkurrenz gestalten zu können, Kundenkontakte aufzubauen und durch die längste Verweildauer am Markt einen größeren Anteil des Umsatzes gewinnen zu können.

Die Risiken liegen in der Ungewissheit der Marktentwicklung bis hin zum „Flop“, sowie in den hohen Markterschließungskosten und dem Überzeugungsaufwand um das Angebot bekannt zu machen und in der Gefahr neuer Technologiesprünge, welche die alte Technik überholen. Der **frühe Folger** tritt noch während der Unsicherheitsphase des Produktlebenszyklus ein, die neuen Marktregeln befinden sich noch in der Entwicklung. Durch das Auftreten der frühen Folger entsteht eine erste Konkurrenzsituation, die den Markt maßgeblich beeinflusst. Die Chancen des frühen Folgers liegen darin, die erste Entwicklung des Marktes beobachten zu können, ohne selber involviert zu sein. Nur bei einer positiven Geschäftsentwicklung des Pioniers wird sich der frühe Folger überhaupt zum Markteintritt entscheiden. Der Markt ist bereits vorbereitet und mit dem Angebot vertraut, der Aufwand im Bereich der Produkt-Kommunikation für potentielle Nachfrager fällt wesentlich geringer aus.

Ein Film- und Fernsehproduzent, der bislang klassische Dokumentationen hergestellt hat, beobachtet einen Konkurrenten der ein neues Format entwickelt (z.B. eine Doku-Soap¹¹¹). Nach einiger Zeit ist es dem Konkurrenten gelungen, eine Pilotstaffel an einen kleineren Fernsehsender (Spartenkanal) zu verkaufen, Verhandlungen und Anfragen anderer Sender

¹⁰⁹ zu den folgenden Ausführungen zu Pionier/Folger-Strategien vergleiche verschiedene Autoren: Backhaus, Klaus (1997), S. 221 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 156ff und Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S.182ff

¹¹⁰ technologisch weiter entwickeltes, digitales Videoformat als konkurrierende Technik zur klassischen Filmaufzeichnung

¹¹¹ „Doku-Soap“ als Bezeichnung für eine mehrteilige Sendung, die formal wie eine Dokumentation aufgebaut ist, allerdings dramaturgischen Handlungsabläufen folgt und teils inszeniert sein kann.

stehen an. Der oben genannte Film- und Fernsehproduzent entscheidet sich, ebenfalls in diesen Markt als früher Folger einzutreten und ähnliche Formate zu entwickeln.

Die Risiken des frühen Folgers sind: die größeren Schwierigkeiten das eigene Wertangebot im Vergleich zum Pionier attraktiv machen zu können (komparativer Konkurrenzvorteil wird benötigt, nicht nur das Argument „Neuheit“); der baldige Markteintritt weiterer Konkurrenten zum gleichen oder ähnlichen Zeitpunkt sowie die Gefahr, dass der Pionier Markteintrittsbarrieren aufstellen konnte (Verträge mit Zulieferern, Einführung spezieller Standards, usw.).

Als **späte Folger** werden Unternehmen bezeichnet, die erst nach der Entwicklungsphase des Marktes ihr Angebot platzieren. Die genauere Bestimmung des Zeitpunktes ist bei den späten Folgern unerheblich. Sie stehen im Wesentlichen dem Problem gegenüber, an den Umsatzvolumina der ersten Phasen nicht teilgenommen zu haben und zu ihrem Markteintritt Anteile des Umsatzes erst erkämpfen zu müssen. Als Beispiel sei eine Form von Rate-Show im Fernsehen genannt, von denen bereits mehrere Ableger auf anderen Sendern laufen, ebenfalls erfolgreich. An diesem Punkt bieten sich zwei unterschiedliche Strategien an, die „Me-too-Strategie“ und die „Nischen-Strategie“:

In der Me-too-Strategie können die Chancen des bestehenden Know-How genutzt und zum Teil leicht kopiert werden. Der Markt ist bereits als relevant (ertragreich) erkannt worden. Allerdings steht der neue Anbieter einer Zahl etablierter Konkurrenten gegenüber, er ist starken Preiskämpfen ausgesetzt, muss bestehende Geschäftsbeziehungen aufbrechen und ihm haftet ein Imagenachteil an.

Die Nischenstrategie versucht durch eine neue Segmentierung des bestehenden Marktes Lücken zu finden, die von den etablierten Anbietern unzureichend bedient werden. Im genannten Beispiel könnte das Unternehmen die Rate-Show im gleichen Format produzieren und lediglich das Niveau der Fragen erhöhen („Show für Superintelligente“). Risiken liegen in den erwähnten Markteintrittsbarrieren, dem nötigen Überzeugungsaufwand um den Zusatznutzen des Nischenangebots zu erklären sowie in der Gefahr, dass die etablierten „Großanbieter“ auch auf die erkannte Nische eingehen und ebenfalls speziellere Lösungen anbieten. Chancen liegen u.a. in den neuen Spielräumen zur Preisgestaltung die sich durch die fehlende direkte Konkurrenz ergeben.

3.4.2 Marktabdeckung und Marktstimulierung

Märkte werden nicht nur durch die Nachfrager und einen Anbieter gebildet; (fast) immer sind als weitere Marktteilnehmer auch andere Konkurrenzanbieter vorhanden. Hierbei bieten sich grundsätzliche Strategien an, in diesem Wettbewerb zu bestehen und einen möglichst hohen

Return-on-Investment zu erzielen.¹¹² Die Untersuchungen dieser Strategien und Beobachtungen der Praxis brachten ein interessantes Ergebnis: Eine hohe Rendite konnten Unternehmen erzielen, die entweder über einen relativ kleinen Marktanteil verfügen oder solche, die einen überdurchschnittlich großen Anteil des Marktes abdeckten. Die Rendite sinkt jedoch bei einem mittlerem Anteil, dem „Platz zwischen den Stühlen“. Abbildung 4 verdeutlicht diesen Zusammenhang, der auch als „Porter’sche U-Kurve“ benannt wird.¹¹³

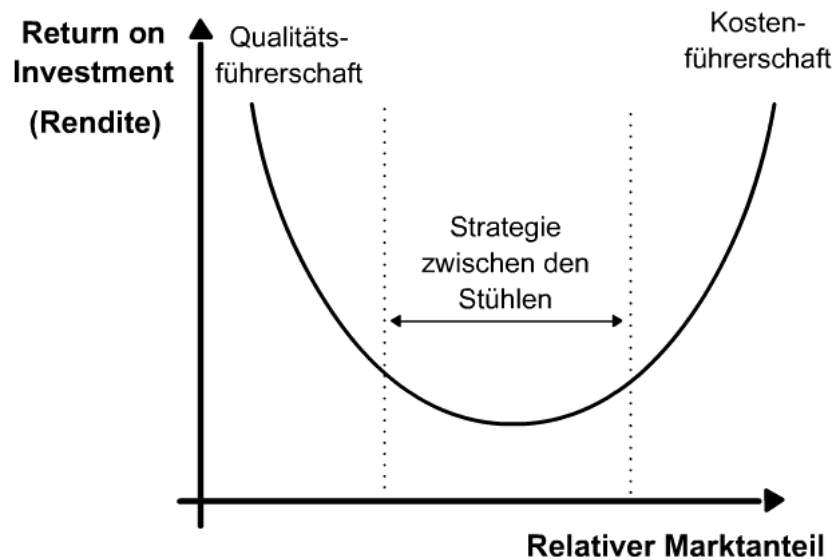


Abbildung 4: die „Porter’sche U-Kurve“¹¹⁴

Für ein Unternehmen stellt sich also die Aufgabe, eine Entweder-Oder-Entscheidung zu treffen: Entweder die Konzentration auf eine Marktnische zu wählen oder das Ziel einer hohen Marktabdeckung aktiv zu verfolgen.

Um diese Strategien erfolgreich anzuwenden, können folgende Überlegungen angestellt werden. In Kapitel 3.1 wurde auf das Wertangebot und den komparativen Konkurrenzvorteil eines anbietenden Unternehmens eingegangen. Dabei entscheidet der Nachfrager zwischen konkurrierenden Angeboten auf Grundlage des ihm entstehenden Wertgewinns, der sich aus den zwei Komponenten der angebotenen Wertsumme und der Gesamtkosten (inkl. Preisforderung des Anbieters) zusammensetzt:

$$\text{Wertgewinn} = \text{Wertsumme} - \text{Gesamtkosten}$$

Um als Unternehmen eine hohe Rendite zu erzielen ergeben sich zwei Möglichkeiten einer Marktstimulierung:¹¹⁵

¹¹² Porter, Michael E. (1992), S. 62 ff

¹¹³ Backhaus, Klaus (1997), S. 203 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 150

¹¹⁴ Porter, Michael E. (1992), S. 73

1. die Präferenzstrategie. Um den Wertgewinn für den Kunden zu erhöhen, wird vorrangig die angebotene Wertsumme erhöht, also an der Qualität des Angebots gearbeitet. Mit einer Steigerung der Wertsumme ist es für das Unternehmen auch möglich, den geforderten Preis (und damit die Gesamtkosten) zu erhöhen und trotzdem einen gesteigerten Wertgewinn an den Kunden weiterzugeben.

2. die Preis-Mengen-Strategie. Diese Strategie arbeitet vorrangig an einer Senkung des geforderten Preises (und damit der Gesamtkosten) bei ungefähr gleich bleibender Wertsumme des Angebots. Hierdurch wird wieder der Wertgewinn für den Kunden erhöht, ein größer Marktanteil erreicht, der für das Unternehmen wiederum die Möglichkeit bietet, bestimmte Kostenvorteile (über die höhere Produktionsmenge) zu realisieren.

Tabelle 2 stellt diese beiden Möglichkeiten noch einmal grafisch dar und zeigt in einem zweidimensionalen Raum die Ergebnisse bei der Entscheidung für oder gegen die jeweilige Strategie:¹¹⁶

Tabelle 2:

Im Vergleich zur Konkurrenz ist das eigene Angebot qualitativ ... ↑ ...besser ...gleich gut ...schlechter ↓		Präferenzstrategien:			
		Qualitätsimage-strategie	Preis/Leistungs-strategie auf Leistungsbasis	Weltmeister-strategie	
		Problemstrategie: Prinzip Hoffnung	Pattstrategie	Preis/Leistungs-strategie auf Preisbasis	Preis/Mengenstrategien:
		Verliererstrategie	Problemstrategie: Prinzip Hoffnung	Billiger-Jakob-Strategie	
		... teurer	... gleicher Preis	... billiger	
Im Vergleich zur Konkurrenz ist das eigene Angebot ... →					

Es ist zu vermuten, dass ein Großteil der Film- und Fernsehproduktionsunternehmen mehr oder weniger bewusst nur eine Pattstrategie oder sogar eine der Problemstrategien verfolgen (siehe Tabelle 2). Diese Problematik ist auch in anderen Bereichen des Industrie-

¹¹⁵ zu den folgenden Ausführungen der Präferenz- und Preis/Mengenstrategie vergleiche auch: Backhaus, Klaus (1997), S. 202ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 150ff und Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 179 - 181

¹¹⁶ vergleiche dazu Backhaus, Klaus (1997), S. 204

gütermarktes zu finden.¹¹⁷ Es stellt sich somit an dieser Stelle die Frage, welche der erfolgreichen Strategien¹¹⁸ für ein Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion anwendbar sind. Präferenzstrategien setzen generell einen komparativen Konkurrenzvorteil (KKV) voraus,¹¹⁹ ein Wertangebot, das sich von denen der Konkurrenten positiv unterscheidet. Die Schwierigkeiten für ein Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion einen solchen KKV zu bilden, wurden bereits in Kapitel „3.1 Wertangebot und Komparativer Konkurrenzvorteil“ ausführlich dargestellt und sollen hier nur noch einmal als Stichworte aufgeführt werden:

- Schwierigkeit des Wertgewinn-Vergleichs auf Grund mangelnder objektiver Kriterien
- Frage der Wahrnehmung und Zurechnung der nachgefragten Bedürfnis-Erfüllung zum anbietenden Unternehmen
- Problem der Dauerhaftigkeit des KKV

Die Voraussetzung des Erfolges einer Präferenzstrategie ist die Vermittlung externer Qualitäten, also solcher, die vom Nachfrager wahrgenommen und als bedeutsam anerkannt werden.¹²⁰ Diese Forderung gleicht den Voraussetzungen zur Bildung eines KKV und stellt somit die gleiche Hürde für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion dar.

Eine Preis/Mengenstrategie basiert darauf, im eigenen Unternehmen einen Kostenvorteil zu erzielen, der in einem niedrigeren Angebotspreis als komparativer Preisvorteil zur Marktstimulation beiträgt (also mehr Nachfrager als neue Kunden gewinnt) und damit einen höheren Marktanteil gewinnt. Über eine höhere Produktionszahl sind wiederum neue Kostenvorteile zu erzielen oder diese waren bereits der Ausgangspunkt der Preis/Mengenstrategie. Auch bei dieser Strategie treten wieder die oben genannte Problematiken für Film- und Fernsehproduzenten auf. Zusätzlich muss kritisch hinterfragt werden, inwieweit für Produktionsunternehmen im Bereich Spielfilm überhaupt nennenswerte Kostenvorteile aus einer höheren Produktionszahl zu erzielen sind.

Die Schwierigkeiten für das oben genannte Beispiel einer Spielfilmproduktion sollen anhand eines einfacheren Gegenbeispiels noch einmal verdeutlicht werden. Ein kleineres Unternehmen bietet die Bereitstellung von EB-Teams an, bestehend aus der nötigen Technik (Beta-SP-Kamera, Tonausrüstung, kleines Lichtequipment) und dem Personal, also Kameramann und Tontechniker. Das Unternehmen kann sich nun für eine Qualitätsführerschaft mit relativ kleiner Marktabdeckung oder einer Kostenführerschaft mit überdurchschnittlichem hohem Marktanteil entscheiden:

¹¹⁷ Backhaus, Klaus (1997), S. 203

¹¹⁸ in Tabelle 2 grau hinterlegt, zuzüglich der fett umrandeten „Weltmeisterstrategie“

¹¹⁹ Backhaus, Klaus (1997), S. 203ff

¹²⁰ ders., S. 207

- Im Rahmen der Präferenzstrategie arbeitet das Unternehmen nur mit der neuesten Technik, deren Ausfallquote verschwindend gering ist. Die Geräte sind bestens gewartet und machen schon optisch einen hervorragenden Eindruck (Qualitätsimage). Engagiert wird nur erfahrenes Personal, sowohl im Bereich Kamera als auch Ton. Die technische Qualität des gelieferten Materials ist ohne Nachbearbeitung sendefähig, zusätzlich bringt der Kameramann einen kreativen Stil mit, der sich in auffallend gut komponierten Bildern ausdrückt.

Dem Unternehmen wird es gelingen, bei einer kleineren Anzahl von Kunden ein höheres Preisniveau durchzusetzen, innerhalb dessen eine hohe Rendite für das Unternehmen zu erzielen ist.

- Als zweite Option steht die Preis/Mengenstrategie offen: Das Unternehmen rechnet von Anfang an mit einer höheren Auslastung der Technik, die Fixkosten können also auf mehrere Angebote und Nachfrager verteilt werden. Die Technik selbst ist nicht mehr ganz neu, in einzelnen Fällen entstehen kurze Ausfallzeiten (<10 Minuten). Der Kameramann übernimmt neben seiner eigentlichen Tätigkeit eine Kontrollfunktion für die Tonaufnahmen, da das engagierte Tonpersonal noch unerfahren ist, dafür aber unter Tarif arbeitet.

Auf diesem Wege kann das Unternehmen einen Kostenvorteil realisieren, der sich in einem Angebotspreis niederschlägt, der bis zu 30% unter dem des Qualitätsführers liegt. Das Angebot wird in großem Maße nachgefragt. Trotz der relativ kleinen Rendite eines einzelnen Auftrages arbeitet das Unternehmen auf Grund des großen Umsatzes erfolgreich.

Im Vergleich der beiden Beispiele stellt sich heraus, dass das komplexere und schwerer zu beurteilende Angebot eines Spielfilmproduzenten verschiedene Probleme bei der Entscheidung und Umsetzung für eine Marktabdeckungs- und Stimulierungsstrategie mit sich bringt. Diese sind in der folgenden Tabelle noch einmal übersichtlich dargestellt:

Tabelle 3:

Zur Präferenzstrategie:

	Angebot eines EB-Teams	Angebot der Spielfilmherstellung
KKV muss... ... bedeutsam sein	Technische Qualität des Materials und Zuverlässigkeit sind für Nachfrager klar bedeutsam.	Zweigeteilt: - kreatives Angebot / Qualität für Kunden sehr bedeutsam - techn., organisatorisches Angebot für Kunden eher zweitrangig, bzw. „selbstverständlich“
... vom Kunden wahrgenommen werden	Da techn. Qualität und Zuverlässigkeit objektiv zu bewerten ist, werden sie vom Kunden wahrgenommen und dem Anbieter zugerechnet.	- techn., organisatorisch. Angebot: wird kaum wahrgenommen - kreatives Angebot / Qualität: Problem der Zurechnung zum Anbieter (als dessen Eigenschaft)
... dauerhaft sein	Auch für Anbieter eines EB-Teams nicht einfach (Möglichkeiten: Bindung des Personals, techn. Know-How weiter entwickeln, ...)	Problem der Schutzfähigkeit von Dienstleistungen; Problem der mangelnden Standardisierung und damit Qualitätsgarantie / -sicherheit

Zur Preis/Mengenstrategie:

	Angebot eines EB-Teams	Angebot der Spielfilmherstellung
Kostenvorteile durch höhere Produktionszahl	sind durch verschiedene Maßnahmen zu erzielen	geringer Teil Fixkosten im Vergleich zu Produktionskosten, dadurch nur kleine Kostenvorteile zu erzielen
Preisbeurteilung durch den Kunden	für den Kunden relevant und klar mit anderen Anbietern zu vergleichen	Ebenfalls relevant, aber kaum Möglichkeiten zum Vergleich, dadurch geringe Urteilsfähigkeit.

Die Tabelle zeigt ebenfalls, dass es bei der Planung und Entscheidung im Wesentlichen darauf ankommt, die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens zu berücksichtigen. Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass die aufgezeigten Problematiken für Spielfilmproduzenten keineswegs bedeuten sollten, eine erfolgreiche Strategie sei gar nicht zu entwickeln. Diese Arbeit versucht, durch den Hinweis auf die vorhandenen Schwierigkeiten und deren Ursachen, einen Anstoß zur Problemlösung zu geben. Gefordert werden analytische Fähigkeiten, ein objektiver und kritischer Blick auf das (eigene) Unternehmen sowie kreative Lösungsansätze, um auf diese Weise eine erfolgreiche Strategie für das Unternehmen zu entwickeln.

4. Analyse der Nachfrageseite (Eigenschaften der Finanzierungspartner)

In den genannten Definitionen des Begriffes Marketing wurde deutlich, dass sich das anbietende Unternehmen auf die Bedürfnisse der Käufer einstellen muss.¹²¹ Dies wird im Konsumgüterbereich dadurch erschwert, dass dem Anbieter eine sehr große Zahl anonymer Käufer gegenübersteht. Im Industriegütermarkt besteht hingegen die Chance, die Kunden genauer kennen zu lernen.¹²² Eine der Aufgaben des Marketings muss es also sein, umfassende Informationen über den Kunden zu erlangen. Dazu gehören Kenntnisse über die Organisationsstruktur des Käufers, seine strategische Orientierung und das gesamte Geschäftssystem.¹²³ Ziel ist es, eine langfristige Beziehung zum Kunden aufzubauen und individuell auf ihn eingehen zu können.

Im folgenden Kapitel wird auf die Besonderheiten des Kaufprozesses eingegangen, die sich durch die speziellen Eigenschaften der Produkte Dienstleistung und Investitionsgut ergeben. Im zweiten Unterkapitel wird das Modell des Buying Center untersucht, das die Gruppe von Menschen beschreibt, die als Vertreter der kaufenden Organisation stehen und den Kaufprozess maßgeblich beeinflussen.

4.1 Besonderheiten des Kaufprozesses im Bereich der Dienstleistungen und Investitionsgüter

Filmproduktion ist ein Risikogeschäft. Das liegt vor allen Dingen in der Tatsache begründet, dass die Produktion eines Filmes mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden ist und gleichzeitig der Erfolg des Filmes (seine Qualität), nur in sehr geringem Maße vorherzusehen und zu kontrollieren ist. Ein Film- und Fernsehproduzent in Deutschland (und vielen anderen Ländern) verfügt nicht über die Mittel, einen Film alleine zu finanzieren. Er sucht sich verschiedene Finanzierungspartner mit deren Beteiligung (z.B. in Form von Vorverkäufen) die Produktion hergestellt werden kann. Im Folgenden werden diese Finanzierungspartner auch als „Kunden“ des Produzenten bezeichnet. Mit den Finanzierungsbeiträgen und den Vorverkäufen wird auch das finanzielle Erfolgsrisiko auf die Kunden übertragen. Schon aus dieser Besonderheit resultieren bestimmte Aufgaben für ein Marketing. Hinzu kommen

¹²¹ siehe dazu auch Seite 8 des Kapitels „1. Begriff des Marketings“

¹²² Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980), S. 147

¹²³ Homburg, Christian (1993), S. 167

verschiedene weitere Aspekte, die für Dienstleistungs- und Investitionsgüter typisch sind und das Beschaffungsverhalten des Käufers beeinflussen. Diese Eigenschaften sollen in diesem Kapitel aufgezeigt werden.

Der Käufer einer Dienstleistung kann diese nicht im vornherein beurteilen. Da es sich bei dem Angebot um ein Leistungspotential handelt und dieses immer immateriell ist,¹²⁴ schließt sich eine sachlich technische Angebotsprüfung aus. Es kommt hinzu, dass die Gesamtqualität einer Dienstleistung sich aus drei Elementen zusammensetzt: der Fähigkeitsqualität (Potentialqualität), der Prozessqualität und der Ergebnisqualität.¹²⁵ Dem Kunden bleibt nur die Möglichkeit, die Dienstleistung als Erfahrungsgut zu betrachten, dessen Qualität er nur aus vorhergehenden Käufen abschätzen kann.¹²⁶ Allerdings tritt hier im selben Zuge eine weitere Schwierigkeit auf, die aus der fehlenden Standardisierungsmöglichkeit von Dienstleistungen resultiert. Da deren Ergebnis immer wieder neu erstellt wird und von verschiedenen Faktoren abhängig ist, kann eine gleich bleibende Qualität nur eingeschränkt garantiert werden. Auf Grund dieser Anzahl verschiedener Probleme bei der Beurteilung des Angebots suchen sich die Kunden Ersatzkriterien, die sie als Entscheidungsgrundlage für einen Kauf verwenden können¹²⁷. Zu solchen Ersatzkriterien können in der Film- und Fernsehbranche zum Beispiel die Ausstattung der Büroräume gehören, der gesamte visuelle Auftritt (Corporate Design), das Firmenpersonal und andere interne Produktionsfaktoren, die visualisiert und für den Kunden wahrnehmbar gemacht werden können. Hier gilt es also für den Dienstleistungsanbieter (und damit auch den Film- und Fernsehproduzenten), solche Ersatzindikatoren herauszustellen und anzubieten.

Eine weitere Möglichkeit, der Unsicherheit des Kunden¹²⁸ bezüglich der angebotenen Qualität entgegenzuwirken, ist eine Referenzliste, wie sie in der Film- und Fernsehbranche als Filmografie bekannt ist. Eine solche Filmografie enthält die bereits produzierten Filmes des Unternehmens und kann je nach Bedarf mehr oder weniger Informationen zu den einzelnen Filmen enthalten (Besucherzahlen, Festivalpreise, Quoten, ...). Zur Beurteilung des Erfahrungsgut Dienstleistung kann der Produzent seinen Kunden auf diesem Weg eine Erfahrung anbieten, die die Kunden selbst gar nicht gemacht haben. Unter diesem

¹²⁴ siehe dazu auch S. 17 dieser Arbeit

¹²⁵ Meyer, Anton (1983), S. 26 sowie Kapitel „2.2.1 Filmproduktion als Dienstleistung im allgemeinen Sinn“ dieser Arbeit

¹²⁶ Die Einteilung in Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauensgüter findet sich auch im Bereich des Investitionsgütermarketings wieder. Auch hier gibt es Produkte, deren Qualität vorher zu prüfen ist (Inspektionsgüter), nur im nachhinein beurteilt werden kann (Erfahrungsgüter) und Produkte, deren Qualität gar nicht oder nur mit hohem Aufwand zu prüfen ist (Vertrauensgüter). Auch hier ist eine Film- und Fernsehproduktion als Erfahrungsgut einzustufen. Vergleiche dazu Godefroid, Peter (1995), S. 27

¹²⁷ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 82 und Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 74

¹²⁸ zu den Beschaffungsunsicherheiten von Dienstleistungsnachfragern siehe auch Backhaus, Klaus / Weiber, Rolf (1993), S. 71 ff

Gesichtspunkt wird deutlich, wie wichtig die Darstellung vorhandener Referenzen und positiver Erfahrungsbelege ist, um damit den großen Unsicherheiten der Kunden begegnen zu können.¹²⁹

Da die Qualität von Erfahrungsgütern nur durch bereits vorhandene (eigene) Erfahrungen eingeschätzt werden kann, folgt daraus selbstverständlich, dass ein negatives Erlebnis aus dem vorherigen Kaufprozess schwerwiegende Folgen für das anbietende Unternehmen bedeutet.¹³⁰ Die gleiche Organisation, bzw. Person, noch einmal als Kunde zu gewinnen, wird einen überproportional höheren Aufwand erfordern. Im Zusammenhang mit der relativ kleinen Anzahl von potentiellen Nachfragern wird noch deutlicher, wie schädigend ein beim Kunde hinterlassener schlechter Eindruck ist.

Die Käufer eines solch komplexen und finanziell aufwendigem Investitionsgut wie es eine Film und Fernsehproduktion ist, stehen im Wesentlichen zwei Unsicherheiten gegenüber, die ihr Entscheidungsverhalten beeinflussen.¹³¹ Einerseits ist es die Ungewissheit ob die Kaufentscheidung ein positives oder negatives Ergebnis liefern wird, ob also der Film den gesetzten Ansprüchen genügen wird oder nicht. Andererseits besteht beim Kunden eine Unsicherheit darüber, was die genauen Konsequenzen einer Fehlentscheidung sein werden. Solche Konsequenzen könnten von beruflicher Art sein (negatives Urteil der Vorgesetzten), direkte finanzielle Auswirkungen haben oder auch unbedeutend bleiben, weil sich das negative Ergebnis im Unternehmen „verspielt“ oder keine direkten „Schäden“ erzeugt. Der Käufer wird also einerseits bestrebt sein, die Ergebnisunsicherheit zu minimieren (durch Lektorate, Gespräche mit den Kreativen, Rückgriff auf „bewährte Rezepte“, ...) und gleichzeitig das Risiko der Konsequenzen zu verringern (durch geringere Finanzierungs-beteiligung, durch Beratung mit Vorgesetzten, ...). Für den Anbieter und seine Marketing-strategie ist es also wichtig, diese Risiken des Käufers zu kennen und auf sie einzugehen.

Im Industriegütermarketing wird zwischen drei verschiedenen Kaufklassen unterschieden: dem Neukauf, dem modifizierten Wiederkauf und dem identischen Wiederkauf.¹³² Der Neukauf bezeichnet den Kaufprozess eines (für das nachfragende Unternehmen) vollkommen neuen Produkts. Beim modifizierten Wiederkauf handelt es sich um ein Produkt, zu dem das kaufenden Unternehmen schon verwandte Erfahrungen besitzt, beim identischen Wiederkauf handelt es sich um eine Routinebeschaffung eines bekannten Produkts. Das empfundene Risiko des Nachfragers und damit sein Informationsbedarf ist bei einem Neukauf am höchsten, nimmt zum modifizierten Wiederkauf einen Mittelwert ein und ist beim identischen Wiederkauf gering. Je nach ihrer individuellen Ausprägung ist eine

¹²⁹ siehe dazu auch Weis, Hans Christian (1983), S. 187 f

¹³⁰ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 81

¹³¹ Backhaus, Klaus (1997), S. 73

¹³² Backhaus, Klaus (1997), S. 80 ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 39 ff

Filmproduktion in dem Bereich zwischen Neukauf und modifiziertem Wiederkauf einzuordnen. Auch aus diesem Blickwinkel der Kaufklassen bestätigt sich also, dass der anbietende Film- und Fernsehproduzent gefordert ist, den hohen Informationsbedarf seiner Finanzierungspartner aus eigener Initiative ausreichend zu decken und somit das empfundene Kaufrisiko zu verringern.

Gerade für innovative, technisch und / oder kreative neue Produktionen ist eine Beobachtung aus dem Bereich des Industriegütermarketings interessant, die zu dem Ergebnis kommt, dass im Zweifelsfall eher die bekannte und etablierte aber auch teure Variante eines Produktes beschafft wird.¹³³ Dies resultiert aus dem oben genannten Konsequenzrisiko, dem sich die verantwortliche Person gegenübersehen muss. Sie muss bei einem negativen Ergebnis des Kaufes dieses verantworten. Steht dieser Beschaffer bei der Entscheidung zum Kauf vor der Alternative entweder das Produkt mit der höheren Ergebnisunsicherheit und den niedrigeren Kosten zu wählen (z.B. den 20.15-Film von einem unbekannten, jungen Filmproduzenten herstellen zu lassen) oder das Produkt mit der niedrigeren Ergebnisunsicherheit aber den höheren Kosten zu wählen (Produktion des Filmes durch etabliertes Unternehmen), so ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass für letzteres entschieden wird. Dies wird nachvollziehbar, wenn die vier möglichen Ergebnisse dieser Entscheidung betrachtet werden:

- Fall 1 (unbekannte Produktion, geringe Kosten, das Ergebnis ist positiv): der Beschaffer wird eine positive Resonanz bekommen.
- Fall 2 (bekannte Produktion, höhere Kosten, das Ergebnis ist positiv): der Beschaffer wird ebenfalls eine positive Resonanz bekommen. Eventuelle Kritik, die günstigere Alternative wäre auch ausreichend gewesen, ist sachlich nicht zu begründen, da deren Ergebnis nicht direkt zu vergleichen ist und eine größere Ergebnisunsicherheit bestanden hätte.
- Fall 3 (bekannte Produktion, höhere Kosten, das Ergebnis ist unzureichend): Der Beschaffer muss grundsätzliche Kritik beantworten. Allerdings kann er sich darauf berufen, schon die „sicherste“ und „beste“ Variante gewählt zu haben, von daher zumindest nicht die falsche Wahl getroffen zu haben.
- Fall 4 (unbekannte Produktion, geringere Kosten, das Ergebnis ist unzureichend): Der Beschaffer wird einer großen Kritik gegenüberstehen. Der Vorwurf und die Vermutung liegen nahe, dass mit der bekannten Produktion ein besseres Ergebnis zu erzielen gewesen wäre. Es ist insofern zumindest verständlich geworden, warum den etablierten, risikoärmeren Kaufoptionen ein grundsätzlicher „Startvorteil“ gegeben ist. Film- und Fernsehproduzenten, die bereits etabliert sind und ein gewisses Maß von Sicherheit anbieten können, sollten diesen Vorteil für sich marketingtechnisch geltend machen. Andere, weniger bekannten Produzenten, sollten sich dieses Umstandes bewusst sein und Wege suchen, ihren Finanzierungspartnern eine ausreichende Ergebnissicherheit zu vermitteln.

¹³³ Godefroid, Peter (1995), S. 70 f

4.2 Das Buying Center

Eine der größten Besonderheiten des Industriegütermarketings ist es, dass Geschäfte zwischen Unternehmen abgewickelt werden und keine einzelnen Endverbraucher beteiligt sind.¹³⁴ Diese Unternehmen werden immer von natürlichen Personen vertreten, zumeist einer Gruppe von mehreren Personen, die gemeinsam den Kaufprozess beeinflussen und über einen Kauf entscheiden.¹³⁵ Diese Gruppe wird als „Buying Center“ bezeichnet und setzt sich aus unterschiedlichen Beschäftigten zusammen, die unterschiedliche Tätigkeiten (Schwerpunkte) im kaufenden Unternehmen haben. Für das Marketing ist es von großer Bedeutung, die Strukturen und Besonderheiten des Buying Center (BC) zu kennen.¹³⁶ Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:¹³⁷

- aus wie vielen Personen besteht das Buying Center und was sind ihre Aufgaben?
- welche Bedeutung (Einfluss) haben die einzelnen Mitglieder des BC?
- wie sind die fachlichen (aber auch persönlichen!) Interessen der Mitglieder ausgerichtet?
- über welche Wege sammeln sie Informationen, wie sind sie zu erreichen?

Es zeigt sich, dass die Mitglieder eines BC in ihrer Gruppe bestimmte Rollen übernehmen. So finden sich fünf verschiedene Rollenmodelle, die im Folgenden vorgestellt werden.

Beim **Informationsselektierer (Gatekeeper)** kann es sich um Assistenten und Sekretäre anderer Mitglieder des BC handeln. Der Form nach haben sie keinen Einfluss auf den Kaufentscheidungsprozess. Durch ihre Vorarbeit und Aufbereitung des Informationsflusses wirken sie jedoch indirekt wieder auf die Entscheidungsfindung ein. Sei es, dass bestimmte Informationen „oben auf den Stapel“ gelangen oder erst einmal an andere Stellen weitergeleitet werden.

Der **Entscheider (Decider)** ist die Person, die aufgrund ihrer Machtposition innerhalb der Käuferorganisation endgültig über den Kauf entscheidet. Dabei kann es häufig vorkommen, dass diese Person gar nicht über alle relevanten Informationen verfügt, sondern sich von der Gruppe des BC beraten lässt. Am Beispiel einer Fernsehredaktion wäre es denkbar, dass der Programmleiter weder das Drehbuch noch eine Kalkulation im Detail kennt, sondern sich auf das zusammenfassende Lektorat des Redakteurs und eine kurze Beurteilung eines hausinternen Produktionsleiters verlässt.

¹³⁴ siehe dazu Kapitel „2.1 Filmproduktion als Investitionsgut“

¹³⁵ Godefroid, Peter (1995), S. 58

¹³⁶ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 71 f sowie Weis, Hans Christian (1983), S. 76

¹³⁷ zu diesen und den folgende Ausführungen siehe auch Backhaus, Klaus (1997), S. 59 ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 59 ff und Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 334 f

Mitglieder, die einen großen Einfluss auf die o.g. Entscheider haben, werden als **Beeinflusser (Influencer)** bezeichnet. Durch die Festlegung bestimmter Vorgaben und Auswahlkriterien sowie ihrer Beurteilung des Qualitätsangebots haben sie eine große Bedeutung für die Entscheidungsfindung im BC. Solche Beeinflusser können Redakteure sein, aber auch beauftragte Lektoren, denen formal keinerlei Einwirkung auf die Entscheidung zugesprochen wird. Die Festlegung von Vorgaben und Auswahlkriterien der Beeinflusser können in der Film- und Fernsehbranche beispielsweise die Maßstäbe sein, nach denen ein Drehbuch beurteilt wird: sind Konflikte wichtiger als Figuren? Steht ein neuartiger Stoff im Vordergrund? Ist auch eine unkonventionelle Erzählweise erwünscht?

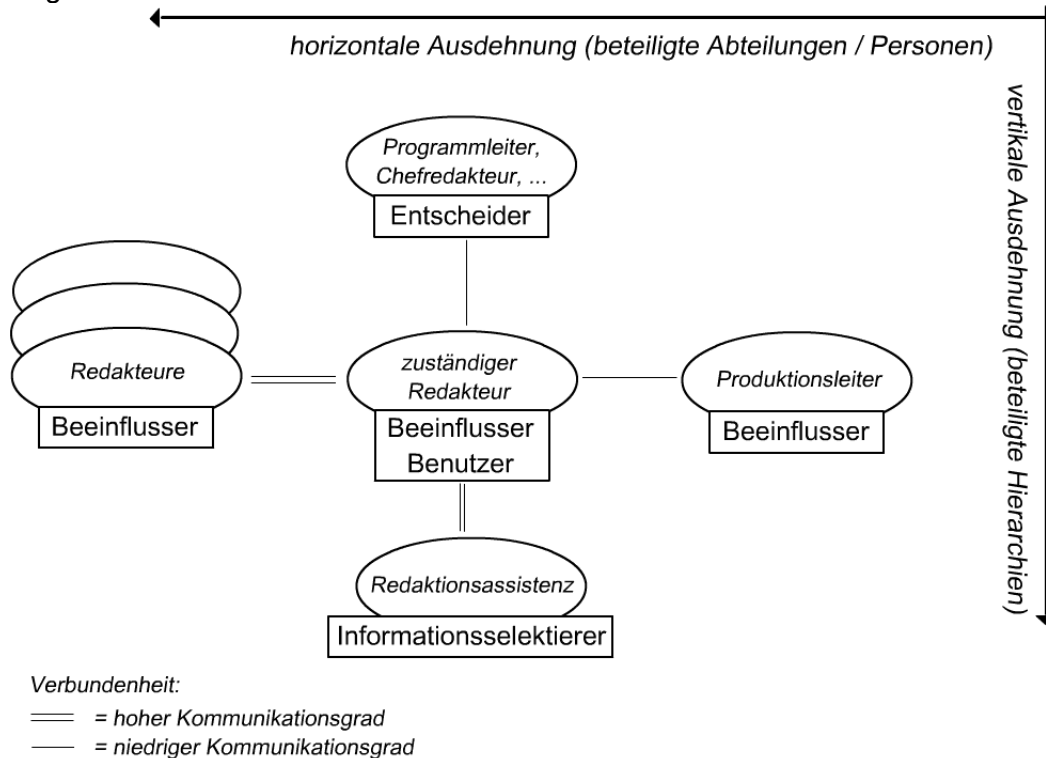
Die **Benutzer (User)** sind die Personen, die das gekaufte Produkt direkt verwenden. Im Markt der klassischen Industriegüter ist diese Rolle klarer zu erkennen. Der Benutzer des neu erworbenen Lackierungssystems einer Autofabrik ist der Arbeiter am Fließband. Auch er kann Mitglied des BC werden, zumeist jedoch eher indirekt und für den Anbieter nicht gezielt ansprechbar.

Schließlich gibt es noch die Funktion des **Einkäufers (Buyers)**. Hierbei handelt es sich um die Person, die nach dem Entscheidungsprozess eines Neukaufes den Kauf organisatorisch betreut. Eine relevante Bedeutung des Einkäufers ist hauptsächlich bei „Wiederkäufen“ gegeben. Als Beispiel sei ein PC-System genannt. Die Einführung eines neuen Systems wird als „Neukauf“ innerhalb eines größeren Buying Centers beschlossen, der spätere „Wiederkauf“ weiterer PC-Arbeitsplätze des gleichen Systems kann vom Einkäufer alleine beschlossen werden. Da es sich bei dem Verkauf von Spielfilmproduktion ausschließlich um ständige Neukäufe handelt, ist der Einkäufer in diesem Bereich zu vernachlässigen.

Innerhalb eines Buying Centers kann eine Person auch mehrere der genannten Rollen gleichzeitig übernehmen. So wäre zum Beispiel einem Redakteur, der einerseits in der Rolle eines Beeinflussers auftritt auch die Rolle des Benutzers zuzurechnen, da seine Arbeit von der Funktionstüchtigkeit des gekauften Produktes maßgeblich beeinflusst wird (vereinfacht gesagt: er muss damit leben und arbeiten, wenn der Film eine schlechte Quote bringt und / oder schlechte Kritiken bekommt).

Die Abbildung 5 zeigt ein mögliches Modell eines Buying Centers für eine Fernsehredaktion.

Abbildung 5:



Die Größe und Organisation eines Buying Center kann mit verschiedenen Parametern beschrieben werden.¹³⁸ Die vertikale Beteiligung bezeichnet die Anzahl der Hierarchieebenen, die im BC vertreten sind. Die horizontale Beteiligung erfasst die Anzahl der einzelnen Mitglieder auf gleicher hierarchischer Ebene. Unter der Ausdehnung des BC wird die Gesamtzahl aller Beteiligten verstanden, grafisch gesehen also der Inhalt der Fläche, die zwischen horizontaler und vertikaler Beteiligung aufgespannt wird. Als viertes Kriterium ist die Verbundenheit zu nennen, also die Intensität der Kommunikation zwischen den einzelnen Personen und Abteilungen des BC. Die vier Kriterien horizontale und vertikale Beteiligung, Ausdehnung und Verbundenheit sind ebenfalls in Abbildung 5 dargestellt.

Das anbietende Unternehmen wird bestrebt sein, die Struktur des Buying Centers zu erkennen und seine Marketingmaßnahmen darauf abzustimmen. Dabei tritt die Schwierigkeit auf, dass mögliche Kommunikationspartner identifizierbar und ansprechbar und dominierend sein müssen¹³⁹. „Identifizierbar“ beschreibt die Vorgabe, dass im besten Fall alle Mitglieder des BC erkannt werden und nicht (beispielsweise) ein Beeinflusser vom Anbieter übersehen wird. „Ansprechbar“ ist eine weitere Voraussetzung, die nicht immer gegeben sein wird. Gerade BC-Mitglieder der höheren Hierarchien können nicht immer direkt erreicht werden. „Dominierend“ meint, dass die Zielpersonen einer Marketingkommunikation natürlich auch maßgeblichen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben sollten.

¹³⁸ Backhaus, Klaus (1997), S. 74 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 65

¹³⁹ Godefroid, Peter (1995), S. 66 f

Die Betrachtung des Buying Center potentieller Kunden bildet Schnittmengen mit einer Marketingforschung wie sie in Kapitel „3.3 Marketingforschung“ vorgestellt wurde. Im Rahmen der aktuellen Marktforschung sind Informationen zu bedeutsamen Gesprächspartnern („Wer ist wer im Buying Center?“) eine wichtige Grundlage für alle Unternehmen im Investitionsgütermarkt.¹⁴⁰ Es ist nachvollziehbar, dass die Relevanz dieser Daten auch für die Film- und Fernsehbranche gilt, die im großen Maße von Menschen und Persönlichkeiten beeinflusst ist.

Es stellt sich aber die Frage, in wie weit ein solch theoretisches Rollenmodell, wie es hier vorgestellt wurde, in der Praxis Anwendung finden kann. Es ist anzunehmen, dass die BC der Film- und Fernsehbranche eher eine geringe Ausdehnung habe. Damit wird die Bestimmung der einzelnen Rollen tendenziell schwieriger, häufig wird eine Person mehrere Funktionen innehaben. Wenn auch die Ergebnisse einer solchen Beobachtung und Einteilung der BC-Mitglieder nicht immer vollkommen eindeutig sein werden, so scheint es trotzdem sinnvoll, das Modell des Buying Center innerhalb des anbietenden Unternehmens als „undogmatische“ Orientierungshilfe zu nutzen, z.B. bei der Planung der einzelnen Marketingkommunikationen. Dazu soll auch noch darauf hingewiesen werden, dass bei Angeboten wie einer Film- und Fernsehproduktion der Käufer einer größeren Anzahl von Unsicherheiten ausgesetzt ist und das Buying Center hier eine „Sicherungsaufgabe“ für die beteiligten Mitarbeiter übernimmt. Entscheidungen werden zumeist nie alleine getroffen, so dass bei Fehlentscheidungen keine einzelne Person verantwortlich gemacht werden kann.

¹⁴⁰ Godefroid, Peter (1995), S. 117

5. Die vier operativen Marketingmaßnahmen

Im Großteil der klassischen Marketingtheorien finden sich vier „Werkzeuge“, also operative Maßnahmen, mit denen das Unternehmen sein Marketing umsetzen kann. Diese sind:¹⁴¹

- die Produktpolitik
- die Preispolitik (Kontrahierungspolitik)
- die Distributionspolitik
- die Kommunikationspolitik

Diese vier finden sich in fast allen Marketingtheorien wieder, unabhängig davon, ob sie für Konsumprodukte, Dienstleistungen oder Industriegüter ausgelegt sind. Sie werden auch als die vier P's des Marketings bezeichnet, ausgehenden von den englischen Begriffen Product, Price, Place und Promotion.

5.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik ist sicherlich nicht nur dem Bereich des Marketings zuzurechnen, sondern gehört zu den grundlegendsten betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten des Unternehmens. Ziel ist es, die eigenen Produktangebote ideal auf die Bedürfnisse des Marktes anzupassen. Es ist von daher eindeutig, dass eine vorherige Bestimmung der eigenen Position des Unternehmens, eine Auswahl des Marktes und eine Marktforschung unerlässlich ist, um damit die Bedürfnisse des Marktes auch wirklich zu kennen.

Grundsätzlich stehen drei mögliche Optionen in der Produktpolitik offen: die **Variation** vorhandener Produkte, die **Innovation** neuer Produkte sowie die **Elimination** von Teilen des Angebots.¹⁴² Dabei wird in der Film- und Fernsehbranche die Grenze zwischen „alten“ Produkten, bzw. variierten Produkten und innovativen „neuen“ Produkten schwer zu definieren sein. Denn eigentlich handelt es sich bei jeder Filmproduktion um ein neues Werk, das es in dieser Form noch nicht gegeben hat. Dies ergibt sich einerseits aus dem Urhebergesetz, andererseits würde es auch keinen Sinn machen, den gleichen Film noch einmal zu produzieren, da sich dieser nicht verbraucht und immer wieder gezeigt, kopiert oder ausgestrahlt werden kann. Wenn im weiteren Verlauf also von der Variation alter Produkte gesprochen wird, so sollen damit Produktionen gemeint sein, deren grundsätzliche Eigenschaften bekannt sind. Dies können beispielsweise Fernsehfilme des Genre Krimi sein,

¹⁴¹ siehe dazu verschiedene der aufgeführten Literatur, z.B. Bruhn, Manfred (1995), S. 30 f sowie Corsten, Hans (1990), S. 181

¹⁴² Backhaus, Klaus (1997), S. 317 f sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 254 (und ff)

deren Struktur, grundsätzlicher Handlungsablauf, evtl. sogar einzelne Figuren dem Zuschauer bereits bekannt sind. Auch eine Liebeskomödie mit einer Verwechslungsstory, deren Hauptfiguren auf der Suche nach dem Idealpartner immer wieder aneinander vorbei laufen, wird auf der Skala zwischen einem „neuen“ Produkt und einem variiertem „alten“ bei letzterem einzuordnen sein.

Möglichkeiten der Produktvariation und -innovation können sich selbstverständlich auf verschiedene Elemente des Angebots beziehen. Dabei sollen innerhalb dieser Arbeit weniger die Variationsmöglichkeiten des Filminhaltes behandelt werden, sondern eher Beispiele aus dem technischen und organisatorischen Bereich betrachtet werden. Damit soll keineswegs der Entwicklung und Innovation von Inhalten die Bedeutung abgesprochen werden. Ohne Zweifel ist dies die wichtigste Aufgabe eines Film- und Fernsehproduzenten. Allerdings können diese Aspekte sicherlich besser innerhalb des Themas Dramaturgie (und nicht des Marketings) behandelt werden.

Ein Weg der Produktvariation ist das Angebot von Zusatzleistungen, die das eigentliche Produkt bereichern¹⁴³ und über seine Grundeigenschaften und erweiterten Eigenschaften hinausreichen.¹⁴⁴ Solche Zusatzleistungen können materieller oder immaterieller Art sein. Eine immaterielle Zusatzleistung wäre beispielsweise eine vom Produzenten durchgeführte Erfolgsanalyse, die nach einer Kinoaufführung oder TV-Ausstrahlung die erreichten Zahlen nach Zielgruppen aufgliedert und in Zusammenhang mit dem Film stellt (also Verleih / Redaktion etwas anbietet, über das diese noch nicht verfügen oder es selbst erstellen müssten).

Am Beispiel dieser Suche nach möglichen Zusatzleistungen wird klar, dass für die Produktpolitik unbedingt eine Definition für das eigene Produkt vorhanden sein muss, also ein Verständnis, welche Eigenschaften das Angebot ausmachen. Diese Frage wird für Film- und Fernsehproduktionen nicht so einfach zu beantworten sein, wie es auf den ersten Blick scheint. Der Grund dafür ist eine Problematik, die bereits häufiger angesprochen wurde: die Frage, wie die Arbeit eines Film- und Fernsehproduzenten einzuordnen ist:

- Handelt es sich um die Produktion und den Verkauf eines immateriellen Gutes und steht dabei die Herstellung eines kulturellen und künstlerischen Werkes im Vordergrund
- oder
- handelt es sich um das Angebot einer Dienstleistung und liegt damit die wesentliche Zielsetzung auf einer wirtschaftlichen Gewinnmaximierung? (siehe dazu auch Kapitel "2.2.1 Filmproduktion als Dienstleistung im allgemeinen Sinn")

¹⁴³ Backhaus, Klaus (1997), S. 334 ff

¹⁴⁴ siehe zu Grund- erweiterten und Zusatzeigenschaften auch: Godefroid, Peter (1995), S. 167

Die Positionierung zwischen diesen beiden Extrempunkten wird vermutlich schwierig sein und immer eine Dualität der Arbeit eines Film- und Fernsehproduzenten beschreiben. Dadurch wird eine Definition des angebotenen Produkts aber unscharf und unklar und bringt somit Probleme für die Produktpolitik mit sich. Dies mag beispielhaft an der Frage klar werden, an welchen Punkten und in welchem Maße sich ein Produzent an der kreativen Entwicklung des Drehbuches beteiligen soll(?).

Die aufgeworfene Problematik kann an dieser Stelle nicht vollständig beantwortet werden. Es ist sogar in Frage zu stellen, ob eine allgemein gültige Antwort dafür überhaupt zu finden ist. Vielmehr wird jedes einzelne Film- und Fernsehproduktionsunternehmen eine eigene Definition finden müssen. Dabei kann die Erstellung eines „Blue-Prints“ hilfreich sein, also einer Darstellung aller einzelnen Arbeitsschritte im Hinblick darauf, ob diese nur innerhalb des Unternehmens oder mit Kundenkontakt stattfinden.¹⁴⁵ Die Abbildung 6 zeigt verschiedene Modelle des Ablaufes einer Fernsehproduktion anhand derer einige Möglichkeiten der Produktpolitik aufgezeigt werden sollen.¹⁴⁶

Dabei stellt das Beispiel 1 eine weit verbreitete Form der Herstellung von Fernsehfilmen dar und zeigt die Schnittstellen, an denen der externe Faktor (Fernsehsender) in den Erstellungsprozess einbezogen wird.

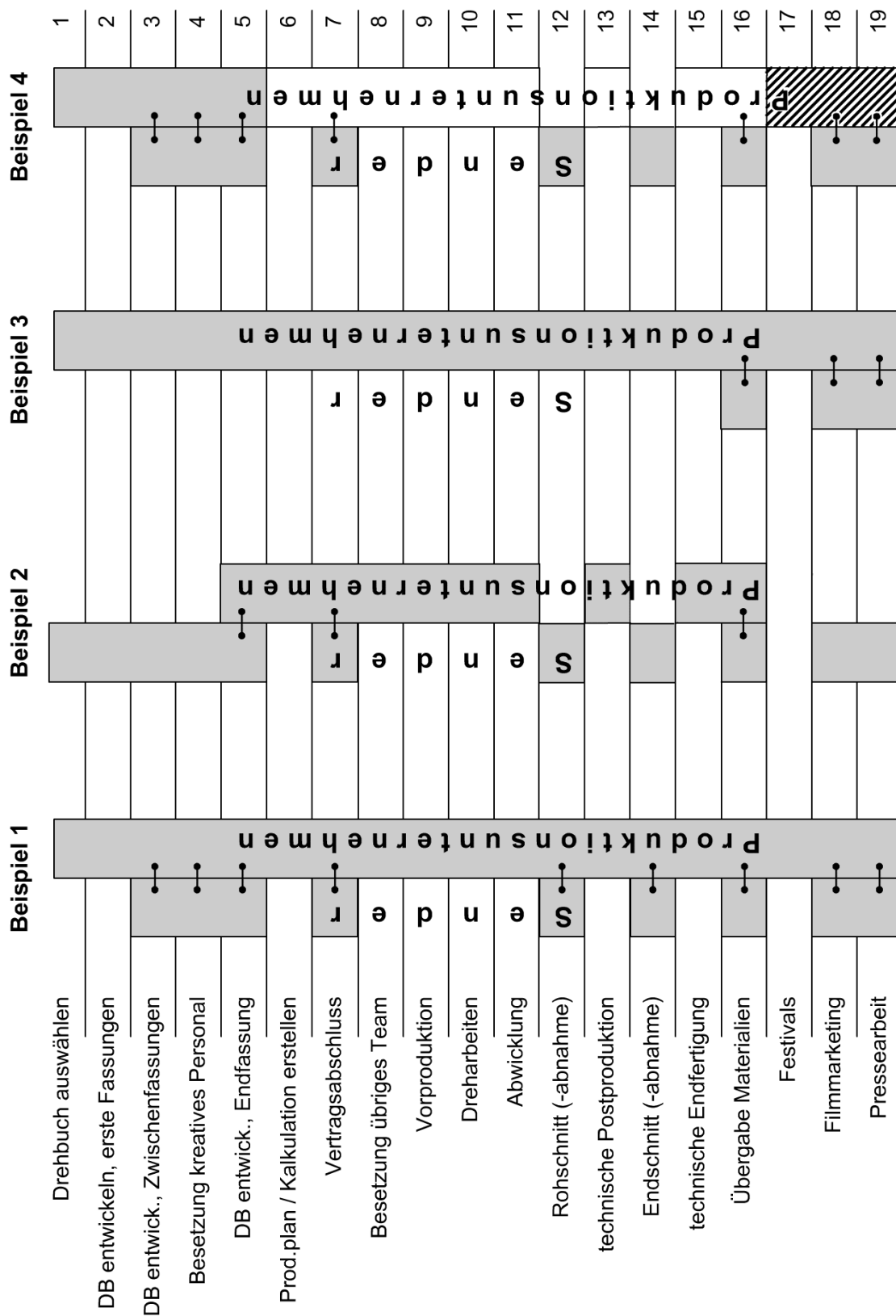
Das Beispiel 3 geht noch einmal auf die oben aufgeführte Fragestellung ein, inwiefern es sich bei der Filmherstellung um eine Dienstleistung oder die Produktion von immateriellen Gütern handelt. Beispiel 3 zeigt ein (theoretisches) Modell, in dem der Produzent den Film aus eigenen Mitteln und in eigenem Risiko herstellt. In diesem Fall wird er eindeutig zu einem Produzenten eines immateriellen Gutes, das erst in Phase 16 an einen Käufer (z.B. Fernsehsender) veräußert wird. Er war unabhängig von einem externen Faktor, seine Arbeit enthält somit keine Elemente einer Dienstleistung. Eine solche Produktionsform ist in Deutschland nur in äußerst seltenen Ausnahmefällen zu finden.

Auf die Beispiel 2 und 4 wird im weiteren Verlauf eingegangen.

¹⁴⁵ Mager, Birgit (1997), S. 89 sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 271 f und 216

¹⁴⁶ Die Abbildung 6 zeigt nur ein vereinfachtes Modell und stellt keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit. So wurde z.B. beim Stoffentwicklungsprozess lediglich auf das Drehbuch eingegangen und Vorformen wie Exposé und Treatment außer Acht gelassen. Auch die einzelnen Teilprozesse wie Vorproduktion, Dreharbeiten, Postproduktion usw. ließen sich selbstverständlich detaillierter aufteilen. Im Zusammenhang mit der hier betrachteten Produktpolitik und dem Wunsch nach Übersichtlichkeit wurde auf weitere Details jedoch verzichtet.

Abbildung 6:



Eine Produktvariation als Option der Produktpolitik und der Anpassung an die Bedürfnisse des Marktes kann im Dienstleistungsbereich unter anderem über eine stärkere oder verminderte Einbeziehung des externen Faktors realisiert werden.¹⁴⁷ So kann sich das anbietende Unternehmen entscheiden, die Entwicklungen der ersten und Zwischenfassungen des Drehbuches ausschließlich alleine zu bewerkstelligen und seine Kunden damit zu bewerben, drehfertige Projekte anzubieten, die innerhalb kürzerer Zeitperioden zu realisieren sind. Auf diese Weise wird der externe Faktor weiter „externalisiert“, das bedeutet, weniger in den Prozess der Filmherstellung einbezogen. Am Beispiel 1 der Abbildung 6 würde dies bedeuten, dass die Phase 3 der Filmherstellung auch noch innerhalb des Unternehmens, also ohne Kundenkontakt, realisiert wird. Bei einer solchen Externalisierung ist natürlich genau abzuwägen, ob dies von den Finanzierungspartnern überhaupt gewünscht wird. Ein Schritt in die andere Richtung ist die „Internalisierung“, bei der die Bindung zwischen Anbieter und Kunde weiter intensiviert wird. Denkbar wäre ein Ansatz in der Phase der Dreharbeiten, in denen die Finanzierungspartner kaum am Herstellungsprozess beteiligt sind und es in den umliegenden Phasen 8, 9 und 11 auch nicht sind. Hier könnte eine tägliche Musterrolle (ein „Best-of-dailies“) erstellt und versandt werden, um dem Partner damit das Gefühl zu geben, tagesaktuell in die Produktion eingebunden zu sein. Mit einer solchen Internalisierung erhöht sich auch die Transparenz des Erstellungsprozesses, die Kommunikation wird erhöht und der Anbieter hat die Möglichkeit, noch genauer auf die Wünsche des Kunden einzugehen.¹⁴⁸

Speziell im Bereich der immateriellen Dienstleistungen muss bei Produktvariationen immer darauf geachtet werden, dass sich die Veränderung und Gestaltung des Produktes nicht nur auf die innere Funktionsweise oder die nicht sichtbare Technik des Erstellungsprozesses konzentriert, sondern der sichtbare Nutzen für den Nachfrager im Mittelpunkt der Entwicklungen steht.¹⁴⁹

Zum Thema der Produktvariation, bzw. –differenzierung sei abschließend noch einmal darauf hingewiesen, dass der Inhalt (Drehbuch, Gestaltung, Besetzung, ...) eines Films natürlich sein wesentlichstes Element ist und filmische Kreativität auch in der Produktpolitik den wichtigsten Platz einnehmen sollte.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 261 f

¹⁴⁸ zu den Strategien der Ex- und Internalisierung vergleiche auch Corsten, Hans (1990); S. 176 ff

¹⁴⁹ Susani, Marco (1997), S. 79

¹⁵⁰ Ähnlich argumentieren auch Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980), S. 150, die darauf hinweisen, dass die technisch funktionalen Eigenschaften eines Industriegutes (=inhaltliche Qualität des Filmes) in ihrer Bedeutung immer weit vor zusätzlichen Kriterien wie Design und anderen Eigenschaften stehen, die im Rahmen der Produktpolitik entwickelt werden können.

Neben der Veränderung oder Erweiterung eines Angebotes besteht die Möglichkeit der Produktinnovation. Dabei sind zwei unterschiedliche Ebenen zu betrachten, der objektive Innovationsgrad und der subjektive Innovationsgrad.¹⁵¹ Der objektive Innovationsgrad beschreibt die (inneren) technischen Neuheiten des Angebots, der subjektive Innovationsgrad beschreibt den Umfang der Innovation, der vom Markt wahrgenommen wird. Diese beiden können in unterschiedlicher Richtung voneinander abweichen oder im selben Maße auftreten. Das neue „Digital Cinema“, also eine Produktionsform, die von der Aufzeichnung bis zur Projektion(!) digital bleibt, ist eine bedeutende objektive Innovation. Vom Markt der Kinobetreiber (und Teile der Produzenten) wird sie im gleichen Maße als subjektive Innovation wahrgenommen. Es ist allerdings davon auszugehen, dass auf dem Markt der Endkonsumenten (Kinobesucher) der subjektive Innovationsgrad gegen Null geht. Ebenso ist ein umgekehrter Fall durchaus üblich, indem der subjektive Innovationsgrad vom Markt hoch eingeschätzt wird, der objektive jedoch gering ist. Tatsächlich handelt es sich bei den meisten „Innovationen“ eher um Veränderungen oder Erweiterungen.¹⁵² Für das Marketing ist vorrangig der subjektive Innovationsgrad relevant.

Echte objektive Innovationen, die ebenfalls einen klaren subjektiven Innovationsgrad enthalten, bieten dem Produzent große Ertragschancen. Auf dem Fernsehmarkt konnten in den letzten Jahren verschiedene Produktinnovationen beobachtet werden, deren Neuheit aus dem Inhaltsformat resultierten, zum Beispiel „Big Brother“ und „Deutschland sucht den Superstar“. Auf dem Markt der Spielfilmproduktionen sind ähnliche Entwicklungen mit einem hohem Innovationsgrad kaum zu beobachten. Dies resultiert sicherlich auch aus den vielen engeren Definitionen des Formats Spielfilm und den klaren Erwartungen des Publikums an einen solchen.

Das Beispiel 4 der Abbildung 6 soll versuchen, eine Produktinnovation technisch-organisatorischer Art vorzustellen. In Teilen der Literatur¹⁵³ wird darauf hingewiesen, dass sich die Produktivität von Dienstleistungen mit ähnlichen Mitteln erhöhen ließe, wie sie bei der Produktion von materiellen Gütern Anwendung finden. Dabei sollen die einzelnen Arbeitsschritte genau analysiert und isoliert werden, um innerhalb dieser kleineren Teilbereiche durch eine Standardisierung die Effizienz zu erhöhen. Der Dienstleistungsanbieter soll sich auf eine Arbeit konzentrieren statt mehrere gleichzeitig anzubieten (kein Multitasking¹⁵⁴ zu betreiben). Bezogen auf den Prozessablauf der Blue-Prints (Abbildung 6) könnte eine Schlussfolgerung zu folgender Produktinnovation führen: Das Unternehmen bietet nicht mehr

¹⁵¹ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 268 f

¹⁵² Backhaus, Klaus (1997), S. 334 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 183 ff

¹⁵³ Corsten, Hans (1990), S. 181 ff sowie Drucker, Peter F. (1993), S. 53 - 64

¹⁵⁴ „Multitasking“ als Begriff für das gleichzeitige Ausführen verschiedener Tätigkeiten. Siehe dazu auch Drucker, Peter F. (1993), S.57 f

die gesamte Filmherstellung als Ganzes an, sondern einzelne Bausteine die vom Kunden (im Beispiel ein Fernsehsender) nach Bedarf und im Vergleich zu Konkurrenten gebucht werden können. Die Bausteine bestehen aus der Drehbuchentwicklung (in der Abbildung grau dargestellt), der organisatorischen Filmherstellung (weiß dargestellt) und der abschließenden Betreuung des Filmes (schraffierte Fläche). Der Kunde kann sich zu den einzelnen Bausteinen getrennte Angebote machen lassen und diese auch mit Konkurrenten vergleichen. Innerhalb des Unternehmens würde dieses Angebot von klar getrennten Abteilungen mit unterschiedlichem, spezialisierten(!) Personal realisiert werden. Ein einzelner Mitarbeiter (z.B. Producer), bzw. ein Produzent würde sich also nicht mehr gleichzeitig um die Entwicklung drei neuer Stoffe, die Vermarktung eines bereits produzierten und die Herstellungsleitung des aktuellen Projekts kümmern. Die dadurch resultierende Spezialisierung würde marketingtechnisch als subjektive Produktinnovation auf dem Markt angeboten werden.

Ähnlich wie in anderen Branchen stehen Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion bei der Entwicklung neuer Produkte drei großen Risiken gegenüber:¹⁵⁵ Der Ergebnis-, Aufwands- und Verwertbarkeitsunsicherheit. Die Ergebnisunsicherheit beschreibt die Gefahr, mit der Entwicklung das gewünschte Ziel erst gar nicht zu erreichen. Die Aufwandunsicherheit ergibt sich aus der Frage, ob die zu erwartenden Erträge den Entwicklungsaufwand decken werden. Dies steht im Zusammenhang mit dem Risiko, dass die Entwicklung vom Markt nicht ausreichend nachgefragt wird, sich also nicht verwerten lässt. Alle drei Unsicherheiten finden sich sowohl bei Innovationen im technisch-organisatorischen Herstellungsprozess, wie sie oben vorgestellt wurden, als auch bei Innovationen im Bereich des Filminhalts.

Die Elimination eines Produktes oder Teile seiner Eigenschaften ist ebenfalls eine Option der Produktpolitik.¹⁵⁶ Häufig bereitet sie für das Unternehmen Schwierigkeiten, oftmals psychologischer Natur.¹⁵⁷ Ein umfangreiches Produktangebot wird von anbietenden Unternehmen als Beweis der Leistungsfähigkeit angesehen, eine Streichung von Teilen des Angebotes also als „Beschneidung“ der Leistungsfähigkeit empfunden. Die Produktelimination ist ebenfalls negativ besetzt, weil sie das Gefühl hervorrufen kann, bei diesem Produkt die Ziele nicht erreicht, also „versagt“ zu haben.

¹⁵⁵ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 122 f. Neben den hier aufgeführten drei Unsicherheiten tritt bei Produktentwicklungen im Industriegüterbereich auch die Zeitunsicherheit auf, also die Gefahr, die vorgesehene Zeit nicht einhalten zu können. Diese Problematik ist für die Film- und Fernsehbranche im Vergleich zu anderen Branchen weniger relevant, da laufende Fixkosten verhältnismäßig gering sind (keine große Entwicklerteams, keine Labor- oder Forschungstechnik oder ähnliches) und auch keine Verpflichtungen gegenüber Kunden bestehen, einen Zeitplan einzuhalten.

¹⁵⁶ Godefroid, Peter (1995), S. 182 f sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 274 f

¹⁵⁷ Backhaus, Klaus (1997), S. 341 ff

Eine Streichung von Teilen des Angebotes kann betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, wenn diese Teile einen großen Zeit- und Finanzaufwand benötigen, jedoch nur verhältnismäßig geringe Erträge erbringen und somit einen geringen Deckungsbeitrag leisten.

Anhand der Beispiele 1 und 2 aus Abbildung 6 soll dies verdeutlicht werden. Das betrachtete Modellunternehmen hat bisher alle wesentlichen Teile des Filmherstellungsprozesses begleitet (siehe Blue-Print des Beispiel 1). Innerhalb einer eigenen Analyse wurde folgendes festgestellt:

- Die Phasen 1 bis 4 (Stoffentwicklung) nahmen überdurchschnittlich große Zeiträume ein, dreiviertel aller entwickelten Projekte wurden nicht realisiert.
- Die inhaltliche Auseinandersetzung und Vorbereitung von Schnittabnahmen (Phasen 12 und 14) führten vereinzelt zu Auseinandersetzungen mit den Finanzierungspartnern, die einer längerfristigen Kundenbindung nicht unbedingt zuträglich waren.
- Die Einreichung auf Festivals, Gestaltung von Werbematerialien und Pressearbeit hatte mittelmäßigen Erfolg, eine positive Konsequenz für das weitere Geschäft (Abschluss von neuen Geschäften) ist allerdings kaum nachweisbar.

Mit diesen Ergebnissen der Eigenanalyse entschließt sich das Unternehmen zu einer Elimination der aufgeführten, unrentablen Angebotsteile. Es entwickelt sich also in Richtung eines Line-Producers und wird in Zukunft als reiner Dienstleister für Fernsehsender oder andere Produktionsunternehmen auftreten (diesen neuen Service-Blue-Print stellt das Beispiel 2 der Abbildung 6 dar).

Eine abschließende Betrachtung der Produktpolitik und der möglichen Resultate für ein Film- und Fernsehproduktionsunternehmen zeigt, dass dieser Bereich nicht alleine zum Marketing gehören kann, sondern große Schnittmengen mit der allgemeinen Unternehmensführung aufweist. Entscheidungen über Änderungen des Angebotes und damit auch der Unternehmensaufgabe müssen von den Produzenten selbst und allen beteiligten Personen getroffen werden, unabhängig davon, ob es sich um Innovationen, Veränderungen oder Eliminationen von Produkteilen handelt. Es wird sich hierbei nicht ausschließlich um eine rationale Entscheidung auf Grund einer wirtschaftlichen Analyse handeln. Vielmehr ist eine Art von Entwicklung oder „Selbstfindungsprozess“ zu erwarten, der auch wesentlich von intuitiven Entscheidungen getragen wird.¹⁵⁸ In einer Branche, die sowohl von kreativen wie auch wirtschaftlichen Einflüssen gleichermaßen beeinflusst wird, gilt es gerade bei der Produktvariation und –elimination zwischen zwei Polen die richtige Entscheidung zu wählen: Einerseits können Konzentration und Standardisierung als Chance der Spezialisierung und Qualitätssteigerung genutzt werden. Andererseits darf die Verdichtung des Angebots nicht

¹⁵⁸ ein interessanter Ansatz dazu findet sich auch bei: Sherlock, Paul (1992), u.a. auf S. 25

zu einer Beschränkung werden, da auch in dieser Branche die Monokultur neue Gefahren mit sich bringen wird.

Es ist ebenfalls wichtig, die Produktpolitik als einen Schritt im zeitlichen Ablauf des gesamten Marketings zu verstehen.¹⁵⁹ Sie ist einerseits das Ergebnis von Marktanalysen und der Auswahl von Geschäftsfeldern die zeitlich früher stattgefunden haben; andererseits ist die Produktpolitik auch der Ausgangspunkt für die Ausrichtung der Kommunikationspolitik, also dem Einsatz von Werbung, der Verkaufsargumentation, dem Auftritt auf Messen usw.

5.2 Preispolitik

Die Festlegung eines Preises muss nicht ausschließlich nach dem Prinzip der Kostendeckung erfolgen, in der in einem einfachen Verfahren die Herstellungskosten des Produktes addiert und ein Gewinnzuschlag hinzugerechnet wird.¹⁶⁰ Aus der Sicht des Marketings hat die Festlegung eines Preises wesentlich mehr Aspekte und Ziele, die über die direkte Kostendeckung hinausgehen:

- Der Preis ist eine Möglichkeit die **Höhe der Nachfrage zu steuern**. Gerade im Bereich der Konsumgüter, aber auch auf dem Markt der Dienstleistungen und eingeschränkt bei den Industriegütern, kann mit einer Preisveränderung die Nachfrage stimuliert werden. Es ist eindeutig, dass ein geringerer Preis zusätzlichen Kaufreiz ausübt und die Anzahl der verkauften Produkte erhöhen kann. Da sich der Umsatz aus dem mathematischen Produkt von Preis multipliziert mit Verkaufsmenge ergibt, ist ein Weg der Preisfindung, innerhalb dieser Funktion den Schnittpunkt des größten Umsatzes zu finden (also den idealen Punkt zwischen niedriger Preis = hohe Absatzmenge und hoher Preis = geringe Absatzmenge).

Dabei kann eine erhöhte Nachfrage beim anbietenden Unternehmen aus zwei unterschiedlichen Gründen resultieren: der niedrigere Preis erhöht tatsächlich die absolute Zahl der nachgefragten Produkte, das Marktvolumen steigt also insgesamt. Oder der niedrigere Preis gewinnt neue Käufer, die vorher bei der Konkurrenz Kunde waren, es verschieben sich also die einzelnen Marktanteile der verschiedenen Anbieter.¹⁶¹

- Speziell im Dienstleistungsbereich bietet der Preis auch eine Möglichkeit zur **zeitlichen Steuerung der Nachfrage**. Aus dem Wesen der Dienstleistung ergibt sich, dass diese nicht lagerfähig ist und nicht nachgefragte Leistungspotentiale verfallen.¹⁶² Es ist also für

¹⁵⁹ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 122

¹⁶⁰ dazu diverse Literatur, z.B. Bruhn, Manfred (1995), S. 171 f, Godefroid, Peter (1995), S. 209 f und weitere

¹⁶¹ zur den Zielen der allgemeinen Preispolitik: Bruhn, Manfred (1995), S. 163 ff

¹⁶² siehe dazu Kapitel „2.2.1 Filmproduktion als Dienstleistung im allgemeinen Sinn“ dieser Arbeit

Dienstleistungsanbieter von großer Bedeutung, eine Nachfrage möglichst gleichmäßig innerhalb der Zeit zu verteilen. Dazu bietet die Preispolitik wirksame Möglichkeiten in Form von gestaffelten Preisen (z.B. bei Hotels zur Haupt- und Nebensaison), marketing-technischen Anreizen wie einer „Happy Hour“ oder einem vergünstigten „Kinotag“. Neben einer Steuerung der konkreten Auslastung kann auch die zukünftige Auslastung über Preisangebote gelenkt werden. „Frühbucherrabatte“ sind auch für den Anbieter interessant, weil auf diese Weise zukünftige Auslastungen besser vorausszusehen sind und weitere Kapazitäten ausgebaut und geplant werden können.¹⁶³

- Der Preis eines Produktes ist auch die konkrete **Umsetzung der Entscheidung für eine Marktstrategie**. Mögliche Marktstrategien wie die Präferenzstrategie (Qualitätsstrategie) und die Preis-Mengen-Strategie wurden im Kapitel 3.4.2 vorgestellt (Seite 43). Hier wurde bereits dargelegt, dass zwei grundsätzliche Modelle für ein Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll sind, also einen hohen Return-On-Investment bringen: eine Preisführerschaft (=geringer Preis) mit hoher Marktabdeckung oder eine Qualitätsführerschaft mit kleinem Marktanteil (und höheren Preisen). Der Preis übernimmt in diesem Fall auch eine Markierungsfunktion für das Produkt, da der Käufer davon ausgeht, dass Qualität mehr kostet, aber im Gegenzug auch darauf vertraut, dass ein kostenintensives Produkt mehr Qualität bietet.¹⁶⁴ Dies trifft ganz wesentlich auch für den Bereich der Dienstleistungen zu. Da für den Nachfrager das Angebot auf Grund der Immaterialität schwer zu prüfen ist, sucht er sich Ersatzkriterien. Eines davon ist der Preis, der den Kunden Rückschlüsse auf die angebotene Qualität ziehen lässt.¹⁶⁵

Der Preis nimmt somit auch Einfluss auf die gesamte „Glaubwürdigkeit“ des Angebots. Ein qualitativ hochwertiges Angebot mit einem günstigen, vom Käufer als „billig“ empfundenen Preis kann Misstrauen erwecken. Ebenso wird auch ein Unternehmen, das eine Preis-Mengen-Strategie verfolgt und kommuniziert nicht glaubwürdig sein, wenn der Preis nicht deutlich unter dem der Konkurrenz liegt.

Es ist fraglich, inwiefern die Ziele einer Preispolitik sich auf die Bedürfnisse und die Marktsituation von Film- und Fernsehproduzenten übertragen lassen. Und es wird zu prüfen sein, ob eine Preispolitik überhaupt anzuwenden ist.

Ein Einfluss auf die Nachfragehöhe wird dadurch beschränkt, dass es sich um eine abgeleitete, indirekte Nachfrage handelt. Weder auf dem Fernsehmarkt noch bei Kinospielefilmen wirkt sich eine Preissenkung der Filmherstellung auf den Konsumbedarf der Endkonsumenten und damit auf die Nachfrage der Finanzierungspartner aus. Eine Erhöhung

¹⁶³ zur Steuerung der Auslastung als Aufgabe der Produktpolitik siehe Corsten, Hans (1990), S. 187 f sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 309 ff

¹⁶⁴ Bruhn, Manfred (1995), S. 164

¹⁶⁵ Simon, Herrmann (1993), S. 190 f

des gesamten Marktvolumens ist in keinem nennenswerten Maße zu erreichen.¹⁶⁶ Es bleibt die Möglichkeit, mit einer Preisreduktion den eigenen Marktanteil auf Kosten der Konkurrenz zu erhöhen. Hierbei tritt die bereits genannte Problematik der fehlenden Vergleichsmöglichkeiten auf,¹⁶⁷ die es dem Nachfrager erschweren, ein Produkt als preisgünstig (und nicht billig!) zu erkennen. Weiterhin wird zu beachten sein, dass die Finanzierungspartner (die Nachfrager) zumeist detaillierten Einblick in das Preisangebot erhalten. Dieser Einblick in die Filmkalkulation erschwert den psychologischen Eindruck eines günstigen Angebotes, da es sich zwangsweise immer um eine einfache Erstattung der anfallenden Kosten handelt. Wenn ein „günstiges“ Angebot für den Nachfrager bedeutet, „mehr zu bekommen und weniger dafür zu bezahlen“, so kann dieser Eindruck nicht entstehen, wenn dem Nachfrager die Kostenkalkulation bis ins Detail bekannt ist, denn hier sieht er, dass er genau das bezahlt, was es kostet, also weder „mehr“ noch „weniger“ bekommt. Des Weiteren besteht bei einem günstigen (niedrigen) Kalkulationsangebot die Gefahr, dass es beim Nachfrager die Sorge des reduzierten Leistungsangebots impliziert. Eine Preisreduktion als Marketingmaßnahme zur Erhöhung des eigenen Marktanteils erscheint trotz der genannten Schwierigkeiten grundsätzlich denkbar, sie wird aber ebenfalls unterstützende, aufwendige Kommunikationsmaßnahmen erfordern, die den genannten Problemen entgegenwirken.

Das Ziel der zeitlichen Nachfragesteuerung ist für eine Film- und Fernsehproduktion nicht von so großer Bedeutung, wie dies in anderen Dienstleistungsbetrieben der Fall ist.¹⁶⁸ Der Grund liegt in den, im Verhältnis zum Gesamtumsatz, relativ geringen Fixkosten eines Film- und Fernsehproduktionsunternehmens. Aufgrund der flexiblen Strukturen (freie Mitarbeiter, kaum eigene Technik, ...) und geringen Investitionen (keine großen Produktionsstätten oder ähnliches) ist der Druck, die vorhandenen Leistungspotentiale auszunutzen und zu verkaufen nicht ganz so groß.¹⁶⁹ Ein möglicher Marketingansatz könnte darin liegen, Produktionen in Zeiten allgemein schwacher Auslastung herzustellen (z.B. Oktober bis März), dadurch variable Kosten zu senken (größere Rabatte bei Technikverleihen, niedrigere Gagen, ...) und diese Ersparnisse marketingtechnisch im Angebotspreis des Produzenten umzusetzen. Fraglich bleibt, welches Ausmaß solche Ersparnisse haben

¹⁶⁶ Folgende Möglichkeit zur Erhöhung des gesamten Fernsehfilmmarktumsatzes wäre theoretisch denkbar: die Herstellung eines Filmes wird so günstig angeboten, dass entweder keine Wiederholungen mehr gezeigt würden oder / und weitere Programmplätze geschaffen werden, auf denen sich eine Filmproduktion auf Grund mangelnder Quote bisher nicht rechnete (Vormittagsprogramm, ...). Es ist allerdings zu vermuten, dass die Preisreduktionen so deutlich ausfallen müssten, dass ein ganz neues Produkt entstehen würde und somit ein neuer Markt eröffnet und nicht der alte vergrößert wird. In diesem Falle würde es sich eher um eine Produktinnovation handeln (Produktpolitik).

¹⁶⁷ Vergleiche Kapitel „3.1 Wertangebot und Komparativer Konkurrenzvorteil“, Seite 27 sowie Kapitel „3.4.2 Marktabdeckung und Marktstimulierung“

¹⁶⁸ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 306

¹⁶⁹ Anhand der flexiblen Strukturen ist es möglich, den Umfang des bereitgestellten Leistungspotentials nach Bedarf zu vergrößern / zu verringern. Vergleich dazu Meyer, Anton (1983), S. 28

würden und ob diese ausreichen, dass potentielle Nachfrager den Zeitpunkt ihrer Kaufentscheidung (Finanzierungsbeteiligung) danach ausrichten.¹⁷⁰

Letztendlich muss bei einer Filmproduktion die gesamte Bedeutung des Preises, sein Einfluss auf die Kauf-, bzw. Finanzierungsentscheidung, in Frage gestellt werden und damit auch die Möglichkeiten einer Preispolitik. Es ist anzunehmen, dass eine Entscheidung zur Finanzierungsbeteiligung oder Auftragserteilung maßgeblich von der Qualität des Drehbuches getragen wird und nur zu einem kleineren Anteil vom Filmbudget und somit der Einfluss des Preises gering ist. Hinzu kommt die potentielle Macht des Käufers auf dem Nachfrageoligopol des Film- und Fernsehmarktes, indem der Käufer seine Preisvorstellungen oftmals selbst durchsetzen kann.

Im Bereich des Kinospielefilms und der Beziehung zwischen Verleihern und Produzenten wird eine Preispolitik ebenfalls kaum anzuwenden sein, da es sich hier nicht um Verkäufe handelt, für die ein Preis vereinbart wird, sondern um Konditionen einer gemeinsamen (potentiellen) Gewinnverteilung und damit verbundener Minimumgarantie.

Die Möglichkeiten mit preispolitischen Maßnahmen die Nachfrage nach Film- und Fernsehproduktion zu beeinflussen, werden somit als gering erachtet.¹⁷¹ Um Missverständnissen vorzubeugen, sei noch einmal darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Preispolitik der Preis ein und desselben Produkts betrachtet wurde. Es soll also nicht ausgeschlossen werden, dass es sinnvoller sein kann, günstigere als aufwendigere Filme zu produzieren (oder anders herum). Dabei wird es sich aber um jeweils andere Filme handeln (Besetzung, Motive, Ausstattung, ...) und somit fällt eine solche Entscheidung, bzw. Feststellung in den Bereich der Produktpolitik und allgemeinen Marketingstrategie und nicht unter die Preispolitik.

5.3 Distributionspolitik

Die Aufgabe der Distribution besteht darin, die angebotenen Güter und Leistungen für die Nachfrager verfügbar zu machen. Innerhalb der Distributionspolitik können somit zwei verschiedene Funktionen betrachtet werden, die akquisitorische und die logistische Funktion.¹⁷² Dabei gehört zum akquisitorischen Teil der Distributionspolitik das Management aller rechtlichen, sozialen, ökonomischen und informellen Beziehungen der einzelnen Teile

¹⁷⁰ Selbstverständlich bleibt ebenfalls zu berücksichtigen, dass ein Sommerfilm mit vielen Außenmotiven kaum in den genannten Wintermonaten zu produzieren sein wird.

¹⁷¹ Zu einem ähnlichem Ergebnis bei der Betrachtung allgemeiner Dienstleistungen kommt Staffebach, Bruno (1988), S. 282

¹⁷² Backhaus, Klaus (1997), S. 344 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 243

des Vertriebssystems (Mitarbeiter, Vertriebspartner, Zwischenhändler, ...). Im Bereich der Logistik geht es um die Überbrückung von Raum und Zeit bei der Güterverteilung.

Die Ansätze der Distributionspolitiken im Bereich Industriegütermarketing und des Dienstleistungsmarketing unterscheiden sich deutlich voneinander. Es zeigt sich jedoch, dass die dort behandelten Problematiken für den Bereich der Film- und Fernsehbranche nicht relevant sind. Es werden im Folgenden die gängigen Systeme und Überlegungen kurz vorgestellt um darzulegen, dass für Film- und Fernsehproduktionen eine Übertragbarkeit nicht gegeben ist:

- Zum Bereich der Logistik gehören Entscheidungen über Lagerhaltung, Verpackung, Transportmittel, Organisation der Lagerhäuser und ähnliches.¹⁷³ Es ist klar ersichtlich, dass diese Fragen für ein Film- und Fernsehproduktionsunternehmen bedeutungslos sind, was sich aus der Immaterialität der angebotenen Leistung und der fertigen Produkte ergibt.
- Im Bereich der Konsumgüter nimmt die Auswahl der Vertriebspartner, Vertragshändler, Wiederverkäufern und anderer Distributionspartner eine wichtige Schlüsselposition ein, also der Aufbau der entsprechenden Distributionskanäle.¹⁷⁴ Da im Bereich des Investitionsgütermarketings im Allgemeinen wie auch in der Film- und Fernsehbranche im Speziellen kurze Vertriebswege und Direktvertrieb vorherrschen,¹⁷⁵ ist auch dieser Teil der Distributionspolitik für Film- und Fernsehproduzenten ohne Relevanz.
- Beim Dienstleistungsmarketing stehen Ziele wie Präsenz und Erreichbarkeit, das Image des Absatzkanals (bei Zwischenhändlern), der Zugang des externen Faktors als auch die Lieferzeiten im Vordergrund.¹⁷⁶ Eine örtliche Präsenz in Form von lokalen Niederlassungen ist in der Film- und Fernsehbranche als Distributionsmittel unbedeutend.¹⁷⁷ Die Erreichbarkeit wird durch eine mediale Kommunikation hergestellt, ein Bedarf nach dem „Produzenten um die Ecke“ besteht nicht.¹⁷⁸ Das Image des Absatzkanals wird aufgrund des Direktvertriebes hinfällig, ebenso sind Lieferzeiten in der Film- und Fernsehbranche keine nennenswerte Problematik. Unter dem Zugang des externen Faktors werden beispielsweise kunden-gerechte Warteräume, Beförderungseinrichtungen (z.B. Shuttleverkehr auf einem Flughafen)

¹⁷³ Backhaus, Klaus (1997), S. 359 ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 261 ff

¹⁷⁴ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 801 ff

¹⁷⁵ siehe Kapitel „2.1 Filmproduktion als Investitionsgut“

¹⁷⁶ Corsten, Hans (1990), S. 190 f sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 319 ff und Staffelbach, Bruno (1988), S. 281

¹⁷⁷ einzige Ausnahmen bilden strukturpolitische Gründe wie eine Regionalförderung. Da es sich hierbei jedoch um „marktförne“ Einflüsse (eine Form von Subventionen) handelt, sollen diese Gründe im Rahmen dieser Marketingbetrachtungen außer Acht gelassen werden.

¹⁷⁸ Wenn zumindest nicht „um die Ecke“, so wäre die Überlegung einer Ausweitung mit neuen Niederlassungen zumindest im internationalen Rahmen zu betrachten. Hierbei würde es sich allerdings weniger um eine distributionspolitische Maßnahme handeln als vielmehr einer Ausweitung des Geschäftsfeldes (Vergleiche Kapitel „3.2 Geschäftsfelder und Marktsegmente“)

und Reservierungssysteme verstanden. Auch diese Fragen sind für eine Film- und Fernsehproduktion unerheblich.

- Der Aufbau und die Steuerung des Außendienstes (der Außendienstverkäufer) wird in der Literatur ebenfalls im Bereich der Distributionspolitik behandelt.¹⁷⁹ Da Film- und Fernsehproduktionsunternehmen zum Teil nur von einer Person (z.B. Produzent) oder einer äußerst kleinen Anzahl von „Außendienstmitarbeitern“ (z.B. Producern) vertreten werden, ist diese Frage im Rahmen dieser Arbeit ebenfalls nicht von Interesse.

5.4 Kommunikationspolitik

Der meist bekannte Teil des Marketings ist sicher die Kommunikationspolitik, bzw. einige ihrer Einzelelemente wie Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring. Die Aufgabe der Kommunikationspolitik ist die Darstellung der Unternehmensleistung, bzw. des Angebots gegenüber potentiellen Käufern: „Die Kommunikationspolitik einer Unternehmung umfasst sämtliche unternehmensinternen und -externen Maßnahmen, die auf Kenntnisse, Einstellungen und Verhaltensweisen von Marktteilnehmern gegenüber den Unternehmensleistungen einwirken.“¹⁸⁰

Im Rahmen der Kommunikationspolitik stehen verschiedene „Werkzeuge“ zur Verfügung. Dabei unterscheiden sich hierzu die Angaben in der Literatur in ihrer Detailgenauigkeit, bzw. Aufgliederung der einzelnen Maßnahmen. Im Großen und Ganzen ergibt sich aber immer wiederkehrend folgende Liste der zur Verfügung stehenden Mittel:¹⁸¹

- persönlicher Verkauf (in seiner ursprünglichen Form; auf Messen; Konferenzen; ...)
- Werbung (z.B. die klassische Printwerbung, Prospekte, ...)
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations)
- Sponsoring
- Online- und Direct-Marketing
- Verkaufsförderung

Im Industriegütermarketing ist der persönliche Verkauf das wichtigste Element,¹⁸² dies trifft sicherlich für die Film- und Fernsehbranche in gleichem Maße zu. Aus diesem Grund soll im weiteren Verlauf in einem ersten Unterkapitel auf den persönlichen Verkauf und

¹⁷⁹ vergleiche zum Beispiel Backhaus, Klaus (1997), S. 350 ff und Bruhn, Manfred (1995), S. 256 ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 267 ff

¹⁸⁰ Bruhn, Manfred (1995), S. 197 sowie inhaltlich gleich bei Backhaus, Klaus (1997), S. 365 und Corsten, Hans (1990), S. 189

¹⁸¹ dazu verschiedene Literatur: Bruhn, Manfred (1995), S. 201 und Godefroid, Peter (1995), S. 320 und Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 908 und Weis, Hans Christian (1983), S. 9 u.a.

¹⁸² Backhaus, Klaus (1997), S. 350 ff sowie Godefroid, Peter (1995), S. 22 und S. 267

angrenzenden Kommunikationsmittel eingegangen werden, in denen ebenfalls ein persönlicher Kontakt hergestellt werden kann (z.B. die Kommunikation auf Filmmessen). Werbung in unterschiedlicher Form, Sponsoring und Öffentlichkeitsarbeit werden im zweiten Unterkapitel betrachtet. Möglichkeiten des Direkt-Marketings (Database-Marketings) werden abschließend im dritten Unterkapitel kurz vorgestellt.

Ohne weitere Betrachtung bleibt das Element der Verkaufsförderung. Hierunter werden einzelne, meist kurzfristige Aktionen verstanden, die zusätzliche Kaufreize auslösen sollen.¹⁸³ Dazu können Preisausschreiben, Gutscheine, Rabatte und ähnliche Aktionen für Endverbraucher gehören, aber auch Außendienst-Promotions im Investitionsgüterbereich, z.B. die Bereitstellung von Verkaufshilfen und die Schulung von Außendienstmitarbeitern. Diese Beispiele machen deutlich, dass die Verkaufsförderung auf Grund ihrer Kurzfristigkeit und / oder Ausrichtung auf einen größeren Außendienst für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion nicht relevant ist.

Auch an dieser Stelle soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass jedes einzelne Element der Kommunikationspolitik auf die Gesamtstrategie des Unternehmens ausgerichtet sein muss, wie auch die anderen Teile des Marketingmix (Produktpolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik als gesamtes) den übergeordneten Zielen der Marketingstrategie zugeordnet sein müssen. Ist dies nicht der Fall, so droht ein Wirkungsverlust der einzelnen eingesetzten Instrumente.¹⁸⁴

5.4.1 direkte Kommunikation: Persönlicher Verkauf und Messen

Investitionsgüter wie eine Film- und Fernsehproduktion sind komplex und erklärungsbedürftig,¹⁸⁵ so dass ein Kauf immer mit einem persönlichen Kontakt zwischen Anbieter und Nachfrager verbunden sein wird. Ebenso spielt das wirtschaftliche Risiko, das für den Nachfrager mit dem Kauf verbunden ist, eine Rolle und lassen einen „Kauf von der Stange“ oder aus dem Katalog unmöglich werden. Auch in der Film- und Fernsehbranche spielt der persönliche Verkauf die bedeutendste Rolle, technische Eigenschaften des „Film-Produkts“ werden immer hinter menschlichen Beziehungen und Persönlichkeiten zurücktreten.

Die Chancen und Aufgaben des persönlichen Verkaufs sind folgende:¹⁸⁶

- Informationen von Kunden zu gewinnen, ihren Bedarf zu ermitteln, potentielle Kunden zu finden

¹⁸³ Backhaus, Klaus (1997), S. 391 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 226 ff und Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 909

¹⁸⁴ Bruhn, Manfred (1995), S. 239 f sowie Weis, Hans Christian (1983), S. 78 f

¹⁸⁵ vergleiche Kapitel „2.1 Filmproduktion als Investitionsgut“

¹⁸⁶ Backhaus, Klaus (1997), S. 350 sowie Weis, Hans Christian (1983), S. 243 f

- Geschäftsabschlüsse, bzw. Aufträge zu erlangen
- mit Beratung, Erklärung und Diskussion den Verkauf des Produkts zu unterstützen
- beim Kunden ein Image und eine Einstellung zum Unternehmen aufzubauen, Informationen anzubieten, persönliche Beziehungen aufzubauen.

Der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu potentiellen Kunden ist dabei Grundlage für alle folgenden Elemente einer Geschäftsbeziehung der vertretenen Unternehmen. Ein solcher Kontakt sollte dabei nicht nur im Rahmen eines konkret angebotenen Projekts gepflegt werden, sondern auch zwischen einzelnen Geschäftsabschlüssen.¹⁸⁷ Gelegenheiten dazu können auf Filmfestivals, Premieren und ähnlichen Veranstaltungen genutzt werden. Dabei bietet sich die Möglichkeit, für den anbietenden Produzenten / Producer die Bedürfnisse, Gedanken und Wünsche möglicher Finanzierungspartner kennen zu lernen und darauf hin passende Angebote zu erstellen. In lockeren Gesprächen, die nicht vorrangig von einem anstehenden Geschäftsabschluss geprägt sind, können kreative Ideen und Projekte geboren werden, aus denen weitere zukünftige Zusammenarbeiten entstehen.

Als weitere wichtige Funktion des persönlichen Verkaufs ist die Informationsgewinnung zu sehen. Der Producer¹⁸⁸ sammelt im Rahmen seiner Arbeit eine Menge Informationen, die für eine Marketingforschung von Interesse sind.¹⁸⁹ Dabei kann er aus Gesprächen mit Kunden verschiedene Dinge erfahren, zum Beispiel über die Zusammensetzung des Buying Centers, die Aktivitäten der Konkurrenz sowie die weiteren Entwicklungen beim Kunden und ähnliches. Um diese Informationen auch anderen Teilen des Unternehmens zugänglich zu machen und zu qualifizieren, wird für den Bereich des Investitionsgütermarketings die Anfertigung von Besuchberichten vorgeschlagen und darauf hingewiesen, dass die gewonnenen Daten in das Marketinginformationssystem des anbietenden Unternehmen übertragen werden sollten.^{190 191}

Für potentielle Nachfrager sollte der Producer immer erreichbar sein und ihnen Interesse einerseits und Auskunftsbereitschaft andererseits entgegenbringen. In Abbildung 6 (siehe Seite 60) wurde das Modell des Service-Blue-Print vorgestellt, das die einzelnen Arbeitsschritte darauf hin untersucht, ob diese mit oder ohne Kundenkontakt stattfinden. Der Kundenkontakt wird im Dienstleistungsbereich auch der „Moment der Wahrheit“ genannt,¹⁹²

¹⁸⁷ Godefroid, Peter (1995), S 270

¹⁸⁸ zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden nur noch der Producer als Beispiel genannt, natürlich kann es sich hierbei auch um Produzenten oder andere Mitarbeiter handeln, die einer Tätigkeit im Außendienst nachgehen. Unter dem Begriff „Nachfrager“ werden Finanzierungspartner wie Redakteure, Kinoverleiher und andere verstanden.

¹⁸⁹ Corsten, Hans (1990), S. 180 sowie Weis, Hans Christian (1983), S. 257 f

¹⁹⁰ Godefroid, Peter (1995), S 273

¹⁹¹ siehe dazu auch Kapitel „3.3 Marketingforschung“

¹⁹² Rapp, Reinhold (1993), S. 142

in dem der Kunde bemerkt und erfährt, ob er wirklich die Leistung bekommt, bzw. bekommen wird, die er erwartet und die ihm angeboten wurde. In jedem dieser Momente des Kundenkontakts besteht die Chance, das Image des Unternehmens positiv auszubauen und gleichzeitig die Gefahr, die Erwartungen des Kunden zu enttäuschen (bei mangelhafter Leistung und Kommunikation).

Einer der wesentlichen Punkte beim Aufbau erfolgreicher Geschäftsbeziehungen wird dabei die Glaubwürdigkeit des Producers sein.¹⁹³ Diese wird von mehreren Faktoren beeinflusst: einer umfassenden Fachkenntnis des Marktes und des Produkts; das persönliche Auftreten mit allen psychologischen Faktoren wie Gestik, Kleidung und ähnlichem; die Übereinstimmung der gesamten Marketingstrategie des Unternehmens mit den angebotenen Produkten und den gewählten Kommunikationsmaßnahmen. Dabei soll letzteres noch einmal darauf hinweisen, dass im Rahmen des gesamten Marketings die Auswahl und Darstellung der Produkte zum Markt passen muss, wie auch der Producer zu den von ihm angebotenen Filmen passen muss. Ein junger Producer mit geringerer Erfahrung wird glaubhaft ein spannendes Nachwuchsprojekt verkaufen können, jedoch bei einer großen internationalen Kinoproduktion Schwierigkeiten haben.

Aufgrund der hohen Bedeutung des persönlichen Verkaufes und somit auch der Persönlichkeit des Verkäufers, sollte eine Kontinuität in der Kundenbetreuung gewährleistet sein.¹⁹⁴ Sind also zwei oder mehr Producer für ein Unternehmen auf demselben Marktsegment tätig, so ist zu überlegen, ob ihre Tätigkeitsgebiete nach Projekten getrennt werden und somit zwei Producer eines Unternehmens zu einem Nachfrager (z.B. Redakteur) getrennt Kontakt aufnehmen, oder ob einer beide Projekte vertreten soll.¹⁹⁵ Im Rahmen der geforderten Kontinuität der Kommunikationspartner stellt auch der Weggang eines Producers mit mehreren erfolgreichen Kundenbeziehungen für das Unternehmen einen großen Verlust dar, da diese nicht ohne weiteres auf eine andere Person zu übertragen sind.

Bereits schon einmal erwähnt wurde die Bedeutung von Messen als Chance zur kontinuierlichen Kontaktpflege unabhängig von konkreten Projekten. Hat das anbietende Unternehmen auf einer Filmmesse / -festival zudem selber eine Produktion im Programm, so bieten sich hier für den Producer vielfältige Möglichkeiten einer Kontaktpflege und der Gewinnung von neuen Kontakten, wobei die vorgeführte Produktion z.B. als Referenz für neue Projekte dienen kann und somit zum Abbau der Unsicherheiten auf Kundenseite beiträgt. Der Vorteil einer Messe liegt darin, dass sie die Chance bietet, Elemente der Werbung, der Öffentlichkeitsarbeit und des persönlichen Verkaufes sinnvoll und effektiv

¹⁹³ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 293

¹⁹⁴ ebd.

¹⁹⁵ Vergleiche hierzu auch das Kapitel 6 dieser Arbeit

miteinander zu verbinden.¹⁹⁶ Aus einem psychologischen Blickwinkel kann die Messe auch als ein „Stammestreffen“ gesehen werden, welches das archetypische Bedürfnis des Menschen nach jährlichen Ritualen befriedigt und den Zauber eines religiösen Festes bietet.¹⁹⁷

Im Rahmen des persönlichen Verkaufs beschäftigt sich die Literatur im Weiteren ausgiebiger mit der Organisation des Außendienstes, der Auswahl von Außendienstmitarbeitern, Belohnungssystemen u.ä. Auf Grund der sehr geringen Zahl von Mitarbeitern die ein Film- und Fernsehproduktionsunternehmen vertreten (zum Teil nur eine Person), sind diese Ausführungen im Rahmen dieser Arbeit nicht interessant. Es hat sich aber gezeigt, dass die Aufgaben, Eigenschaften und allgemeinen Betrachtungen des persönlichen Verkaufs aus den Bereichen Investitionsgütermarketing und Dienstleistungsmarketing in weiten Teilen auch auf die Film- und Fernsehbranche zu übertragen sind. Wegen der großen Bedeutung von Persönlichkeiten, also einzelnen Menschen, innerhalb der hier betrachteten Branche, würde eine weitere Vertiefung in das Thema des persönlichen Verkaufs weggleiten vom Bereich des Marketings und sich eher in Richtung der Psychologie / psychologischen Wirkungen bewegen.

5.4.2 Kommunikation mit klassischen Medien: Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring

Während im Bereich der Konsumgüter die Werbung eines der wesentlichsten Werkzeuge der Kommunikationspolitik darstellt, ist ihre Bedeutung im Industriegütermarketing wesentlich geringer. Allerdings wird ihre Wirkung von Unternehmen tendenziell noch unterschätzt, so dass sie weitestgehend vernachlässigt wird.¹⁹⁸ Schon die Betrachtung allgemeiner psychologischer Ziele der Kommunikationspolitik¹⁹⁹ zeigt allerdings, dass sich eine Auseinandersetzung auch für das Investitionsgütermarketing lohnt:

- Aufmerksamkeit und Emotionen sollen geweckt werden
- Interessen sollen neu erzielt werden oder eine Erinnerung wachgerufen, bzw. verfestigt werden
- Informationen sollen vermittelt werden, z.B. über die konkrete Produktvorteile

¹⁹⁶ Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993), S. 163

¹⁹⁷ Sherlock, Paul (1992), S. 187

¹⁹⁸ Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980), S. 145 sowie Godefroid, Peter (1995), S. 329

¹⁹⁹ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 284 f und ähnlich in Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 960

Es finden sich ebenfalls speziell entwickelte Zielvorgaben für den Bereich der Werbung auf Investitionsgütermärkten.²⁰⁰

- Bekanntheitsgrad des Unternehmens soll erhöht werden
- positives Klima für den persönlichen Verkauf zu schaffen
- Ansprache von Mitgliedern des Buying Centers, die über den persönlichen Verkauf nicht zu erreichen sind
- Ansprache von unbekannten Kaufbeeinflussern
- Initiierung von Anfragen

Als weiteres Ziel wird auch die „Stimulierung der Nachfrage auf Folgestufen der Absatzprozesse“²⁰¹ genannt. Hierbei würde es sich um die zweite Marktebene der indirekten Nachfrager handeln, wie in Abbildung 3 (Seite 36) dargestellt. Die Umsetzungsmöglichkeiten dieses Ziels sollen anhand eines theoretischen Beispiels geprüft werden: Ein Unternehmen produziert eine tägliche Talkshow, die in letzter Zeit mit sinkenden Quoten zu kämpfen hat. Das Unternehmen entschließt sich, nach Absprache mit dem ausstrahlenden Fernsehsender, in eine Werbekampagne zu investieren, die die angebotene Talkshow bewirbt und für höhere Zuschauerzahlen sorgen soll. Die Werbekampagne richtet sich an eine anonyme Zielgruppe, die weder demografisch noch geographisch genauer umrissen ist. Dementsprechend hoch muss der Werbeeinsatz sein, um mit Abzug der anfallenden Streuverluste ein positives Ergebnis (eine steigende Quote) zu erzielen. Es ist anzunehmen, dass die dadurch erzielten finanziellen Gewinne des Unternehmens (Weiterführung der Produktion, evtl. zu höheren Auftragspreisen) in keinem Verhältnis zu den angefallenen Kosten stehen. Die oben genannte Stimulierung der Nachfrage wird also im Bereich der Film- und Fernsehproduzenten nicht zu erreichen sein.

Es bleiben allerdings alle anderen der genannten Ziele, die eine Auseinandersetzung und Investition in diesen Bereich der Kommunikationspolitik sinnvoll erscheinen lassen. Dabei wird immer zu beachten sein, dass immer Menschen und nicht Unternehmen die Ziele der Kommunikationspolitik sind.²⁰² Zwar finden per Definition die Transaktionen des Investitionsgütermarktes ausschließlich zwischen Unternehmen statt,²⁰³ allerdings werden sie immer von Menschen vertreten und es werden immer Menschen sein, die eine Anzeige sehen, eine Internetseite besuchen, einen Artikel lesen. Somit muss die Werbung auch in diesem Bereich Emotionen wecken und Aufmerksamkeit erzielen.²⁰⁴ Selbstverständlich wird der

²⁰⁰ Backhaus, Klaus (1997), S. 381 sowie Weis, Hans Christian (1983), S. 140 f

²⁰¹ Backhaus, Klaus (1997), S. 381

²⁰² Godefroid, Peter (1995), S. 329

²⁰³ siehe dazu Kapitel „2.1 Filmproduktion als Investitionsgut“

²⁰⁴ Weis, Hans Christian (1983), S. 215 f

Anteil zwischen Emotionen und sachlichen Informationen ganz anders verteilt sein, als dies beispielsweise bei Konsumgütern der Fall ist.

Die verschiedenen Zielgruppen sind auf dem Markt der Industriegüter wesentlich kleiner als auf anderen Märkten. Für die Film- und Fernsehbranche Deutschlands kann die Anzahl der möglichen Ansprechpartner auf Nachfrageseite mit einer groben, nicht qualifizierten Schätzung im Bereich von 500 bis 2000 eingeordnet werden (Fernsehredakteure und sonstige Entscheider aller TV-Sender; Filmverleiher und Weltvertriebe inkl. aller am Entscheidungsprozess beteiligter Personen; weitere „entscheidende“ Personen wie Jury- und Gremienmitglieder; Mitarbeiter von Förderungsanstalten; ...). Diese Zahlenangabe soll an dieser Stelle nur einen ungefähren Rahmen geben und beispielsweise in einem Vergleich zu Zielgruppen der indirekten Nachfrageebene (Endverbraucher) gesehen werden, die sich in Bereichen von Millionen bewegen. Aus der geringen Größe der Zielgruppen ergibt sich, dass statt Massenmedien spezielle Kommunikationsplattformen genutzt werden müssen, die einen gezielten Zugang zur gewünschten Zielgruppe bieten. Dies ist auch der Grund, warum Fachzeitschriften mit Abstand das meist genutzte Werbemedium auf dem Industriegütermarkt sind.²⁰⁵

Die im Rahmen der Kommunikationspolitik anzusprechenden Personen gehören zu unterschiedlichen Zielgruppen, die über verschiedene Kriterien wie Unternehmensgröße, Struktur des Buying Center oder ähnliches beschrieben werden können. Konkrete Personenmerkmale sind Alter und Ausbildung, die genutzten Kaufentscheidungskriterien, Mediennutzung u.a.²⁰⁶ Innerhalb der folgenden Aufzählung sollen Beispiele für anzusprechende Zielgruppen aus Sicht eines Film- und Fernsehproduzenten genannt werden (konkrete Beispiele jeweils in Klammer):²⁰⁷ Kunden (Redakteure, Verleiher, ...), Banken²⁰⁸ (für Zwischenfinanzierungen, mögliche Risikofinanzierungen, ...), staatliche Stellen (Filmförderungen, ...), Presse, Talente (Autoren, Regisseure, ...) und andere Mitarbeiter (Teammitglieder wie Kamera, Ausstattung, ...), Lieferanten (Technikverleiher, Filmmaterial, ...), informelle Ratgeber (freie Lektoren, ...). Mit einer genauen Kenntnis der Zielgruppen lassen sich für die Umsetzung der Kommunikationspolitik jeweils die geeigneten Medien und Kommunikationsformen bestimmen, mit denen die Zielpersonen angesprochen werden können.

Diese Zielgruppen sind sowohl für die Werbung als auch für die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) von Interesse. Im Mittelpunkt der Öffentlichkeitsarbeit steht weniger das Ziel,

²⁰⁵ Weis, Hans Christian (1983), S. 154 ff

²⁰⁶ Bruhn, Manfred (1995), S. 207 f

²⁰⁷ die allgemeine Aufzählung ist entnommen bei Godefroid, Peter (1995), S. 325 ff

²⁰⁸ mit einem Marketing und einer genaueren Kommunikation der eigenen Unternehmensangebote und –qualitäten wäre eventuell auch ein besseres Verständnis zwischen Banken und Film- und Fernsehproduzenten herzustellen und damit eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen.

Informationen über das konkrete Leistungsangebot zu vermitteln, sondern vielmehr Vertrauen und Verständnis für das Unternehmen zu gewinnen oder auszubauen.²⁰⁹ Damit verbunden ist die Schaffung eines positiven Image. Während in größeren Unternehmen teils eine eigene Abteilung für den Bereich der Public Relations zuständig ist, wird eine solche Organisationsform bei Film- und Fernsehproduktionsunternehmen seltener zu finden sein, was u.a. auf eine Kosten-Nutzen-Frage zurückzuführen ist.²¹⁰ Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit sind Pressearbeit, unterschiedliche Veranstaltungen wie ein „Tag der offenen Tür“, die Herausgabe eigener Firmenpublikationen, Förderung von Kultur- und Sportveranstaltungen und ähnliches.²¹¹ Solche Veranstaltungen und andere Aktivitäten sind häufig darauf ausgerichtet, für die Pressearbeit einen Anlass zur Berichterstattung zu bieten. Die Immaterialität von Dienstleistungen stellt für die Werbung einige Probleme dar, die auch für Film- und Fernsehproduktionen zutreffen. Die angebotenen Produkte sind nicht über physische Eigenschaften zu beschreiben und zu bewerben, wie dies bei materiellen Gütern der Fall ist. Visualisierbare Eigenschaften wie Design, Größe, Ausstattung, u.ä. sind bei Dienstleistungen nicht zu finden. Es müssen also bestimmte Surrogate gefunden werden, die für den Nachfrager einen Rückschluss auf die Qualität der angebotenen Leistung zulassen. Folgende Ansätze können gewählt werden:²¹²

- Referenzen zu bereits erstellten Leistungen und zufriedenen Kundenstimmen (Filmkritiken, Preise, Einschaltquoten, Besucherzahlen, ... vorheriger Produktionen)
- Darstellung materieller interner Faktoren wie Büroausstattung, Mitarbeiter, verwendete Technik, u.s.w.
- Objektproben (Ausschnitte aus Filmen und Drehbüchern, Storyboards, ...)
- statt die eigentliche Dienstleistung zu bewerben, kann die zu Grunde liegende Bedürfnisbefriedigung in den Mittelpunkt gestellt werden (Beispiel Fernsehredakteur als Nachfrager: nicht die Filmherstellung an sich wird beworben, sondern das Erzielen einer hohen Quote)
- als „Marktbeeinflusser“ können Prominente und Meinungsbildner für die angebotene Leistung sprechen
- Einsatz von Sinnbildern mit Bezug zum Angebot
- Vorher/Nachher-Darstellungen die den Erstellungsprozess und das Ergebnis zeigen

²⁰⁹ Backhaus, Klaus (1997), S. 392 f sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 233 und Godefroid, Peter (1995), S. 323 f

²¹⁰ Ein Beispiel, bei dem auch ein Unternehmen der Film- und Fernsehbranche eine eigene PR-Abteilung hat, ist die X-Filmproduktion (zusammen mit angeschlossenen Tochterunternehmen wie X-Film Verleih). Siehe dazu Interview in der W&V (2000)

²¹¹ Backhaus, Klaus (1997), S. 393 sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 234 f und Weis, Hans Christian (1983), S. 265

²¹² Corsten, Hans (1990), S. 189 und Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 290 f sowie Staffelbach, Bruno (1988), S. 279 und 281 und ähnlich in Backhaus, Klaus / Weiber, Rolf (1993), S. 71

Die Reihenfolge der Liste stellt eine erste Ordnung nach dem Grad der Übertragungsmöglichkeit für Film- und Fernsehproduktionen dar. So ist der Einsatz von Referenzen weit verbreitet und auch die Möglichkeit über materielle interne Faktoren und Objektproben zu werben ist für die Film- und Fernsehbranche übertragbar. Mit kreativem Einsatz können sich auch zu den anderen Ansätzen originelle Mittel und Wege finden, das immaterielle Angebot eines Film- und Fernsehproduzenten zu kommunizieren.

Generell muss die Dienstleistungskommunikationspolitik neben der bereits erwähnten Immaterialität auch auf die anderen Grundelemente der Dienstleistungen eingehen: die Eigenschaften des bereitgestellten Leistungspotentials und die Integration des externen Faktors.²¹³ Die Dokumentation des angebotenen Leistungspotentials kann zum Beispiel über die oben genannten Referenzen erfolgen oder an den materiellen internen Produktionsfaktoren festgemacht werden. Ebenso sollte kommuniziert werden, in welcher Form und Weise der externe Faktor in den Erstellungsprozess integriert wird und welche positiven Besonderheiten sich daraus für das Angebot ergeben.

Eine weitere Möglichkeit der Marktkommunikation ist das Sponsoring. Hierunter wird die Bereitstellung von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen an Personen oder Organisationen verstanden, die im kulturellen, sportlichen, sozialen, ... Bereich tätig sind und dem Sponsor das Recht erteilen, diese Tätigkeit für die Kommunikation des Unternehmens zu nutzen.²¹⁴ Ein Sponsoring kann die Erreichung verschiedener Ziele der Kommunikationspolitik unterstützen, in dem es gesellschaftliche Verantwortung demonstriert, den Bekanntheitsgrad steigert und das Image verbessert sowie eine weitere Maßnahme der Kontaktpflege zu mehreren Kommunikationspartnern ist (Kunden, Presse, Mitarbeiter, ...).²¹⁵

Eine Anwendung für Film- und Fernsehproduktionsunternehmen ist ohne weiteres denkbar. So könnte ein junges Unternehmen Nachwuchstalenten ein Sponsoring von Werbematerialien (Postkarten, Plakate, ...) für deren Kurzfilme anbieten. Als Gegenleistung wird auf den Werbematerialien auf das Sponsoring hingewiesen und das Unternehmen kann auf diese Weise eine (Marken-)Präsenz auf Filmfestivals und ähnlichen Veranstaltungen herstellen, zu denen der unterstützte Kurzfilm eingeladen wurde.

Im Gegensatz zur Kommunikation im Bereich des Konsumgütermarketings, steht sowohl bei den Investitionsgütern als auch bei Dienstleistungen eher der Name des Unternehmens im Vordergrund als ein konkretes Produkt.²¹⁶ Gerade aus diesem Grund bietet sich das

²¹³ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 65 f

²¹⁴ Backhaus, Klaus (1997), S. 393 f sowie Bruhn, Manfred (1995), S. 236 f

²¹⁵ ebd.

²¹⁶ Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980), S. 152

Sponsoring als passendes Kommunikationswerkzeug an, da hier Namen und Marken besser dargestellt werden können als einzelne Produkte.²¹⁷

Mit der Markierung eines Angebotes durch die Herausbildung einer Marke wird das Versprechen abgegeben „auf Kundennutzen ausgerichtete Leistungen standardisiert in gleich bleibender Qualität zu offerieren“.²¹⁸ Dadurch wird bei dem Käufer ein Vertrauen und eine Verbundenheit aufgebaut, die eine Präferenzbildung für die Marke nach sich zieht.²¹⁹ Dieses Vertrauen kann für den Käufer gerade dann an Bedeutung erlangen, wenn ihm die objektive Beurteilung des Angebotes nicht möglich ist (wie es bei Dienstleistungen der Fall ist) oder wenn es verschiedene Angebote gibt, die einander gleichen und für Nachfrager keine Unterschiede festzustellen sind. Es ist aber gerade im Bereich der Dienstleistungen, wie auch in der Film- und Fernsehbranche zu hinterfragen, inwieweit die per Definition geforderte „standardisierte Leistung“ in „gleich bleibender Qualität“ überhaupt angeboten werden kann.²²⁰ Schließlich wird durch die Integration des externen Faktors das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses immer beeinflusst und damit individualisiert werden. Eine Massenproduktion zur Sicherung gleicher Qualität ist nur in Teilbereichen des Film- und Fernsehmarktes möglich (z.B. Serien). Des Weiteren wird für die Bildung einer Marke auch eine hohe Bedarfsperiodizität gefordert um bei den Kunden den Kauf des Markenprodukts zum Gewohnheitskauf zu machen. Auch dies wird für Film- und Fernsehproduktion nicht zu erreichen sein.

Trotz der genannten Schwierigkeiten der Markenbildung erscheint es dennoch sinnvoll, den Firmennamen eines Produzenten sowie dessen Logo und sonstiges Auftreten so zu gestalten, dass dieser einprägsam ist und zumindest in kleinen Teilen die Funktion einer Marke übernehmen kann. Wenn auch die einzelnen Filme als Produkte nicht zu standardisieren sind, so kann die „Produktlinie“, die Betrachtung der vorherigen Produktionen eines Film- und Fernsehproduzenten, zumindest eine Erwartung erzeugen, wie sie ähnlich von einem Standard erzeugt wird. Dabei sei noch einmal darauf hingewiesen, dass das Ziel einer Marke ist, Vertrauen beim Nachfrager zu schaffen. Und gerade diese Zielsetzung ist auch für Film- und Fernsehproduzenten relevant und kann mit der Etablierung des Firmennamens (als Marke) unterstützt werden.

Abschließend lässt sich feststellen, dass die betrachteten Kommunikationswerkzeuge der Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und des Sponsorings, sowie die Technik der Markenbildung

²¹⁷ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 297

²¹⁸ Bruhn, Manfred (1995), S. 145 sowie inhaltlich ähnlich: Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 679 f

²¹⁹ Schumann, Matthias / Hess, Thomas (2000), S. 53 f

²²⁰ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 278 ff

auch für Film- und Fernsehproduktionsunternehmen von Interesse sind. Es ergeben sich zwar die aufgeführten Schwierigkeiten (z.B.: Kosten-Nutzen-Frage; spezielle Problematik der Dienstleistungen; ...), trotzdem scheint eine Anwendung auch in dieser Branche grundsätzlich denkbar und sinnvoll.

5.4.3 Kommunikation mit neuen Technologien: Internetauftritt und Database-Marketing

In dem vorherigen Kapitel wurden die Instrumente Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Sponsoring vorgestellt. Diesen ist gemeinsam, dass sie sich über einen medialen Träger an einen anonymen Empfänger wenden, dessen Aufmerksamkeit und Interesse erst einmal geweckt werden müssen. In diesem Kapitel sollen zwei andere Kommunikationswerkzeuge betrachtet werden, die mit Hilfe neuerer Techniken eine andere Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager herstellen. So besteht bei einer Internetseite eine generell andere Kommunikationsrichtung, da hier der Nachfrager die Informationen selber aufruft („Pull-Prinzip“) und nicht ungefragt zugeliefert bekommt („Push-Prinzip“, wie z.B. bei der Werbung, Sponsoring, ...). Beim Database-Marketing (Direct-Marketing) liefert zwar ebenfalls der Anbieter von sich aus Informationen, allerdings wendet er sich nicht mehr an einen anonymen Empfänger sondern an einen ihm bekannten.²²¹ Da dessen Daten in einer Datenbank verwaltet werden und das Marketing darauf basiert, spricht man auch vom Database-Marketing.²²² Somit kann bei beiden Techniken davon ausgegangen werden, dass die Aufmerksamkeit des Empfängers generell höher ist, die Streuverluste sich minimieren und Informationen wesentlich präziser und effektiver vermittelt werden können.

Der Erfolg eines Database-Marketings hängt wesentlich von der Qualität der verwendeten Datenbank ab. Je nach Branche gilt es hierbei verschiedene Informationen über die Empfänger zu erhalten, damit diese individuell angesprochen werden können. Eine solche Datenbank kann und sollte dabei über eine einfache Adresskartei hinausgehen.²²³ Für den Bereich der Film- und Fernsehproduktionen wäre eine Datenbank denkbar, die neben den reinen Kontaktdaten der potentiellen Ansprechpartner (Redakteure, Verleiher, Finanzierungspartner, ...) auch andere Informationen erfasst, z.B. über das Alter, genaue Position im Unternehmen, Interesse für bestimmte Genres, Vorlieben für bestimmte Kommunikationsformen (Brief, E-Mail, Telefon, ...) und ähnliches. Auf diese Weise kann ein

²²¹ Bruhn, Manfred (1995), S. 230 f

²²² Die Begriffe Database-Marketing und Direct-Marketing werden in der Literatur teils unterschiedlich, teils gleich verwandt. Im Rahmen dieser Arbeit sollen sie mit gleicher Bedeutung die hier vorgestellte Marketingtechnik beschreiben.

²²³ Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 1100 f

Produzent seine Direct-Marketingaktionen individuell auf die Empfänger abstimmen, unabhängig davon, ob es sich um die Vorstellung eines neuen Projekts handelt, einen aktuellen Newsletter, Einzelinformationen zu Projekten (Preisverleihung, ...) oder andere Informationen. Das Direct-Marketing kann somit die wichtige Funktion einer „kaufzyklus-übergreifenden Kommunikation“ übernehmen.²²⁴ Gerade auf dem Industriegütermarkt und somit ebenfalls für Film- und Fernsehproduzenten ist dies ein wesentlicher Vorteil, da die Zeiträume zwischen den einzelnen Geschäftsabschlüssen relativ lang sind und mit dem Database-Marketing eine kontinuierlichere Kommunikation gewährleistet werden kann; „man bleibt im Kontakt“.

Database-Marketing bietet sich auf dem Investitionsgütermarkt ebenfalls deshalb an, weil die Anzahl potentieller Nachfrager überschaubar ist und somit die Sammlung umfangreicher Zusatzdaten zu den einzelnen Kontaktpersonen einfacher ist als beispielsweise im Konsumgüterbereich. Allerdings ist auch immer eine bestimmte Mindestanzahl von Ansprechpartnern erforderlich, um ein Database-Marketing sinnvoll durchführen zu können. Für Film- und Fernsehproduzenten wird unternehmensindividuell zu prüfen sein, ob die Anzahl ihrer potentiellen Nachfrager für ein Direct-Marketing lukrativ ist. An dieser Stelle soll aber auch auf die Möglichkeit hingewiesen werden, eine Marketingkommunikation auch in Richtung der „Lieferanten“ führen zu können, in diesem Fall also kreative Teammitglieder wie Autoren, Regisseure u.a. anzusprechen. Gerade hier würde sich der Einsatz eines Database-Marketings anbieten.

Wie bereits oben erwähnt, basiert das Internet auf einem „Pull-Prinzip“, bei dem der Nutzer die Inhalte selbst auswählt. Er wird diesen also immer mit einer höheren Aufmerksamkeit gegenüberstehen als bei anderen Kommunikationsinstrumenten wie der Werbung u.ä. Aufgrund der Komplexität der Produkte auf dem Industriegütermarkt hat der Nachfrager ein großes Informationsbedürfnis, das somit auch den Nutzer einer Internetseite aus dem Bereich des Industriegütermarktes unterstellt werden kann.²²⁵ Dieses Interesse stellt für das anbietende Unternehmen eine große Chance dar, die mit einem entsprechenden Internetauftritt genutzt werden sollte. Es bieten sich bei nicht standardisierten Produkten wie Film- und Fernsehproduktion zwar weniger konkrete Produktinformationen zur Vermittlung an (keine technischen Details, keine Preislisten, ...), aber dennoch sollte versucht werden, den speziellen Informationsbedürfnissen der Nachfrager bestmöglich gerecht zu werden. Dazu können zum Beispiel die möglichen Ersatzkriterien zur Beurteilung von Dienst-

²²⁴ Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 294 f

²²⁵ zu dieser und den weiteren Ausführungen zum Thema Internetauftritt: Fantapié Altobelli, Claudia / Hoffmann, Stefan (1996), S. 47 ff

leistungen genutzt werden, wie sie im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden.²²⁶ Das Internetangebot eines Film- und Fernsehproduzenten sollte weniger technische Spielereien und Animationen in den Vordergrund stellen, sondern die Chance ergreifen, sich dem interessierten Nachfrager mit konkreten Informationen²²⁷ vorzustellen, ihm dadurch bekannt zu werden und somit Vertrauen aufzubauen. Dies gilt sowohl für die Seite potentieller Nachfrager als auch möglicher „Zulieferer“ wie Autoren, Regisseure und andere.

Online-Marketing in Form von Internetauftritten kann allerdings auch immer nur einen Teil der gesamten Kommunikationspolitik bilden. Weiterhin werden klassische Instrumente wie Werbung, Sponsoring oder auch die Angabe der Internetadresse auf dem Briefbogen benötigt werden, um den Nachfrager überhaupt über das Angebot in Kenntnis zu setzen.²²⁸ Für die generelle Nutzung des Online-Marketings sprechen verschiedene Vorteile: die Multimediale Technologie; aktuelle Informationen können ohne zeitliche Einschränkungen angeboten werden; globale Verfügbarkeit; geringe Einstiegskosten bieten auch Chancen für kleinere Unternehmen; technische Kontrollmöglichkeiten der Nutzung.²²⁹

²²⁶ vergleiche Seite 77 dieser Arbeit

²²⁷ Mögliche Inhalte eines Internetangebotes für Film- und Fernsehproduzenten wären beispielsweise: Historie des Unternehmens, Filmografie, Organisation des Unternehmens, Ansprechpartner, Kontaktdaten wie Adresse, Telefonnummern und E-Mail, Unternehmenspublikationen, aktuelle Informationen, usw.

²²⁸ Fantapié Altobelli, Claudia / Hoffmann, Stefan (1996), S. 126 f

²²⁹ ders., S. 30

6. Organisation und Implementierung des Marketings im Unternehmen

In diesem Kapitel sollen abschließend in kurzer Form die Problematiken und theoretischen Modelle zur konkreten Umsetzung des Marketings vorgestellt werden. Die Implementierung der gewählten Marketingstrategie im Unternehmen beeinflusst maßgeblich ihren Erfolg.²³⁰ Ohne eine konkrete Umsetzung der einzelnen geplanten Schritte durch jeden der Unternehmensteile und mit allen zur Verfügung stehenden Instrumenten ist das gewählte Ziel nicht zu erreichen. Gerade in kleineren Unternehmen wird es dabei um die Frage gehen, wer und in welcher Form das Marketing planen, umsetzen und kontrollieren soll. Dabei stehen zwei grundsätzliche Optionen zur Verfügung: die funktionsorientierte und die produktorientierte Organisation.²³¹

Zur Erklärung soll in einem vereinfachten Schema die Filmherstellung aus Sicht eines Produzenten in fünf Teile (= Funktionen) gegliedert werden. In Klammern wird dabei das jeweilige Aufgabengebiet des Marketings genannt:

- 1: die **Stoffsuche** und die damit verbundene Entscheidung Geld und Zeit in diesen Stoff zu investieren (Marketingforschung und Produktpolitik)
- 2: die **Stoffentwicklung**, bei der vom Startpunkt der Idee, eines Treatments oder 1. Drehbuchfassung eine Geschichte zur „Drehreife“ entwickelt wird. (Produktpolitik)
- 3: Finanzierung, aufgeteilt in ...
 - 3a: **Kalkulation** (Preis- und Produktpolitik) und gleichzeitig, bzw. im Wechsel
 - 3b: konkreter **Verkauf** (Kommunikationspolitik), wie z.B. Vertragsabschlüsse, des entwickelten Projekts mit den Finanzierungspartnern. Dabei wird der Bereich des Verkaufes ein fortlaufender Prozess sein, der parallel zu den anderen Tätigkeiten abläuft
- 4: die direkte **Produktion**, also Organisation der Filmherstellung mit Dreharbeiten, Postproduktion, ... (Kommunikationspolitik, bezogen auf die Integration des externen Faktors, also Wünschen und Vorstellungen der Finanziere)²³²
- 5: die „**Qualitätskontrolle**“, also die Abnahme des Filmes durch die Finanzierungspartner und deren weitere informelle Betreuung (Kommunikationspolitik) sowie die Kontrolle von Resonanzen der Endverbraucher auf der indirekten Marktebene in

²³⁰ Godefroid, Peter (1995), S. 161 f sowie Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995), S. 329 ff

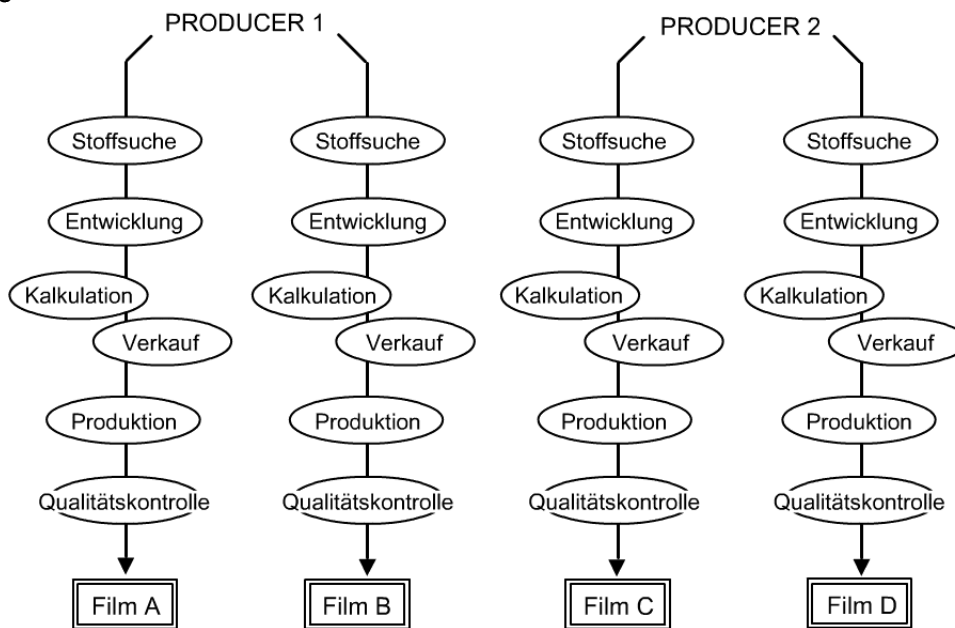
²³¹ Bruhn, Manfred (1995), S. 268 f sowie inhaltlich ähnlich Godefroid, Peter (1995), S. 174 f

²³² die Möglichkeiten und Aufgaben des Marketings sind in Phase 4 eher geringer, da das Produkt bereits verkauft wurde und es sich hierbei um den direkten Produktions- (=Herstellungs-)prozess handelt.

Form von Quoten / Besucherzahlen (Marketingforschung sowie die Weiterentwicklung und Veränderung von Marketingstrategien, auch im Bezug zu den Punkten 1 und 2)

Die genannten fünf Teile der Filmproduktion werden als Funktionen bezeichnet. Ein Film- und Fernsehproduktionsunternehmen stellt in der Regel gleichzeitig mehrere Filme her, so dass verschiedene Produkte parallel produziert werden. Die folgenden Abbildungen stellen dies grafisch dar und die Abbildung 7a zeigt die Option der produktorientierten Organisation.

Abbildung 7a:



Die Reihenfolge der fünf Funktionen entspricht vereinfacht²³³ dem zeitlichen Ablauf einer Filmproduktion, allerdings werden die einzelnen Projekte mit zeitlich unterschiedlichen Startpunkten hergestellt, so dass die Stoffsuche zu Film A zum gleichen Zeitpunkt stattfinden kann wie der Verkauf von Film D und die Qualitätskontrolle zu Film B. Im Beispiel der Abbildungen 7a-c ergeben sich aus den 4 Filmen mit 5 Funktionen insgesamt 20 Arbeitsaufgaben für das Marketing die von dem Unternehmen bewältigt werden müssten. Hierzu bieten sich die zwei o.g. grundsätzlichen Organisationsformen zur Verteilung der Verantwortlichkeiten an.²³⁴

- In der **objektorientierten** Organisation betreut eine Person (oder Abteilung) alle Funktionen eines Produktes (siehe Abbildung 7a). In einem Film- und Fernseh-

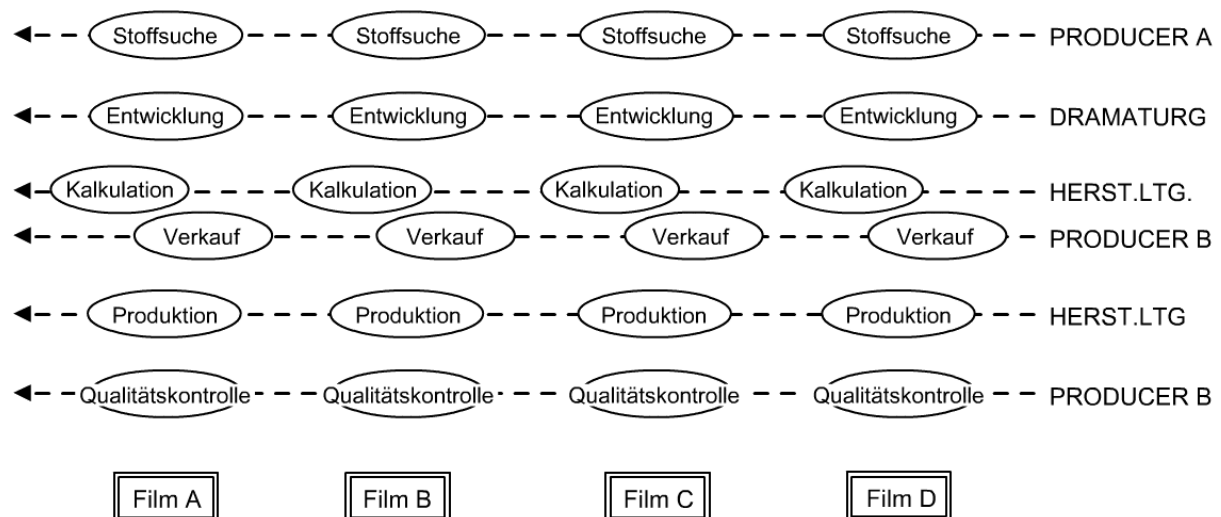
²³³ In der Praxis stellt, entgegen dem aufgezeigten Modell, der Bereich der Finanzierung (mit den Teilen Kalkulation und Verkauf) einen längeren Prozess dar, der bereits parallel zur Stoffsuche und Entwicklung beginnen und diese beeinflussen kann.

²³⁴ Vergleiche hierzu und zu den weiteren Ausführungen der Organisationsformen: Bruhn, Manfred (1995), S. 267 ff sowie Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995), S. 1121 ff

produktionsunternehmen könnte dies der Produzent oder Producer sein, der alle Schritte eines Filmes selbstständig betreut. Es ist anzunehmen, dass dies in der Praxis die meist umgesetzte Form ist. Gerade hierbei sollte allerdings beachtet werden, ob auch alle der genannten Marketingaufgaben bearbeitet werden und diese nicht doch hinter den Aufgaben der direkten Filmherstellung zurückfallen oder vernachlässigt werden.

- In der **funktionsorientierten** Organisation wird die Verantwortlichkeit der einzelnen Arbeitsschritte nach deren Funktion gesammelt einer Person (oder Abteilung) zugeordnet (siehe Abbildung 7b). In einem Produktionsunternehmen würde dies beispielsweise bedeuten, dass ausschließlich eine Abteilung, die sich aus Lektoren und einem Producer zusammensetzt, die gesamte Stoffsuche betreut und bei positiver Entscheidung die weitere Entwicklung an eine andere Abteilung (Dramaturgie) zur Weiterentwicklung abgibt. Eine weitere Person würde sich lediglich um den Verkauf der entwickelten Bücher kümmern und damit sämtliche Kontakte zu Finanzierungspartnern betreuen.

Abbildung 7b:



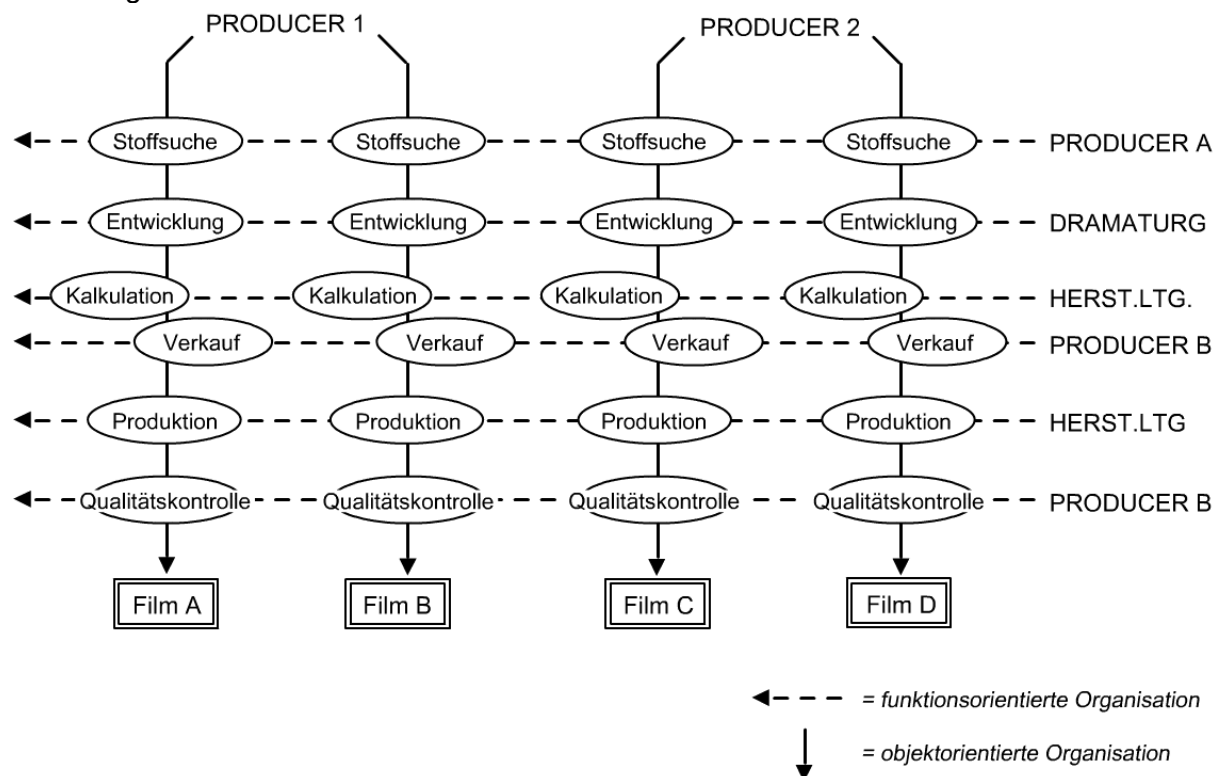
Die Vorteile der objektorientierten Organisation liegen in der starken Identifikation mit dem Produkt und darin, dass auf Projektbesonderheiten Bezug genommen werden und diese nach außen vertreten werden können. Als Nachteile sind einerseits die fehlenden Spezialisierungsmöglichkeiten und andererseits die Gefahr der Doppelarbeit oder auch gar nicht erfüllten Aufgaben zu sehen.

Die Vorteile der funktionsorientierten Organisation liegen in den klar abgegrenzten Zuständigkeiten, die Verantwortung fördern und eine effektivere und spezialisierte Arbeit

ermöglichen.²³⁵ Der Nachteil liegt im Gegenzug in einer geringeren Möglichkeit, auf die besonderen Eigenschaften der jeweiligen Produkte eingehen zu können.

Neben einer strikten Gliederung nach den beiden genannten Formen besteht auch die Möglichkeit einer Matrixorganisation. Deren Grundgedanke ist sowohl die grundsätzliche Verteilung der genannten Funktion (auf der einen Seite der zweidimensionalen Matrix) als auch die zusätzliche Betreuung der einzelnen Produkte (auf der anderen Seite). Dabei ergeben sich jeweils Schnittstellen innerhalb dieser Matrix, an denen eine Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den funktions- und den produktverantwortlichen Mitarbeitern (Abteilungen) stattfindet. Im Beispiel der Abbildung 7 würde dies bedeuten, dass der Producer 1 mit dem zuständigen Dramaturgen bei der Entwicklung des Filmes B zusammenarbeitet. Geht es um die Kalkulation des Filmes A, so arbeitet er mit dem Herstellungsleiter des Unternehmens zusammen. Vorteil der Matrixorganisation ist die Verknüpfung von Spezialwissen um Funktionen und Produkte, der Nachteil liegt in einem höheren Personal- und internem Kommunikationsaufwand. Weiterhin bestehen die Problematiken, dass es zu Konflikten zwischen den beteiligten Personen kommen kann sowie die Gefahr, dass Entscheidungen und Projektentwicklungen einen längeren Zeitablauf benötigen.

Abbildung 7c:



²³⁵ Für Film- und Fernsehproduzenten könnte ein spezifischer Vorteil der funktionsorientierten Organisation darin liegen, dass der persönliche Verkauf gegenüber Finanzierungspartnern nur von einer Person durchgeführt wird und somit die geforderte Kontinuität der Ansprechpartner für Kunden gewährleistet ist (Vergleiche auch Kapitel 5.4.1, S.73)

Es lässt sich pauschal keine allgemein gültige Antwort finden, welche Organisationsform für Unternehmen die richtige ist. Dies gilt sowohl allgemein als auch für Unternehmen der Film- und Fernsehproduktion speziell. Es gilt für den individuellen Fall die angepasste Lösung zu finden, die auch eine Teillösung und/oder Abwandlung der vorgestellten Modelle sein kann. Wichtig ist, alle Aufgaben und Funktionen einmal erkannt und strukturiert zu haben, um die Verantwortlichkeiten auf diesem Wege klar zu verteilen und somit eine umfassende und effektive Umsetzung des Marketings zu gewährleisten.

Teil C: Fazit

7. Fazit

Am Beginn dieser Arbeit stand die Frage, inwieweit vorhandene, spezielle Marketingtheorien für die Bedürfnisse des Film- und Fernsehproduktionsmarktes zu nutzen sind. Diese Frage muss zweigeteilt beantwortet werden:

- Eine Auseinandersetzung mit den vorhanden Theorien ist grundsätzlich sinnvoll, da aufgezeigt werden konnte, dass große Schnittmengen vorhanden sind zwischen den Eigenschaften der Investitionsgüter und Dienstleistungen auf der einen Seite und der Film- und Fernsehbranche auf der anderen Seite.
- Eine Übertragbarkeit der gesamten Theorien in ihrem ganzen Umfang muss allerdings verneint werden, da sich ebenso verschiedene Punkte ergeben haben, die einer vollständigen Übertragbarkeit entgegenstehen. So wurden beispielsweise einige Strategien aufgezeigt, die für Film- und Fernsehproduzenten so nicht umzusetzen sind und ebenso wurden verschiedene Problematiken behandelt, die in dieser Form für die hier betrachtete Branche nicht relevant sind.

Der Schwerpunkt dieser zweigeteilten Antwort liegt allerdings in einer Bejahung der Anwendungsmöglichkeiten. Dafür sprechen die verschiedenen Elemente der Marketingtheorien, denen ein Nutzwert auch für Film- und Fernsehproduktionsunternehmen zugesprochen werden kann. Diese sollen rückblickend in der folgenden Übersicht noch einmal betrachtet werden.

Die allgemeine Anwendung und Investition in den Bereich des Marketings ist ebenso für Film- und Fernsehproduzenten wie auch für alle anderen Unternehmungen grundsätzlich sinnvoll. Dies ergibt sich bereits aus der Definition des Marketingkonzepts, die an dieser Stelle noch einmal genannt werden soll:

„Das Marketingkonzept besagt, dass der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufrieden zu stellen als die Wettbewerber“ (siehe Seite 8 und Fußnote 7 dieser Arbeit)

Es dürfte im Interesse jedes Film- und Fernsehproduzenten liegen, die eigenen Ziele zu erreichen, die Bedürfnisse des Marktes zu kennen, diese mit den eigenen Produktionen bedienen zu können und dabei den Wettbewerb mit der Konkurrenz zu bestehen. Dazu stellt Marketing das Werkzeug.

Zur Entwicklung einer speziellen Marketingtheorie bieten die Theorien des Industriegütermarketings und des Dienstleistungsmarketings eine gute Grundlage. In den Kapiteln 2.1 und 2.2.1 wurde gezeigt, dass die beiden betrachteten Märkte und ihre gehandelten Produkte in vielen Teilen Parallelen zum Verkauf, bzw. der Finanzierung von Filmen aufweisen. Dies trifft

sowohl für die allgemeine Betrachtung der Märkte zu sowie für einen Großteil der vorhandenen und praktisch anzuwendenden Marketinginstrumente.

Das erste und wichtigste Element einer Marketingstrategie ist der komparative Konkurrenzvorteil (Kapitel 3.1). Eine Beschäftigung und theoretische Auseinandersetzung mit ihm bietet Unternehmen eine große Chance. Es wurde zwar aufgezeigt, dass die Entwicklung eines komparativen Konkurrenzvorteils für Film- und Fernsehproduzenten mit großen Schwierigkeiten verbunden ist, wenn es aber einem Unternehmen trotzdem gelingt, diese Frage hinreichend zu beantworten, so entstehen eine Reihe von Möglichkeiten zur erfolgreichen Absetzung und Profilierung gegenüber den Wettbewerbern.

Die Bestimmung des eigenen Geschäftsfeldes wurde in Kapitel 3.2 vorgestellt. Eine Übertragbarkeit ist grundsätzlich gegeben. Zwar handelt es sich hierbei nur um einen Teil der nötigen Marketingstrategie und von der Geschäftsfeldbestimmung alleine sind noch keine großen Resultate zu erwarten, allerdings bietet sich für den Produzenten die Chance, Klarheit und Konzentration über den eigenen Tätigkeitsbereich zu gewinnen. Daraus können ein größeres Maß an Professionalität und Glaubwürdigkeit für das Unternehmen resultieren. Eine weitere positive Schnittmenge gibt es bei den vorhandenen Ausführungen zum Bereich der Marketingforschung (Kapitel 3.3). Die dort genannten Vorteile sowie der Nachteil des großen Aufwands gelten ebenso für Film- und Fernsehproduktionsunternehmen. Eine Vertiefung in die Möglichkeiten und Techniken der Marketingforschung kann dem Unternehmen behilflich sein, den eigenen Informationsstand besser einzuschätzen und eine eigene Marketingforschung zu entwickeln, die in Umfang und Ausgestaltung den individuellen Bedürfnissen und Möglichkeiten angepasst ist.

Den Theorien zum Zeitpunkt des Markteintritts, z.B. als Pionier oder früher Folger, kann eine weitere Gültigkeit für die Film- und Fernsehbranche zugesagt werden. Auch von diesen im Kapitel 3.4.1 vorgestellten Theorien sind keine direkten, einzeln anzuwendenden Lösungsansätze zu erwarten. Vielmehr bietet sich jedoch die Chance, das eigene Marktumfeld besser zu verstehen und einschätzen zu können. Ähnliches gilt für die Frage der Marktabdeckung, entweder als Qualitätsführer in einer Marktnische oder als Preisführer mit einem großen Marktanteil (Kapitel 3.4.2). Wie bereits beim komparativen Konkurrenzvorteil so wurde auch hier auf die großen Schwierigkeiten bei einer Anwendung für Film- und Fernsehproduzenten hingewiesen. Es wird also kaum möglich sein, die absolute Idealposition zu erreichen, wie sie in der Theorie genannt ist, allerdings besteht die Chance, zumindest einen Schritt in die richtige Richtung gehen zu können.

Das Kernelement des Marketings sind die Bedürfnisse der Nachfrager. Auch für erfolgreiche Film- und Fernsehproduzenten wird es also unumgänglich sein, die Finanzierungspartner und ihre Wünsche und Eigenschaften genau zu kennen. Im Kapitel 4 sind hierzu verschiedene der vorhandenen theoretischen Ausführungen aufgezeigt worden und auch

hier hat sich eine interessante Übertragungsmöglichkeit erwiesen. Dabei kann das Modell des Buying Centers hilfreich sein, eine eigene „Sprache“ und ein Verständnis zu entwickeln von dem die eigene Arbeit profitiert (wie auch im Bereich der Dramaturgie das einfache Wissen über „Konflikt“ und „Antagonist“ noch kein gutes Drehbuch ausmacht, aber die Beherrschung der Sprache und des Verständnisses darüber bei der Entwicklung eines solchen behilflich sind).

Praktische Anwendungsmöglichkeiten werden von den vier operativen Marketingmaßnahmen der Preis-, Produkt-, Distributions- und Kommunikationspolitik erwartet. Hier zeigten sich zwei Elemente, die für eine Umsetzung in der Film- und Fernsehbranche nicht geeignet sind: die Techniken der Preispolitik sind für Film- und Fernsehproduzenten nicht umzusetzen, dies wurde in Kapitel 5.2 dargelegt. Die Distributionspolitik beschäftigt sich in beiden der vorhandenen Theorien mit Problematiken, die für die Filmherstellung nicht zutreffen. Eine Anwendung ist von daher nicht nötig (Kapitel 5.3).

Anders zu sein als die anderen, um im Wettbewerb zu bestehen, dazu kann die Produktpolitik ein Hilfsmittel sein. In Kapitel 5.1 wurde anhand einer Vielzahl von praktischen Beispielen gezeigt, wie „Produktgestaltung“ einer Film- und Fernsehproduktion aussehen kann. Dabei bietet eine Beschäftigung mit den behandelten Theorien die Chance, in der Auseinandersetzung mit dem eigenen Angebot kreative Ideen für Veränderungen zu entwickeln.

Die Ausführungen zum persönlichen Verkauf als Kommunikationsinstrument (Kapitel 5.4.1) können dazu beitragen, das „aus dem Bauch heraus“ Richtige in ein bewusst Richtiges zu verwandeln und somit auch praktische Umsetzungen für die eigene Arbeit zu liefern. Weitere Anwendungsmöglichkeiten geben die anderen vorhandenen Theorien und Instrumente der Kommunikationspolitik, die in den Kapiteln 5.4.2 und 5.4.3 vorgestellt wurden. Auch hierzu wurden verschiedene praktische Beispiele für den Bereich der Film- und Fernsehproduktionen entwickelt.

Abschließend konnte auch zu den Ansätzen der Implementierung des Marketings festgestellt werden, dass diese übertragbar sind (Kapitel 6). Die Organisation der verschiedenen Marketingtätigkeiten, mit den Optionen der funktions- und produktorientierten Organisation ist auch für Film- und Fernsehproduktionsunternehmen interessant.

Die Kenntnis vorhandener Marketingtheorien bietet die Chance, ein „nachträgliches Korrektiv“ zu stellen, einen festen, theoretisch fundierten Punkt, an dem die eigene Arbeit verglichen werden kann. Auch für die Analyse der eigenen Chancen und Möglichkeiten ist das Wissen und die Auseinandersetzung mit Begriffen und Lösungsansätzen des Marketings wichtig.

Literaturverzeichnis

- Baaken, Thomas / Launen, Michael (1993): „Software-Marketing“, München
- Backhaus, Klaus / Weiber, Rolf (1993): „Das industrielle Anlagengeschäft – ein Dienstleistungsgeschäft?“ in: Simon, Hermann (Hrsg.) „Industrielle Dienstleistungen“, 1993, Stuttgart
- Backhaus, Klaus (1997): „Industriegütermarketing“, 5. erweiterte und überarbeitete Auflage, München
- Berekoven, Ludwig (1974): „Der Dienstleistungsbetrieb. Wesen - Struktur - Bedeutung“, Wiesbaden
- Bruhn, Manfred (1995): „Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis“, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden
- Corsten, Hans (1990): „Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen“, 2. durchgesehene Auflage, München
- Dichtl, Erwin / Engelhardt, Werner Hans (1980): „Investitionsgütermarketing“, in: WiSt Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9. Jg., Heft 4
- Drucker, Peter F. (1993): „Dienstleistung und Produktivität“ in: Simon, Hermann (Hrsg.) „Industrielle Dienstleistungen“, 1993, Stuttgart
- Fantapié Altobelli, Claudia / Hoffmann, Stefan (1996): „Werbung im Internet“, eine Analyse im Auftrag der MGM MediaGruppe München, Unterföhringen
- Forschner, Gert (1988): „Investitionsgüter-Marketing mit funktionellen Dienstleistungen“, Berlin
- Gaitanides, Michael / Kruse, Jörn (Hrsg.): „Stars in Film und Sport – Ökonomische Analyse des Starphänomens“, 2001, München
- Godefroid, Peter (1995): „Investitionsgütermarketing“, Ludwigshafen(Rhein)
- Homburg, Christian (1993): „Industrielle Dienstleistungen und Kundennähe“ in: Simon, Hermann (Hrsg.) „Industrielle Dienstleistungen“, 1993, Stuttgart
- Karmasin, Matthias (2000): „Grundlagen des Medienmanagements“, 2000, München
- Kirsch, Werner (1980): „Ansätze und Entwicklungstendenzen im Investitionsgütermarketing“, 2. Auflage, Stuttgart
- Kaltwasser, Dieter (1999): „Zielgruppentypologie und Markenführung“ in: Berndt, Ralph (Hrsg.) „Management Strategien 2000“, 1999, Berlin, Heidelberg
- Kotler, Philip / Bliemel, Friedhelm (1995): „Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung“, 8. vollst. neu bearbeitete Auflage, Stuttgart
- Mager, Birgit (1997): „Dienstleistungen als Gegenstand der Gestaltung“ in: Erhoff, Michael / Mager, Birgit / Manzini, Ezio: „Dienstleistung braucht Design“, 1997, Neuwied, Kriftel, Berlin
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (1995): „Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden“, Wiesbaden

- Meyer, Anton (1983): „Dienstleistungs-Marketing“, Augsburg
- Porter, Michael E. (1992): „Wettbewerbsstrategien“, 7. Auflage, Frankfurt, New York
- Reeder, Robert R. / Brierty, Edward G. / Reeder, Betty H. (1987): „Industrial Marketing: Analysis, Planning and Control“, Englewood Cliffs, New Jersey
- Rapp, Reinhold (1993): „Umsetzungsorientiertes Marketing für industrielle Dienstleistungen“ in: Simon, Hermann (Hrsg.) „Industrielle Dienstleistungen“, 1993, Stuttgart
- W&V (2000): „Krieger im Zeichen des X“, Interview von Hans Peter Heckel in der Zeitschrift „W&V Werben & Verkaufen“ Nr. 49, S. 76 – 80, Jg. 2000
- Schumann, Matthias / Hess, Thomas (2000): „Grundfragen der Medienwirtschaft“, Heidelberg
- Sherlock, Paul (1992): „Unternehmen als Kunden: neue Strategien im business to business marketing“, Frankfurt / Main
- Simon, Herrmann (1993): „Preispolitik für industrielle Dienstleistungen“ in: Simon, Hermann (Hrsg.) „Industrielle Dienstleistungen“, 1993, Stuttgart
- Staffelbach, Bruno (1988): „Strategisches Marketing von Dienstleistungen“, in: Marketing ZFP, 10. Jg., Heft 4, S. 277 - 284
- Susani, Marco (1997): „Interaktion mit Service“ in: Erlhoff, Michael / Mager, Birgit / Manzini, Ezio: „Dienstleistung braucht Design“, 1997, Neuwied, Kriftel, Berlin
- Weis, Hans Christian (1983): „Marketingkommunikation in der Investitionsgüterindustrie“, Frankfurt am Main

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

