



ENTER THE CINEMATRIX:
DIE SPIELSTÄTTE ALS
INNOVATIVER ERLEBNISRAUM

Daniel Gubala, Timo Jenne,
Dörthe Müller, Nina Selbach,
Judith Triana, Maximilian Wollek

Interdisziplinäres Projekt | MA Medien und Gesellschaft
Universität Siegen | Sommersemester 2017
blogs.uni-siegen.de/cinema-odyssey

Enter the Cinematrix:

Die Spielstätte als innovativer Erlebnisraum

Daniel Gubala, Timo Jenne, Dörthe Müller, Nina Selbach, Judith Triana und Maximilian Wollek

Inhalt

Einleitung	3
Ausgangssituation und Trendidentifikation	4
Disruptive Herausforderungen für das Kino?	4
Experteninterviews und Fokusgruppengespräche	4
Cinematrix - Das Kino der Zukunft	5
Das Konzept des Erlebniskinos	5
Aufbau des Erlebniskinos	6
Leistungs- und Nutzungsangebote	6
Bestandteile des Erlebniskinos	7
Atmosphäre	7
Technik	8
Veranstaltungen und Ausstellungen	9
Escape Room	10
Alternativer Content	10
Merchandise	11
Gastronomie	11
Kooperation	12
Vermietung	13
Finanzierung	13
Finanzierung des Kinos	13
Ticket-Preismodell	13
Fazit	15
Literatur- und Quellenverzeichnis	17

Einleitung

Filmtheaterbetreiber stehen aufgrund sinkender Besucherzahlen und immer neuen technischen Entwicklungen vor großen Herausforderungen. Dies wirft die Frage auf, wie Kinobetreiber auf diese Tendenzen reagieren und wie das Kino der Zukunft aussehen wird. Obwohl rund um den Film neue Entwicklungen wie Streaming-Angebote oder Home-Kino entstehen und sich die Art der Filmrezeption verändert, scheint die Spielstätte selbst festgefahren zu sein. Trotz der Aufrüstung auf 3D, der Digitalisierung und dem derzeitigen Ausbau der Audioausstattung gab es im letzten Jahrzehnt wenige bahnbrechende Innovationen im Kinobetrieb.

Die aktuelle Situation des Kinomarkts zeigt, dass sich durch Streaming-Angebote wie *Netflix* und *Amazon Prime Video* das Mediennutzungsverhalten vor allem in der jüngeren Zielgruppe deutlich verändert hat. Die Rezeption eines Spielfilms ist heute nicht mehr an einen festen Ort und eine bestimmte Zeit gebunden. Auch hat sich die Rezeption von einer rein passiven zu einer aktiven gewandelt. So holen sich Zuschauer beispielsweise während der Rezeption über ihr Smartphone (Second Screen) zusätzliche Informationen über den Film aus dem Internet (Winterbauer 2012). Hinzu kommt, dass Filme in guter Audio- und Bildqualität nicht mehr nur im Kino verfügbar sind. Selbst neue Technologien, wie 4K-Auflösung oder 3D, sind mittlerweile Standard in vielen Haushalten, wodurch die Exklusivität der Filmstätte sinkt (GfK 2015). Darüber hinaus wird die Diskussion über eine Verkürzung oder Auflösung des Kinofensters immer lauter (Mensch 2016a). In Bezug auf die Entwicklung der Kinobesucherzahlen in Deutschland lässt sich erkennen, dass die vorgestellten Entwicklungen bereits einen sichtbar negativen Effekt auf die Kinolandschaft haben. So stellt das Jahr mit 121,1 Millionen Kinobesuchern den absoluten Tiefpunkt in der Besucherstatistik seit 1992 dar (FFA 2016a). Die sinkenden Besucherzahlen werden von den Kinos mit steigenden Ticketpreisen kompensiert, um weiterhin hohe Umsätze zu erzielen (FFA 2016b).

Auf diesen Entwicklungen aufbauend versucht die vorliegende Arbeit ein Geschäftskonzept aus der Perspektive der Kinobetreiber zu skizzieren, welches die aktuellen Herausforderungen berücksichtigt und den Betreibern als Orientierungshilfe dienen soll. Im Folgenden wird dafür zunächst auf die Ausgangssituation der Filmtheater eingegangen. Danach wird das Konzept des *Cinematix* als Erlebniskino und dessen Leistungsangebote vorgestellt. Abschließend werden Möglichkeiten für neue Ertragsquellen und Finanzierungsmodelle vorgestellt.

Ausgangssituation und Trendidentifikation

Disruptive Herausforderungen für das Kino?

Die Situation der Kinobranche erinnert stark an Christensens Forschungen zum Innovationsdilemma. In seinem renommierten Buch *The Innovator's Dilemma: Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren* beschreibt Christensen, wie disruptive Innovationen Unternehmen mit Vorreiterstellung langfristig zu Fall bringen (Christensen/Matzler 2013: 6). Disruptive Technologien bieten oftmals eine zunächst schlechtere Leistung als etablierte Produkte, werden aber von einem kleinen und neuen Kundenkreis wertgeschätzt, da sie meist günstiger, einfacher oder bequemer sind (Christensen/Matzler 2013: 6). So kann das Elektroauto beispielsweise als disruptive Technologie für den Verbrennungsmotor angesehen werden. Mit der Zeit werden diese Technologien wettbewerbsfähig und letztendlich zum neuen Marktstandard (Christensen/Matzler 2013: 7).

Es ist für Unternehmen sehr schwierig, die unvorhergesehenen Herausforderungen zu bewältigen, da „richtiges und gutes Management bei disruptiven Veränderungen zum Scheitern führt“ (Christensen/Matzler 2013: 12). Es gilt eigene Organisationseinheiten zu schaffen, die sich allein mit disruptiven Innovationen befassen, um den Erfolg des Unternehmens zu sichern (Christensen/Matzler 2013: 13). Inwieweit Streaming-Angebote mit Abo-Modellen die disruptive Technologie in der Kinobranche darstellen, ist aus heutiger Sicht nicht zu prognostizieren. Trotzdem ist es für die Betreiber von Filmtheatern wichtig, den Grundgedanken hinter disruptiven Technologien zu verstehen und dementsprechend zu handeln. Gerade wenn es einem Unternehmen finanziell gut geht, kann mit Hilfe von unabhängigen Organisationseinheiten und neuen Technologien risikofreudig experimentiert werden (Christensen/Matzler 2013: 14).

Experteninterviews und Fokusgruppengespräche

Als Vorbereitung für die Entwicklung eines erfolgreichen Geschäftskonzepts wurden Fokusgruppengespräche mit Kinogängern und Nicht-Kinogängern sowie Experteninterviews durchgeführt. In den Experteninterviews mit Jochen Manderbach (Inhaber des *Viktoria Filmtheaters* in Hilchenbach-Dahlbruch), Stefan Brögeler (Theaterleiter des *Cineplex Olpe*) und Christine Berg (Stellvertretender Vorstand der FFA) wurde unisono der soziale Faktor als Alleinstellungsmerkmal des Kinos betont. Kinobetreiber stellen ebenfalls fest, dass ihre Besucher einen immer höheren Anspruch an das Kino haben. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, solle mehr in Technik investiert werden.

Die Auswertung der Fokusgruppengespräche verdeutlicht, dass den Kinogängern vor allem die Atmosphäre und Qualität der Spielstätte wichtig ist. Sie sehen das Kino als gesellschaftliches und soziales Erlebnis und stehen alternativem Content neben Spielfilmen positiv gegenüber. Nicht-Kinogänger gaben an, dass sie zwar Interesse an Filmen haben, das Preis-Leistungs-Verhältnis jedoch nicht zufriedenstellend sei. Es ist ebenfalls eine Verbesserung der Service- und Aufenthaltsqualität erwünscht. Das Kino der Zukunft sollte nicht nur punktuell auf aktuelle Probleme eingehen, sondern sich so aufstellen, dass auch langfristige und nachhaltige Entwicklungen berücksichtigt werden. Marketing-, Investitions- und Managementprozesse müssen dahingehend ausgelegt werden, dass sie einer Verdrängung durch eine disruptive Technologie standhalten können.

***Cinematix* - Das Kino der Zukunft**

Das Konzept des Erlebniskinos

Ausgehend von den Forschungsergebnissen und der Definition der aktuellen Situation der Kinobranche soll im nächsten Schritt das Geschäftskonzept für ein innovatives Kino der Zukunft mit dem Titel *Cinematix* vorgestellt werden. Ziel ist die Etablierung eines Erlebniskinos, das vorhandene Strukturen, Leistungen und Nutzungsarten ausbaut und kombiniert. *Enter the Cinematix* – in Anlehnung an den Science-Fiction-Film *Matrix* aus dem Jahr 1999 lädt das Erlebniskino die Kinobesucher dazu ein, in eine Kinowelt außerhalb des gewöhnlichen Kinobesuchs einzutreten. Neben dem gängigen Kinoprogramm bietet das *Cinematix* alternative Bewegtbildinhalte, zusätzliche Nutzungsarten der Kinosäle sowie Veranstaltungen und Ausstellungen an. Dabei steht der Kinobesuch als Gemeinschaftserlebnis im Vordergrund und soll als ausgestaltete Freizeitaktivität verstanden werden. Das Kerngeschäft des Filmtheaterbetriebs, also die Vorführung von Filmen, soll hierbei nicht in seiner Bedeutung gemindert werden. Es geht vielmehr um die Ausweitung des Leistungsspektrums auf ein Gesamt-Ereignis mit dem Medium Film im Mittelpunkt. Die Spielstätte soll dafür als Ort der sozialen Interaktion etabliert und gefördert werden. Diese Strategie richtet sich nach dem Prinzip des *Cross-Sellings*: Durch den zusätzlichen Vertrieb von sich ergänzenden Leistungen und Produkten soll Umsatzpotential genutzt werden, um eine Steigerung des Gesamtumsatzes und die Stärkung der Kundenbindung durch zusätzliches Angebot zu generieren (Schawel/Billing 2014: 64-65). Somit wird ein Rahmenprogramm im Filmtheater etabliert, das neben einem umfangreichen Gastronomieangebot attraktive Aufenthalts- und Unterhaltungsmöglichkeiten bietet, wodurch die Kontaktzeit mit dem Filmtheater erhöht wird. Insgesamt soll die Attraktivität der Spielstätte gesteigert und der Aufenthalt im Kino aufgewertet werden, um sich von Streaming-

Angeboten deutlich zu differenzieren und den Erlebnischarakter in den Vordergrund zu stellen.

Aufbau des Erlebniskinos

Für das Konzept wird von einem Filmtheater mit einer beliebigen Anzahl an Kinosälen ausgegangen. Ideal wäre eine Spielstätte mit mehreren Leinwänden und größeren Kinosälen, damit diese auch für die Nutzung außerhalb des Filmbetriebs zur Verfügung stehen. Neben den Kinosälen beinhaltet das Erlebniskino ein Foyer, eine Ausstellungshalle, einen multifunktionalen Projektraum, ein Restaurant, eine Bar und/oder ein Café, einen Merchandise-Laden, eine Verkaufstheke für Concessions und einen Ticket Counter. Außerdem ist eine Ausstattung der Wartebereiche sowohl mit interaktiven Info-Screens und Self-Service-Screens als auch mit Sitz- und Aufenthaltsmöglichkeiten vorgesehen.

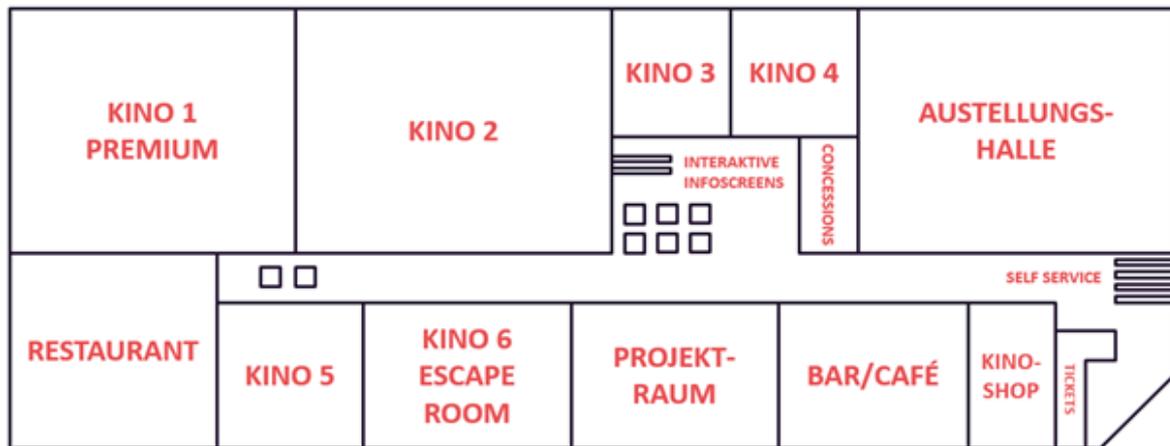


Abbildung 1: Beispielsansicht des Aufbaus

Leistungs- und Nutzungsangebote

Die programmliche Ausrichtung des Erlebniskinos richtet sich nach dem Filmangebot auf dem Markt und beinhaltet primär massenkompatible Mainstream-Inhalte. Damit wird aus Sicht des Kinobetreibers eine breite programmliche Aufstellung gewährleistet und eine Basis für die zusätzlichen Leistungen geschaffen. Neben dem Standard-Kinoprogramm sind auch Sonderprogramme wie Kurzfilme, Kinderkino, Schulkinowoche und Schulvorstellung, Repertoire-Filme, Filmreihen, die ein spezifisches Zielpublikum ansprechen, Filme in Originalversion, Previews, Sneaks, Premieren und Filmvorführungen mit anschließender Besprechung vorstellbar (Castendyk 2014: 49). Integriert werden sollen ferner die Aufführung von alternativen Inhalten, filmbezogene Veranstaltungen und Ausstellungen. Zu den herkömmlichen Kinosälen sollen zudem ein Premium-Kinosaal und ein

Kinosaal zur Nutzung als Escape Room hergerichtet werden. Der Projektraum und ausgewählte beziehungsweise geeignete Kinosäle sollen zur Vermietung beispielsweise für externe Veranstaltungen bereitgestellt werden. Dies dient unter anderem der Stärkung der Kundenbindung und eröffnet gleichzeitig die Erschließung neuer Kundengruppen.

Darüber hinaus gewährleistet ein umfassendes gastronomisches Angebot die Versorgung während des gesamten Aufenthaltes, unabhängig von der in Anspruch genommenen Leistung. Die Integration der genannten Leistungs- und Nutzungsangebote stellt die Grundlage für die Förderung des Gemeinschaftserlebnisses rund um die Filmrezeption dar. Um den passiven Kinobesuch aufzubrechen, ist eine punktuelle Aufwertung und Anpassung der Spielstätte notwendig, um das Kino als Ort der Freizeitgestaltung in die Wahrnehmung der Kinobesucher zu verankern. Durch die verschiedenen Möglichkeiten werden Berührungspunkte geschaffen, wodurch die Voraussetzung für eine aktive Auseinandersetzung mit dem Filmtheater gegeben ist.

Das beschriebene Konzept ist hierbei als additives Modell zu verstehen, dessen Bestandteile variabel und flexibel miteinander kombiniert, übernommen oder an ein bestehendes Filmtheater angepasst werden können. Die genaue Aufstellung wird im Folgenden aufgezeigt und erläutert, beginnend mit der Schaffung einer entsprechenden atmosphärischen Umgebung und der grundlegenden technischen Ausstattung.

Bestandteile des Erlebniskinos

Atmosphäre

Zunächst sei angemerkt, dass das gesamte Leistungsangebot des vorliegenden Konzepts, mit dem Kino als Erlebnis im Mittelpunkt, besonders von dem Aspekt der Atmosphäre bedingt wird. Die passende Atmosphäre ist die Basis, welche gegeben sein muss, damit das komplette Leistungsspektrum wirken und das Kino als *All-In-One-Experience* verstanden werden kann. Hierzu gehört ein gewisses Level an Komfort, welches das *Cinematrix* für seine Gäste bietet, um eine positive Distinktion von der Vielzahl wenig ansprechender Multiplexe zu ermöglichen, die nicht darauf ausgelegt sind, Personen auch außerhalb des primären Filmkonsums anzusprechen. Der Gast soll sich wohlfühlen und gerne mehr Zeit im *Cinematrix* verbringen.

Ein essentieller, praktischer Ansatzpunkt ist hier das Qualitätsmanagement, welches ein konstantes Leistungsniveau gewährleistet. Die Relevanz dieses Aspekts begründet sich zudem durch die im Rahmen dieses Forschungsprojekts durchgeführten Fokusgruppengespräche: Kinogänger beziehungsweise Nicht-Gänger legen großen Wert

auf die Service-Basics wie Sauberkeit, genügend Personal und eine überdurchschnittliche Professionalität. Die Ziele des Qualitätsmanagements wie die Erhöhung von Kundenzufriedenheit/-bindung, die Steigerung von Produktivität und Gewinn, sowie die Erarbeitung eines internen Bewusstseins für Qualität müssen durch eine ausgewogene Qualitätsplanung, -umsetzung und -kontrolle gewährleistet werden (Bruhn 2016: 193). Dies charakterisiert eines der grundlegenden Ziele des vorliegenden Projekts. Das Qualitätsmanagement ist somit für die Phase der Kundenakquisition essentiell, dient jedoch auch als phasenübergreifendes Instrument der Kundenbindung und -rückgewinnung (Bruhn 2016: 192).

Technik

Ähnlich der Atmosphäre ist auch der technische Bereich des *Cinematrix* als eine Art Grundlage zu sehen, auf welcher der Rest des Leistungsangebots aufbaut. Besonders im Hinblick auf die enorme Verbesserung der technischen Möglichkeiten im Home-Video-Bereich ist es als zukunftsweisendes Unternehmen entscheidend, technisch auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Die Kinosäle des *Cinematrix* sollen hierzu mit der sogenannten Dolby Atmos-Soundtechnologie von Dolby Laboratories ausgestattet werden, welche theoretisch die Ausgabe einer unbegrenzten Anzahl verschiedener Tonspuren ermöglicht (Dolby 2017). Diese Technologie gestattet eine glaubhafte Simulation von Soundeffekten für den Zuschauer.

Darüber hinaus verfügen die Kinosäle des *Cinematrix* über Filmprojektoren mit sogenannter 4K-Auflösung (3840x2160 Pixel), die im Vergleich mit herkömmlicher Full-HD-Auflösung (1920x1080 Pixel) die vierfache Anzahl an Bildpunkten anzeigen, wodurch ein deutlich schärferes und klareres Filmerlebnis gewährleistet wird (Acharya 2012). Einige Gäste im Premiumsaal haben darüber hinaus die Möglichkeit, den Film in sogenannten D-Box Motion Seats zu genießen. Diese speziellen, sich bewegenden Sitze sind perfekt mit dem Film synchronisiert und bieten interessierten Besuchern die Option, den Filmgenuss auf die vierte Dimension zu erweitern.

Eine weitere Möglichkeit, das *Cinematrix* vom Homevideo-Bereich abzuheben, ist die Verwendung von neuartiger Virtual- oder Augmented-Reality-Technologie. In beiden Bereichen wird von global tätigen Technologie-Unternehmen wie zum Beispiel *Google*, *Apple* und *Sony* geforscht, im Kinofilmbereich bisher aber wenig realisiert. Das *Cinematrix* wird die Augmented-Reality-Technologie in den Kinosälen beispielsweise dafür nutzen, den Zuschauern auf Augmented-Reality-Brillen individuell Untertitel anzubieten, die für den Rest der Zuschauer unsichtbar bleiben. Auf diese Weise dient Technik der Inklusion

und macht das Kino auch für Gäste attraktiv, denen der Filmtheaterbesuch aufgrund der Sprachbarriere ansonsten versperrt bliebe. Die Virtual-Reality-Technologie wird in speziellen Veranstaltungen und Ausstellungen des *Cinematrix* interessierten Gästen bereits zum Testen angeboten. An zentralen Orten sollen interaktive Informations-Screens den Besuchern die Programmauswahl und Orientierung innerhalb des Erlebniskinos zusätzlich erleichtern.

Veranstaltungen und Ausstellungen

Um den Standort Kino wieder attraktiver zu gestalten, bietet sich die Möglichkeit, über verschiedene nutzbare Nebenräume oder Events Neukunden zu gewinnen und an die Spielstätte zu binden. Nicht nur das Kernprodukt Kinofilm, sondern vielmehr das Gesamterlebnis ist für eine Besucher- und Zuschauerbindung essentiell. Im Zuge dessen empfiehlt sich die Produktentwicklungsstrategie – eine Version der Marktfeldstrategie – an, das heißt die Erweiterung des Angebotes über die reine Filmrezeption hinaus (Gläser 2014: 737).

Eine zusätzliche Erweiterung des Angebots sind Event-Reihen. Dabei sollte der gesamte Kino-Komplex, zum Beispiel unter dem Motto *Französische Woche*, mit einbezogen werden. Hier bieten sich verschiedene Optionen an: von einem französischen gastronomischen Angebot über romantische Filme bis hin zu einer Lesung in französischer Sprache. Als Beispiel für eine Erlebnis-Veranstaltung steht die After-Work-Filmparty, bei der nach getaner Arbeit zunächst ein Film geschaut und danach im Restaurant oder der Bar gemütlich getrunken oder gegessen werden kann. Bei dem Event ist es entscheidend, dass die Gäste und Besucher das Erlebnis als einzigartig und exklusiv empfinden und ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln (Theede 2007: 268-269).

Der Ausstellungsraum bietet unter anderem die Möglichkeit, Materialien zu verschiedenen Filmen zu präsentieren. Dazu gehören sowohl geschichtliche und zeitgenössische Aufzeichnungen, als auch Requisiten und Plakate, die angeschaut und angefasst werden können. Nach Ablauf des Ausstellungszeitraums bietet sich deren Versteigerung an. *Harry Potter – the Exhibition* kann hier als ein Beispiel gesehen werden. Die Gäste haben dort die Möglichkeit, die Original-Requisiten anzuschauen und in die „Kostüme der berühmten Fantasysaga“ (Koeln.de 2015) zu schlüpfen. Um Zuschauer am Film-Prozess teilhaben zu lassen, sollte man unbedingt den Aspekt des Mitmachens fördern. Als Anwendung könnte ein Show-Room zum Ausprobieren der neuesten technischen Errungenschaften, wie zum Beispiel der VR-Brille, genutzt werden. Auch im Hinblick auf den Cha-

rakter von Medienprodukten als Erfahrungs- und Vertrauensgut ist ein Show-Room sinnvoll (Gläser 2014: 139).

Das Premium-Kino im Gebäudekomplex soll mit hohen Qualitätsstandards punkten. Dazu gehören große, bequeme Sitze mit Massagefunktion. Des Weiteren können Getränke und Snacks bequem auf den Tischen im Kino abgestellt und Speisen direkt an die Plätze geliefert werden. In diesem Kontext findet die sogenannte *kombinierte Preis-Qualitäts-Diskriminierung* Anwendung. Dementsprechend wird "Kundengruppen mit hoher Zahlungsbereitschaft eine bessere Qualität zu höherem Preis" (Dietl 2006: 601) angeboten.

Escape Room

Ein denkbarer Ansatz wäre es, das global erfolgreiche Phänomen des *Escape Game* beziehungsweise des *Escape Room* in das Kino zu integrieren (EscapeRoomGames 2017). Das erfolgreiche Konzept der kurzweiligen themenspezifischen Gruppenspiele weist in Deutschland nach wie vor wachsende Umsatzzahlen auf und bietet somit eine Möglichkeit für Kinobetreiber das Leistungsangebot zu erweitern sowie möglicherweise nicht maximal ausgelastete Säle bestmöglich zu nutzen (Exit-Game 2017). Außerdem lässt sich durch das Spielprinzip der kollektiven Rätsellösung ein Gruppenerlebnis erzeugen, das eine gelungene Ergänzung zum gemeinsamen Filmsehen darstellt und den passiven Kinokonsum aufbricht (Mensch 2016b: 30).

Dabei ist die Ausstattung des Kino-Escape-Rooms variabel und kann zielgruppenspezifisch angepasst werden. Themenwelt und Aufgaben könnten beispielsweise auf einen aktuellen Film oder aber einen Klassiker der Filmgeschichte zugeschnitten sein. Auch die Einbettung bereits vorhandener Charakteristika des Kinosaals wie Leinwand, Boxen und Sitze in die Rätsel ist denkbar.

Alternativer Content

Die Auswertung der Fokusgruppeninterviews weist darauf hin, dass Kinobesucher in Zeiten diversifizierter Entertainment-Möglichkeiten Programminhalte abseits des traditionellen Kinoprogramms suchen. Das *Cinematix* soll diesem Wunsch nach alternativem Content entsprechen und präsentiert ein breites Spektrum verschiedener Inhalte. Zunächst sollen die großen Erfolge im Bereich der Fernsehserien als Anreiz dienen, diese Inhalte auch im Rahmen eines Kinobesuchs und der damit verbundenen Atmosphäre anzubieten. Überaus erfolgreiche Fernsehshows wie *Game of Thrones*, *Breaking Bad* oder *The Walking Dead* eignen sich aufgrund der enorm hohen *Production Values* gut für eine Präsentation auf der großen Leinwand mit professionellem Sounderlebnis (Cuccinello 2016).

Das bestehende Repertoire aus Liveübertragungen von Konzerten, Broadwaymusicals und Theaterstücken soll ausgebaut und um Großereignisse wie die Fußball Weltmeisterschaft oder den Superbowl ergänzt werden.

Als besonders essentiell wird die Integration von eSports-Übertragungen als alternativer Content angesehen. Gaming im Allgemeinen und eSports im Speziellen besitzen mittlerweile weltweit Millionen von Anhängern und sind ein wichtiger Bestandteil heutiger Jugendkultur (Seo/Jung 2016: 636-637). Aufgrund des enormen Erfolgs von eSports auf Internetplattformen wie *YouTube* kann davon ausgegangen werden, dass junge Menschen eine Übertragung dieser Formate auf einer großen Leinwand und im Kreis ihrer Freunde sehr positiv aufnehmen würden. Für eine Abrundung des Contents dienen zusätzlich tägliche Aktionen wie die Auslosung von Gewinnen unter den Besuchern und die Möglichkeit an verschiedenen Film-Quiz teilzunehmen.

Merchandise

Ein essentieller Aspekt des Leistungsangebotes außerhalb des traditionellen Kinoprogramms ist die Integration eines Merchandise-Stores in das *Cinematrix* Kino. Diese Geschäfte für Fan-Artikel zu popkulturell erfolgreichen Marken wie *Star Wars* oder *Harry Potter* existieren erfolgreich in den Fußgängerzonen vieler deutscher Großstädte. Die geschätzten Einnahmen durch Merchandise-Produkte mit dem Film *Star Wars – Das Erwachen der Macht* (2015) liegen bei etwa 5 Milliarden US-Dollar (Macquarie 2015). Dies übersteigt die mit etwa 1,65 Milliarden US-Dollar ohnehin schon enormen internationalen Kinoeinnahmen des Films und verdeutlicht den Stellenwert von Merchandise-Artikeln im Filmsektor (Macquarie 2015). Gerade das Kino, seit jeher ein Zentrum popkulturellen Geschehens, bietet sich ideal als Integrationsmöglichkeit eines Merchandise-Stores an. Das Verkaufsangebot wird sich hierbei auf ein Standard-Repertoire erfolgreicher Franchises und ein wechselndes Sortiment aktueller Kinoinhalte konzentrieren. Zudem bietet der Merchandise-Verkauf in Absprache mit den Rechteinhabern eine weitere Einnahmequelle für den Kinobetrieb, abseits von Concessions und Kinotickets.

Gastronomie

Um die Kontaktzeit der Kunden mit dem *Cinematrix* zu erhöhen, wird in die Spielstätte ein eigener Gastronomiebetrieb inkludiert. Durch ein Restaurant, ein Café oder eine Bar soll verhindert werden, dass Kunden zu außenstehenden Gastronomieangeboten abwandern, und die Zeit, die Kunden im Kino verbringen, erhöhen. Laut FFA (2017: 59) verbinden viele Kinobesucher den Kinobesuch mit einem vorherigen oder nachträglichen Besuch in

einer gastronomischen Einrichtung und genießen dieses Gesamterlebnis. Auch in den im voraus durchgeführten Fokusgruppengesprächen, vor allem in der Gruppe der Kinogänger, ließ sich dies bestätigen.

Um dieses Kundenbedürfnis zu erfüllen, werden den Kunden kulinarische Angebote für jede Tageszeit in einem gemütlichen Ambiente und mit gehobenem Service angeboten. Zusätzlich soll das gastronomische Erlebnis durch bestimmte Kombinations- und Themenangebote passend zum Film unterstützt und somit ein Mehrwert generiert werden. Entwickelt werden beispielsweise besondere Film-Menüs oder eigenständig kreierte Themencocktails. Die Angebote können im Anschluss an einen Kinofilm, bei Vorlage des passenden Tickets, zu einem günstigeren Preis erworben werden. Darüber hinaus besteht natürlich die Möglichkeit, den Gastronomiebetrieb unabhängig vom eigentlichen Kinobesuch zu benutzen. Dies schafft einen weiteren Kundenbindungsvorteil (Gröppel-Klein/Königstorfer/Terlutter 2013: 43-44).

Kooperation

Um eine größere Zielgruppe anzusprechen und die Vermarktung des *Cinematix* voran zu treiben, sollten zudem Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren, beispielsweise mit Bildungseinrichtungen, öffentlichen Einrichtungen oder auch Unternehmen, eingegangen werden. In Zusammenarbeit mit Schulen könnten etwa Filminhalte in den Unterrichtskontext eingearbeitet und durch eine pädagogische Vor- und Nachbereitung gestützt werden. Das frankophone Kinoprogramm des *Cinéfête* bietet dies beispielsweise durch französische Filme an, welche zunächst in den Schulunterricht und dann ins Kino integriert werden (AG Kino 2017). Das *Cinematix* könnte Kooperationspartner dieses Programms werden und als weitere Spielstätte fungieren.

Ebenfalls kann eine Kooperation mit Seniorenheimen in Betracht gezogen und sich so an der immer relevanter werdenden Zielgruppe der über 60-Jährigen bedient werden, welche laut Berichten der FFA seit dem Jahr 2011 stetig anwächst (FFA 2017: 21). In diesem Rahmen könnten Extra-Filmvorstellungen mit zielgruppenspezifischen Inhalten für die Senioren angeboten werden. Ökonomisch, strategisch und kommunikationstechnisch wichtig erscheinen im Konzept des *Cinematix* außerdem Kooperationen mit Unternehmen und Firmen. Diese könnten das Angebot von Projekt- und Tagungsräumen für einen günstigeren Preis nutzen. Ebenfalls könnte ein Ausbildungs- und Kultur-Ticket in Zusammenarbeit mit Unternehmen etabliert werden, in deren Rahmen Ausbildungsbetriebe ihren Auszubildenden pro Monat ein Kinoticket zur Verfügung stellen, damit diese öfter das Kino besuchen.

Vermietung

Um eine volle Auslastung des Kinos zu garantieren und vor allem um weitere zusätzliche Einnahmen zu erwirtschaften, werden Kinosäle oder der Projektraum zur Vermietung freigegeben. So können Gruppen, Betriebe oder Einrichtungen den Projektraum und die jeweils gebuchten Kinosäle privat oder geschäftlich nutzen. Ein weiteres, zusätzliches Leistungsangebot für die Kunden bietet dabei die kulinarische Versorgung durch Kombinationsangebote mit der ansässigen Inhouse-Gastronomie. Durch das Prinzip der *Economies of Scope* entstehen an dieser Stelle Größenvorteile beziehungsweise Kostenvorteile durch die zunehmende Produktvielfalt (Gläser 2010: 135-137). Für das *Cinematix* bedeutet dies, dass die vorhandene Infrastruktur des Kinos sinnvoll für verschiedene Produkte oder Dienstleistungen genutzt werden kann, woraus sich wieder positive Verbundvorteile und Synergieeffekte ergeben (Mecke 2017).

Finanzierung

Finanzierung des Kinos

Das Konzept des *Cinematix* kann sich unterschiedlicher Finanzierungsmöglichkeiten bedienen. Beispielsweise ist eine Förderung durch die FFA möglich. Diese bietet unter anderem Kinoinvestitions- und Digitalisierungsförderungsmöglichkeiten an. Im Jahre 2015 betrug die Förderungssumme in diesen Bereichen etwa 11,69 Millionen Euro (Goldmedia 2017: 160-161). Da in dem Geschäftskonzept des *Cinematix* unter anderem die neueste Technik und innovative Ideen im Mittelpunkt stehen, könnte eine Förderung durch die FFA realisiert werden. Zusätzlich können Zuschuss-Angebote, bedingt rückzahlbare Darlehen und rückzahlbare Darlehen der FFA wahrgenommen werden (Goldmedia 2017: 161-162). Eine weitere Finanzierungsmöglichkeit könnten Ko-Finanzierungen oder eine Finanzierung durch Investoren darstellen. In diesem Kontext sei jedoch angemerkt, dass die Ko-Finanzierung durch private Investoren eher die Ausnahme darstellt, da der Ko-Financier nicht „Mithersteller“ ist und keine Leistungsschutzrechte besitzt, allerdings Ansprüche auf die Erlösbeteiligung hat (Eggers 2003: 72-73).

Ticket-Preismodell

Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Forschungen sowie die aktuelle Fachliteratur verdeutlicht eine gestiegene Preissensibilität auf Seiten der Besucher. In den letzten Jahren konnten die Umsatzzahlen des Kinos aufgrund sukzessiv steigender Preise konstant gehalten und zum Teil sogar erhöht werden (Kreuzer 2010: 138). Diese geringe Preiselastizität wird jedoch, wie durch die Fokusgruppen aufgezeigt, auf Dauer keine Lösung für die

Kinobetreiber darstellen. Die Bereitschaft, einen Aufschlag für 3D-Filme zu bezahlen, ist ebenso gesunken – der klassische 2D-Film wird von der Masse mittlerweile bevorzugt. Für das Kino der Zukunft ist also eine Neuorientierung im Bereich der Ticket-Preismodelle eine denkbare Möglichkeit, um auf sinkende Besucherzahlen und die empfundene Diskrepanz zwischen Leistung und Preis beim Kinobesuch zu reagieren – stellt der Ticket-erwerb doch nach wie vor den unmittelbarsten Kontaktpunkt zwischen Kinobesucher und der Zahlungsbereitschaft dar.

So geht einer der Visionäre der Filmgeschichte, Steven Spielberg, von folgender Tatsache aus: „What comes next will be price variances at movie theaters, where you are gonna have to pay 25\$ for the next Iron Man, and only 7\$ to see Lincoln“ (Bond 2013). Etwaige Preismodelle, von denen Spielberg hier spricht, folgen den klassischen Prinzipien der Volkswirtschaftslehre, wonach das Angebot und die Nachfrage den Preis regulieren, so wie es im Bereich der Konzerte und Sportveranstaltungen übliche Praxis darstellt. So muss der Besucher für ein Konzert von Adele oder den Besuch eines Gastspiels des FC Bayern München mehr bezahlen, als für Mark Forster oder den FC Ingolstadt, obwohl sich am Veranstaltungsort oder der Platzkategorie nichts verändert hat. Derzeit wird in Deutschlands Kinos hinsichtlich der Ticketpreise lediglich zwischen der Spielzeit und der Sitzplatzposition im Saal differenziert, das Material selbst spielt dabei jedoch keine Rolle.

Für Kinobetreiber wäre es also eine Überlegung wert, die Nachfrage und die Attraktivität eines Films bei den Ticketpreisen mit einzukalkulieren (Castendyk 2014: 147). Eine Regulierung des Preises nach dem Vorbild der holländischen Auktion, wonach es je nach Zeitpunkt des Gebots beziehungsweise des Kaufs zu verschiedenen Preisen für gleiche Produkte kommen kann, scheidet für das Kino kategorisch aus. Der Kinobesuch ist für die meisten Besucher nach wie vor eine spontane Entscheidung, die nicht langfristig im Voraus gebucht wird und von vielen tagesaktuellen Gegebenheiten beeinflusst wird. Entsprechend würde es vielen Besuchern nicht schwer fallen, sehr lange auf einen günstigen Preis hin abzuwarten (Castendyk 2014: 150).

Erfolgversprechender scheint ein Preismodell, das sich auf die Einordnung der gezeigten Filme in Kategorien stützt. So würden bei Blockbustern höhere Preise auf den Besucher zukommen als bei kleineren Produktionen.

„Es wäre damit eine Rückbesinnung auf die frühesten Bemühungen, Filmvorstellungen nach A-, B- und C-Movies zu kategorisieren. Ob dies im Umkehrschluss aber auch bedeuten kann, dass kleinere Produktionen von einer Rabattierung profitieren, scheint fraglich. Denn dass sich die Besucher ausschließlich aufgrund des Preises für oder gegen einen Film entscheiden, erscheint eher unwahrscheinlich. Wenn

der Nischenfilm bei Normalpreis weniger Interesse generiert als andere Filme, wird sich das mit fallendem Preis nicht zwingend ändern“ (Castendyk 2014: 150).

Ein weiteres Problem dieser Kategorisierung und Preisanpassungen stellt der große Einfluss der Filmverleiher dar. Es ist fraglich, ob diese von etwaigen Maßnahmen profitieren würden, was eine Voraussetzung für deren Interesse an einer Veränderung der Praxis ist (Castendyk 2014: 151).

Bezüglich der Ticketpreisgestaltung ist festzustellen, dass viele verschiedene und schwer zu kalkulierende Interessen berücksichtigt werden müssen. Ziel dieses möglicherweise utopischen Exkurses in Alternativen der Preisgestaltung war es, weitere Möglichkeiten aufzuzeigen und ein Festhalten an festgefahrenen Standards nicht zwingend ratsam ist, ohne einen offenen Blick für Alternativen zu wahren. Die Überprüfung der Umsetzbarkeit und letztendlichen Rentabilität erfordern indes ein hohes Maß an Fachwissen, Weitsicht und letztlich wohl Mut zur Experimentierfreude.

Fazit

Resümiert bleibt festzuhalten, dass eine mögliche Zukunft des Kinos nicht grundsätzlich in Frage steht. Die Medienhistorie belegt, dass technische Umbrüche und daraus resultierende Veränderungen der Mediennutzungspraktiken von Rezipienten keine Zerstörung der gängigen Medienindustrie bedeuten müssen, obgleich sie Veränderungen bedingen. Aus diesem Grund basiert die in dieser Arbeit vorgestellte Utopie des *Cinematix* auf der grundlegenden Handlungsempfehlung, den Kinobetrieb, welcher starren Konzepten folgt, nicht als geschlossene Einheit zu betrachten.

Vielmehr ist es unserer Einschätzung nach erforderlich, das Kino als Spielstätte und letztlich auch als Medienunternehmung mit einem offen Blick durch eine Zeit zu steuern, die durch die Digitalisierung aufgeworfene Entwicklungen und Veränderungen im Bereich der Mediennutzungspraktiken mit sich bringt. Das Konzept muss nicht als Gesamtkonstrukt übernommen werden, da es nicht ausschließlich als geschlossenes System funktioniert. Vielmehr können einzelne Bausteine in bereits bestehende Betriebe übernommen werden und dort zukünftig Mehrwerte bieten.

Anspruch des Kinos *Cinematix* ist es, das Gesamterlebnis der Gäste zu stärken und die Spielstätte als Ort der Freizeitgestaltung in den Köpfen der Rezipienten zu verankern. Dabei sollen die Ertragsquellen des Kinobetriebs überdacht und letztlich erweitert werden. Im *Cinematix*-Geschäftsmodell stellen verschiedene Aspekte Ertragsquellen dar. Durch Kinofilm-Tickets, den Merchandise-Store, die Gastronomie oder auch die Concessions

können Gewinne erzielt werden. Ebenfalls bildet der Projektraum beziehungsweise die Vermietung der Kinosäle eine zusätzliche Einnahmequelle. Alternativer Content und Zusatzangebote, wie die Veranstaltungen und Ausstellungen, bieten einen weiteren Mehrwert für die Besucher.

Größenvorteile können hier zudem durch das Prinzip der *Economies of Scope* (Gläser 2010: 135-137), also Kostenvorteile bei zunehmender Produktvielfalt durch Verbundvorteile, gezogen werden. Die bestehende Infrastruktur des *Cinematix* kann für verschiedene Produkte oder Dienstleistungen genutzt werden, wodurch positive Verbundvorteile und Synergieeffekte resultieren (Mecke 2017). Das *Cinematix* ist der Ort und das Kino, das seinen Besuchern durch sein Gesamterlebnis ein Alleinstellungsmerkmal im Bereich des Filmentertainments bieten wird. Zudem liefert es ein Geschäftskonzept, das im Falle eines möglichen Wegfalls des Kinofensters aufgrund seines Eventcharakters weiterhin bestehen kann.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Acharya, Sanjay (2012): Ultra High Definition Television: Threshold of a new age. Online unter: http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2012/31.aspx#.WW58V7puKCs (24.05.2012).
- AG Kino – Gilde deutscher Filmkunsttheater e.V. (2017): Cinéfête 17. Französisches Jugendfilmfestival, Berlin. Online unter: <https://cinefete.de/impressum> (17.07.2017).
- Bond, Paul (2013): Steven Spielberg Predicts 'Implosion' of Film Industry. Online unter: <http://www.hollywoodreporter.com/news/steven-spielberg-predicts-implosion-film-567604> (19.01.2017).
- Bruhn, Manfred (2016): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen Verlag.
- Castendyk, Oliver (2014): Kinobetriebsstudie. Daten zur Kinowirtschaft in Deutschland. Forschungs- und Kompetenzzentrum Audiovisuelle Produktion der Hamburg Media School.
- Christensen, Clayton M.; Matzler, Kurt (2013): The innovator's dilemma. Warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren. 1., korrigierter Nachdr. München: Vahlen.
- Cuccinello, Hayley (2016): ‚Game of Thrones‘ Season 6 Costs \$10 Million per Episode, Has Biggest Battle Scene Ever. Online unter: <https://www.forbes.com/sites/hayleycuccinello/2016/04/22/game-of-thrones-season-6-costs-10-million-per-episode-has-biggest-battle-scene-ever/#d74a11911bb9> (18.07.2017).
- Dietl, H. Franck (2000): Free-TV, Abo-TV, Pay per View-TV – Organisationsformen zur Vermarktung von Unterhaltung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung./ Jg. 52/ 2000. S. 592-603.
- Dolby Laboratories (2017): Dolby Atmos. Online unter: <https://www.dolby.com/us/en/technologies/cinema/dolby-atmos.html> (18.07.2017).
- EscapeRoomGames (2017): Entwicklung der Live Escape Room Games in Deutschland. Online unter: <https://www.escaperoomgames.de/entwicklung-live-escape-room-games-in-deutschland> (19.07.2017).
- Exit-Game (2016): Das war die Escape Games Convention in Stuttgart. Online unter: <http://exit-game.info/rueckblick-escape-games-convention-stuttgart/> (19.07.2017).
- Eggers, Dirk (2003): Filmfinanzierung.Grundlagen – Beispiele. Berlin: Schmidt Verlag.
- FFA (2017): Kinobesucher 2016. Strukturen und Entwicklung auf Basis des GfK-Panels. Online unter: <http://www.ffa.de/der-kinobesucher-2016.html> (17.07.2017).
- FFA (2016a): Anzahl der Kinobesucher in Deutschland in den Jahren 1993 bis 2016 (in Millionen). Online unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2194/umfrage/entwicklung-der-anzahl-der-kinobesucher-in-deutschland-seit-1993/> (17.07.2017).

FFA (2016b): Entwicklung des Kinoumsatzes in Deutschland in den Jahren 2002 bis 2016 (in Millionen Euro). Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/2196/umfrage/kino---umsatz-in-deutschland-seit-2002/> (17.07.2017).

GfK; IHS (2015): Absatz von 4K-/UHD-Fernsehgeräten weltweit von 2013 bis 2015 und Prognose bis 2020 (in Millionen Stück). Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/270070/umfrage/prognose-zum-absatz-von-ultra-hd-fernsehgeraeten-weltweit/> (17.07.2017).

Gläser, Martin (2014): Medienmanagement. 3. Aufl. München: Vahlen.

Gläser, Martin (2010): Medienmanagement. 2. Aufl. München: Vahlen.

Goldmedia (2017): Wirtschaftliche Bedeutung der Filmindustrie in Deutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Hamburg/Berlin: HMS Media School/ DIW Econ GmbH.

Gröppel-Klein, Andrea; Königstorfer, Jörg; Terlutter, Ralf (2013): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Kundenbindung. In: Bruhn, Manfred; Homburg, Christian (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement, 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 43-80.

Janszky, Sven Gabor (2016): Trendanalyse: Die Zukunft des Kinos. Online unter: <http://www.trendforscher.eu/trendstudie/trendanalyse/detail/trendanalyse-die-zukunft-des-kinos/> (17.07.2017).

Kreuzer, Hannes (2010): Digitale Film-Distribution: Funktionsweise und kritische Beleuchtung der Auswirkungen auf die Filmindustrie. Hamburg: Diplomatica Verlag GmbH.

Mecke, Ingo (2017): Stichwort: "Economies of Scope" Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Online unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/economies-of-scope.html> (19.07.2017).

Mensch, Marc (2016): Droht dem US-Kino der Fenstersturz? Online unter: <http://www.mediabiz.de/film/news/droht-dem-us-kino-der-fenstersturz/413514/18028> (17.07.2017).

Mensch, Marc (2016)b: Kino neu gedacht. In: Blickpunkt:Film. 2016, 8/2016, S. 28-30.

Macquarie (2015): Geschätzte Umsätze mit dem Star Wars-Film "Das Erwachen der Macht" im ersten Jahr (in Millionen US-Dollar). Online unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/496835/umfrage/umsaetze-mit-dem-star-wars-film-das-erwachen-der-macht/>. (18.07.2017).

Koeln.de (2015): Harry Potter – The Exhibition. Online unter: http://www.koeln.de/koeln/was_ist_los/harry_potter__the_exhibition (18.07.2017).

Presse und Informationsamt der Bundesregierung (2017): Mehr Schutz für Kulturgüter. Online unter: <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Infodienst/2016/07/2016-07-12-kulturgutschutz/2016-07-13-kulturgutschutzge->

setz.html;jsessionid=F1FE4A9FA123560BD927424A45BF9AB8.s20t2?nn=811092
(19.07.2017).

Schawel, Christian; Billing, Fabian (2014): Top 100 Management Tools. Wiesbaden: Springer.

Seo, Yuri; Jung, Sang-Uk (2016). Beyond solitary play in computer games: The social practices of eSports. In: Journal of Consumer Culture. 16/3. S. 635-655.

Theede, Michael (2017): Management und Marketing von Konzerthäusern. Die Bedeutung des innovativen Faktors. Frankfurt: Lang.

Winterbauer, Stefan (2012): Second Screens auf dem Vormarsch. Online unter:
<http://meedia.de/2012/11/20/second-screens-auf-dem-vormarsch/> (17.07.2017).

Alle Projektpublikationen:

Stückwerk #20s: Zum Potenzial des Varietés als Kinodispositiv der Zukunft

Kintopp auf Tour: Ein fahrendes Ladenkino als städtischer Begegnungsraum

Plusfilm-Event: Eine neue Form der Filmpremierre als Geschäftskonzept für Multiplex-Kinos

Enter the Cinematrix: Die Spielstätte als innovativer Erlebnisraum

A million ways to...: Strategische Markenbildung und gezielte Nutzung von Kommunikationskanälen für Filmtheaterbetreiber

Tatort im Visier: Das „Fremde“ als Handlungsthematik im Fernsehkrimi

Frames und „Re-Frames“: Die Anschlusskommunikation auf YouTube als Content-Aggregator

Bewegende Bilder: Videoaktivismus als Antriebs- und Ausdrucksform sozialer Bewegungen im Kontext von Migration und Flucht

Abrufbar unter:

blogs.uni-siegen.de/cinema-odyssey