



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Bachelorarbeit

Neue Wege der Filmdistribution

vorgelegt von

Nina Lötzer

Studiengang Medien und Information

Erster Prüfer: Prof. Dr. Hardy Gundlach

Zweiter Prüfer: Prof. Dr. Martin Gennis

Hamburg, Juli 2014

Neue Wege der Filmdistribution

Von Nina Lötzer

Abstract

Der Einfluss neuer Technologien und die Digitalisierung wirken sich stark auf die Filmbranche aus. Diese Veränderungen bringen nicht nur neue Herausforderungen, sondern auch Chancen für die Distributoren der Branche mit sich. Neben der illegalen Distribution ihrer Produkte und der erhöhten Konkurrenz ergeben sich neue Möglichkeiten für Distributions- und Marketingkanäle sowie neue Geschäftsmodelle für die Branche. Ziel dieser Arbeit ist es anhand von verschiedenen Analysen einen Überblick über die aktuellen Prozesse innerhalb der Filmdistribution zu schaffen. Dabei stellt sich die Frage inwieweit das Internet bereits einen Wandel in der Filmbranche und eine Anpassung der Verwertungskette herbeigeführt hat und mit welchen Entwicklungen in Zukunft zu rechnen ist. Im Fokus dieser Arbeit stehen die Veränderungen durch das Internet, wobei vor allem der relativ neue Distributionskanal „Video-on-Demand (VoD)“ mit den herkömmlichen Übertragungsmedien verglichen wird. Anhand der Beispiele *Warner Bros.* und *Netflix* werden Änderungen in der Filmverwertung sowie neue Geschäftsmodelle traditioneller Distributoren und neuer Marktakteure vorgestellt. Eine empirische Analyse macht deutlich, dass neue internetbasierte Geschäftsmodelle sich erfolgreich als Distributionskanal durchgesetzt haben. Sie konkretisiert ebenfalls, dass der Trend eines Wandels sichtbar ist, dieser sich jedoch langsamer und abgeschwächer als angenommen entwickelt. Hinsichtlich des Verleihmarktes von Videos deuten die Analysen allerdings auf einen Wandel hin zu VoD während der nächsten Jahre hin. Hierbei leisten die technologischen Entwicklungen innerhalb der Unterhaltungselektronikbranche einen deutlichen Beitrag. Somit zeigt diese Arbeit nicht nur die neuen Wege der Filmdistribution auf, sondern liefert auch eine Zukunftsprognose.

Deskriptoren

Filmdistribution * Filmverwertung * Warner Bros. * Netflix * Video-on-Demand * Verwertungskette * Verwertungsfenster * Geschäftsmodelle * Day-and-Date * digitale Distribution * Home-Video * DVD * Featurefilm

in memoriam

Torge

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich zunächst bei allen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Gundlach, der meine Arbeit und somit auch mich betreut hat. Durch sein kritisches Hinterfragen und seinem thematischen Input hat er mir nicht nur bei der Themenfindung sondern auch bei der Eingrenzung dieses großen Themenkomplexes geholfen. Er hat mich dazu motiviert, über die Grenzen des Studiums hinauszuschauen und meine eigenen Blickwinkel somit zu erweitern. Vielen Dank für die Geduld und Mühen.

Mein größter Dank für die tatkräftige Unterstützung während des gesamten Schreib- und Rechercheprozesses dieser Arbeit gilt Judith. Vielen Dank, dass du mir immer wieder mit viel Ruhe und Humor geholfen hast, Herrin meiner Arbeit zu werden. Außerdem möchte ich mich bei Papa, Christina, Bernd und Ruth bedanken, die mich gerade in der heißen Phase in verschiedenster Weise unterstützt haben.

Weiterhin möchte ich der Familie Gerster für ihre Fürsorge, Unterstützung und Beistand in der Zeit bis zur Fertigstellung dieser Arbeit herzlich danken. Nicht zu vergessen sind auch meine Freunde, ohne die ich manch eine schlaflose Nacht oder einen erfolglosen Tag nicht überstanden hätte. Ihr habt mir immer wieder Mut gegeben und mich trotz meiner Verzweiflung zum Lachen gebracht. Vielen Dank dafür.

Nicht zuletzt gebührt meinen Eltern mein größter Dank. Nicht nur hätte ich ohne euch das Studium finanziell nicht geschafft, sondern hätte mich auch nicht getraut, überhaupt einen neuen Versuch im Studium zu wagen. Besonders in den letzten Monaten haben ihr und eure Ehepartner mir emotional zur Seite gestanden und mich mit einer guten Mischung aus Geduld und Druck vor dem Stillstand bewahrt.

Zu guter Letzt möchte ich mich bei Torge bedanken. Du hast mir während meines gesamten Studiums immer wieder mit Rat und Tat zur Seite gestanden, an mich geglaubt, mich angefeuert und aufgebaut und mir beigebracht, auch an mich selbst zu glauben. Danke, dass du immer für mich da warst und auch immer noch bist.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
1 Einleitung	8
1.1 Kernfragen und Hypothesen.....	8
1.2 Methoden und Struktur der Arbeit.....	10
1.3 Definition der Grundbegriffe.....	11
2 Stand der Forschung.....	14
3 Die Filmdistribution	18
3.1 Grundlagen der Wertschöpfung von Filmen	18
3.2 Grundlagen der Verwertung von Featurefilmen.....	19
4 Einfluss der Digitalisierung auf die Filmdistribution.....	21
4.1 Internet – Chancen und Herausforderungen	21
4.2 Neue Strategien der Filmdistributoren	24
4.3 Ergebnis: Einfluss der Digitalisierung auf die Filmdistribution.....	29
5 Reaktionen traditioneller Distributoren und neue Geschäftsmodelle.....	31
5.1 Das Beispiel Warner Bros. Entertainment Inc.....	31
5.2 Neue Wege der Filmdistribution am Beispiel von Netflix	35
5.2.1 Geschäftsmodelle der VoD-Anbieter	35
5.2.2 Das Beispiel <i>Netflix</i>	41
5.3 Ergebnis: Reaktionen traditioneller Distributoren und neue Geschäftsmodelle.....	50
6 Empirische Analyse.....	52
6.1 Digitalisierung und die Verwertungskette von Filmen.....	52
6.1.1 Die Verwertungskette Ende des 20. Jahrhunderts	52
6.1.2 Entwicklung der Verwertungskette im 21. Jahrhundert	53
6.2 Der Wandel im Home-Video-Markt.....	54
6.2.1 Die Revolution der DVD.....	55
6.2.2 Der Markteintritt von Video-on-Demand.....	62
6.3 Ergebnis: Empirische Analyse	67
7 Fazit.....	68
Anhang	72
Literaturverzeichnis	85

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Internetnutzung 1990 bis 2012	9
Abbildung 2: Vier Stufen der Wertschöpfung von Filmen	18
Abbildung 3: Verwertungskette nach Kreuzer, 2010	20
Abbildung 4: Auszug des Warner Bros. Netzwerks	32
Abbildung 5: Entwicklung der Verwertungsfenster bei <i>Warner Bros.</i> 1985 - 2013	34
Abbildung 6: Business Model Canvas der VoD-Geschäftsmodelle	35
Abbildung 7: Screenshot des Internetauftritts von <i>Maxdome</i>	38
Abbildung 8: Screenshot möglicher Profile bei <i>Netflix</i>	43
Abbildung 9: Screenshot der Umfrage zur Personalisierung von Vorschlägen von <i>Netflix</i>	44
Abbildung 10: Screenshot der Ratingmethode von <i>Netflix</i>	44
Abbildung 11: Business Model Canvas für <i>Netflix</i>	46
Abbildung 12: Entwicklung der Abonnements seit der Gründung von <i>Netflix</i>	47
Abbildung 13: Entwicklung der <i>Netflix</i> Bibliothek von 2008 bis 2013	48
Abbildung 14: Entwicklung einiger Kennzahlen von <i>Netflix</i> zwischen 2008 und 2012	48
Abbildung 15: Umsatzverteilung zwischen den Teilbereichen von <i>Netflix</i> 2013	49
Abbildung 16: Verwertungsfenster der späten 1980er Jahre	53
Abbildung 17: Veränderungen der Verwertungsfenster	54
Abbildung 18: Umsatz- und Absatzentwicklung des VHS-Verkaufs 2000 bis 2008	56
Abbildung 19: Umsatz- und Absatzentwicklung des VHS-Verleihs 2000 bis 2008	57
Abbildung 20: Umsatz- und Absatzentwicklung des DVD-Verkaufs 2000 bis 2012	57
Abbildung 21: Umsatz- und Absatzentwicklung des DVD-Verleihs 2000 bis 2012	58
Abbildung 22: Umsatz- und Absatzentwicklung des Blu-ray-Verkaufs 2006 bis 2012	59
Abbildung 23: Umsatz- und Absatzentwicklung des Blu-ray-Verleihs 2006 bis 2012	59
Abbildung 24: Entwicklung der Verleihpreise für VHS und DVD 2000 bis 2012	60
Abbildung 25: Entwicklung der Verleihpreise für DVD und Blu-ray 2000 bis 2012	60
Abbildung 26: Gegenüberstellung der DVD- und Blu-ray 2006 bis 2012 in Mio €	61
Abbildung 27: Gegenüberstellung der TV-Haushalte und DVD-Geräte 2000 bis 2012	62
Abbildung 28: Ausgaben für Home-Video 2005 bis 2012	63
Abbildung 29: Umsatz- und Absatzentwicklung EST 2009 bis 2013	64
Abbildung 30: Umsatzentwicklung des Videokaufmarkts 2006 bis 2013	64
Abbildung 31: Umsatz- und Absatzentwicklung des digitalen Verleihmarkts 2009 bis 2013	65
Abbildung 32: Umsatzentwicklung des Videoverleihmarktes 2006 bis 2013	66
Abbildung 33: Preisentwicklung des Videoverleihmarkts 2009 bis 2013	66

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Film <i>Margin Call</i>	26
Tabelle 2: Film <i>Melancholia</i>	26
Tabelle 3: Film <i>What Maisie Knew</i>	27
Tabelle 4: Übersicht verschiedener Ertragsmodelle nach Kreuzer, 2010	39
Tabelle 5: Vergleich verschiedener VoD-Erlösmodelle	39
Tabelle 6: Produktdetails <i>Amazon Prime Instant Video</i>	40
Tabelle 7: Produktdetails <i>Realez.tv</i>	40
Tabelle 8: Abonnementpreise von <i>Netflix</i>	46
Tabelle 9: Entwicklung der <i>Netflix</i> -Abonnements nach Teilbereichen	49
Tabelle 10: Anzahl Monate für die Freigabe auf Video	54
Tabelle 11: Überblick der geprüften Hypothesen	71

Abkürzungsverzeichnis

BD	Blu-ray Disc
CE	Consumer Electronics
DRMS	Digital Rights Management Systeme
DRM	Digital Rights Management
EST	Electronic sell-through
NVoD	Near Video-on-Demand
P2P	Peer-to-Peer
PPV	Pay per View
SVoD	Subscription Video-on-Demand
TVoD	Transactional Video-on-Demand
UIS	Unesco Institute for Statistics
VHS	Video Home System
VoD	Video-on-Demand

1 Einleitung

Die fortschreitende Entwicklung der Digitalisierung hat in allen Bereichen unseres täglichen Lebens viele Neuerungen mit sich gebracht. Der Digitalisierungsprozess in der Filmbranche bedeutet für diese zum Teil die Notwendigkeit zu großen Anpassungen. Neben den Herausforderungen von Urheberrechtsverletzungen durch vereinfachte Reproduktionsmöglichkeiten, sprich Produktpiraterie, und vermehrter Konkurrenz ergeben sich für die Branche vermehrt Chancen wie neue Distributions- und Marketingkanäle, optimierte Geschäftsprozesse sowie neue Geschäftsmodelle zur Absatzsteigerung. Durch die Konvergenz der Endgeräte für den Konsum von audiovisuellen Inhalten ergeben sich zudem immer mehr Kooperationen zwischen Unternehmen der Filmbranche und der Unterhaltungselektronik.

Mit Sicherheit kann gesagt werden, dass mit zunehmender Digitalisierung in der Filmbranche und der Verbreitung des Internets ein verändertes Konsumverhalten der Kunden einhergeht. Dabei stellt sich die Frage inwieweit das Internet bereits einen Wandel in der Filmbranche und eine Anpassung der Distributionswege herbeigeführt hat und mit welchen Entwicklungen in Zukunft zu rechnen sind.

Ziel dieser Arbeit ist es, einen Überblick über die aktuellen Prozesse innerhalb der globalen Filmdistribution zu schaffen. Dabei stehen die Veränderungen durch das Internet im Fokus der Analyse. Hierbei soll vor allem der recht neue Distributionskanal „Video-on-Demand (VoD)“ mit den herkömmlichen Übertragungsmedien verglichen werden. Ein Vergleich zwischen DVD, Blu-ray und VoD soll die Unterschiede, den Nutzen und den Erfolg dieser Verwertungsarten aufzeigen und eine Prognose über die Zukunftsfähigkeit von VoD ermöglichen.

1.1 Kernfragen und Hypothesen

Im Folgenden werden sieben Kernfragen formuliert, die als Leitfragen durch die Arbeit führen.

Ein wesentlicher Einfluss im Verlauf der letzten zwei Jahrzehnte auf die Distribution von Filmen war das zunehmende Erstarken des Internets. Während 1990 lediglich 0,03 % der Weltbevölkerung das Internet nutzten, waren es 2012 bereits 40,9 % (vgl. Abbildung 1).

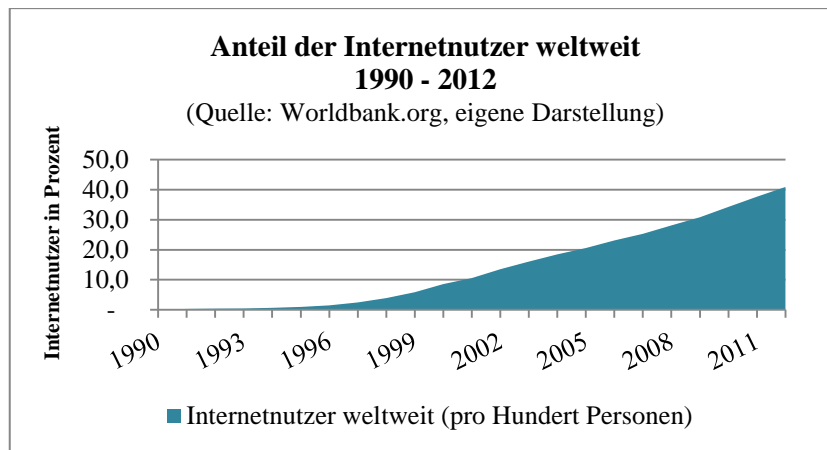


Abbildung 1: Entwicklung der Internetnutzung 1990 bis 2012

Die erste Kernfrage zielt daher auf den generellen Einfluss des Internets auf die Filmdistribution und lautet demnach:

A) Wie beeinflusst das Internet die Filmdistribution?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen die Filmdistribution und -verwertung detaillierter analysiert werden. Dies geschieht in Kapitel 3 und 4.

Wie aus Kapitel 4 hervorgeht, hat das Internet in den vergangenen Jahren die Filmdistribution stark beeinflusst. Die traditionellen Distributoren müssen Ihre Geschäftsmodelle an die neuen Gegebenheiten anpassen, um am Markt bestehen zu können. Darüber hinaus bereitet das Internet neuen Geschäftsmodellen in der Filmdistribution den Weg. Inwieweit die bisherigen Marktführer ihre Geschäftsstrategien angepasst haben und welche neuen Geschäftsmodelle den Markt erobern, wird im Kapitel 5 näher beleuchtet. Dieses Kapitel widmet sich insbesondere den Kernfragen:

B) Wie haben sich die Distributoren an die heutige Situation angepasst?

C) Welche Distributionswege für Featurefilme wachsen über das Internet?

D) Welche Geschäftsmodelle nutzen das Internet als Distributionskanal?

und wagt darüber hinaus einen Ausblick mit der Kernfrage:

E) Welche Distributionswege werden in Zukunft dominieren?

Insbesondere für die Distributoren ist es wichtig festzustellen, welche Verwertungsmöglichkeiten durch das Internet entstehen und wie sie ihre Strategien am besten anpassen, um die größten Erträge zu generieren. Dabei verändern sich die Verwertungskette und die bisherigen Verwertungsfenster, so dass der Einfluss des Internets auf diese ebenfalls betrachtet werden muss. Als weitere Kernfragen ergeben sich dabei die folgenden:

F) Wie beeinflusst das Internet die Verwertungskette von Featurefilmen?

G) Wie sieht die Verwertungskette von Featurefilmen heute aus?

Diese Fragen werden im Rahmen einer empirischen Analyse in Kapitel 6 beantwortet.

Ebenfalls in Kapitel 6 wird im Rahmen einer weiteren empirischen Untersuchung der messbare Einfluss der Digitalisierung untersucht. Ziel dieser Analyse ist die Bestätigung der Annahme, dass das Internet mit der Einführung von VoD einen ebenso radikalen Wandel - oder gar noch stärker - in der Filmdistribution eingeleitet hat, wie die Einführung der DVD Mitte der 1990er Jahre. Aus den oben erörterten Kernfragen lassen sich die folgenden Hypothesen ableiten, die die empirische Analyse abdecken wird.

1. Die Freigabe von Filmen für VoD geschieht vor der DVD-Freigabe.
2. VoD wird in Zukunft die DVD ersetzen.
3. Die DVD-Umsätze sinken, während die Video-on-Demand-Umsätze steigen.
4. VoD ist bereits der umsatzstärkste Vertriebskanal in der Filmdistribution.
5. Die Preise für den VoD-Verleih passen sich den Preisen des DVD-Verleihs an.

1.2 Methoden und Struktur der Arbeit

Wie bereits erwähnt, ist Gegenstand dieser Arbeit der Einfluss der Digitalisierung auf die Filmdistribution. Zur Eingrenzung dieser Begrifflichkeiten wird im Kapitel 1.3 eine Definition geliefert. Dennoch soll hier eingangs das Thema dieser Arbeit schon auf den Einfluss des Internets als Distributionskanal digitaler Medien auf die Filmdistribution und hier insbesondere die Distribution von Featurefilmen zum besseren Verständnis eingeschränkt werden. Nur in einigen Fällen werden auch weitere Einflüsse wie z.B. die Replizierbarkeit der digitalen Medien erwähnt oder weitere Produkte wie Serien näher betrachtet.

Der größte Teil dieser Arbeit wird sich daher der Analyse von Video-on-Demand Angeboten und Geschäftsmodellen widmen. Die eingangs aufgeführten Kernfragen und Hypothesen bilden das Grundgerüst der Arbeit und werden sich wie ein roter Faden durch die folgenden Kapitel ziehen. Für die Analysen wurden sowohl Zahlen und Sachverhalte aus der Fachliteratur, Publikationen von verschiedenen Verbänden, Marktforschungsunternehmen sowie internationalen Organisationen verwendet.

Für die bildliche Darstellung wurden Grafiken teils übernommen, teils selbst erstellt. Die verwendeten Methoden sowie die Struktur der Arbeit sollen im Folgenden kurz erläutert werden.

Nach einer kurzen Definition der wesentlichen Begriffe in Kapitel 1.3 wird in Kapitel 2 der Stand der Forschung in Bezug auf die Charakteristika des Films sowie zum Einfluss des Internets auf die Filmdistribution wiedergegeben. In Kapitel 3 werden die Grundlagen der Wertschöpfung und der Verwertungskette von Filmen einleitend dargestellt. Der Haupt- und Analyseteil dieser Arbeit ist in drei Kapitel gegliedert (Kapitel 4, 5 und 6). Aufgrund der Fülle der Information wurde

am Ende der jeweiligen Kapitel eine kurze Zusammenfassung eingefügt. Die Analyse des Einflusses der Digitalisierung auf die Filmdistribution wird in Kapitel 4 begonnen. Dieses Kapitel widmet sich insbesondere der ersten Kernfrage A: *Wie beeinflusst das Internet die Filmdistribution?* und geht ebenfalls auf die Kernfragen B, C und G ein. Im Überblick über die Chancen des Internets für die Filmbranche in Unterkapitel 4.1 wird auch zum ersten Mal näher auf Video-on-Demand eingegangen. In Unterkapitel 4.2 wird auf die neuen Strategien der Filmdistributoren und hier insbesondere auf die *day-and-date* Strategie und das *Digital Rights Management* zum Schutz vor nicht autorisierter Vervielfältigung und Distribution eingegangen. Nach dem generellen Überblick über den Einfluss der Digitalisierung wird in Kapitel 5 auf Kernfrage D: *Welche Geschäftsmodelle nutzen das Internet als Distributionskanal?* näher eingegangen. Anhand von zwei Beispielen werden im Einzelnen neue Geschäftsmodelle traditioneller Distributoren und neuer Marktakteure vorgestellt. Am Beispiel von *Warner Bros.* (Unterkapitel 5.1) werden die in Kapitel 4 erörterten Anpassungsstrategien im Detail veranschaulicht. Dabei werden für eine Analyse der Veröffentlichungsstrategie 20 von *Warner Bros.* veröffentlichte Filme betrachtet und grafisch dargestellt. Für die Betrachtung neuer Marktakteure werden anhand eines *Business Model Canvas* in Unterkapitel 5.2.1 diverse Geschäftsmodelle von VoD-Diensten miteinander verglichen und später in Unterkapitel 5.2.2 anhand des Beispiels des Unternehmens *Netflix* konkretisiert. Auch das Geschäftsmodell von *Netflix* wird anhand eines *Business Model Canvas* im ersten Teil des Kapitels näher betrachtet. Im Anschluss wird anhand von Mitglieder- und Bilanzzahlen der Erfolg des Unternehmens analysiert. Hierfür wurden Veröffentlichungen der Bilanzen und der Abonnemententwicklung von *Netflix* hinzugezogen und grafisch aufbereitet. Im letzten Analyseteil dieser Arbeit werden in Kapitel 6 die Kernfragen F und G beantwortet und die 5 Hypothesen geprüft. Dieser ausschließlich empirische Teil gliedert sich in die Analyse der Verwertungskette von Filmen (Kapitel 6.1), in der die Verwertungsfenster von Filmen der letzten 30 Jahre betrachtet werden, und in die empirische Auswertung der Umsatz- und Absatzzahlen auf dem Videoverkaufs- und -verleihmarkt (Kapitel 6.2). Für die empirische Analyse in Kapitel 6.2 wurden die Umsatz- und Absatzzahlen für VHS, DVD, Blu-ray und VoD ausgewertet und grafisch dargestellt. Eine anschließende Zusammenfassung der Ergebnisse findet im Fazit in Kapitel 7 statt.

1.3 Definition der Grundbegriffe

Viele Begriffe der Filmwirtschaft und -wissenschaft stammen aus dem Englischen und sind zum Teil ins Deutsche direkt übernommen worden. Dieses Kapitel erläutert die wichtigsten Begriffe dieser Arbeit und zeigt die hier verwendete Schreibweise auf.

Digitalisierung

Ursprünglich bedeutet Digitalisierung die Umwandlung eines analogen Signals in ein digitales, das in Form eines Binärcodes die umgewandelten Informationen enthält. Heutzutage wird die

Mehrheit von Medieninhalten in digitaler Form verfügbar gemacht. So ist aus dem analogen Medium Buch die digitale Variante des eBooks und aus der analogen Filmrolle das digitale Video entstanden (vgl. Contilla, 2014). Die Distribution von Film und Fernsehen ist ein großer Themenkomplex und wird in dieser Arbeit auf die Distribution von Featurefilmen eingegrenzt.

Im Zusammenhang dieser Arbeit wird häufig von der digitalen Distribution gesprochen. Für diesen Begriff gilt: „Als „digitale Distribution“ bezeichnet man eine Technik, durch die es möglich wird, digitale Inhalte über digitale Übertragungstechnologien wie z.B. das Internet oder Kabelnetze zur Verfügung zu stellen.“ (Kreuzer, 2010, S. 38). Dabei konzentriert sich diese Arbeit hauptsächlich auf die digitale Distribution von Filmen via Internet.

Featurefilm

Ein Featurefilm ist ein Film, der im Hauptprogramm eines Filmtheaters läuft. Im Deutschen wird er auch als Kinofilm bezeichnet. Üblicherweise ist ein solcher Film 80 bis 120 Minuten lang (vgl. Mann, 2010, S. 8). Die Filmförderungsanstalt gibt in dem Filmförderungsgesetz folgende Begriffsbestimmung an: „Ein Film ist programmfüllend, wenn er eine Vorfuhrdauer von mindestens 79 Minuten, bei Kinderfilmen von mindestens 59 Minuten hat.“ (FFG 2014 § 14 a). Laut der *Academy of Motion Picture Arts & Sciences* und den Regeln der *Academy Awards* ist ein „feature length film“ mindestens 40 Minuten lang (vgl. *Academy of Motion Picture Arts & Sciences*, 2013).

Weitere Formen des Films sind beispielsweise der Kurzfilm oder der Fernsehfilm. Diese werden in dieser Arbeit nicht näher behandelt. Wird innerhalb der Arbeit lediglich der Begriff Film verwendet, so ist der Featurefilm gemeint.

Fernsehserie

Eine Serie oder Fernsehserie ist ein für das Fernsehen produziertes Format. Sie „besteht aus zwei oder mehr Teilen, die durch eine gemeinsame Idee, ein Thema oder ein Konzept zusammengehalten werden und in allen Medien vorkommen können.“ (Weber / Junklewitz, 2008, S. 18).

Um die neuen Wege der Filmdistribution durch die Digitalisierung näher zu erläutern, wird teilweise auf Serien eingegangen. Für viele internetbasierte Abrufdienste ist der Vertrieb von Serien eine tragende Säule, weshalb bei der Betrachtung von *Netflix* auf das Format der Serie zusätzlich eingegangen wird.

Home-Video

Home-Video bezeichnet „jede Form von Filmdatenträgern, die für den Hausgebrauch geeignet ist (VHS, DVD, Laserdisc, etc.)“ (Christian-Albrechts-Universität, 2011). In dieser Arbeit wird auf die Auswertung von Kinofilmen und Fernsehserien durch Kauf- und Leihexemplare für den Home-Video Markt eingegangen. Der Verkauf und Verleih von Lizenzen für das Kino und Fernsehen wird weitestgehend ausgeblendet.

Neben der Verwertung von Filmen im Kino ist der Bereich des Home-Video-Geschäfts eine sehr wichtige Erlösquelle für die Filmbranche. Laut *Datamonitor* liefert Home-Video 52,2 % der Einnahmen für die Unterhaltungsbranche (vgl. *Datamonitor*, 2010, S. 10). Somit ist dieser Bereich sehr wichtig bei der Betrachtung der Filmdistribution. Der Home-Video oder auch Home Entertainment-Markt wächst seit Jahren und beinhaltet alle Kanäle, die dem Publikum ermöglichen, Filme zu Hause zu betrachten. Er besteht aus dem Markt für DVDs, Blu-ray Discs sowie digitale Kopien von Filmen. Dieser Markt hängt eng mit dem der Unterhaltungselektronik zusammen, denn neue Innovationen in der Unterhaltungselektronik führen zwangsläufig zu Anpassungen im Bereich Home-Video und umgekehrt.

Internetbasierte Abrufdienste und Video-on-Demand

In der Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste heißt es: „*Ein typisches Merkmal der Abrufdienste ist, dass sie ‚fernsehähnlich‘ sind, d. h., dass sie auf das gleiche Publikum wie Fernsehsendungen ausgerichtet sind*“ (Europäische Parlament, 2010 Abs. 24). Es wird in lineare und nichtlineare¹ audiovisuelle Angebote unterschieden. Zu den linearen Diensten zählen „*analoges und digitales Fernsehen, Live Streaming, Webcasting und der zeitversetzte Videoabruf (‚Near-Video-on-Demand‘)*“ (Richtlinie 2007/65/EG Art. 20). Zu den nichtlinearen Abrufdiensten gehören Video-on-Demand-Dienste wie *Youtube* (vgl. Knaf, 2010, S. 145f) oder *Netflix*, bei denen der Nutzer sich jederzeit entscheiden kann, einen Film oder ähnliches abzurufen und nicht an ein festes Programm gebunden ist. Bei den internetbasierten Abrufdiensten erfolgt der Zugriff über das Internet.

Im Zusammenhang dieser Arbeit ist es wichtig, zwischen den linearen und den nichtlinearen Abrufdiensten zu unterscheiden. Auf ersteres wird hier nicht näher eingegangen. Bei den nichtlinearen Diensten werden in dieser Arbeit nur die über Internet übertragenen behandelt. Es ist jedoch wichtig zu wissen, dass VoD nicht auf die Übertragung über das Internet begrenzt ist, sondern Abrufdienste über Kabel- oder Satellitenübertragung ebenfalls möglich sind.² Die nichtlinearen internetbasierten Abrufdienste werden näher in Kapitel 4.1 behandelt.

¹ Lineare Dienste verfolgen einem genauen Ablauf und sind somit fest vorgegeben. Nicht lineare Dienste haben keinen vorgegebenen Ablauf. Dieser wird vom Zuschauer erstellt.

² Dies schließt alle Angebote von Pay-TV-Sendern aus, sowohl lineare als auch nichtlineare wie z.B. *Sky Anytime* (siehe Sky, 2014b) oder *HBO GO* (siehe HBO, 2013).

2 Stand der Forschung

Der Einfluss der Digitalisierung in der Filmindustrie kann aufgrund der Komplexität und Größe dieser Branche von diversen Blickwinkeln analysiert werden. Bereits weiter oben wurde der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit auf den Einfluss des Internets als Distributionskanal für digitalisierte Featurefilme eingegrenzt. Filme weisen gewisse Charakteristika auf, die bereits eingehend erforscht wurden. Diese generell für Mediengüter typischen Charakteristika werden im Folgenden kurz wiedergegeben, da sie einen erheblichen Einfluss auf die Möglichkeiten und Risiken der Filmdistribution haben. Im Anschluss werden weitere Forschungsergebnisse, die sich speziell mit dem Thema Internet, Digitalisierung und deren Einfluss auf die Filmdistribution beschäftigen, beschrieben.

Filme gelten als Wirtschaftsgüter, sind aber ebenfalls Informationsprodukte, deren Zweck Konsumentenbefriedigung sowie Kultur- und Meinungsbildung sind. Ihre Besonderheit, nicht an ein Trägermedium gebunden zu sein, ermöglicht ihre hohe Eignung für die Verwertung über mehrere Distributionskanäle. Für alle Medienprodukte, besonders aber für Filme, gilt der *Copy-Cost-Effekt*. Es entstehen die höchsten Kosten für die Fertigstellung der ersten Kopie³. Die Kosten für die Replikation und Distribution sind verhältnismäßig gering, weshalb die Mehrfachverwertung über verschiedene Distributionskanäle sinnvoll ist. Filme sind vollständig digitalisierbar und somit „prinzipiell unbegrenzt verlustfrei digital replizierbar“ (Mann, 2010, S. 9). Durch ihre Replizierbarkeit entstehen jedoch auch Probleme. So können sie durch das Erstellen und die Verteilung von illegalen Kopien den Charakter öffentlicher Güter annehmen und generieren in dieser Form keine Erlöse (vgl. Mann, 2010, S. 9f).

Schumann und Hess beschreiben zudem das Informationsparadoxon, welches allen Medienprodukten zugrunde liegt. Die Qualitätsbeurteilung eines Films ist erst nach dem Konsum möglich und die Zahlungsbereitschaft für die unbekannte Qualität ist vorher gering. Nach dem Konsum ist die Zahlungsbereitschaft ebenfalls gering, da der Konsum bereits erfolgt ist und der Erwerb nicht mehr nötig ist (vgl. Schumann / Hess, 2002, S. 36f).

Filme sind ebenfalls Netzeffektgüter, d.h. ihr Nutzen entsteht nicht auf Grund einer Knappheit, sondern durch ihre Verbreitung. Die Anschlusskommunikation und soziale Integration ist ein Resultat des Konsums. Nachdem ein Film konsumiert wurde, kann der Konsument darüber berichten und seine Erlebnisse und Meinung mit anderen teilen. Diese Kommunikation kann zu einer Erhöhung der Zahlungsbereitschaft der Nutzer für den Konsum führen. Der Nutzen der Verbreitungsart steigt mit der Verbreitung komplementärer Technologien. Beispielsweise steigt der Nutzen eines Films auf Blu-ray mit der Anzahl möglicher Geräte, die dieses Format abspielen können (vgl. Schumann / Hess, 2002, S. 40ff).

³ Nullkopie oder *first product copy*

Nach dem Stand der Forschung ist die Herstellung von Filmen folglich mit hohen Herstellungskosten für die erste, die Nullkopie, verbunden, während eine Vervielfältigung fast schon kostenneutral geschehen kann. Zudem ist die Zahlungsbereitschaft der Kunden sowohl vor dem Konsum als auch nach diesem stets gering. Diese Charakteristika stellen die Filmdistributoren vor erhebliche Herausforderungen, da sie die teuren Herstellungskosten indirekt durch hohe Lizenzgebühren tragen müssen und gleichzeitig mit einer geringen Zahlungsbereitschaft bei den Konsumenten konfrontiert sind (vgl. Mann, 2010, S. 9f). Folgt man der Argumentation von Schumann und Hess, so steigt die Zahlungsbereitschaft der Nutzer jedoch mit der zunehmenden Möglichkeit der Kommunikation über das Produkt als Resultat des Konsums sowie mit zunehmender Verbreitungsart über diverse Unterhaltungstechnologien. Als Reaktion auf die speziellen Herausforderungen der Filmdistribution müssten die Distributoren folglich ihre Strategie darauf ausrichten, dass ihre Filme auf möglichst vielen Distributionskanälen die Nutzer erreichen. Darüber hinaus sollte die Kommunikation über das Produkt gefördert werden. Inwieweit dies von den einzelnen Distributoren praktiziert wird, wird insbesondere in Kapitel 5 betrachtet.

Es gibt kaum eine Entwicklung der letzten Jahre, die so rasant verlief wie die des Internets. Weltweit wachsen die Nutzerzahlen, die Geschwindigkeiten und der Verkehr. Als Gründe für die Bedeutungszunahme des Internets identifiziert Mann zwei Richtungen: „*zum einen von der Analyse des Mediennutzungsverhaltens der Rezipienten und zum anderen von der Betrachtung neuer digitaler Technologien. [...] Die Entwicklung neuer digitaler Technologien führt zu Veränderungen des Mediennutzungsverhaltens, welches wiederum die Entwicklung der Technologien befeuert.*“ (Mann, 2010, S. 1). Somit beeinflussen sich Konsum und neue Technologien wechselseitig.

Die Filmbranche hat sich in der Vergangenheit zunächst langsam an die digitale Distribution ihrer Filme herangetastet. Im Vordergrund für diese zurückhaltende Annäherung lagen vor allem die Angst vor der illegalen Distribution sowie fehlende Technologien für die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Medienträger. Jedoch stellt sich die Branche langfristig auf neue Technologien ein. Die Entwicklung der DVD und des DVD-Players hat zu einem rasanten Umschwung weg von der VHS-Kassette hin zu digitalen Filmen geführt. Ebenso hat die Branche das stetig wachsende Internet als neuen Distributionskanal adaptiert (siehe Kapitel 6).

Nach Chang haben die schnelle Entwicklung und die große Reichweite des Breitbandinternets sowie die Entwicklung der *Digital Rights Management Systeme* (DRMS) den Vorstoß in die digitale Distribution motiviert (vgl. Chang et al., 2004, S. 36f). Als Folge dessen hat sich das Internet in den letzten Jahren als Medienplattform fest etabliert. Katzenbach beschäftigt sich in seiner Analyse schwerpunktmäßig mit den Vor- und Nachteilen, die die Verbreitung von digitalen Filmen über das Internet mit sich bringen. Durch die Digitalisierung können Distributoren enorme Kosten bei dem Vertrieb ihrer Filme einsparen, weshalb das Internet als Distributionskanal so attraktiv ist, da hier zusätzlich die Kosten für die Datenträger (z.B. DVDs) entfallen. Vor allem für Nischenprodukte, wie Independentfilme ist die Kostenersparnis bei der Reproduktion, Speicherung und den Transak-

tionen von Vorteil (vgl. Katzenbach, 2006, S. 27). Katzenbach hebt jedoch hervor, dass durch die Digitalisierung Filme viel leichter den Charakter öffentlicher Güter erhalten, da die Verteilung und die Empfänger der digitalen Videos schwer kontrollierbar sind (vgl. Katzenbach, 2006, S. 18).

Ein Teil der bisher veröffentlichten Forschung vergleicht die Effekte auf die Filmbranche mit denen der Musikbranche. Durch die Einführung der digitalen Musikdateien erlebte die CD eine Kannibalisierung, so dass diese nur noch einen kleinen Marktanteil einnimmt. Im Gegensatz zur Musikbranche weist die Filmbranche allerdings Vorteile wie die *Windowing*-Strategie auf (vgl. Katzenbach, 2006, S. 23), welche in Kapitel 3.2 noch einmal näher betrachtet wird. Diese sequenzielle Verwertung eines Films ermöglicht die Generierung von Umsätzen über verschiedene Kanäle. So ist laut Katzenbach die Kinobesuchung nicht so stark gefährdet wie die des Home-Videos, da ein Kinobesuch nicht durch eine heruntergeladene Datei ersetzt werden kann (vgl. Katzenbach, 2006, S. 21). Die digitalen Videos treten allerdings in Konkurrenz mit den DVDs und Blu-rays, so dass es für die Branche wichtig ist ihre Filme durch Schutzmaßnahmen vor illegalen Kopien und deren Verteilung zu schützen (vgl. Katzenbach, 2006, S. 24f).

Ein Artikel aus dem Jahr 2008 im *Journal of Media Economics* analysiert die Verwendung des Internets als Distributionskanal aus Verbrauchersicht und kommt zu dem Ergebnis, dass der Filmkonsum über das Internet von vielen Verbrauchern noch als Herausforderung empfunden wird und es an Möglichkeiten fehlt, heruntergeladene Filme auf dem Fernseher zu sehen. Für technikaffine Verbraucher existierten diese Möglichkeiten zwar, für den Otto Normalverbraucher ist ein solcher Konsum jedoch nicht möglich, wodurch eine Kannibalisierung durch digitale Videos aufgehalten wird (vgl. Papiés / Clement, 2008). Seit 2008 ist jedoch einiges in der technologischen Weiterentwicklung geschehen, so dass der Fernseh- bzw. Filmkonsum über das Internet heute keine allzu große Herausforderung mehr für den Nutzer darstellt.

Ein weiterer Effekt der Digitalisierung ist die Disintermediation, denn durch die Verwendung des Internets als Distributionskanal können bisherige Intermediäre umgangen werden (vgl. Katzenbach, 2006, S. 25). So beschreibt ein Artikel in *Technology in Science* 2004, dass es in Zukunft keine traditionellen Videotheken oder den Einzelhandel für Videos geben wird. Die Autoren gehen davon aus, dass mit der Erweiterung der Internetbandbreite der Kauf und Verleih von physischen Medienträgern zurück gehen wird (vgl. Cook / Wang, 2004). Der Artikel macht allerdings auch deutlich, dass die physischen Medienträger vorerst nicht komplett substituiert werden: „*For those who prefer tangible collections rather than computer files, DVDs and/or memory cards will remain viable media for the foreseeable future.*“ (Cook / Wang, 2004, S. 577). Diese Prognose aus dem Jahr 2004 wird in Kapitel 6 anhand einer empirischen Analyse der Verkaufs- und Verleihumsätze für den Zeitraum 2004 bis heute noch einmal genauer überprüft.

In den letzten Jahren ist das Thema VoD zunehmend erforscht worden und wird in Berichten oder Studien über die Filmbranche oft berücksichtigt. Es ist jedoch schwierig, diesen Teil des Marktes genau zu erfassen, weil es eine Vielzahl technischer Lösungen gibt, sehr viele Akteure und

wenig Transparenz für umfassende Daten. Zusätzlich erschwerend sind Disparitäten im globalen Vergleich durch unterschiedliche audiovisuelle Richtlinien und Konzepte der einzelnen Länder (vgl. Talavera, 2013, S. 2). Inwiefern das Internet für die Distribution von Featurefilmen ein guter Kanal ist und wie sein Potential am idealsten genutzt wird, muss noch genauer erforscht werden. Ziel dieser Arbeit ist es einen kleinen Beitrag hierzu zu leisten.

3 Die Filmdistribution

Die Distribution von Filmen ist der Prozess, durch den ein Film für ein Publikum verfügbar gemacht wird (vgl. Mann, 2010, S. 15f). Dies geschieht über verschiedene Kanäle und dient der Verwertung eines Filmes. Die Kanäle sind Erlösformen, dienen also dazu Erlöse zu erzeugen. Um das Prinzip der Filmdistribution verständlich zu machen werden zunächst der Filmmarkt und seine Produkte erklärt. Anschließend wird die Verwertung von Filmen näher behandelt.

Der Filmmarkt ist ein bedeutender Sektor des Medienmarktes, welcher alle an der Produktion, Distribution und Präsentation beteiligten Unternehmen umfasst. Lieferanten der Branche sind u.a. Drehbuchautoren, Hersteller von Aufzeichnungsgeräten oder Filmmaterial, Bühnenbildner und Darsteller. Die Rezipienten sind meist Privatpersonen, die über ein Präsentationsmedium Filme konsumieren (vgl. Mann, 2010, S. 10).

3.1 Grundlagen der Wertschöpfung von Filmen

Die Wertschöpfungskette lässt sich durch vier Stufen beschreiben: Produktion, Distribution, Präsentation und Rezeption (s. Abbildung 2), deren Ziel der Konsum durch die Rezipienten ist (vgl. Eliashberg et al., 2006, S. 639).

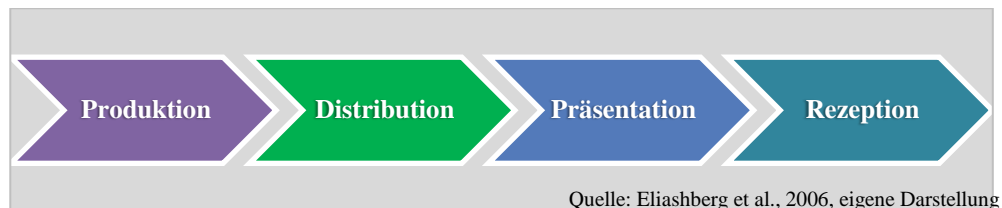


Abbildung 2: Vier Stufen der Wertschöpfung von Filmen

Die Produktion beinhaltet alle Tätigkeiten bis zur Fertigstellung der *first product copy* (Nullkopie). Der Produzent ist mit der Produktion des Films beschäftigt und seine Aufgabe endet meist mit Abgabe des Films an den Verleih bzw. den Distributor. Betrachtet man den Filmmarkt, wird schnell deutlich, dass sich zwei Modelle in der Filmherstellung durchgesetzt haben. Zum einen das Modell der Studios und zum anderen das der unabhängigen Filmhersteller (Independentfilmhersteller). Weltweit haben sich einige Studios, die *Majors*, als Marktführer durchgesetzt. Zu dieser Gruppe zählen Studios wie *20th Century Fox*, *Paramount*, *Warner Bros.*, *Walt Disney Pictures* und *Universal*. Diese gehören wiederum zu den Medienkonglomeraten *Viacom*, *Time Warner*, *Walt Disney Company* und *Comcast*. Prominente Beispiele für europäische Studios sind *Bavaria*, *Constantin Film*, *Pathé*, *EuropaCorp* und *Gaumont* (vgl. Kreuzer, 2010, S. 19). Nachdem der Produzent einen Film herstellt, übernimmt der Verleiher die Herstellung der Filmkopien, die Werbung und übergibt den Film beispielsweise in Form von Filmkopien an die Kinos. Die Kinos wiederum präsentieren den Film gegen Eintrittsgeld (vgl. Jacobshagen, 2008, S. 255).

Die Arbeit der Distribution fängt oftmals bereits mit der Vorproduktion an, da hier im Zusammenhang der Finanzierungsverträge auch die Distributionsrechte verhandelt werden (vgl. Eliashberg et al., 2006, S. 639f). In dieser Stufe wird der Handel mit Rechten und der Vermarktung begonnen. Die Distribution wird häufig von speziellen Unternehmen oder Abteilungen der *Majors* übernommen (vgl. Mann, 2010, S. 15). Da es bei der Distribution größtenteils um die Vergabe von Verwertungsrechten geht, werden Distributoren auch Verleiher genannt.

Der Distributor ist oft intensiv in die Produktion eingebunden, da er häufig als Geldgeber Entscheidungen mitträgt. Am Beispiel der Medienkonglomerate ist erkennbar, dass Distributoren oftmals auch selbst Filme produzieren. Zu den stärksten Distributoren zählen die US-*Majors*.

Die Präsentation beinhaltet „*alle anbieterseitigen Tätigkeiten, die dem Endkonsumenten den audiovisuellen Konsum von Filmen ermöglichen.*“ (Mann, 2010, S. 19) und bildet den Übergang zwischen Distribution und Rezeption. Sie wird durch audiovisuelle Wiedergabegeräte ermöglicht. Anbieter dieser Stufe sind Hersteller der Geräte und Unternehmen, die deren Nutzung ermöglichen wie z.B. Kinobetreiber (vgl. Mann, 2010, S. 19). Der Distributionskanal bestimmt die Stufe der Präsentation und hängt mit der Verwertungskette zusammen. Die Rezeption ist der Konsum eines Films über einen bestimmten Kanal mit Hilfe eines Endgeräts. Diese Stufe ist von dem Anbieter nicht direkt, sondern nur durch das Ergebnis der vorhergehenden Stufen der Wertschöpfungskette beeinflussbar. Ein positives Ergebnis hängt somit nicht nur von dem Produkt (dem Film), sondern auch von ihrer vorherigen Vermarktung ab. Als Erfolgskennzahl kann neben den Erlösen die Rezeptionshäufigkeit und –intensität betrachtet werden (vgl. Mann, 2010, S. 20).

3.2 Grundlagen der Verwertung von Featurefilmen

Der Filmbranche stehen viele Distributionskanäle und –arten für die Verwertung ihrer Filme zur Verfügung. Damit durch die Verwertung bestmögliche Erträge erzielt werden, hat sich für Featurefilme eine sequenzielle Distribution etabliert. Diese *Windowing*-Strategie bildet eine Verwertungskette, die aus einzelnen Verwertungsfenstern für die jeweiligen Distributionskanäle besteht (vgl. Mann, 2010, S. 15f). Der Zweck dieser Abfolge ist „*die sukzessive Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften in Bezug auf die Aktualität des Spielfilms. Begleitet wird dies durch eine degressive Preisgestaltung entlang der Verwertungskette - bezeichnet als ‚Price Skimming‘. Aufgrund der Substituierbarkeit zwischen den einzelnen Verwertungsfenstern ist es erforderlich, jedem Zeitfenster eine gewisse Exklusivität zu gewähren und die Übergänge zwischen den einzelnen Fenstern gewinnoptimal anzusetzen, um Kannibalisierungseffekte zu vermeiden und den Gewinn zu maximieren.*“ (Popp u. a., 2009, S. 459). Ursprünglich war die Anordnung der Fenster nach dem zu erwartenden Erlöspotential sortiert. Faktoren zur Entscheidung der jeweiligen Verwertungsfenster waren u.a. die Unterschiede in dem Preis pro Zuschauer, den der jeweilige Distributionskanal einnehmen könnte, das Ausmaß in der ein Kanal die potentiellen Zuschauer eines anderen Kanals

eliminiert, die Rate in der das Zuschauerinteresse nach der Filmpremiere fällt, sowie die unterschiedliche Anfälligkeit für Raubkopien (vgl. Owen / Wildman, 1992, S. 26ff). In Ländern mit einer Kultur der Filmförderung beeinflussen die Filmförderungsgesetze die Gestaltung der Verwertungsfenster durch sogenannte Kinoshutzfristen oder Sperrfristen.⁴ So wird beispielweise in Deutschland die sequenzielle Distribution geförderter Filme durch die Sperrfristen des FFG 2008 § 20 beeinflusst.

Durch die digitale Distribution sind neue Verwertungsfenster entstanden, die große Auswirkungen auf die bisherigen Freigabestrategien und ihre zeitliche Abfolge haben (vgl. Ulin, 2010, S. 158f). Eine grobe Abfolge der heutigen Verwertungsfenster zeigt Abbildung 3.



Abbildung 3: Verwertungskette nach Kreuzer, 2010

Wie weiter unten erläutert wird, öffnet die Digitalisierung des Films diversen neuen Geschäftsmodellen der Filmdistribution die Türen. Großunternehmen wie *Warner Bros.*, die über ein Netz an Tochter- und Schwesterfirmen fast die gesamte Wertschöpfungskette eines Films abdeckt, reagieren auf die neuen Herausforderung zunehmend mit einer Verkürzung der Verwertungsfenster. Inwieweit diese Aussage, dass durch die Digitalisierung und Distribution über das Internet eine Verkürzung der Verwertungsfenster stattfindet, generalisiert werden kann, wird separat in Kapitel 6 analysiert. Neue Akteure wie *Netflix*, deren Einstieg in die Branche überhaupt erst durch die Verbreitung des Internets möglich wurde, versuchen wiederum ihren gewonnenen Marktanteil durch neue Geschäftsfelder wie die Produktion von Filmen und Serien zu festigen.

⁴ Hierdurch sollen bei geförderten Filmen vor allem die Auswertung im Kino in einem bestimmten Zeitraum garantiert werden. In den meisten europäischen Ländern betragen die Kinosperrfristen sechs Monate, die weiteren Verwertungsfenster sind größtenteils länderunterschiedlich (vgl. Kreuzer, 2010, S. 34).

4 Einfluss der Digitalisierung auf die Filmdistribution

Die Digitalisierung birgt viele Veränderungen für die Wertschöpfungskette von Filmen. So ermöglicht sie u.a. Kosteneinsparungen, verbesserte Qualität sowie schnellere Verfügbarkeit (vgl. Eliashberg et al., 2006, S. 651). Sie vereinfacht den Direktvertrieb, wodurch sich die Distributionsarchitekturen erweitern (vgl. Mann, 2010, S. 17) und führt zu einer Disintermediation, welche die Bedeutung der bisherigen Intermediäre verändert (vgl. Walter, 2007, S. 39). Die Kostensenkung und hohe Qualität von Kopien ermöglichte eine größere Auswahl an Filmtiteln für den Home-Video-Bereich auf DVD und Blu-ray - Formate, die große Erfolge mit sich brachten (vgl. Kreuzer, 2010, S. 30). Die Nutzung von Videospielen und virtuellen Welten ist für die Filmdistribution nicht zu vernachlässigen, denn durch den vermehrten Konsum von Videospielen gelangen immer mehr Geräte in die Haushalte, die sich die Filmwirtschaft zunutze machen kann (vgl. Kreuzer, 2010, S. 59). Spielkonsolen sind in der Lage physische Datenträger zu lesen und sind heutzutage auch mit dem Internet verbunden, weshalb sie neben dem Computer, den Smartphones, Tablets und Smart-TVs eine neue Anschlussmöglichkeit für die digitale Distribution gewährleisten.

Die neuen Medienträger bergen aber auch neue Herausforderungen sowohl für die Hersteller als auch für die Distributoren. Diese sind u.a. die Piraterie, Lesbarkeit der verschiedenen Formate auf unterschiedlichen Endgeräten sowie die Umrüstung auf Endgeräte für die Formate durch Unternehmen aus der Stufe der Präsentation. Vor allem die Kinobetreiber tun sich teilweise schwer mit der Umrüstung und der veränderten Auswertung von Filmen.

Einige Antworten der Filmindustrie auf diese Herausforderungen werden weiter unten näher betrachtet.

Wie bereits weiter oben eingeschränkt, behandelt diese Arbeit schwerpunktmäßig den Einfluss des relativ neuen Distributionskanals „Internet“ auf die Filmdistribution. Diese Betrachtung beinhaltet bereits die Vorstufe der Digitalisierung von analogen Filmen zu digitalen Filmen und vernachlässigt die digitale Distribution über Kabelnetze. Darüber hinaus wird, wie bereits mehrfach erwähnt, die Betrachtung auf Featurefilme eingegrenzt.

4.1 Internet – Chancen und Herausforderungen

Das Internet hat im vergangenen Jahrzehnt ein großes Wachstum erlebt. Während 2005 weltweit 1,024 Milliarden Personen das Internet nutzten waren es 2010 fast doppelt so viele (2,023 Milliarden) (vgl. ITU, 2013). Die Vorteile für die Filmindustrie sind die große Reichweite, mit der eine weltweit verteilte Zielgruppe angesprochen werden kann. Somit bietet das Internet einen optimalen Distributionskanal.

Bei der Untersuchung des Internets als Distributionskanal ist es wichtig zu erkennen wofür es verwendet wird. Die *OECD* stellt fest, dass Video- und Unterhaltungsapplikationen zunehmend auf den festen und mobilen Plattformen eine Rolle spielen. Über die Jahre hinweg war Peer-to-Peer

(P2P)-Traffic ein wichtiger Antreiber, dieser wurde allerdings 2011 von *Real-Time-Entertainment*⁵ überholt. 2012 übernahm es 65 % des Internetverkehrs (vgl. OECD, 2012, S. 15). Mit P2P wird oftmals das der Filmindustrie unbeliebte *Filesharing* verbunden.⁶ Ein Bericht des Unternehmens *Sandvine* gab an, dass *Filesharing* immer mehr von den festen Internetanschlüssen verschwindet und bringt dies in Verbindung mit dem zunehmenden Angebot für legale *Real-Time-Entertainment-Inhalte* (vgl. Sandvine, 2013, S. 2).⁷

Die *OECD* beschreibt in ihrem Bericht über die Internetwirtschaft 2012 den Filmmarkt als einen treibenden Sektor für digitale Inhalte. Durch Unternehmen wie *Apple*, *Amazon* und *Netflix* erleben die Distributionspraktiken große Veränderungen. *PricewaterhouseCoopers (PwC)* erwartet, dass die Umsätze für Filmdistribution über online Kanäle von 4,8 Milliarden in 2012 auf 7,6 Milliarden bis 2015 ansteigen werden (vgl. OECD, 2012, S. 178). Auf dem europäischen Markt sind die Ausgaben für audiovisuelle Inhalte auf Onlineplattformen um 46 % auf 1,6 Milliarden Euro in 2012 gestiegen. Die meisten Ausgaben generieren TVoD-Angebote (888,5 Millionen Euro in 2012), die um 12 % zum Vorjahr gestiegen sind. Am schnellsten wächst der Konsum von SVoD-Angeboten. Hier war ein Wachstum der Ausgaben von 337,7% auf 194,6 Millionen Euro zu verzeichnen. Bereiche, die ebenfalls wachsen, sind der digitale Verleih und Verkauf von Filmen über das Internet. Insgesamt wächst der Onlinekonsum somit stetig (vgl. IVF, 2013, S. 8f).

Die digitale Filmdistribution

Die digitale Filmdistribution über das Internet hat in den vergangenen Jahren große Bedeutung gewonnen und verändert die bisher etablierten Methoden der Distribution sehr. Wichtige Fragestellungen für Anbieter sind zum einen die Ausgestaltung der Anwendungssysteme sowie die Wechselwirkungen zwischen den bisher etablierten Distributionskanälen⁸ und den internetbasierten (vgl. Mann, 2010, S. 2). Obwohl internetbasierte Abrufdienste die vollständige digitale Filmdistribution und -rezeption ermöglichen, trifft die Erschließung der digitalen Distribution auch auf Skepsis. Eine Sorge der Filmbranche ist die bereits oben erwähnte verbesserte Kopierbarkeit und Distribution digitaler Inhalte, welche die Piraterie vereinfacht.

Jedoch ist der eigentliche Hauptgrund für die Skepsis der Konzerne die Angst vor einer Kannibalisierung der etablierten Distributionskanäle. Während das Kaufgeschäft von physischen Medienträgern größere Umsätze erzielt als das Verleihgeschäft, ist im Bereich der digitalen Videos das Konsumverhalten konträr (vgl. BVV / GfK, 2010, S. 13ff). Dass die Bedeutung von privatem Besitz auch für die Filmbranche relevant ist, bewiesen die Einführung der VHS und später der

⁵ Dies beinhaltet Unterhaltung die On-Demand abgerufen werden kann.

⁶ Laut OECD gaben allerdings nur 20 % der Internetnutzer in den OECD-Ländern an, P2P *Filesharing* zu verwenden.

⁷ In Nord-Amerika übernimmt laut diesem Bericht das *Filesharing* nur noch 10 % des gesamten Internetverkehr ein. Gleichzeitig wächst der Anteil an *Real-Time-Entertainment* weltweit.

⁸ Als etablierte Kanäle gelten DVD, Blu-ray, VHS, Pay-TV und Free-TV.

DVD und Blu-ray. Menschen begannen mit der Gewohnheit Filme zu sammeln und fingen an Filme zu kaufen. Auch heute bewahren sie diese wie Trophäen auf, teilweise ohne sie jemals auszupacken. Aus dem Sammelstück ist auch ein Geschenkgegenstand geworden, welches neue Möglichkeiten für den Verkauf anbietet (vgl. Ulin, 2010, S. 171). Eine solche Entwicklung ist bei der internetbasierten Rezeption bisher nicht erkennbar und es bleibt unklar wie die Internetdistribution etablierte Kanäle beeinflussen und welchen Effekt sie auf die Medienwechselwirkung haben wird (vgl. Mann, 2010, S. 3). Es wird jedoch erwartet, dass neu hinzugekommene Nutzungsarten den Kuchen der erzielbaren Erlöse vergrößern werden, aber auch das auf den DVD-Verleih fallende Kuchenstück verkleinert und ihn langfristig ersetzt (vgl. Jacobshagen, 2008, S. 260). Diese Annahme, dass die Bedeutung der DVD und deren Verkaufs- und Verleihumsätze langfristig sinken, wird in der empirischen Analyse im Kapitel 6 weiter geprüft.

Video-on-Demand

Die bekannteste nichtlineare Nutzung von Fernseh- und Filminhalten ist das sogenannte *Video-On-Demand* (vgl. Kreuzer, 2010, S. 44). Der Begriff stammt aus dem Englischen und bedeutet „*Video auf Abruf*“ bzw. „*Video auf Anforderung*“ und ist ein interaktiver Multimediadiens in Form einer virtuellen Videothek. Über VoD sind Spielfilme, Dokumentarfilme, Serien, Musikvideos, Sportsendungen oder auch Nachrichten individuell zu jeder Zeit von dem Nutzer abrufbar, wodurch er zu seinem eigenen Programmchef werden kann. Diese Dienste erlauben dem Nutzer über das Internet oder separate Übertragungswege auf von einem Anbieter gespeicherte Videos in digitaler Form zuzugreifen sowie zusätzliche Funktionen, wie das Vor- und Zurückspulen der Datei. Im Allgemeinen unterscheidet man zwischen *Near Video-on-Demand*⁹ und *True Video-on-Demand*. Letzteres erlaubt Interaktivität und einen frei auswählbaren Zeitpunkt. Die erforderliche Technik hierfür ist aufwändiger als beim *Near Video-on-Demand* (vgl. Ji, 2008, S. 17f), erlaubt den Nutzern aber mehr Freiheit. Aus diesem Grund geht diese Arbeit auf durch das Internet empfangbare VoD-Dienste im Sinne von True Video-on-Demand ein.

Wegen der stark verkürzten Wartezeit und den Copyrightaspekten (vgl. Knaf, 2010, S. 100f) ist das Streaming-Verfahren für die Anbieter besonders interessant. Neben den erhöhten Kosten für die Investition und Instandhaltung der benötigten Technologie und dem Problem der Datenübertragungskapazitäten ist die heterogene Umgebung der Endgeräte jedoch ein Problem der VoD-Anbieter. Zu geringe Datenübertragungskapazitäten führen zu unkontrollierbaren Datenverlusten, die wiederum zu Bild- und Tonstörungen führen und einem nicht kontinuierlich fehlerfrei übertragenen Stream. Dies wiederum führt zu einem unbefriedigenden Konsumerlebnis und folglich weniger Nutzern. Die heterogene Umgebung der Endgeräte entsteht durch die Vielfalt von Geräten, Betriebssystemen, Rechenleistungen, Anzeigeeigenschaften und Internetzugangstechnologie, die

⁹ Benötigt ein Empfangsgerät und zeigt Videos in bestimmten zeitlichen Intervallen. Hierbei ist i.d.R. keine Interaktivität möglich

auf dem Markt erhältlich sind. Für den größten Erfolg müssen alle mit dem Angebot kompatibel sein. Die Internetzugangstechnologie stellt hierbei den wichtigsten Faktor dar, da von ihr die Datenübertragungskapazitäten und somit die Videoqualität abhängen (vgl. Ji, 2008, S. 36ff). Dies bedeutet allerdings auch, dass die Qualität des Videos bzw. des Streams nicht nur von dem VoD-Anbieter, sondern auch von der Internetverbindung des Kunden und seinem Internet Service Provider abhängig ist und somit ein für den Anbieter nicht komplett kontrollierbarer Faktor ist. Um diesem Problem entgegenzuwirken wird zunehmend die Methode des *adaptiven Streamings* angewandt (vgl. de Cuetos, 2003, S. 30f). Dabei wird, wenn genügend Datenübertragungskapazität vorhanden ist, eine hohe Qualität des Videos geliefert und bei nicht ausreichenden Kapazitäten der Stream auf eine niedrigere Qualität umgestellt. Zudem sucht die Filmwirtschaft Kooperationen mit der Unterhaltungselektronik für eine bessere Kompatibilität der Endgeräte mit den bevorzugten Distributionsmethoden.

Ende des 20. Jahrhundert war VoD bereits ein Thema von dem viele Medienfirmen sprachen und galt als „*die Zukunft und als der sichere Tod der DVD[...]*.“ (vgl. Jacobshagen, 2008, S. 283). Technische Probleme machten den Erfolg lange schwierig, heute ist VoD jedoch durch die fortschreitenden technologischen Entwicklungen und preisgünstigeren Internetzugänge gesellschaftsfähig geworden. Ob sie die Zukunft ist und die DVD ablösen wird, soll in der empirischen Analyse (Kapitel 6) untersucht werden.

4.2 Neue Strategien der Filmdistributoren

Wie in Kapitel 6 noch weiter erörtert wird, ist die Veränderung in den Verwertungsfenstern unter anderem auf die Reaktion der Distributoren auf die veränderten technischen Möglichkeiten zurückzuführen. Um der illegalen Vervielfältigung von Filmen und deren nicht autorisierten Distribution entgegenzuwirken, haben die Distributoren begonnen, die Verwertungsfenster zu beschleunigen. Dies kann sogar einen früheren oder wenigstens simultanen Zugang zu einem Film zu günstigeren Preisen für den Rezipienten bedeuten. Ziel ist es, den Marktanteil der illegalen Nutzung zu destabilisieren und die Verbraucher anschließend dazu zu bewegen, für die durch die Distributoren legal angebotenen Produkte zu zahlen. Auf diese Weise können die Märkte eine legale Distribution entwickeln (vgl. Ulin, 2010, S. 71f). Dass bereits eine Zahlungsbereitschaft bei eigentlich illegalen Konsumenten besteht, zeigt ein Blick auf die Geschäftsmodelle einiger P2P-Webseiten.¹⁰ Wie am Anfang dieses Kapitels bereits erwähnt, konnte auch das Unternehmen Sandvine, die Abnahme von *Filesharing* mit einem zunehmenden Angebot an *Real-Time-Entertainment*-Inhalten in Verbindung bringen.

¹⁰ So verlangen einige Seiten zwischen 65 € und 130 € für eine jährliche Mitgliedschaft (vgl. O’Leary, 2013).

Zusätzlich versuchen Distributoren eigene VoD-Plattformen¹¹ zu erstellen (siehe das Beispiel Warner Bros. in Kapitel 5.1) oder Partnerschaften mit bereits bestehenden zu gründen (vgl. Kreuzer, 2010, S. 49). Eine weitere Reaktion ist nicht nur die zeitliche Verschiebung der Freigaben, sondern auch der Versuch, die weltweiten Kinofreigaben immer mehr zusammenzurücken. So wurde beispielsweise der Film *The Hunger Games: Catching Fire* international im September 2013 freigegeben (vgl. Box Office Mojo, 2014d). Die Freigabe für den Home-Video-Bereich erfolgte ebenfalls gleichzeitig für alle Kanäle am 7. März 2014 (vgl. Lionsgate, 2014). Neben dem Versuch, die Verwertungsfenster immer näher aneinander zu rücken, setzen die Distributoren auf Technologien, um vor Raubkopien zu schützen. Die nächsten beiden Kapitel gehen auf die verwendeten Methoden ein. Die Vorteile für die Distributoren bei der gleichzeitigen Freigabe eines Films sind neben der Bezwungung der Piraterie (vgl. Ulin, 2010, S. 135):

1. Konzentrierte Öffentlichkeitsarbeit
2. Internationale Ausnutzung des Veröffentlichungsimpulses
3. Große Filmtitel können in ein Event umgewandelt werden.

Day-and-date Release-Strategie

Diese Strategie der Distributoren ist der umfangreichste Ausgleich der Verwertungsfenster. Hierbei startet ein Film im Kino gleichzeitig mit anderen Verwertungsformen wie DVD oder VoD. Der erste Film, der diese Form der Veröffentlichung verwendete, war 2005 der Film *Bubble*. Der Erfolg dieser Strategie wurde jedoch durch die großen Kinoketten eingegrenzt, die sich weigerten, den Film auf Grund seiner Verwertungsstrategie in ihren Kinos zu zeigen (vgl. Kreuzer, 2010, S. 89). Mit diesem Problem haben Distributoren immer noch zu kämpfen.

Heutzutage werden immer mehr Filme weltweit *day-and-date* freigegeben, wobei bisher hauptsächlich Independentfilme die Strategie verwenden. Es folgen einige Beispiele.

¹¹ Beispielsweise Hulu, Gemeinschaftsunternehmen von NBC Universal, News Corp. und Disney

Tabelle 1: Film *Margin Call*

Margin Call

Der Film *Margin Call* wurde am 21. Oktober 2011 für die US Kinos freigegeben und lief dort für insgesamt 17 Wochen (vgl. Box Office Mojo, 2014c). Die Distribution in den USA übernahmen *Lionsgate* und *Roadside Attractions* und diese gaben den Film gleichzeitig für die Verwertung über VoD frei. Über VoD-Dienste wie *iTunes*, *Amazon* und *Time Warner Cable* konnten Nutzer sich den Film für \$ 6,99 (€ 5,03) anschauen und kumulierten um die 500.000 VoD-Verleihe (vgl. Miller, 2012).



Tabelle 2: Film *Melancholia*

Melancholia

Der Film vom Starregisseur *Lars von Trier* wurde am 7. Oktober 2011 noch vor seiner offiziellen Kinofreigabe (11. November 2011) auf VoD angeboten. Ende November war der Film kurz davor \$ 2 Million (€ 1,5 Millionen) allein über VoD einzunehmen (vgl. Reuters, 2011). Die Distribution des Films übernahm *Magnolia Pictures* und fügte ihn ihrem On Demand-Segment zu. VoD-Anbieter sind u.a. *iTunes*, *Amazon Instant Video*, *Google Play* und *Time Warner Cable*. Um den Bestimmungen der Oscars¹² gerecht zu werden, wurde der Film in einem kleinen Kreis vor der VoD-Premiere gezeigt. Der letzte *von Trier* Film wurde auf die gleiche Weise von *Magnolia Pictures* distribuiert (vgl. Fox, 2013).



¹² “Films that, in any version, receive their first public exhibition or distribution in any manner other than as a theatrical motion picture release will not be eligible for Academy Awards in any category. [...] Motion pictures released in such non-theatrical media on or after the first day of their Los Angeles County qualifying run remain eligible.” (vgl. Academy of Motion Picture Arts & Sciences, 2013)

Tabelle 3: Film *What Maisie Knew*

What Maisie knew

Der Film wurde im May 2013 in den amerikanischen Kinos freigegeben. Für die Premiere am 23. August 2013 in Großbritannien wählten die Distributoren eine simultane Freigabe für Kino und VoD. Verwendete VoD-Dienste waren *Sky Store*, *iTunes*, *Filmflex* und *Curzon Home Cinema*. Die Fenster für die einzelnen Premium-VoD-Plattformen variierten zwischen zwei und acht Wochen. Der Film lief bis 27. Januar 2014 insgesamt in 43 Kinos. Die Preise für den VoD-Verleih lagen zwischen £ 5,99 (€ 5) und £ 7,99 (€ 6,50) für HD-Qualität. Der VoD-Verleih erreichte nach acht Wochen Umsätze von knapp £ 66.000 (€ 55.460) und erfüllte somit die Erwartungen des Distributors *Curzon*. *Netflix* nahm den Film in der 21. Woche in seine Bibliothek auf, während der Film erst Anfang Januar auf DVD erschien. Bei der Planung dieser Freigabe wurde deutlich, dass ein Großteil der Kinos nach wie vor nicht gewillt sind einen Film zu zeigen, der mit den traditionellen Freigabestrategien bricht (vgl. Gubbins, Buckingham, 2013). Die Autoren des Performance-Berichts schrieben hierzu:

“In the case of What Maisie Knew, however, the initial discussions with cinema owners suggests that this was a film that could have done well for distributor and exhibitor but failed in large part because of an almost ideological stand against altering windows“ (Gubbins, Buckingham, 2013, S. 15).



Diese Beispiele bestätigen teils die erste Hypothese dieser Arbeit. Die Freigabe von Filmen für VoD wird oftmals schon vor der DVD-Freigabe erteilt. Dies gilt zwar noch nicht für alle Filme, vor allem noch nicht für Blockbuster, aber für eine Vielzahl der Independentfilme.

Digital Rights Management

Während in den 90er Jahren *day-and-date*-Freigaben weltweit noch nicht existierten, konnten mit dem Aufkommen der DVD parallele Marktimporte stattfinden, indem Händler den Film auf DVD auf dem amerikanischen Markt bestellten und in ihrem Land verkauften, wo der Film gerade erst in die Kinos kam. Als Gegenstrategie implementierten die Distributoren regionale Codierungen, damit die DVDs nur auf Geräten innerhalb eines bestimmten Territoriums funktionierten (vgl. Ulin, 2010, S. 177f). Mit der wachsenden Onlinepiraterie verlagerte sich der Fokus auf *Digital Rights Management Systeme* (DRMS) und andere Verschlüsselungstechnologien (vgl. Ulin, 2010, S. 73). Der Einsatz von DRMS bietet ein umfassendes Vertriebssystem für digitale Inhalte. Durch die DRMS können Inhalte mit Zahlungssystemen und Nutzungsverträgen kombiniert und somit vor nichtberechtigter Bearbeitung und Verbreitung geschützt werden (vgl. Ji, 2008, S. 17f). Zusatzfunktionen in einem DRMS ermöglichen die Erstellung einer begrenzten Anzahl von Kopien mit einer Kopierschutzfunktion. Diese wird vom Endgerät befragt, ob der Kopiervorgang zulässig ist. DRM wurden in den letzten Jahren kontrovers diskutiert. Beispielweise wird das Recht erworbene Inhalte zum privaten Gebrauch auf einem beliebigen Träger zu speichern (vgl. UrhG §53) teilweise durch DRMS eingeschränkt. Eine richtungsweisende Entscheidung machte der *Apple* Onlinevertrieb: Seit April 2009 wurden von ca. 80 % aller Titel sämtliche Kopierschutzmaßnahmen entfernt. Rechteinhaber wie *Warner Music*, *Universal*, *EMI* und *Sony* erkannten daraufhin, dass DRM ein Verkaufshindernis sein kann (vgl. Knaf, 2010, S. 151f). Ebenfalls bemängelt wird die fehlende Interkompatibilität der erworbenen Lizenzen, die oftmals nicht auf unterschiedlichen Abspielgeräten genutzt werden können. Die Nutzung von DRMS bindet die Kunden auch an bestimmte Händler, was ebenfalls von Nachteil ist (vgl. Kreuzer, 2010, S. 72). Experten gehen inzwischen davon aus, dass DRM eine immer kleinere Bedeutung haben wird (vgl. Knaf, 2010, S. 152).

Seit das Scheitern des bisherigen DRM deutlich geworden ist, haben sich viele Distributoren zusammen geschlossen, um gemeinsam an einer neuen Technologie zum Schutz ihrer Inhalte zu arbeiten. Durch das *DECE*¹³ kooperieren fast 60 Unterhaltungs- und CE-Unternehmen, u.a. *Paramount Pictures*, *Warne. Bros.*, *Sony*, *Comcast*, *Netflix* und *Microsoft*, gemeinsam an dem in 2010 gestarteten System *UltraViolet* (vgl. Siegler, 2010). Diese Technologie erlaubt das Streamen und Kopieren von verschlüsselten Inhalten. Nutzer können darüber von einer cloudbasierten Bibliothek Filme und Fernsehsendungen streamen oder herunterladen. Zusätzlich können sie diese auf verschiedenen Endgeräten schauen, wodurch die Interoperabilität zwischen den Geräten gewährleistet ist. Ein Nutzer hat über sein Benutzerkonto seine eigene *UltraViolet*-Bibliothek und kann sie mit bis zu fünf anderen Personen teilen (vgl. *UltraViolet*, 2014). Dieses Modell scheint bei den Nutzern mehr Zuspruch zu finden, so stieg die Zahl der Nutzerkonten von 9 Million im Januar 2013 (vgl. Etherington, 2013) auf 15 Million bis Ende des Jahres (vgl. Gruenwedel, 2014). Die weitere Ent-

¹³ Digital Entertainment Content Ecosystem

wicklung bleibt noch abzuwarten, da das System noch relativ neu ist und große Firmen wie *Disney*, *Apple* und *Google* sich dem *DECE* nicht angeschlossen haben.

4.3 Ergebnis: Einfluss der Digitalisierung auf die Filmdistribution

Die „digitale Revolution“ in der Filmbranche brachte viele positive Effekte mit sich. Sie ermöglicht u.a. Kosteneinsparungen, eine verbesserte Qualität und eine schnellere Verfügbarkeit. Das Internet faziilitierte die Distribution digitaler Medien und eröffnete der Filmbranche neue Kanäle zum Vertrieb ihrer Filme.

Eine der Kernfragen dieser Arbeit ist daher die Frage nach dem Einfluss des Internets auf die Filmdistribution (Kernfrage A). Wie aus diesem Kapitel hervorgeht, ist die „digitale Distribution“ ein Wachstumsmotor der Branche und bietet den Filmdistributoren neue Chancen ihre Kunden zu erreichen. Durch die Konvergenz diverser Unterhaltungselektronik sind zunehmend mehr Endgeräte mit dem Internet verbunden und bieten dem Kunden die Möglichkeit, Filme online auf seinem Computer, Smartphone, Tablet oder Smart-TV zu schauen. Zudem bietet das Internet den Vorteil einer großen Reichweite, mit der eine weltweit verteilte Zielgruppe angesprochen werden kann. Durch die ständige Abrufbarkeit von Onlinediensten sind auch die Kunden nicht mehr an einen bestimmten Zeitpunkt des Konsums gebunden (wie noch beim Fernsehprogramm), was wiederum die Attraktivität der VoD-Angebote steigert. Die digitale Distribution birgt jedoch auch Herausforderungen für die Distributoren. So öffnet eine leichte Kopierbarkeit ohne Qualitätsverlust der Produktpiraterie Tür und Tor und auch die diversen Endgeräte erfordern ein hohes Maß an Kompatibilität der digitalen Inhalte.

Die zweite Kernfrage ist die Frage, inwieweit sich die Distributoren an die heutige Situation angepasst haben (Kernfrage B). In dem vorhergehendem Unterkapitel wurden einige Beispiele für Reaktionen der Distributoren erörtert. Es wird deutlich, dass die meisten Distributoren die Chancen des Internets erfasst haben und diese in ihr Portfolio mit aufnehmen, indem sie entweder eigene VoD-Plattformen etablieren oder Partnerschaften mit solchen suchen. Als neuer Distributionsweg (Kernfrage C) ist dabei das Streaming-Verfahren aufgrund der kurzen Wartezeiten und den Copyrightaspekten besonders beliebt. Darüber hinaus arbeitet die Filmwirtschaft an einer Verbesserung der Technologien neuer Distributionswege, z.B. des adaptiven Streamings, und sucht zudem zunehmend Kooperationen mit der Unterhaltungselektronikbranche, um eine stetig bessere Kompatibilität der Endgeräte mit den digitalen Inhalten zu erreichen. Um Produktpiraterie vorzubeugen, reagierten die Distributoren u.a. mit neuen Verschlüsselungstechnologien wie dem *Digital Rights Management System* und dem *UltraViolet System*.

Eine weitere Maßnahme der Filmdistributoren gegen die nicht autorisierte Distribution ihrer Inhalte ist die Beschleunigung der Verwertungsfenster. Dies beantwortet die sechste Kernfrage zum Einfluss des Internets auf die Verwertungskette von Featurefilmen (Kernfrage F) bereits teilweise.

Eine verkürzte Verwertungskette, das heißt eine zeitnahe bzw. zeitgleiche (*day-and-date-Strategie*) Onlineveröffentlichung der Filme nach der eigentlichen Premiere, soll den Nutzen der Verbraucher von illegal bezogenen Filmen senken. Ein weiterer Einfluss auf die Verwertungskette von Featurefilmen ist die Beobachtung, dass digitale Filme eher geliehen als gekauft werden. Es ist davon auszugehen, dass der digitale Film den Status eines Sammlerobjekts eingebüßt hat und daher nach dem Konsum auch nicht weiter im Besitz des Verbrauchers sein muss. Die bisher typische Reihenfolge in der Verwertungskette vom Verleihprodukt zum Kaufprodukt ist insofern bei VoD nicht mehr vorzufinden. Was eine Antwort auf die letzte Kernfrage (Kernfrage G) nach dem heutigen Verlauf der Verwertungskette ist.

5 Reaktionen traditioneller Distributoren und neue Geschäftsmodelle

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, haben die bereits etablierten Filmdistributoren ihre Geschäftsmodelle den neuen Chancen und Herausforderungen der digitalen Distribution angepasst. In diesem Kapitel soll die Reaktion traditioneller Distributoren sowie das Aufkommen neuer Geschäftsmodelle anhand von zwei Unternehmen beispielhaft dargestellt werden. Als bereits etablierter Filmdistributor am Markt wurde Warner Bros. aufgrund seiner Bedeutung gewählt. Für die Analyse neuer Geschäftsmodelle wird zuerst ein genereller Vergleich diverser Geschäftsmodelle von VoD-Diensten vorgenommen und dann anhand des Beispiels von Netflix im Anschluss konkretisiert.

5.1 Das Beispiel Warner Bros. Entertainment Inc.

Dieses Beispiel dient der Darstellung der in Kapitel 4.2 analysierten Strategien der Distributoren und geht gezielt auf die Veränderung der Verwertungskette bei von dem Unternehmen distribuierten Filmen ein. Das als *Warner Bros.* bekannte Unternehmen besteht aus einer Vielzahl von Tochter- und Schwestergesellschaften, die an der Produktion, Distribution und Lizenzierung von Filmen, Fernsehsendungen und Videospiele beteiligt sind (vgl. Time Warner, 2014, S. 7). Das Unternehmen gilt seit vielen Jahren als globaler Marktführer in den genannten Tätigkeitsfeldern und ist selbst ein Tochterunternehmen des Medienkonglomerats *Time Warner*. Weitere Tochterunternehmen des Konzerns sind der Pay-TV-Sender *Home Box Office (HBO)* und *Turner Broadcasting System, Inc.* (bekannt als *TBS* oder *Turner*) (vgl. Time Warner, 2014, S. 3ff).

Zu *Warner Bros. Entertainment Inc* gehören insgesamt sieben Unternehmen: *Warner Bros. Home Entertainment*, *Warner Bros. Pictures Group*, *Warner Bros. Television Group*, *Warner Bros. Consumer Products*, *DC Entertainment*, *Warner Bros. Studio Facilities (WBSF)* und *Warner Bros. Theatre Ventures* (vgl. Warner Bros., 2012). Abbildung 4 stellt das Netzwerk der oben vorgestellten Unternehmen von *Warner Bros.* dar.

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf die ersten drei Unternehmen näher eingegangen. *Warner Bros. Home Entertainment (WBHE)* besteht unter anderem aus den Divisionen *Warner Home Video (WHV)* und *Warner Bros. Digital Distribution (WBDD)* (vgl. Time Warner, 2014, S. 7ff). *WHV* distribuiert in 90 internationale Territorien und arbeitet zusammen mit *WBDD* diese Division an der Gewinnmaximierung über neue Plattformen, vor allem im Bereich der digitalen Distribution. So ist beispielweise *WBDD* für *Warner Archive Instant*, ein VoD-Dienst des Unternehmens zuständig (vgl. Warner Bros., 2013b). *Warner Bros. Pictures Group* besteht aus *Warner Bros. Pictures*, *New Cinema Line* und *Warner Bros. International Pictures*, deren Tätigkeiten neben der Filmproduktion, das Marketing und die Distribution der produzierten Filme sind (vgl. Warner Bros., 2013a). *Warner Bros. Television Group* ist für das Fernsehgeschäft von *Warner Bros.* zuständig und produziert, distribuiert, lizenziert und strahlt Fernsehsendungen aus. Distribuierte Sen-

dungen sind u.a.: *2 Broke Girls*, *Arrow*, *The Big Bang Theory*, *Two and a Half Men* und *The Vampire Diaries*.

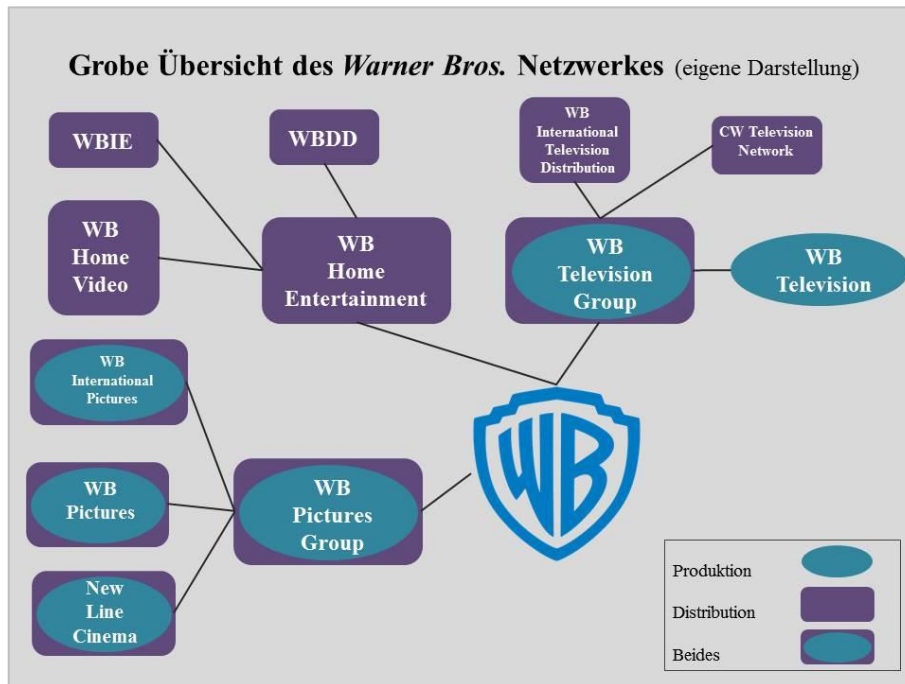


Abbildung 4: Auszug des Warner Bros. Netzwerkes

Die Verwertungskette bei Warner Bros.

Warner Bros. veröffentlicht eine Vielzahl von Filmen pro Jahr und versucht dabei eine breite Palette anzubieten. Zu dieser Palette gehören auch jährlich ein paar sogenannter *Eventfilme*, wie die *Batman*- oder *Harry Potter*-Filme (vgl. Time Warner, 2014, S. 7). Bei der Freigabe von Filmen berücksichtigen Distributoren eine Vielzahl an Faktoren, wie die geplanten Filme der Konkurrenz oder miteinander um die Zielgruppe konkurrierende Filme sowie nationale Feiertage und Ferienzeiten (vgl. Ulin, 2010, S. 135f). Warner Bros. geht genauso vor wie seine Konkurrenz, wagt dabei aber eher mit neuen Release-Strategien zu experimentieren. So probierte WBPI 1999 mit *The Matrix Revolutions* als eine der ersten Distributoren eine weltweite *day-and-date*-Veröffentlichung. Der Film wurde am 5. November 2003 nicht nur am gleichen Tag, sondern auch zur gleichen Zeit in die Kinos freigegeben (vgl. Groves, 2003) und hatte durch sein Eventcharakter gute Erfolge (vgl. Mitchell, 2003).

Seit 2006 experimentiert das Unternehmen mit der gleichzeitigen Freigabe auf DVD und VoD. Hierzu nahm das Unternehmen mit sieben weiteren an einem zweijährigen Versuch der Firma Comcast teil. Ziel war es den Einfluss einer gleichzeitigen Veröffentlichung auf die Umsätze der DVD-Verkäufe und –Verleihe zu messen. Der Versuch startete mit dem Film *The Astronaut Farmer* von Warner Bros in 2007 und zeigte einen großen Aufschwung im VoD-Bereich, ohne dass die DVD-Umsätze litten (vgl. Broadcasting & Cable, 2009). Im Jahresbericht 2007 schrieb das Unternehmen: „In 2007, WBDD commenced testing with Comcast and TWC in limited markets the

release of films in VoD on the same date as their release on DVD. WBDD plans to expand this 'day and date' release strategy for VoD in 2008 both domestically and internationally." (Time Warner, 2008, S. 9). 2009 erlebte das Unternehmen weitere Erfolge mit dieser Strategie als es den Film *Gran Torino* gleichzeitig für VoD und DVD freigab. Innerhalb von vier Monaten wurden fast 6 Millionen VoD-Transaktionen betätigt und ein Absatz von mehr als drei Millionen bei dem Verkauf physischer Medienträger erreicht (vgl. Time Warner, 2009).

In 2011 veröffentlichte *Warner Bros.* das erste Mal einen Film mit dem *Ultra Violet*-System (siehe S. 28). Das Unternehmen plante alle seine Filme zukünftig mit dem Label zu versehen, auch die Blockbuster. Der Kunde kann so über verschiedene Plattformen auf seine cloudbasierte Filmbibliothek zugreifen und somit auf verschiedenen Endgeräten den gekauften Film konsumieren. Für Smartphones wurde die App *Flixter* entwickelt, der den Zugriff auf die Bibliothek ermöglicht (vgl. Business Insider, 2011).

Ein Blick auf die einzelnen Fenster der Verwertungskette zeigt, dass sich eine wie in Kapitel 6.1 beschriebene Verkürzung zwischen den der Kinopremiere und der Freigabe für Video entwickelt hat. Im Jahresbericht 2013 wird die Release-Strategie wie folgt beschrieben: „*Newly produced feature films are released in the home entertainment window approximately three to six months following their release to theatrical exhibition, with the home entertainment release date being influenced by seasonality, competitive conditions, film attributes and expected performance.*“ (Time Warner, 2014, S. 9). Abbildung 5 zeigt das Ergebnis eines selbsterstellten Vergleichs der Freigaben von 20 Filmtiteln zwischen 1985 und 2013, die von *Warner Bros.* distribuiert wurden.

Während 1985 noch 8 Monate zwischen der Premiere in den USA und der internationalen Premiere vergingen, finden ab 2001 die Freigaben größtenteils am gleichen Tag statt. Ausnahmen waren zwei Filme in 2007, die als Nischenfilme galten. Die Freigabe für physische Medienträger erlebt seit Beginn des 21. Jahrhunderts eine immer kürze Wartezeit nach der Kinopremiere. Bei den ausgewählten Beispielen sank die Wartezeit zwischen 2001 und 2007 von 6,4 Monate auf 3,1 Monate. In 2007 wurden drei weitere Filme aber auch zwischen 5,8 und 4,5 Monate nach ihrer Kinopremiere für DVD freigegeben. Ein Vergleich der Filmtitel zeigt, dass der Film mit der kürzesten Wartezeit in dem Jahr auf dem sechsten Platz in der nationalen Box Office-Rangliste stand, jedoch kein Blockbuster war. Unter den Filmen, die zwischen vier und sechs Monate Wartezeit hatten, waren ein umsatzreicher Blockbuster (5 Monate) und zwei Filme, die eine schwache Performance am nationalen Box Office hatten (vgl. Box Office Mojo, 2014a). Hiervon war ein Film ein Nischenfilm, der die längste Wartezeit mit sich brachte. Betrachtet man die Jahre zwischen 2008 und 2013 sind die Werte nicht mehr so eindeutig. Dies liegt daran, dass i.d.R. mehr als ein Film pro Jahr untersucht wurde. Deutlich ist jedoch, dass die Wartezeit bis zur DVD-Freigabe um die vier Monate beträgt. Die deutlichen Ausreißer (6,3 Monate und 2,6 Monate) sind beide Blockbuster mit

einer schwachen Performance am nationalen Box Office (Rang 23 und 81 in 2009) (vgl. Box Office Mojo, 2014e).¹⁴

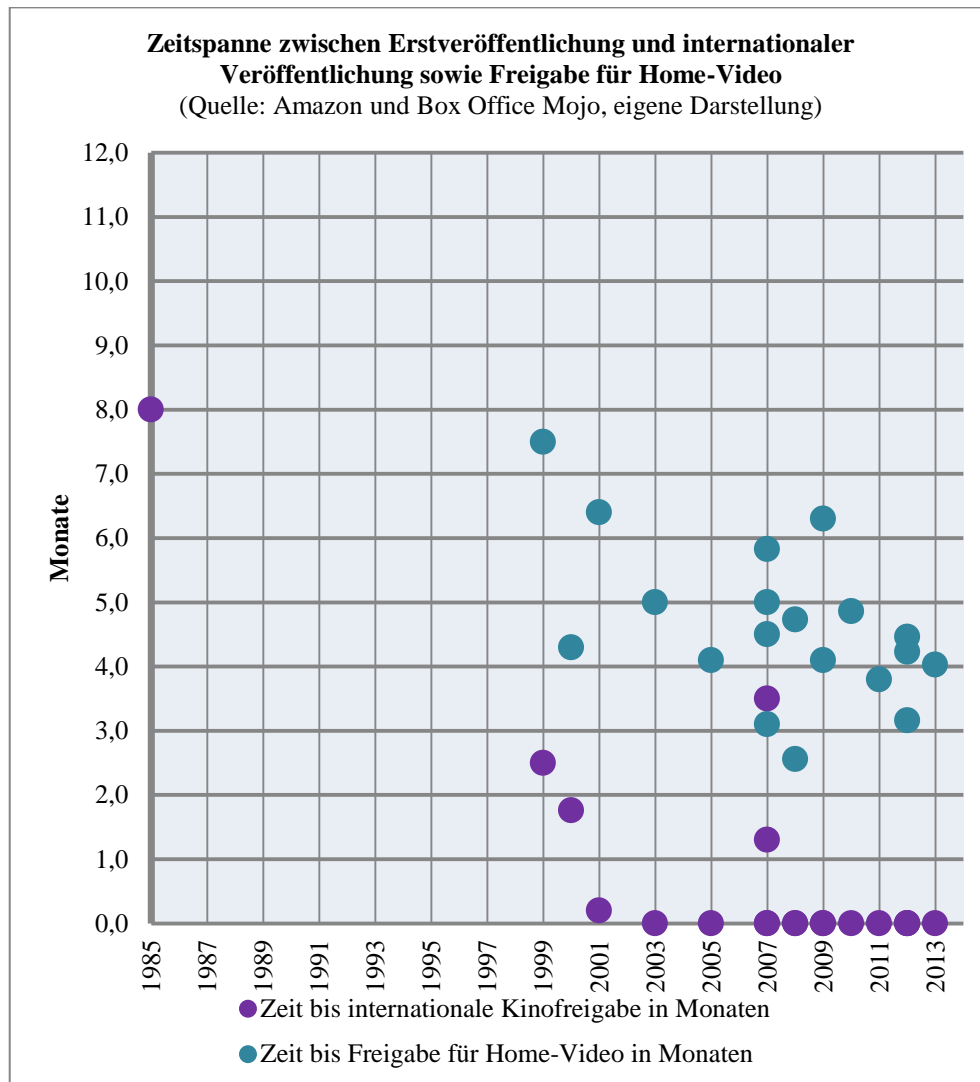


Abbildung 5: Entwicklung der Verwertungsfenster bei Warner Bros. 1985 - 2013

Anhand dieses Vergleichs wird deutlich, dass sich die Wartezeiten zwischen Kinopremiere und Freigabe für Home-Video nicht einfach nur über die Jahre verkürzen, sondern dass sich eine Vielzahl von Faktoren auf die Freigabestrategie auswirken. Die Wartezeiten sind somit insgesamt kürzer als vor 20 Jahren, u.a. bestimmen jedoch die Performance im Kino und die Art des Films innerhalb der Jahre, ob eine frühe oder späte Freigabe angesetzt wird.

In Bezug auf die Verwertung digitaler Videos beschreibt das Unternehmen, dass die Freigabe für EST in der Regel zwei Wochen vor der DVD-, Blu-ray- und VoD-Freigabe geschieht. Die

¹⁴ Eine Übersicht der verglichenen Filme und der verwendeten Daten, sowie eine größere Darstellung des Diagramms befinden sich im Anhang 1 und 2.

DVD und Blu-ray-Freigabe für den Verleihmarkt geschieht 28 Tage nach der Freigabe für den Verkaufsmarkt (vgl. Time Warner, 2014, S. 9).

5.2 Neue Wege der Filmdistribution am Beispiel von Netflix

Der VoD-Markt hat sich in den letzten Jahren stark entwickelt und weist heute eine Vielzahl an Geschäftsmodellen auf, die teilweise innerhalb eines Dienstes miteinander kombiniert werden. Zusätzlich unterscheiden sich die Übertragungsmedien, so dass das gesamte Angebot an VoD-Diensten teilweise sehr undurchsichtig geworden ist.

5.2.1 Geschäftsmodelle der VoD-Anbieter

Dieses Kapitel versucht anhand eines *Business Model Canvas* die verschiedenen Geschäftsmodelle zusammenzufassen und gegenüberzustellen. Abbildung 6 zeigt ein allgemeines *Business Model Canvas*¹⁵, welches die Charakteristika der VoD-Dienste aufzeigt. In Kapitel 5.2.2 wird anhand des Beispiels *Netflix* näher auf ein erfolgreiches Geschäftsmodell eingegangen.

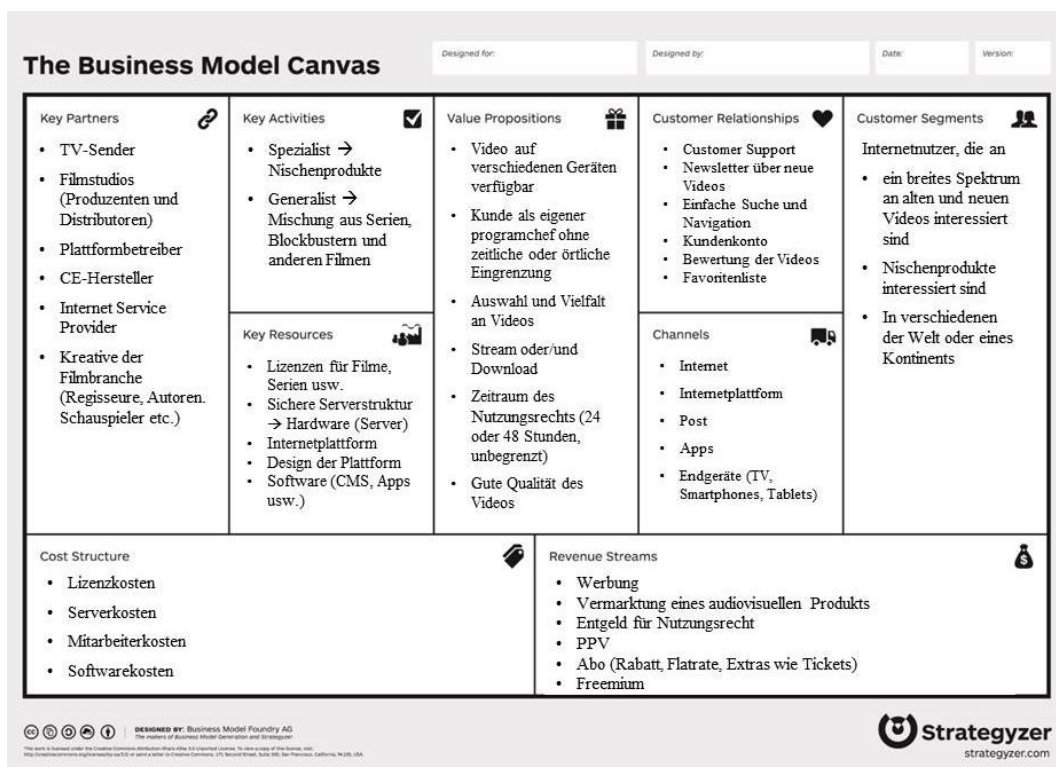


Abbildung 6: Business Model Canvas der VoD-Geschäftsmodelle

¹⁵ Größere Ansicht befindet sich in Anhang 3

Zielgruppen und Kernkompetenzen

Als Zielgruppe gelten alle Internetnutzer mit Breitbandinternet. Diese wird für die jeweiligen Geschäftsmodelle in Kundensegmente nach Regionen der Welt oder eines Kontinents sowie den Präferenzen für bestimmte Angebote, wie z.B. Filme oder Serien unterteilt. Das Nutzenversprechen aller Geschäftsmodelle ist die für den Kunden individuelle Steuerung des Programms mit einer großen Auswahl und Variationsbreite an Inhalten in guter Qualität. Ein weiteres Versprechen ist der sofortige Zugriff via Stream und die Option des Downloads für ein verlängertes oder permanentes Nutzungsrecht. Ein wichtiges Leistungsversprechen, welches noch von keinem Geschäftsmodell zur vollständigen Zufriedenheit umgesetzt wurde, ist die Bereitstellung des Angebots auf allen möglichen Endgeräten, vor allem aber auf dem normalen Fernseher (vgl. Accenture, 2013).

Die Anbieter von VoD-Diensten können zum einen in traditionelle Distributoren, welche ihr bisheriges Angebot lediglich um VoD-Dienste erweitert haben, und neue Marktakteure unterschieden werden. Auf das Geschäftsmodell eines relativ neuen Marktakteurs wird am Beispiel von *Netflix* später in Kapitel 0 ebenfalls näher eingegangen. Die Reaktionen eines traditionellen Distributors wurden bereits im vorherigen Kapitel (5.1) anhand des Beispiels von *Warner Bros.* beschrieben.

Zum anderen können die VoD-Dienstleister anhand der von ihnen vertriebenen Filmkategorien in Generalisten und Anbieter von „Special-Interest“ Produkten, hier Spezialisten genannt, eingeteilt werden. Während Special-Interest Anbieter auf das Angebot eines Produktes, wie z.B. Spielfilme, Serien oder Independentfilme, beschränkt sind, bieten Generalisten ihren Kunden eine Bandbreite von Produkten. Hierbei sind finanzstarke Unternehmen oft Anbieter von Hollywoodfilmen und Blockbustern sowie bekannten Serien¹⁶, während kleinere Unternehmen sich eher auf Spartenfilme spezialisieren, um eine bestimmte Zielgruppe anzulocken¹⁷. Für die Spezialisten und den Generalisten gilt gleichermaßen die Notwendigkeit einer großen Auswahl mit Vielfalt (vgl. Jacobshagen, 2008, S. 289f). Bei den Generalisten werden Serien-Angebote zwar am meisten konsumiert, so dass für den Erfolg eines VoD-Dienstes Spielfilme eine untergeordnete Rolle spielen (vgl. Link, 2007, S. 42f), nichtsdestotrotz muss ein Generalist aber auch Blockbuster anbieten.

Neben der Art des Produkts ist wichtig, wie der Anbieter Inhalte für seine Kunden zur Verfügung stellt (Stream oder Download) und für wie lange diesem Nutzungsrechte zugeteilt werden (zeitliche Beschränkung¹⁸ oder langfristiger Besitz¹⁹).

Ein wesentlicher Marktvorteil von VoD-Diensten ist die orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit der Inhalte. Um die Erwartungen der Kunden, dass die Produkte jederzeit von diversen Endgeräten abrufbar sind, zu befriedigen, müssen sich die Anbieter großen technischen

¹⁶ Z.B. *Maxdome*, *Amazon Prime Instant Video*, *Netflix*, *Videoload*, *Watchever*

¹⁷ Z.B. *JMAN.tv*, *Kinderkino*, *Curzon Home Cinema*, *Realeyz.tv*

¹⁸ Download-to-Rent (DtR)

¹⁹ Download-to-Own (DtO) bzw. EST

Herausforderungen stellen. Wie in Kapitel 4.1 bereits erläutert, hängt die Qualität des Videos dabei nicht nur von der genutzten Technologie des Anbieters ab, sondern ebenfalls von den Bedingungen des Endverbrauchers wie der Qualität der Internetverbindung oder des Endgerätes. VoD-Anbieter müssen daher Verträge mit verschiedenen Fernsehsendern, Filmstudios und -produzenten, Plattformbetreibern sowie Herstellern der Unterhaltungselektronik abschließen, um nicht nur einen großen Katalog anzubieten, sondern auch um über verschiedene Geräte abrufbar zu sein (vgl. Link, 2007, S. 52). Letzteres ist ein großes Manko, da Konsumenten teilweise nur unter erschwerten Bedingungen den VoD-Dienst auf ihrem Fernseher empfangen können (vgl. Link, 2007, S. 54ff).

Distributions- und Kommunikationskanäle

Da die Zielgruppe von VoD-Diensten sich auf Internetnutzer mit Breitbandzugang (vgl. Link, 2007, S. 45) beschränkt, ist der vorrangige Distributionskanal das Internet. Allerdings richtet sich das Geschäftsmodell des VoD-Diensts nach dem der klassischen Videothek. Zunächst entwickelte sich das Modell in dem physische Datenträger über das Internet bestellbar wurden (vgl. Kreuzer, 2010, S. 111). So startete beispielsweise LOVEFiLM.de (inzwischen *Amazon Prime Instant Video*) als reines DVD-Verleih-Geschäft (vgl. Santos, 2012, S. 140ff). Kunden konnten DVDs aussuchen und sich per Post zusenden lassen. Nach und nach wurde das Angebot auch On-Demand zugreifbar, was den Vorteil brachte, dass die digitale Filmdatei nach Ablauf der vereinbarten Nutzungszeit einfach verfiel und dem Kunden keine zusätzlichen Gebühren entstanden. Der 24- oder 48-Stunden-Nutzungszeitraum findet sich bei vielen VoD-Anbietern wahrscheinlich deshalb, weil es dem Kunden von der klassischen Videothek bereits bekannt ist (vgl. Link, 2007, S. 29). Anbieter wie *Amazon Prime Instant Video* und *Netflix* bieten nach wie vor physische Datenträger zum Verleih an, die Bestellung erfolgt allerdings nur online.

Die Kommunikation erfolgt bei VoD-Angeboten über ihre jeweilige Internetplattform (vgl. Abbildung 7). Hierüber kann sich der Kunde über den Dienst informieren, Support erfragen oder auch allgemeine Fragen stellen. Vorrangig ist die Plattform jedoch zum Finden und Betrachten von Videos da. Bei internationalen Diensten hat der Anbieter verschiedene Websites für die jeweiligen Länder oder Sprachräume, die wiederum für die Region zugelassene Videos anbieten. Die meisten Dienste bieten eine Suche über Kategorien wie Genre, Neuerscheinung oder Top 100 sowie die Titelsuche an.



Abbildung 7: Screenshot des Internetauftritts von Maxdome

Preisstruktur und Erlösquellen

Viele Film- und TV-Distributoren glauben, dass „am ehesten professionelle VoD und Paid Content in Walled-Garden-Szenarien signifikante Umsatzströme auslösen werden.“ (vgl. Knaf, 2010, S. 173), weshalb es eine Vielzahl kostenpflichtiger Angebote gibt.

Erlösquellen sind hierbei: Kundenkontakte (bringen Werbeerlöse), Vermarktung des audiovisuellen Produkts, Entgelte für die Nutzungsrechte an zur Verfügung stehenden Inhalten, Technikentgelte, der technische Zugang für Endnutzer sowie Entgelte für technische Zugänge zu einer proprietären Vertriebsplattform. Diese werden üblicherweise miteinander kombiniert (vgl. Knaf, 2010, S. 174). Beispielsweise verbindet der Pay-TV-Sender *Sky Deutschland* über seinen digitalen Receiver den Zugang zu seiner Plattform über die verschiedene Sendeprogramme linear aber auch On-Demand zur Verfügung stehen. Der Kunde zahlt hierbei einmalig für den Receiver und hat eine Auswahl zwischen verschiedenen Abonnementpaketen (vgl. Sky, 2014a). Bündel-Angebote existieren auch bei Anbietern die Telefon, Internet und VoD zur Verfügung stellen, beispielsweise das Triple-Play-Angebot der *Deutschen Telekom*²⁰ (vgl. Jacobshagen, 2008, S. 287ff). Da diese Arbeit sich auf reine VoD-Angebote beschränkt, sind die ersten drei Erlösquellen für die Erörterung hier am relevantesten.

Konsumenten im Internet neigen dazu, eine geringe Zahlungsbereitschaft für Inhalte aufzuweisen. Anbieter verwenden deshalb oft zwei Preisstrategien, die Penetrationspreisstrategie²¹ oder die Skimming-Strategie²². Ein weiterer Aspekt der Preisstrategie ist die Preisdifferenzierung, die zeit-, mengen- oder auch leistungsbezogen sein kann (vgl. Wirtz, 2013, S. 758ff). Folgende Tabelle zeigt einen Überblick möglicher Ertragsmodelle.

²⁰ Mit dem *T-Home Entertain*-Angebot erhalten Kunden einen DSL- und Festnetzanschluss, Zugang zu einer Vielfalt von Programmen und dem VoD-Angebot *Videoload* (vgl. Telekom, 2014).

²¹ Zunächst niedrige Preise, um den Massenmärkte zu erschließen; anschließende Preiserhöhung

²² Zunächst hohe Preise mit anschließender Preisreduktion (vgl. Wirtz, 2013, S. 759)

Tabelle 4: Übersicht verschiedener Ertragsmodelle nach Kreuzer, 2010

Ertragsmodell	Beschreibung
Werbefinanziert	Inhalte sind kostenlos, mit Schaltung von Werbung auf der Seite, vor oder während des Videos
PPV	Bezahlung per Abruf eines Videos
Abonnement	Auch SVOD genannt Monatliche Gebühr für den Abruf von Videos, entweder auf das gesamte oder Teile des Angebots (variable Abonnements)
Freemium	Kostenlose Verteilung von Inhalten, um anschließend kostenpflichtige Angebote anzubieten

Quelle: Kreuzer, 2010, eigene Darstellung

Tabelle 5 zeigt einen Vergleich zwischen vier VoD-Diensten und ihren Erlösmodellen.

Tabelle 5: Vergleich verschiedener VoD-Erlösmodelle

VoD-Dienst	Werbung	PPV	SVOD	Free	Website
<i>Amazon Prime Instant Video</i>	Nein	0,99 – 4,99 € DtO: 2,99 – 34,99€	7,99 €/Monat oder 49€/ Jahr		http://www.amazon.de/Prime-Instant-Video/b?node=3279204031
<i>realeyz.tv</i>	Nein	1,90 € Dto: ab 4,90 €	2,90€/Monat		www.realeyz.tv
<i>Curzon Home Cinema</i>	Nein	1 – 10 £			http://www.curzonhomecinema.com
<i>Youtube</i>	Ja	0,99 – 13,99 €		Ja	www.youtube.com

Folgende Tabellen zeigen Beispiele einiger Produkte.

Tabelle 6: Produktdetails Amazon Prime Instant Video



<p>Amazon Prime Instant Video www.amazon.de/Prime-Instant-Video/b?node=3279204031</p>	
<p>Qualität</p>	<p>HD, SD</p>
<p>Spezialisierung</p>	<p>Generalist (Filme, Serien)</p>
<p>Übertragungsart</p>	<p>Adaptives Streaming und Download</p>
<p>Nutzungsrechte</p>	<p>DtR: 15-30 Tage, 48 Stunden nach Beginn nach Beginn des Schauens DtO: unbegrenzt</p>
<p>Konvergenz zwischen Endgeräten</p>	<p>Webbrowser mit Flash-Player auf Computer und Tablets, Smart-TV(Sony,Samsung), App für Smartphones und Tablets (Android, iOS), Spielekonsolen (Playstation)</p>

Tabelle 7: Produktdetails Realezy.tv

<p>Realezy.tv www.realezy.tv Online-Arthouse-Kino, Deutschland</p>	
<p>Qualität</p>	<p>HD, SD</p>
<p>Spezialisierung</p>	<p>Special-Interest (Spielfilme, Dokumentarfilme, Kinderfilme, Musikfilme und Kunstvideos)</p>
<p>Übertragungsart</p>	<p>Stream und Download</p>
<p>Nutzungsrechte</p>	<p>DtR (als Stream), DtO jeweils für 48 Stunden</p>
<p>Konvergenz zwischen Endgeräten</p>	<p>Webbrowser mit Flash-Player auf Computer und Tablets, App für Smart-TV (Samsung), Set-Top-Boxen, Blu-ray-Spieler</p>

5.2.2 Das Beispiel *Netflix*

Netflix ist ein US-amerikanisches Unternehmen, welches sich auf den Onlineverleih von Filmen und Serien spezialisiert hat. Das Unternehmen erwirtschaftet seine Umsätze komplett über Abonnements für die Ausleihe von physischen Medienträgern und das Streamen von audiovisuellen Inhalten der Film- und Fernsehbranche über das Internet. Dafür unterhält *Netflix* Vereinbarungen mit verschiedenen Inhalteanbietern der Filmbranche und CE-Herstellern.

Das Unternehmen wurde 1997 von Reed Hastings und Marc Randolph als Onlinevideothek für physische Medienträger gegründet. Die Markteinführung geschah im darauffolgenden Jahr (vgl. GlobalData, 2013). Bereits Ende 2004 hatte *Netflix* einen Kundenstamm von 6,3 Millionen Mitgliedern. Seit 2007 macht sich das Unternehmen das Internet zunutze und begann mit dem unmittelbaren Streamen von Filmen und Serien auf die Computer seiner Kunden (vgl. *Netflix*, 2014b).

In seinem Jahresbericht 2013 beschreibt sich das Unternehmen als „*the world’s leading Internet television network with more than 44 million streaming members in over 40 countries enjoying more than one billion hours of TV shows and movies per month, including original series.*“ (*Netflix*, 2014a, S. 1) und wirbt damit, dass seine Kunden diese Inhalte jederzeit und ohne Werbung, überall, so viel wie sie möchten, auf fast jedem mit dem Internet verbundenem Bildschirm konsumieren können.

Anhand dieses Beispiels soll in zwei Teilen das Erfolgsmodell von *Netflix* näher betrachtet werden. Zuerst wird die Strategie des Unternehmens anhand der Struktur des bereits im vorherigen Kapitel genutzten *Business Model Canvas* (siehe Abbildung 11)²³ näher betrachtet. Im Anschluss wird die Akzeptanz der Dienstleistungen von *Netflix* durch den Kunden anhand der Mitgliederzahlen und Bilanzen des Unternehmens analysiert.

Das Geschäftsmodell von *Netflix*

Die Strategie von *Netflix* ist darauf ausgerichtet, die Vorteile digitaler Videos weitestgehend zu nutzen. Das Unternehmen hat seine Tätigkeiten seit 2011 in drei Teilbereiche aufgeteilt: das nationale Streaming, das internationale Streaming und der nationale Verleih physischer Medienträger (vgl. GlobalData, 2013).

Zielgruppe und Kernkompetenzen

Die typische Zielgruppe von *Netflix* sind Internetnutzer mit Interesse an Filmen und Serien. Diese wünschen sich eine Vielfalt bei der Auswahl und einen schnellen Zugang sowie die Möglichkeit diese bequem zu Hause zu konsumieren. Zusätzlich gibt es die Nutzergruppe, welche gerne traditionelle Wege des Fernsehens mit Wegen über das Internet ersetzen möchte. Dieses sogenann-

²³ Größere Ansicht befindet sich im Anhang 4

te *cord-cutting*²⁴ findet immer häufiger und vor allem bei jüngeren Zuschauern statt (vgl. Tretbar, 2014). Hier konkurriert das Unternehmen mit anderen VoD-Diensten, vor allem mit den kostenlosen Anbietern von legalen aber auch illegalen Film- und Fernsehinhalten über das Internet, Videotheken mit physischen Medienträgern und dem Einzelhandel. Die größten Konkurrenten im Bereich VoD sind: *Amazon Instant Video*, *Hulu*, *Sony Entertainment Network*, *HBO Go* und *WB Instant Archive* (vgl. Wheretowatch.org, 2014).

Die Kernaktivitäten des Unternehmens sind die Akquise, Bereitstellung und Lieferung von digitalen und physischen Film- und Fernsehinhalten, um seine Nutzenversprechen einzuhalten. Diese sind eine Vielfalt von Inhalten mit sofortigem und begrenztem Zugriff in digitaler Form via Internet, sowie in physischer Form per Post. Hierbei kann der Kunde durch das adaptive Streaming zwischen verschiedenen Qualitätsstufen entscheiden. Die Inhalte kann der Kunde auf verschiedenen Endgeräten abspielen, wie auf seinem Connected TV, Tablet oder Smartphone. Zusätzlich hat der Kunde vollständige Kontrolle über sein Konsumverhalten; so kann er, wenn er möchte, mehrere Episoden hintereinander schauen. Für eine große Auswahl hat *Netflix* u.a. eine Vereinbarung mit *NBC Universal* abgeschlossen, die um die 350 Filmtitel und klassische Serien wie *Columbo* aber auch neuere wie *Law & Order* beinhaltet. Zur Einführung des neuen Dienstes konnten bisherige Mitglieder um die 18 Stunden Inhalte streamen (vgl. Helft, 2007). In 2009 erweiterte das Unternehmen sein Sortiment und begann mit der Erstausstrahlung von Serien über seine Plattform. In 2012 bot *Netflix* zum ersten Mal exklusiv eine Serie an. Die norwegische Serie *Lilyhammer* erlebte seine internationale Premiere über den Dienst (vgl. Greene, 2013). Hierbei trat *Netflix* nicht nur als Distributor auf, sondern beteiligte sich auch an der Produktion der Serie (vgl. Clamen, 2012). Dieses Experiment brachte einen großen Erfolg, so dass *Netflix* weitere Verträge mit Serienanbietern einging und teilweise die Produktion von Serien bei Produktionsfirmen beauftragte (vgl. Netflix, 2013c).²⁵ Das revolutionäre an diesen Angeboten war, dass der Kunde nun sofortigen Zugriff auf alle Episoden einer Serie hatte. Auf diese Weise konnten die Mitglieder so viele Episoden wie sie wollten hintereinander schauen - was als *binge-watching*²⁶ bezeichnet wird - und waren nicht mehr auf den Ausstrahlungsplan eines TV-Senders angewiesen.

Die Verträge der durch *Netflix* distribuierten Serien wurden größtenteils für weitere Staffeln erweitert, so dass hier von einem erfolgreichen Modell gesprochen werden kann. Anhang 5 zeigt eine tabellarische Übersicht der wichtigsten Ereignisse und Partnerschaften des Unternehmens und zeigt welche Beziehungen *Netflix* eingegangen ist, um sein Portfolio stetig zu erweitern.

²⁴ Bezeichnet die Abschaffung teurer Kabelverbindungen um günstigere Fernseh Abonnements über das Internet abzuschließen (vgl. Janssen, 2014).

²⁵ Beispielsweise beauftragte *Netflix* *Lionsgate Television* mit der Produktion der Serie *Orange Is The New Black*.

²⁶ Das Betrachten mehrerer Folgen eines Fernsehprogramms in rascher Folge, typischerweise mittels DVDs oder digitales Streaming (vgl. Oxford Dictionary, 2013).

Die Kernressourcen des Unternehmens bestehen aus der virtuellen und physischen Bibliothek, den verschiedenen Domänen des Unternehmens, angestellte Software Entwickler und Analysten und die selbsterstellte Software des Unternehmens. Der Algorithmus für die Empfehlungsmaschine wurde von *Netflix* kreiert und ist patentiert. Partnerschaften des Unternehmens bestehen zwischen diversen CE-Herstellern, Produzenten der Film- und Fernsehbranche, sowie zu einigen Fernsehnetzwerken, Produktionsfirmen und Distributoren. Hierzu gehören auch die *Majors* der Filmbranche.

Distributions- und Kommunikationskanäle

Die Kundenbeziehungen sind für jedes Unternehmen von großer Bedeutung, da es sich hier im Wesentlichen von der Konkurrenz abgrenzen kann. *Netflix* geht auf verschiedene Art und Weise auf seine Kunden ein. Alle Kunden können, zusätzlich zu den Hilfeseiten, bei Fragen oder Problemen über einen Telefonservice oder einen Live-Chat rund um die Uhr mit einem *Netflix*-Mitarbeiter in Kontakt treten. Wer sich zusätzlich über das Unternehmen oder technische Aspekte und Innovationen informieren möchte, kann dies über zwei verschiedene Blogs des Unternehmens tun. Hierfür muss man kein Kunde sein. Um Erstkunden anzulocken bietet *Netflix* ein einmonatiges kostenloses Probe-Abonnement. Mit einem erstellten Kundenkonto können bis zu fünf verschiedene Profile erstellt werden, so kann beispielsweise jedes Familienmitglied ein eigenes Profil haben, bei dem Inhaltsempfehlungen oder -restriktionen (z.B. Kontrolle von Inhalten für Kinder) für die jeweilige Person aktiviert werden. Für diese Arbeit wurde ein Konto zum Testen der verschiedenen Funktionen erstellt. Abbildung 8 ist ein Screenshot möglicher Profile bei *Netflix*.

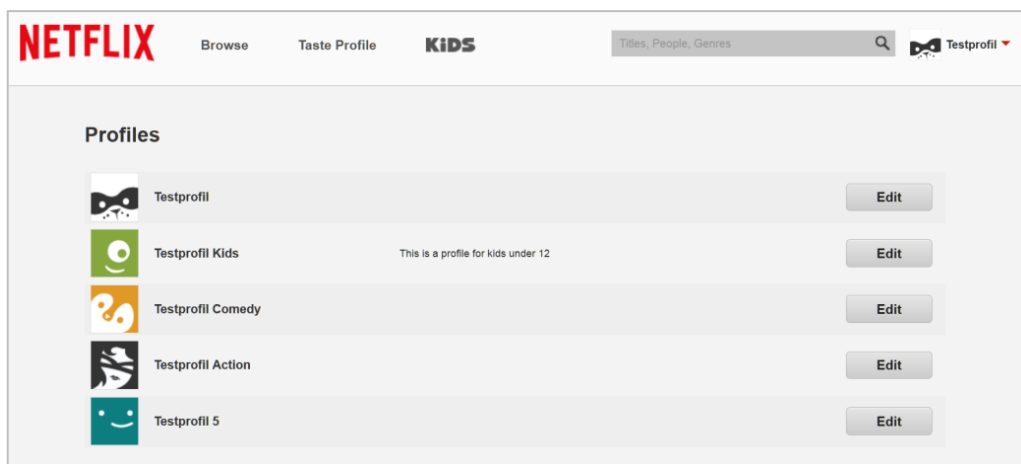


Abbildung 8: Screenshot möglicher Profile bei *Netflix*

Eine wichtige Funktion für *Netflix* ist die Empfehlungsmaschine des Unternehmens. Durch sie erhält jedes Profil Vorschläge auf der persönlichen Startseite. Um die Vorschläge so genau wie möglich den Bedürfnissen des Profils anzupassen, hat *Netflix* eine Vielzahl von Methoden implementiert. Bei der Erstellung eines Profils kann der Kunde seine Bedürfnisse mittels einer Likert-Skala eingeben (vgl. Abbildung 9).

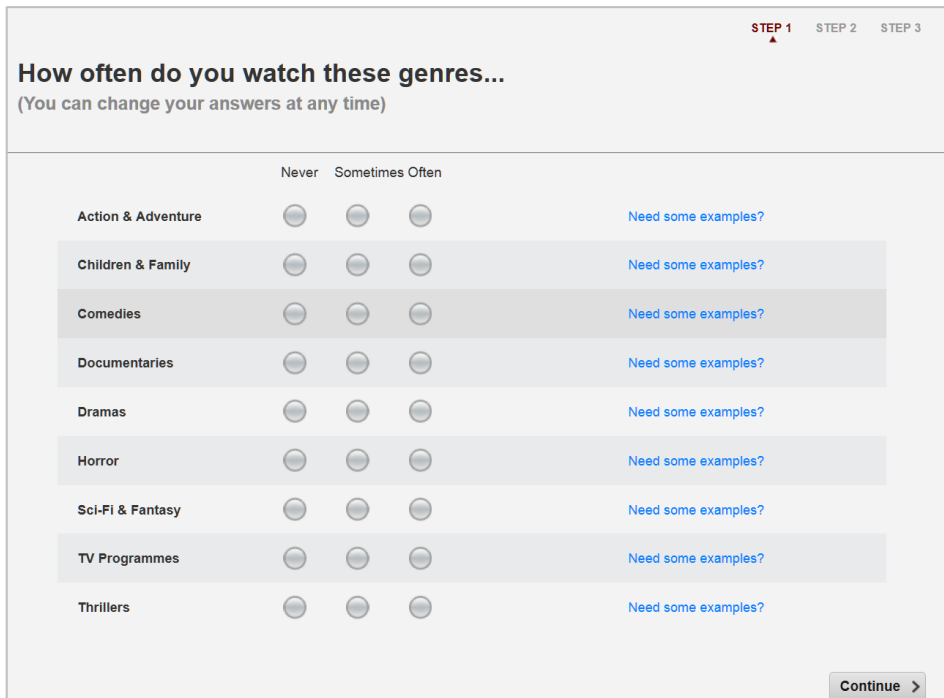


Abbildung 9: Screenshot der Umfrage zur Personalisierung von Vorschlägen von Netflix

Zusätzlich kann der Kunde anhand von verschiedenen Titeln ein Rating abgeben. Hierbei schlägt die Maschine immer wieder neue Titel vor, je nachdem wie auf den vorherigen Titel geantwortet wurde. Nach jedem Titel wird gefragt, wie oft Titel des Genres von einem konsumiert werden (vgl. Abbildung 10).

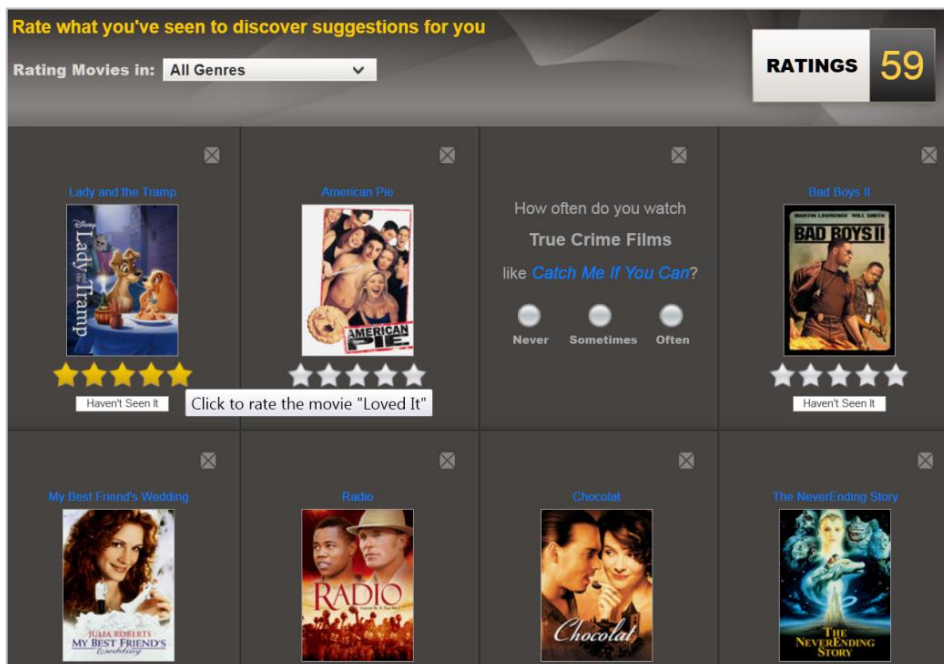


Abbildung 10: Screenshot der Ratingmethode von Netflix

Zusätzlich zu den erwähnten Funktionen gibt es einen Kinderbereich, die Möglichkeit sein Profil mit *Facebook* zu verknüpfen, eine Playlist zu erstellen und eigene Rezensionen zu Filmen, Serien und Episoden zu schreiben.

Der vorrangige Distributionskanal ist das Internet. Für den Verleih physischer Medien ist die Post ein weiterer wichtiger Distributionsweg. Weitere Kanäle sind die verschiedenen Set-Top-Boxen und Smart-TVs mit den entsprechenden Applikationen, sowie Apps für mobile Endgeräte mit Bildschirmen. In 2008 begann das Unternehmen Partnerschaften mit CE-Herstellern einzugehen und hat bis heute u.a. Vereinbarungen mit *Microsoft* mit seiner *Xbox 360*, *Sony* u.a. mit seiner *PS3*, *Samsung*, *Roku* sowie *TiVo*, der in den USA am weitesten verbreitete digitale Videorecorder (DVR) (vgl. Netflix, 2014b und GlobalData, 2013). 2010 begann das Unternehmen auf dem internationalen Markt zu expandieren, zunächst nach Kanada, dann nach Lateinamerika, in 2012 nach Großbritannien, Irland und Skandinavien und im letzten Jahr in die Niederlande. Parallel zu den Partnerschaften mit CE-Herstellern erweiterte *Netflix* sein Angebot durch Streaminglizenzverträge mit verschiedenen Studios (vgl. GlobalData, 2013).

Preisstruktur und Erlösquellen

Das Unternehmen finanziert sich komplett aus den Erlösen durch die Abonnements aus den drei erwähnten Teilbereichen (vgl. Netflix, 2014a, S. 2). Die Preise der Abonnements variieren zwischen den einzelnen Territorien und Präferenzen der Endnutzer (diverse Kundenpakete). Tabelle 8 zeigt eine Übersicht der Preise für einige ausgewählte Länder. Die Quelle der Informationen, wenn nicht anders angezeigt, sind aus einem Live-Chat mit einem Mitarbeiter des Supportservices (s. Anhang 6).

Zum Erwirtschaften der Umsätze hat das Unternehmen u.a. folgende Kostenpunkte: Kosten für die Serverstruktur (in diesem Fall das Cloud-Computing von *Amazon*), Lizenzkosten für die virtuelle Bibliothek, Gehälter der Mitarbeiter, Fixkosten wie die Miete der fünf Standorte in den USA (vgl. Netflix, 2014a, S. 16) und die europäischen Büros und Lagerräume sowie Kosten für die Logistik des Verleihversands.

Tabelle 8: Abonnementpreise von Netflix

Land	1 Bildschirm in SD	2 Bildschirme in HD	4 Bildschirme in HD	Physische Medienträger
Brasilien	17,90 BRL (5,97 EUR)	19,90 BRL (6,63 EUR)	26,90 BRL (8,97 EUR)	
Dänemark	79 KR (10,60 EUR)	89 KR (11,94 EUR)	119 KR (15,96 EUR)	
Finnland	7,99 EUR	8,99 EUR	11,99 EUR	
Großbritannien	5,99 GBP	6,99 GBP	8,99 GBP	
Irland	7,99 EUR	8,99 EUR	11,99 EUR	
Niederlande	7,99 EUR	8,99 EUR	11,99 EUR	
Norwegen	79 KR (9,40 EUR)	89 KR (10,59 EUR)	119 KR (14,16 EUR)	
Schweden	79 KR (8,61 EUR)	89 KR (9,70 EUR)	119 KR (12,97 EUR)	
USA und Kanada	7,99 USD (5,85 EUR)	8,99 USD (6,56 EUR)	11,99 USD (8,78 EUR)	zusätzlich zum Streamingpaket: 1 DVD = 7,99 USD; 1 BD = 9,99 USD; 8 DVDs = 43,99 USD; 8 BD = 52,99 USD

Quelle: Live-Chat mit Netflix-Mitarbeiter und Brooks, 2013, eigene Darstellung

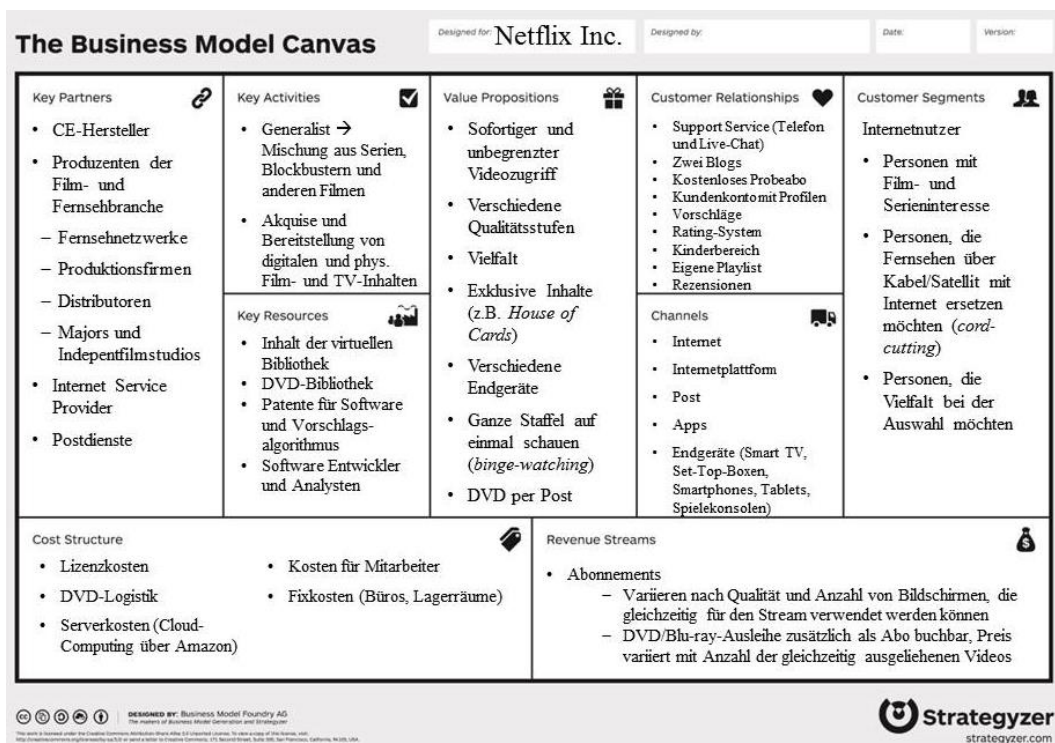


Abbildung 11: Business Model Canvas für Netflix

Das Unternehmen in Zahlen

Dieses Kapitel besteht aus der Analyse der Jahresberichte 2002 bis 2013 und soll anhand einer kurzen Bilanzanalyse den Erfolg des Geschäftsmodells aufzeigen. Bevor die eigentliche Bilanzana-

lyse beginnt, wird die Entwicklung der Abonnements und der Bibliothek untersucht, um zum einen die Entwicklung der Mitglieder und zum anderen die der Vielfalt des Angebots aufzuzeigen.

Seit der Einführung des Abonnementsystems im Jahr 1999 hat sich die Zahl der Abonnements um über das 450-fache gesteigert und ist somit fast exponentiell gewachsen. Innerhalb der ersten zehn Jahre waren die Abonnements bereits über das Zehnfache gestiegen. Die Einführung des Streamingangebots hat sich zunächst nicht sonderlich auf die Zahl der Abonnements ausgewirkt: während 2006 insgesamt 6,316 Millionen Abonnements gezählt wurden, waren es 7,479 Millionen in 2007. Dies bedeutete ein Wachstum von 18 %, während die Jahre 2005 und 2006 über 50 % Wachstum mit sich brachten. Zwischen 2007 und 2008 fand wieder ein etwas größeres Wachstum statt (25 %), um dann von Jahr zu Jahr weiter zu steigen (vgl. Abbildung 12). Dies deutet an, dass das neue Streamingangebot langsam angenommen wurde und nicht von heute auf morgen viel Aufmerksamkeit generierte.

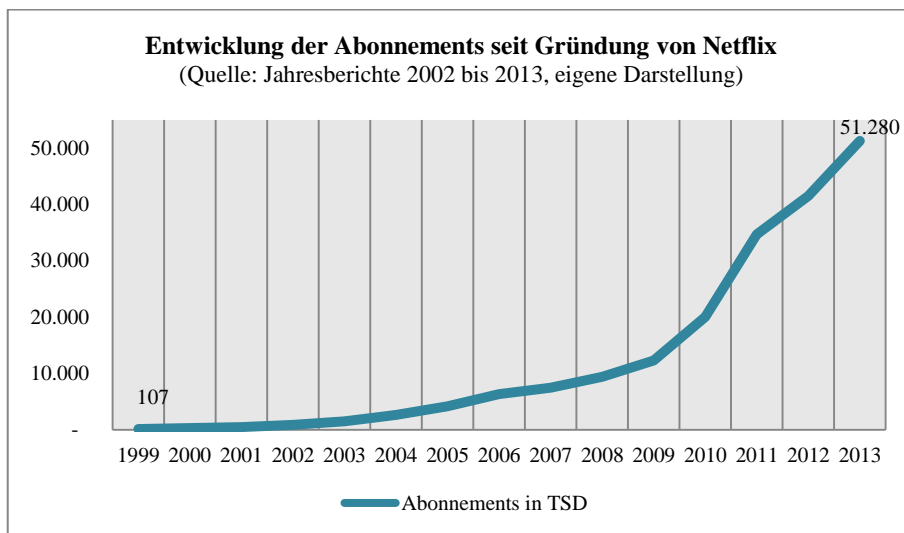


Abbildung 12: Entwicklung der Abonnements seit der Gründung von *Netflix*

Die Anzahl der Film- und Fernsehtitel in der *Netflix*-Bibliothek erlebte ab 2010 ein lineares Wachstum. Zu dieser Zeit begann das Unternehmen verstärkt Verträge mit den *Majors* und den *Independents* einzugehen. Seit 2008 ist die Bibliothek um über das 30-fache erweitert worden, so dass sie 2013 fast 3,8 Millionen Titel umfasste (vgl. Abbildung 13). Interessant ist das große Wachstum 2010 in Verbindung mit dem ebenfalls großen Wachstum der Abonnements im gleichen Jahr. Dies deutet daraufhin, dass nicht nur die Ausweitung auf den kanadischen Markt, sondern auch die große Steigerung an verfügbaren Videos zu einer Zunahme an Kunden führte. *Netflix* plant sein Sortiment weiterhin zu vergrößern und erhöht dafür Mitte 2014 seine Abonnementgebühren (vgl. Kastrenakes, 2014).

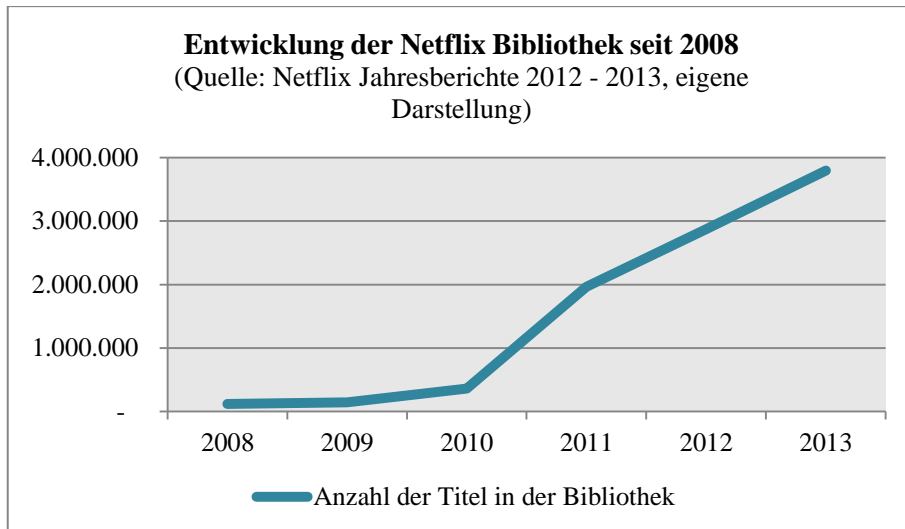


Abbildung 13: Entwicklung der *Netflix* Bibliothek von 2008 bis 2013

Für die Bilanzanalyse sollen die Ertrags- und Kapitalkraft, die Umsatzrentabilität und die Liquidität des Unternehmens untersucht werden. Abbildung 14 zeigt die Entwicklung der für die Bilanz verwendeten Kennzahlen. Im Anhang 9 bis 12 befinden sich die verwendeten Daten in Form von Tabellen.

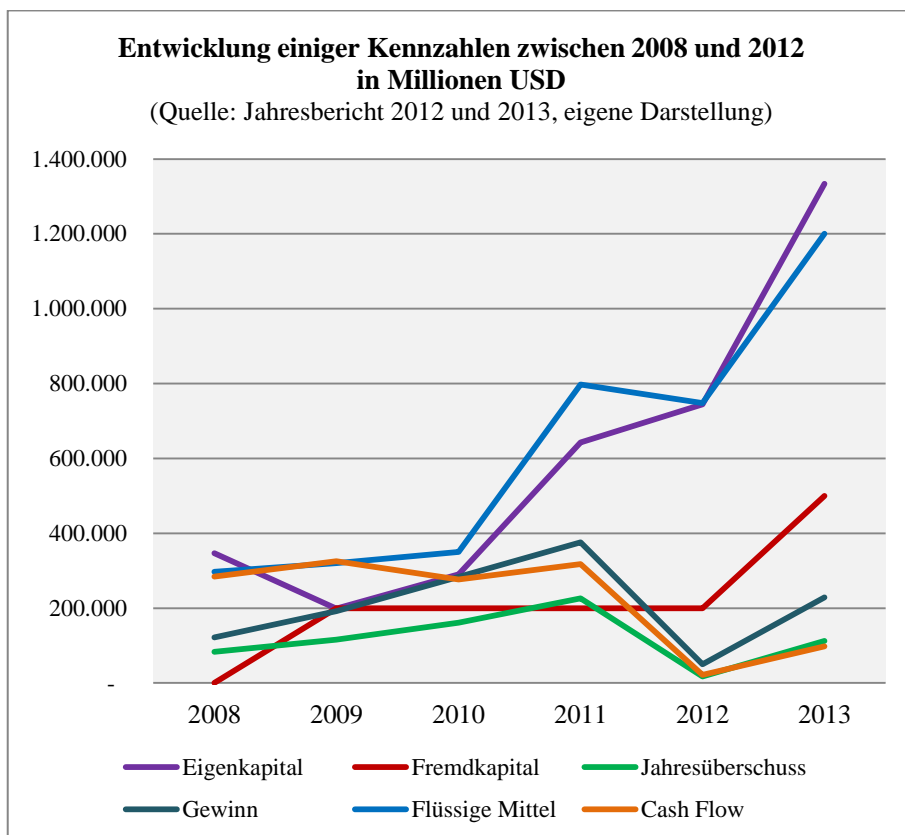


Abbildung 14: Entwicklung einiger Kennzahlen von *Netflix* zwischen 2008 und 2012

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass *Netflix* bisher ein finanzstarkes Unternehmen ist. Da alle Umsätze aus den Abonnements stammen, ist die Umsatzrentabilität stark von einer Zu- bzw. Abwanderung von Kunden abhängig. Die Auswirkungen der weiteren Ausweitung in Europa und der geplanten Erhöhung der Preise für neue Titel in der Bibliothek werden zeigen, ob sich das Unternehmen weiterhin behaupten kann. Aus Abbildung 15 wird deutlich, dass *Netflix* größtenteils von seinem heimischen Markt abhängig ist. Dieser erwirtschaftete 2013 insgesamt 84 % der Umsätze, während der internationale Markt nur 16 % ausmachte. Dies ist allerdings eine Verdopplung zum Vorjahr. Es wird ebenfalls deutlich, dass die meisten Umsätze durch das Streaming erwirtschaftet werden.

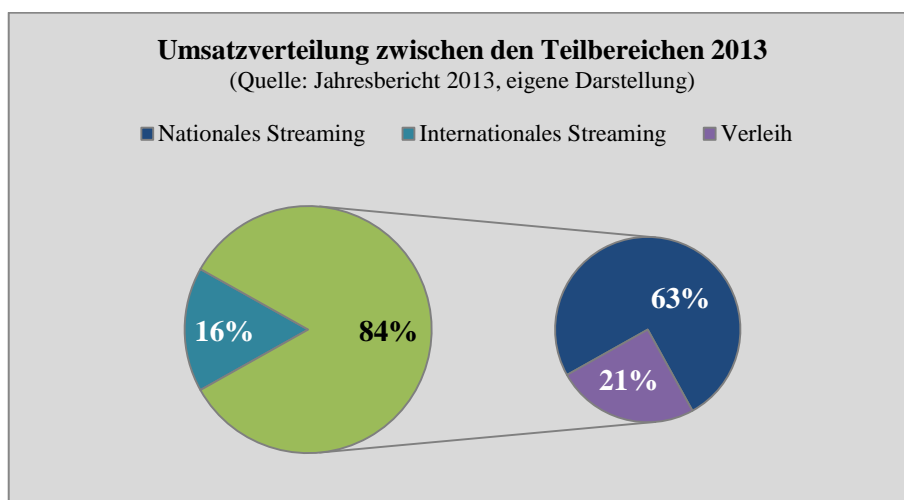


Abbildung 15: Umsatzverteilung zwischen den Teilbereichen von *Netflix* 2013

Tabelle 9 zeigt die Anzahl der Abonnements für die einzelnen Teilbereiche des Angebots an. Es wird dabei deutlich, dass die Zahl der Abonnements für den Verleih von DVD und Blu-ray stetig sinkt. Innerhalb von zwei Jahren sind die Abonnements für den Verleih um beinahe die Hälfte gesunken.

Tabelle 9: Entwicklung der *Netflix*-Abonnements nach Teilbereichen

Jahr	National	International	Verleih
2011	21.671.000	1.858.000	11.165.000
2012	27.146.000	6.121.000	8.224.000
2013	33.420.000	10.930.000	6.930.000

Quelle: Jahresbericht Netflix, 2014

Zukunftspläne des Unternehmens

Netflix hat sich in den letzten Jahren zu einem starken VoD-Anbieter auf dem Markt entwickelt und konkurriert inzwischen sogar mit dem Pay-TV-Sender *HBO* (vgl. Spangler, 2014). Das inzwischen 40 Jahre alte Unternehmen hatte sich als Produzent von eigenen Fernsehserien und Filmen

wie *The Sopranos* und *Sex and the City* und Verträgen mit Spezialisten und Schauspielern der Filmbranche zum Marktführer entwickelt und bietet sein Sortiment über seine VoD-Plattform *HBO Go* seinen Abonnenten an. Damals schaffte das Unternehmen mit den erwähnten Serienhits zu landen, die sie über andere Distributionskanäle weiterverwerten konnten (vgl. Curtin u. a., 2009, S. 136ff). Zusätzlich lockte das Unternehmen die Kreativen der Branche in dem es ihnen große kreative Freiheit bot.

Netflix macht es *HBO* nach und scheint ähnliche Erfolge zu erzielen. Neben der Hitserie *House of Cards* hat das Unternehmen weitere Serien produziert oder in Auftrag gegeben. So plant *Netflix* als Produzent von neun Serien in den nächsten Jahren aufzutreten. Darunter sind die zweite Staffel der eigenen, erfolgreichen Serie *Orange Is The New Black*, ein Spin-off der erfolgreichem *AMC*-Serie *Breaking Bad*, die finale Staffel einer weiteren Hitserie *The Killing*, eine Serie mit den *Wachowski*-Geschwistern²⁷ und Serien mit einigen der *Marvel*-Comichelden. *Netflix* plant sich auch im Bereich der Programme für Kinder zu erweitern und hat die Neuverfilmung einer alten Kinderserie in Auftrag gegeben, die in 2016 ausgestrahlt werden sollen (vgl. Barr, 2014).

Neben der Erweiterung seiner Filmbibliothek durch eigene Produktionen plant *Netflix* sein europäisches Angebot bis Ende 2014 auf Deutschland, Österreich, die Schweiz, Frankreich, Belgien und Luxemburg auszuweiten (vgl. Zeit, 2014). Für die Verbesserung seines Services plant das Unternehmen seine Software für die Empfehlung von Titeln auf seiner Plattform zu verbessern. Dabei experimentiert *Netflix* mit Bereichen der künstlichen Intelligenz (vgl. Finley, 2014).

5.3 Ergebnis: Reaktionen traditioneller Distributoren und neue Geschäftsmodelle

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Möglichkeiten der digitalen Distribution diverse neue Geschäftsmodelle hervorgebracht haben. So werden etablierte Distributoren wie *Warner Bros.* aktiv auf dem VoD-Markt tätig, um ihr Angebot zu ergänzen und die Chancen eines breiteren Publikums zu nutzen. Aber auch neue Anbieter, die evtl. noch gar nicht im Bereich der Filmdistribution aktiv waren (wie z.B. *Amazon*) oder bisher nur als Intermediär auftraten, haben neue und erfolgreiche Geschäftsmodelle kreiert. Der Vergleich einzelner Geschäftsmodelle im VoD-Bereich in diesem Kapitel beantwortet zugleich die vierte Kernfrage (Kernfrage D).

Bereits im vorherigen Kapitel wird die Kernfrage B ausführlich behandelt und soll hier nur kurz ergänzend beantwortet werden. *Warner Bros.* ist ein Beispiel für die Anpassung eines etablierten Distributors. Das Unternehmen hat eigene VoD-Angebote am Markt und vergibt darüber hinaus Lizenzen an andere VoD-Dienste, u.a. *Netflix*. Auch im technischen Bereich bringt das Unternehmen eigene Produkte wie z.B. die App *Flixter* für das Smartphone hervor. Darüber hinaus experimentiert das Unternehmen mit neuen Release-Strategien, wie bei der *day-and-date*

²⁷ Drehbuchautoren und Regisseure der *Matrix*-Filme

Veröffentlichung des Films *The Matrix Revolutions*. Eine Erkenntnis dieser Experimente ist die Tatsache, dass VoD anscheinend nicht unbedingt und ausschließlich die DVD kannibalisieren wird. Wie im vorherigen Kapitel allgemein beschrieben ist auch *Warner Bros.* Antwort auf die Gefahr der nicht autorisierten Vervielfältigung und Distribution die Entwicklung des *UltraViolet Systems*. Wie das Beispiel von *Netflix* zeigt, scheinen sich VoD-Dienste hauptsächlich über den Verleih und insbesondere über Abonnements ihrer Kunden zu finanzieren. Dies erfordert eine starke Ausrichtung am Kunden, wodurch sich die einzelnen Unternehmen voneinander abheben können. Auch hier ist *Netflix* ein gutes Beispiel für die Kreativität dieser Dienste im Bereich des Kundenbeziehungsmanagements. Auffallend ist die Beliebtheit von Serien bei VoD-Diensten, so dass die Eigenproduktion von diesen sogar für klassische Verleiher wie *Netflix* attraktiv wird. Nichtsdestotrotz steigt die Attraktivität der Dienste für die Konsumenten mit zunehmender Produktvielfalt. Entgegen der Erfahrung von *Warner Bros.* wird am Beispiel von *Netflix* deutlich, dass mit steigendem VoD-Angebot die Nachfrage nach DVD und Blu-ray stetig sinkt. Dies bestätigt die eingangs aufgeführte Hypothese, dass VoD, zumindest für den Verleihmarkt, langfristig die DVD vom Markt verdrängen wird und gibt ebenfalls eine Antwort auf Kernfrage E. Aufgrund der bisherigen Analyse ist davon auszugehen, dass die Erfahrungen von *Warner Bros.* nicht zu generalisieren sind und in Zukunft die Dominanz von VoD gerade im Verleihmarkt weiter wächst und dort schließlich die DVD vom Markt verdrängt. Beim Verkaufsmarkt spielen weitere Faktoren wie die Sammlerneigung der Konsumenten und der Nutzen der DVD als Geschenkartikel eine Rolle, so dass diese sich voraussichtlich in diesem Markt länger halten wird. Ein Faktor, der die Verdrängung der DVD bisher noch in beiden Märkten verzögert, ist der teils hohe Qualitätsverlust bei Streamingangeboten. Hier werden die Bemühungen der Distributoren und VoD-Dienste technologische Erneuerungen herbeizuführen noch weitere Früchte tragen müssen.

6 Empirische Analyse

In der Einleitung dieser Arbeit wurden 5 Hypothesen vorgestellt, die in diesem Kapitel verifiziert werden sollen. Die erste Hypothese „Die Freigabe von Filmen für VoD geschieht vor der DVD-Freigabe“, wurde bereits in Kapitel 4.2 teilweise bestätigt. Dies wurde jedoch nur anhand einzelner Beispiele getan. Eine quantitative Auswertung der Entwicklung der Verwertungsfenster in den letzten Jahrzehnten im ersten Teil dieses Kapitels soll hier auch eine generalisierte Antwort ermöglichen.

Hypothesen 2 bis 5 dienen der Überprüfung der Annahme, dass das Internet mit der Einführung von VoD einen ebenso radikalen Wandel in der Filmdistribution eingeleitet hat, wie die Einführung der DVD. Hierfür werden im zweiten Teil dieses Kapitels in einer detaillierten empirischen Auswertung die Verkaufs- und Verleihsätze von VHS, DVD und VoD analysiert.

6.1 Digitalisierung und die Verwertungskette von Filmen

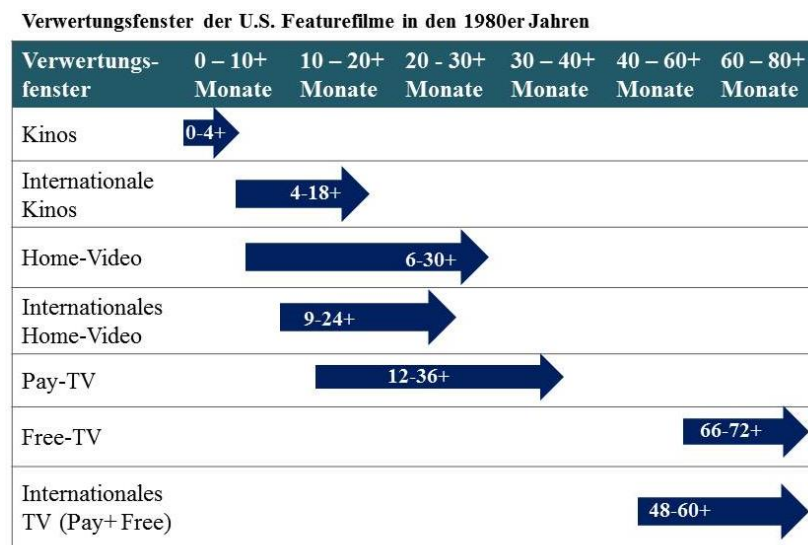
Ein großes Problem für die Filmdistributoren, welches durch die Digitalisierung große Ausmaße erreichte, ist die illegale Vervielfältigung und Distribution. Um ihre Filme zu schützen haben die Distributoren neben erweiterten Schutzmaßnahmen und der Einführung legaler Alternativen auch ihre Release-Strategien geändert. Auf die Veränderungen in der Verwertungskette wurde bereits in Kapitel 5 anhand des Beispiels von *Warner Bros.* und durch die Analyse der VoD-Dienste eingegangen. In diesem Kapitel soll die Veränderungen innerhalb der Verwertungskette noch einmal empirisch untersucht werden.

6.1.1 Die Verwertungskette Ende des 20. Jahrhunderts

Für diese Analyse werden die Verwertungsfenster für nationale und internationale Kinos, nationales und internationales Home-Video, nationales Pay- und Free-TV sowie internationales Fernsehen untersucht. Das Fenster für internationales Fernsehen besteht aus Pay- und Free-TV und wurde zusammengefasst, da eine genaue Analyse der Verwertungsfenster einzelner Länder mit sich bringen würde und dies den Rahmen dieser Arbeit sprengt.

Abbildung 16 zeigt die durchschnittliche Dauer dieser Verwertungsfenster in den späten achtziger Jahren. Featurefilme liefen damals bis zu vier Monate in den nationalen Kinos, bevor sie für weitere 18 Monate in den internationalen Kinos gezeigt wurden. Circa sechs Monate nach der Film Premiere in den nationalen Kinos wurde der Film für den nationalen Home-Video-Markt freigegeben. Dieses Fenster war für mindestens zwei Jahre geöffnet. Neun Monate nach der ursprünglichen Film Premiere geschah die Freigabe für den internationalen Home-Video-Markt, für mindestens ein Jahr. Während dieser Zeit (ein Jahr nach der Premiere) wurde der Film für das nationale Bezahlfernsehen freigegeben und lief dort für zwei Jahre. Im internationalen Fernsehen lief

der Film erst vier Jahre nach der Premiere und im nationalen Free-TV erst nach 5,5 Jahren (vgl. Owen / Wildman, 1992, S. 30).



Quelle: Wildman/Owen, 1992, eigene Darstellung

Abbildung 16: Verwertungsfenster der späten 1980er Jahre

Ein Beispiel der damaligen Verwertungskette liefert der Film *Forrest Gump*. Der Film hatte seine Erstaufführung am 6. Juli 1994 in den USA und lief dort über 42 Wochen. Der Durchschnitt für die internationale Freigabe war am 22. September 1994 (weniger als 2 Monate), wobei die deutsche Freigabe erst im Oktober war (vgl. Box Office Mojo, 2014b). Die Freigabe für VHS geschah am 27. April 1995 für die USA (9 Monate) und am 31. August 1995 für Deutschland (13 Monate). Der Pay-TV-Sender *Premiere* strahlte bereits am 8. September 1996 (22 Monate) den Film in Deutschland aus (vgl. Zweitausendeins, 2014).

6.1.2 Entwicklung der Verwertungskette im 21. Jahrhundert

Die Filmbranche veröffentlichte in den letzten Jahren immer mehr Filme zeitgleich im Kino, wodurch die Konkurrenzsituation angespannter als vor 30 Jahren ist. Als Ergebnis ist die Halbwertszeit des Kinofilms immer kürzer geworden (vgl. Kreuzer, 2010, S. 28). Zusätzlich entstanden neue Distributionskanäle über das Internet, was ebenfalls zu verkürzten Sperrfristen und Verwertungsfenstern führte. In manchen Ländern kann ein Film bereits schon drei Monate nach der Film- premiere als DVD oder VoD gekauft werden. Während in den USA Blockbuster im Schnitt nur noch 3,2 Monate im Kino sind, verschwinden weniger erfolgreiche oftmals schon nach dem ersten Wochenende aus den Kinos (vgl. Kreuzer, 2010, S. 88). Die DVD erfolgreicher Filme erscheint im Schnitt 4,3 Monate und die weniger erfolgreiche nur drei Monate nach der ursprünglichen Premiere (vgl. Popp et al., 2009, S. 459).

Tabelle 10 zeigt die Veränderung des Freigabezeitpunkts in den USA für Videos nach der Film- premiere (vgl. NATO, 2013).

Tabelle 10: Anzahl Monate für die Freigabe auf Video

Jahr	Freigabe für Video nach Premiere
2000	5 Monate 16 Tage
2005	4 Monate 18 Tage
2010	4 Monate 12 Tage
2013	4 Monate

Quelle: NATO, 2013, eigene Darstellung

Abbildung 17 zeigt, wie sich die Verwertungskette in den letzten zehn Jahren verändert hat. Die Zeiträume aller Distributionskanäle haben sich verlängert, bis auf das Kino. Es wird hierbei deutlich, dass die Freigabe auf DVD und VoD immer näher an die Freigabe für die Kinos rückt und die Verwertungsfenster des Pay- und Free-TV ebenfalls früher beginnen. Zusätzlich hat sich das Fenster für PPV und VoD auch nach hinten hin verlängert, so dass dieses Fenster nun das Größte ist.

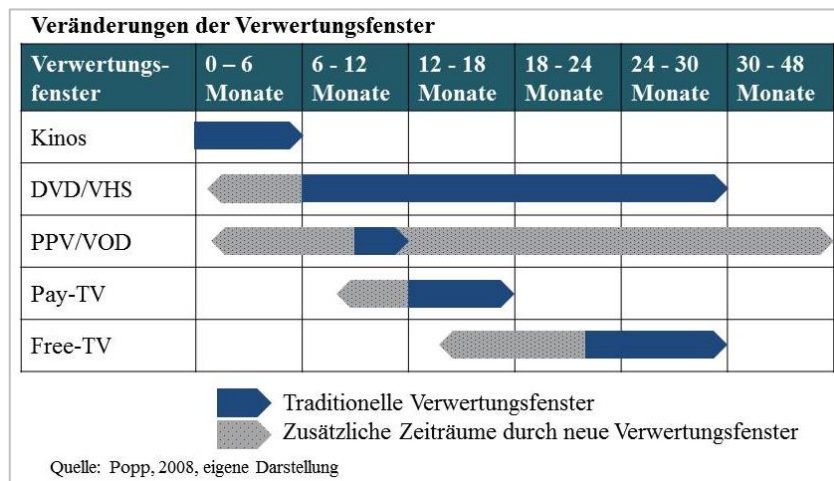


Abbildung 17: Veränderungen der Verwertungsfenster

Mit der Zeit sind sogenannte *blackout periods* entstanden, die Handelssperrezeiten für einen Distributionskanal vorgeben. Dies ist vor allem für VoD-Angebote der Fall, da sich manche Anbieter, vor allem Pay-TV-Anbieter, weigern, ihre Verwertungsfenster simultan zu anderen laufen zu lassen. Aus diesem Grund wird ein Film gelegentlich für eine bestimmte Zeit aus dem VoD-Angebot entfernt (vgl. Mann, 2010, S. 17).

6.2 Der Wandel im Home-Video-Markt

Die Einführung der DVD hatte das Verschwinden der bis dato weitverbreiteten VHS-Kassette zur Folge. Für die Verifizierung der Annahme, dass die Verbreitung des Internets und damit die verstärkte Nutzung dessen als Distributionskanal für Filme ebenfalls einen solch radikalen Wandel weg von der DVD hin zu VoD mit sich bringt, werden zuerst die Entwicklungen VHS vs. DVD

betrachtet, um diese in einem weiteren Schritt mit den Entwicklungen VoD vs. DVD zu vergleichen.

6.2.1 Die Revolution der DVD

Laut einem Bericht von *Marketline*²⁸ machte das Videogeschäft 2011 mit 31,5 Milliarden US \$ beinahe 35 % des Unterhaltungsmarktes aus. Weitere Segmente waren das Kino mit 37 % (33,6 Milliarden) und das Musikgeschäft mit 27,7 % (25 Milliarden) (vgl. *Marketline*, 2012, S. 9). Eine Studie der *British Video Association (BVA)* beschreibt den Video Entertainment Markt als lebenswichtige Einkommensquelle für Filmdistributoren. Die Studie vergleicht Daten von 2010 und 2011 und macht deutlich, dass die physischen Medienträger nach wie vor den größten Anteil der Einnahmen ausmachen. Dies stimmt mit den Ergebnissen der *International Video Federation (IVF)* überein. Die Einnahmen der Featurefilme werden nach *BVA* zu 24 % durch das Kino, zu 29 % durch das Fernsehen und zu 47 % durch den Videoverkauf erzielt. Anhand von fünf Fallstudien wird die Aufteilung der Einnahmen für verschiedene Filme demonstriert. So erreichte der Film „*Sherlock Holmes*“, der von *Warner Bros.* distribuiert wurde, 43% seiner Einnahmen allein durch den Videoverkauf. Der Film „*Paul*“, distribuiert von *Universal Pictures*, generierte 60 % seiner Einnahmen über Videoverkäufe (vgl. *BVA*, 2012, S. 10f).

Es ist folglich wichtig für die Distributoren Entwicklungen im Home Entertainment Bereich zu antizipieren und ihre Geschäftsmodelle und –strategien anzupassen. Hierzu soll die folgende Analyse einen Beitrag leisten.

Einheitliche Daten zu dem Gesamtvolumen des Videogeschäfts weltweit sind schwer zu finden, weshalb in dieser Analyse der Fokus auf dem europäischen Markt physischer Medienträger liegt. Die Entwicklung der digitalen online Kopien wird im nächsten Teil behandelt.

Umsatzentwicklung und Absatzzahlen

Im Folgenden werden die Umsatz- und Absatzentwicklungen der VHS, DVD und Blu-ray erläutert, um die Aufteilung der verschiedenen Medienträger sowie die Anteile des Verleih- und Verkaufsmarktes zu analysieren. Alle Zahlen stammen aus den Jahrbüchern 2004, 2009, 2011 und 2013 der *IVF*.²⁹ Für den späteren Vergleich der Verleihpreise gegenüber dem VoD-Angebot wird die Preisentwicklung hier ebenfalls aufgezeigt.

VHS: Umsatzentwicklung und Absatzzahlen 2000-2008

Die VHS wurde inzwischen komplett von der DVD bzw. BD ersetzt. Um die Entwicklung der Umsatz- und Absatzentwicklung während der Einführung der DVD mit der heutigen Situation zwi-

²⁸ ehemals *Datamonitor*

²⁹ <http://www.ivf-video.org/index.php?category/Market-information> (Abruf: 2014-06-04)

schen physischen Medienträgern und VoD zu vergleichen, werden die Jahre 2000 bis 2008 hier näher untersucht.

Während die VHS im Jahr 2000 mit einem Absatz von 297 Millionen verkauften Videos einen Umsatz von beinahe 2,5 Milliarden Euro machte, erreichte sie 2006 gerade mal 11,75 Millionen Euro und einen Absatz von 9 Millionen Stück (vgl. Abbildung 18). Dies bedeutet ein negatives Wachstum der Umsätze und Absätze von beinahe 100 %. Auffällig ist der hohe Umsatz durch eine verhältnismäßig niedrige Absatzmenge bis 2004/2005³⁰.

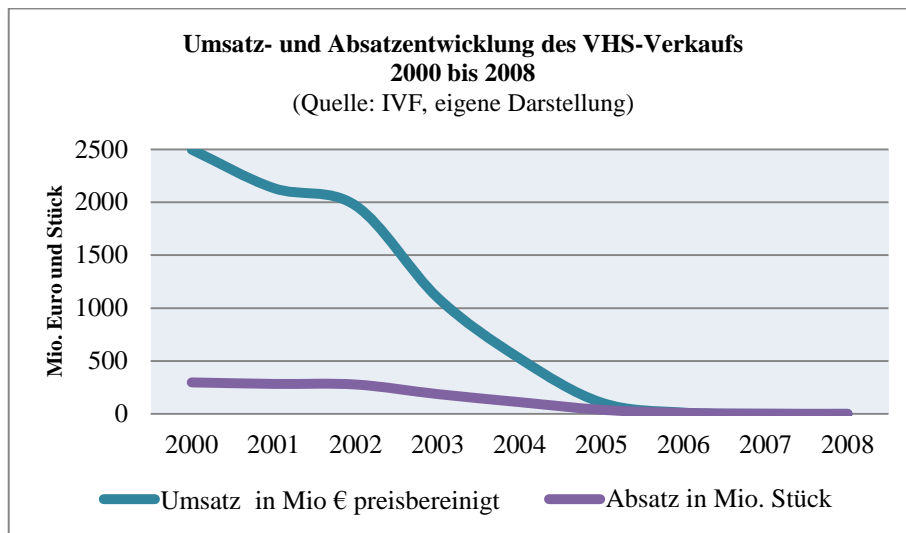


Abbildung 18: Umsatz- und Absatzentwicklung des VHS-Verkaufs 2000 bis 2008

Das Verleihgeschäft machte eine ähnliche Entwicklung. Während 2000 noch 798,1 Millionen Transaktionen stattfanden, waren es 2007 nur noch 0,2 Millionen. Die Umsätze fielen von 742,6 Millionen Euro auf 32,7 Millionen Euro (vgl. Abbildung 19). Im Gegensatz zu dem Verkaufsgeschäft liegen Umsatz und Absatz im Verleihgeschäft näher beieinander. Den Grund für den starken Rückgang bietet die weitere Analyse des DVD-Marktes.

³⁰ Verhältnis Absatzmenge zum Umsatz: 1:8,4 in 2000

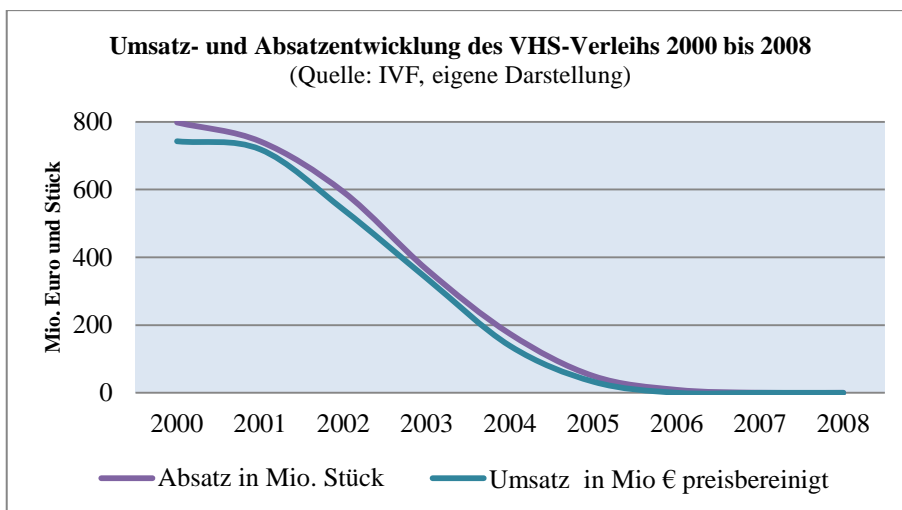


Abbildung 19: Umsatz- und Absatzentwicklung des VHS-Verleihs 2000 bis 2008

DVD: Umsatzentwicklung und Absatzzahlen 2000-2012

Der DVD-Markt entstand erst Ende des 20. Jahrhunderts und löste mit der Zeit den VHS-Markt nahezu vollständig ab. Während die VHS-Einnahmen ab 2000 rapide fielen, blühte der DVD-Markt noch schneller auf. Innerhalb von vier Jahren wuchs die Absatzmenge verkaufter DVDs um das zehnfache und der Umsatz um 4,329 Milliarden Euro, womit die VHS praktisch kannibalisiert wurde. Ab 2008 fing der Markt an zu schwächeln und fällt seitdem stetig. Während 2007 noch 6,4 Milliarden Euro mit einem Absatz von 759 Millionen DVDs erzielt wurde, waren es 2012 nur 3,3 Milliarden Euro und 536 Millionen verkaufte DVDs (vgl. Abbildung 20). Wie bei der VHS ist im DVD-Verkaufsgeschäft ein auffälliges Verhältnis zwischen Absatzmenge und Umsatz³¹ erkennbar. Während Umsatz und Absatz anfangs weit auseinandertriften, nähern sich beide ab 2007/2008 wieder einander an.

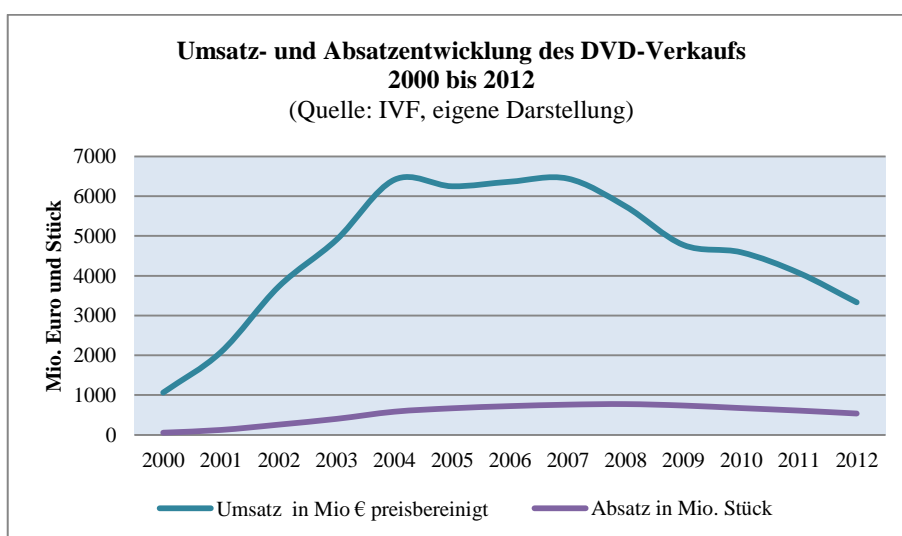


Abbildung 20: Umsatz- und Absatzentwicklung des DVD-Verkaufs 2000 bis 2012

³¹ Verhältnis Absatzmenge zum Umsatz: 1:19,3 in 2000 und 1:8,5 in 2007

Die Entwicklung des Verleihgeschäfts verzeichnete eine ähnliche Zunahme. Bis 2006 stieg der Umsatz um das 11-fache und die Zahl der Transaktionen um das 24-fache. Der Grund für die geringere Steigerung der Umsätze liegt an der Entwicklung des Verleihpreises für eine DVD. Ab 2005 fielen die Umsätze und Transaktionen konstant, so dass 2012 mit 264 Millionen Transaktionen nur noch 139,8 Millionen Euro erzielt wurden. Der Absatz liegt somit niedriger als kurz nach der Einführung der DVD in 2002 mit einem negativen Umsatzwachstum von 14 % (vgl. Abbildung 21). Ob es einen Zusammenhang zwischen dem abnehmenden DVD-Markt und der Einführung der Blu-ray gab, wird im Folgenden näher untersucht. Wie im Verleihgeschäft der VHS glichen sich Absatz und Umsatz zunächst an, seit 2005 liegt der Absatz allerdings leicht über dem Umsatz.

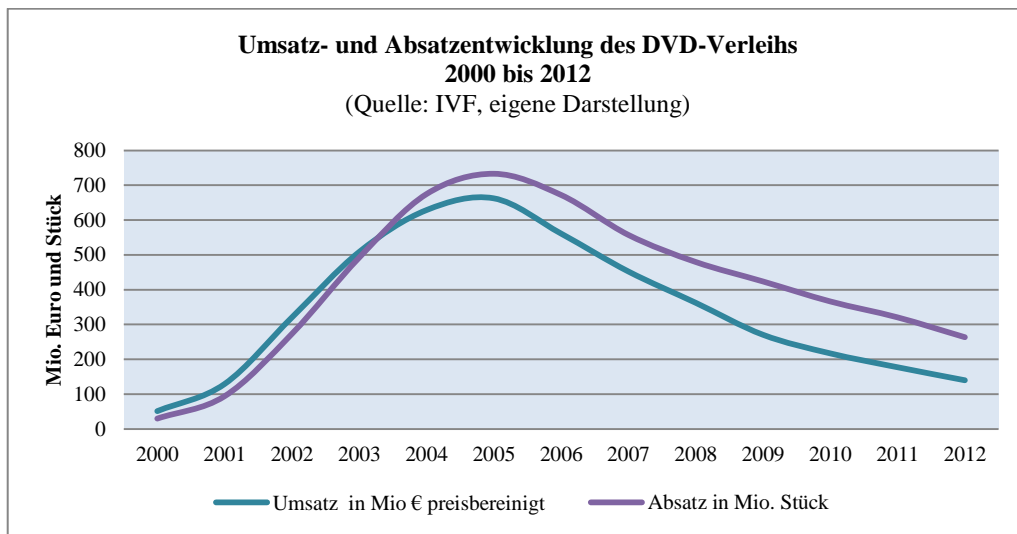


Abbildung 21: Umsatz- und Absatzentwicklung des DVD-Verleihs 2000 bis 2012

Blu-ray: Umsatzentwicklung und Absatzzahlen 2006-2012

Ungefähr zur gleichen Zeit als der DVD-Markt anfing einen Rückgang zu verzeichnen, machte die Blu-ray ihren Eintritt in den Videomarkt. Im Gegensatz zu dem Eintritt der DVD weniger als 10 Jahre zuvor, machte die geringe Absatzmenge viel Umsatz. So wurde 2007 mit 2,2 Millionen verkauften Blu-rays ein Umsatz von 78,3 Millionen erzielt.³² Dieses Verhältnis ist bis 2012 gleich geblieben, so dass die Umsätze ein Gesamtwachstum um das Zehnfache erlebten, während die Absatzmenge, trotz eines Wachstums um das 33-fache, verhältnismäßig gering blieb (vgl. Abbildung 22). Der Grund für dieses Verhältnis wird in der Preisanalyse untersucht.

³² Verhältnis Absatzmenge zum Umsatz: 1:35,6 in 2007

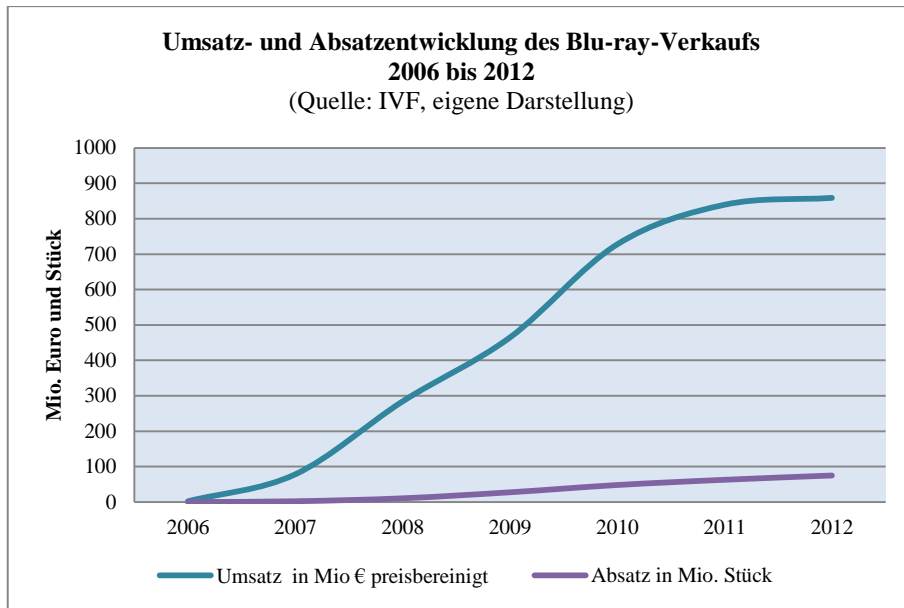


Abbildung 22: Umsatz- und Absatzentwicklung des Blu-ray-Verkaufs 2006 bis 2012

Im Gegensatz zum Verkaufsmarkt entwickelten sich im Verleihgeschäft die Umsätze und Zahl der Transaktionen mit exponentiellem Wachstum parallel zueinander, ähnlich wie bei der DVD und dem negativen Wachstum zuvor bei der VHS. Zunächst war der Umsatz etwas höher als der Absatz, seit 2011 ist die Situation allerdings umgekehrt (vgl. Abbildung 23). Dies deutet auf einen Preisabfall hin und wird im nächsten Kapitel näher untersucht.

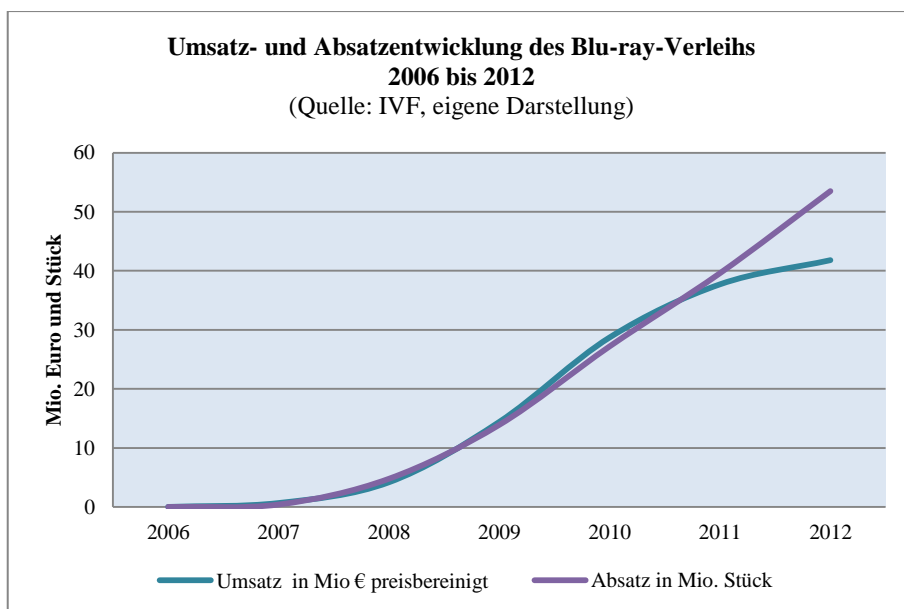


Abbildung 23: Umsatz- und Absatzentwicklung des Blu-ray-Verleihs 2006 bis 2012

Preisentwicklung der physischen Bildträger

Ein Vergleich der Verleihpreise der VHS mit der der DVD zeigt, dass die DVD bei der Einführung in den Markt um 40 Eurocent höher war, seitdem aber, nach einem kleinen Anstieg auf 3,50

Euro, unter den Eintrittswert gesunken ist. Der Preis für die VHS sank ab 2002 beinahe linear bis sie 2007 radikal auf 1 Euro fiel (vgl. Abbildung 24).

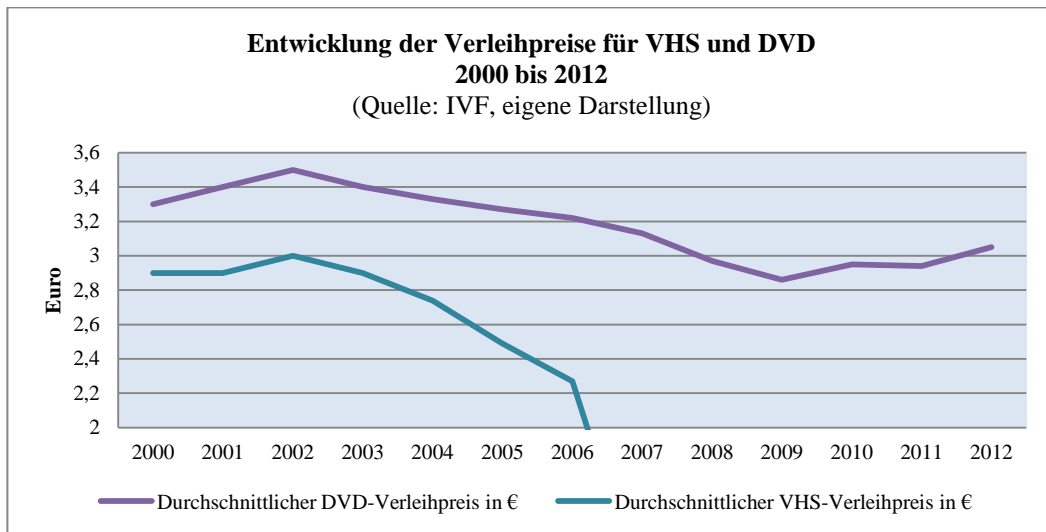


Abbildung 24: Entwicklung der Verleihpreise für VHS und DVD 2000 bis 2012

Im Vergleich zur DVD startete die Blu-ray mit einem hohen Verleihpreis, der schnell von 4 Euro auf 3 Euro fiel und seitdem um diesen Wert schwankt. Der Preis der Blu-ray hat sich somit innerhalb von einem Jahr an den vorherigen Preis der DVD angepasst. Während die Verleihpreise der DVD nach der Blu-ray-Einführung sanken, erleben die Preise beider Medienträger seit 2010 eine Preisannäherung, im Gegensatz zum stetigen Abfall der VHS-Verleihpreise. 2012 zahlte der Verbraucher nur 14 Eurocent mehr für das Ausleihen einer Blu-ray als für eine DVD (vgl. Abbildung 25).

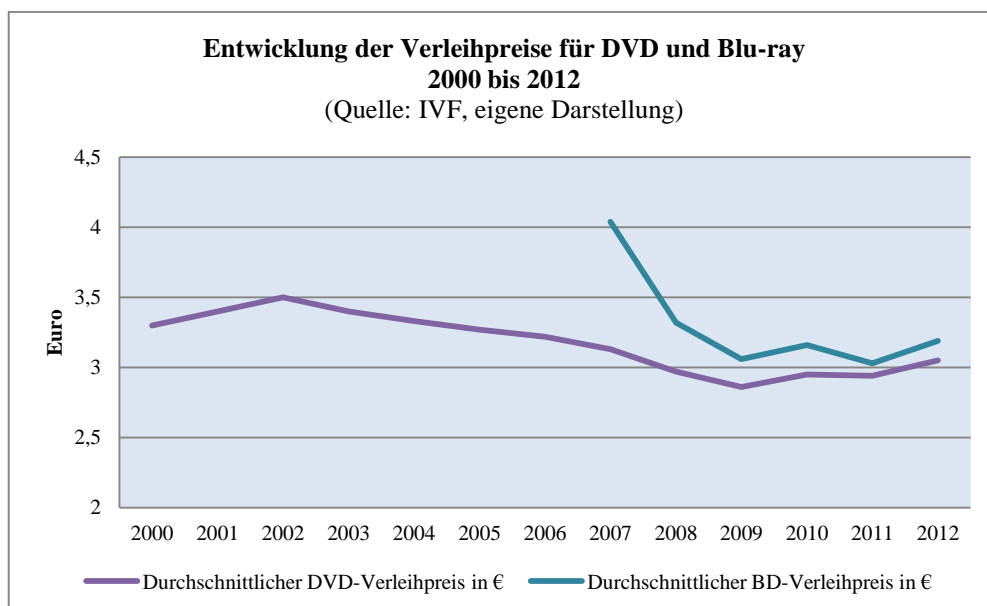


Abbildung 25: Entwicklung der Verleihpreise für DVD und Blu-ray 2000 bis 2012

Gegenüberstellung DVD und Blu-ray

Eine Gegenüberstellung der DVD und Blu-ray zeigt, dass die DVD nach wie vor die größeren Umsätze bringt (knapp doppelt so viel). Die Absatzmengen aus dem Verleih- und Verkaufsgeschäft der DVD sind sechsmal höher als die der Blu-ray. Allerdings erreicht die Blu-ray mit ihrem wesentlich geringeren Absatz fast halb so viel Umsatz wie die DVD. Dies geschieht durch die Preisentwicklung. Diese Gegenüberstellung zeigt auch, dass der Absatzrückgang der DVD von der positiven Entwicklung der Blu-ray etwas ausgeglichen wird. Eine schnelle Kannibalisierung der DVD durch die Blu-ray, wie es Anfang des 20. Jahrhunderts die VHS erlebte, ist jedoch noch nicht erkennbar. Dies mag auf die geringe Bereitschaft der Konsumenten für eine geringe Qualitätsverbesserung hohe Kosten für die Anschaffung eines neuen Blu-ray-fähigen Endgerätes zu zahlen zurückzuführen sein. Denn trotz der leichten Preissteigerung der Blu-ray ab 2010 stiegen der Umsatz und Absatz, so dass davon ausgegangen werden kann, dass der Preis einen von den Verbrauchern gut angenommenen Wert erreicht hat.³³ Die fallenden Umsätze und Absatzmengen der DVD deuten wiederum darauf hin, dass die Verbraucher nicht bereit sind, die etablierten Preise zu zahlen. Bei beiden Medien bleibt allerdings die Tatsache gleich, dass eine geringe Absatzmenge hohe Umsätze erzielt (vgl. Abbildung 26), was auf eine Akzeptanz hoher Preise für beide Medien hindeutet.

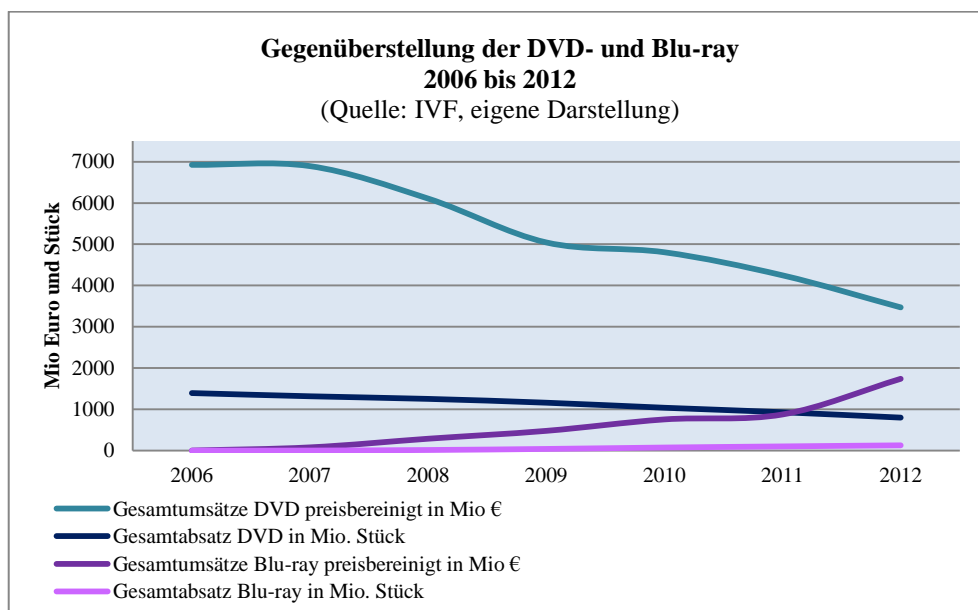


Abbildung 26: Gegenüberstellung der DVD- und Blu-ray 2006 bis 2012 in Mio €

Marktdurchdringung

Laut Jahresbericht 2013 der IVF haben 248,5 Millionen Haushalte in Europa Fernsehgeräte. Hiervon haben 78 % DVD-Player und 11,3 % Blu-ray-Player (vgl. IVF, 2013, S. 19). Der Anteil

³³ Der Verkaufspreis der Blu-ray lag 2012 bei 16,95 Euro (vgl. IVF, 2013, S. 18).

DVD-fähiger Geräte erreichte 2012 sogar 93 %, wodurch DVD kompatible Geräte eine sehr hohe Marktdurchdringung haben, während die für Blu-ray eine sehr geringe aufweisen (vgl. Abbildung 27). Dies spiegelt sich auch in den vorher untersuchten Absatzzahlen der Blu-ray wider. Entgegen der vorherigen Analyse wuchs der Anteil DVD-fähiger Geräte während die Absatzzahlen der DVD fielen und deutet daraufhin, dass viele Verbraucher jetzt noch dem Trend der DVD folgen und ihre Unterhaltungselektronik anpassen.

Im Vergleich zu der Marktdurchdringung des VCR veränderte sich drei Jahre nach der Einführung der DVD relativ wenig (vgl. IVF, 2004, S. 19). Hiernach wuchs der Marktanteil DVD-fähiger Geräte kontinuierlich, während die Durchdringung des VCR und der VHS stetig abfielen (vgl. IVF, 2009, S. 20). Allerdings besaßen 2008 viele Haushalte beide Gerätetypen³⁴, wohl um die bereits im Haushalt vorhandenen VHS weiter nutzen zu können. Da die Einführung der Blu-ray weniger als acht Jahre zurückliegt, kann man noch nicht von dem Scheitern der Blu-ray sprechen. Es ist allerdings aus den Umsatz- und Absatzzahlen zu erkennen, dass die Blu-ray nicht mit der gleichen Kraft in den Markt eingetreten ist und die DVD nicht so schnell wie die VHS aus den heimischen Wohnzimmern verschwinden wird.

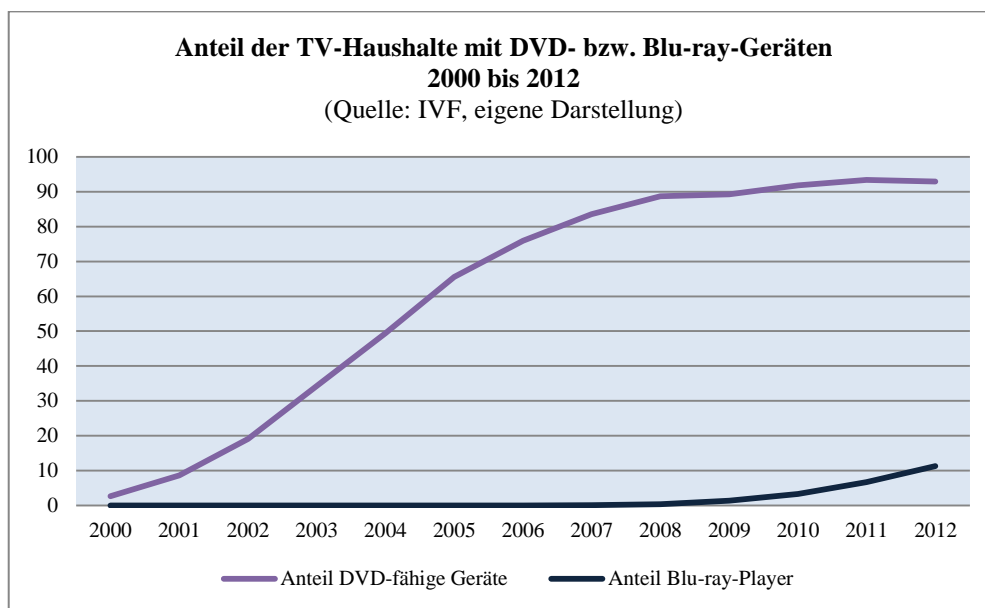


Abbildung 27: Gegenüberstellung der TV-Haushalte und DVD-Geräte 2000 bis 2012

6.2.2 Der Markteintritt von Video-on-Demand

Der Video-on-Demand Markt, oder kurz VoD-Markt, hat erst in den letzten sechs Jahren seinen Einzug in den Home-Video-Markt erlebt. In den USA sind die Ausgaben für EST und TVoD viel höher als in Deutschland, es findet jedoch eine langsame Annäherung statt. Während 2009 die Umsätze in Deutschland bei 21 Millionen Euro lagen, waren es in den USA 201 Millionen Euro, also

³⁴ 42 % hatten VCR und 89 % DVD-fähige Geräte (vgl. IVF, 2009, S. 20).

knapp das Zehnfache. 2011 stiegen die Umsätze in beiden Ländern, in den USA auf 363 Millionen Euro und in Deutschland auf 64 Millionen Euro (vgl. Martens, 2012, S. 23ff). Für den weltweiten Markt gibt es bisher wenige vergleichbare Statistiken, weshalb hier die Entwicklung auf dem europäischen Markt untersucht und anschließend der deutsche Markt näher betrachtet werden soll. Für den europäischen Markt werden Daten aus den Jahrbüchern 2011 sowie 2013 der *IVF* und für den deutschen Markt der Bericht zum Videomarkt 2013 der *GfK* verwendet (siehe BVV / GfK, 2013).

Bei einem Vergleich der Umsätze des Verleih- und Verkaufsmarktes physischer Medienträger mit dem digitalen Video über VoD wird deutlich, dass letzteres noch einen sehr kleinen, jedoch wachsenden Anteil ausmacht. Eine Annäherung findet dagegen zwischen digitalem Video und dem physischen Verleihgeschäft statt. So gaben 2012 Verbraucher 307,8 Millionen Euro mehr für den Verleih physischer Medien als für digitale Videos aus. Vier Jahre zuvor lag der Unterschied bei 1,41 Milliarden Euro, dabei sind die Ausgaben bei digitalen Videos um das 41-fache gegenüber den Ausgaben beim Verleih physischer Medien gestiegen (vgl. Abbildung 28).

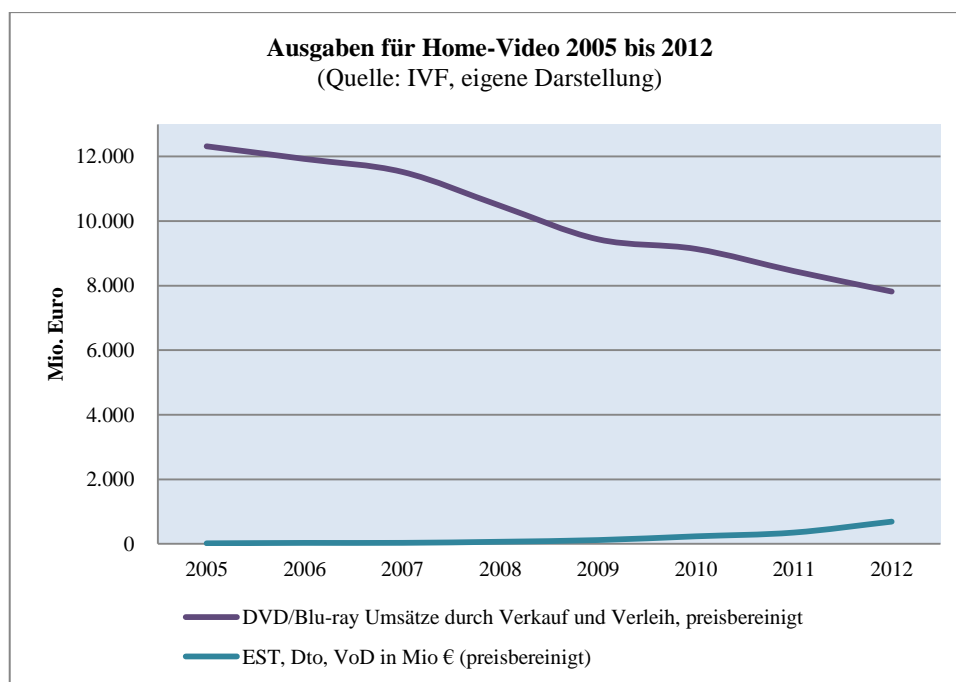


Abbildung 28: Ausgaben für Home-Video 2005 bis 2012

Kaufmarkt für digitale Videos

Der Kaufmarkt für digitale Videos findet in Form des EST statt und beinhaltet ein unbegrenztes Nutzungsrecht des erworbenen Videos. Eine Analyse des Marktes zeigt eine Wachstumssteigerung der Umsätze von 552 % (von 8 Millionen Euro in 2009 auf 53 Millionen Euro in 2013) und eine Absatzsteigerung um 420 %. Wie bei den physischen Medienträgern findet der Umsatz mit einer verhältnismäßig niedrigen Absatzmenge statt, was einen hohen Verkaufspreis andeutet. Während die Absatzmenge eine abgeflachte Wachstumskurve aufweist, wächst der Umsatz eher linear (vgl. Abbildung 29).

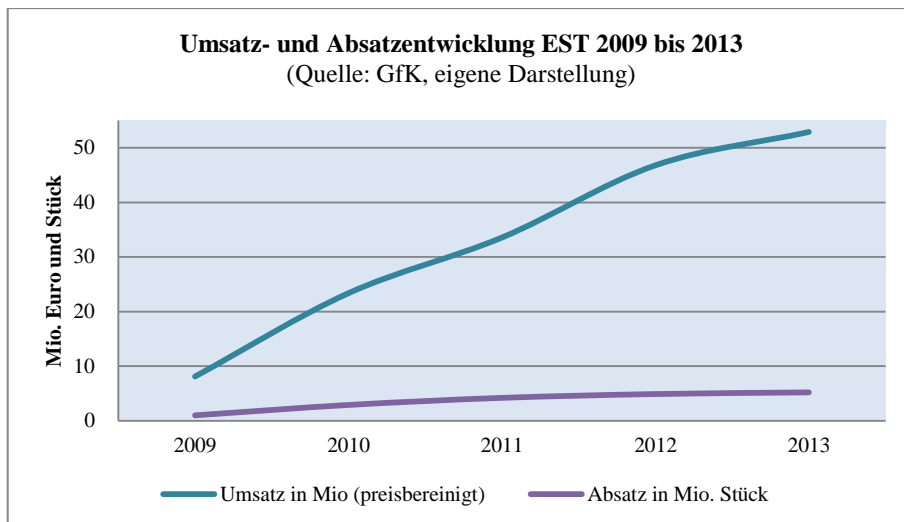


Abbildung 29: Umsatz- und Absatzentwicklung EST 2009 bis 2013

Ein Vergleich der Umsatzentwicklung zwischen DVD, Blu-ray und EST zeigt, dass der EST einen sehr geringen Umsatz erzielt. Zusammen mit der Blu-ray erzielt er nicht mal die Hälfte der Umsätze, die von der DVD erzielt wird, womit die DVD auch im Vergleich mit dem digitalen Video derzeit noch das umsatzstärkste Medium im Verkaufsmarkt des Home-Video ist (vgl. Abbildung 30).

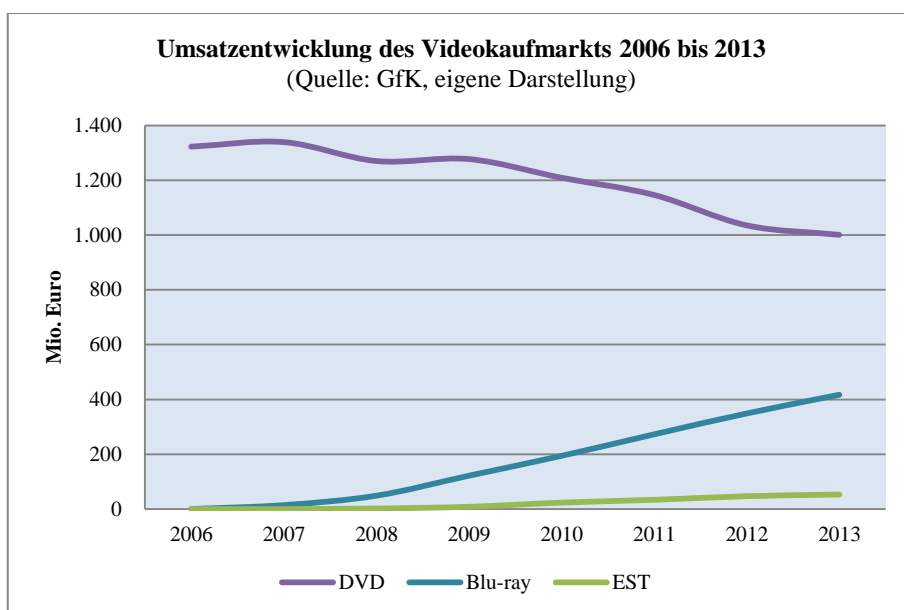


Abbildung 30: Umsatzentwicklung des Videokaufmarkts 2006 bis 2013

Verleihmarkt digitaler Videos

Der Verleihmarkt erlebte zwischen 2009 und 2013 ein enormes Wachstum. Der Absatz steigerte sich um den Faktor 5,6, während der Umsatz um das 21,7-fache wuchs. Anders als bei dem Verleih von physischen Medienträgern besteht hier eine große Differenz zwischen Absatz und Umsatz, was auf einen hohen Verleihpreis hindeutet. Seit 2012 ist eine neue Form des VoD, der SVoD, auf dem

Markt. Nach dem Einstieg mit einem Umsatz von 22,4 Millionen Euro wuchs dieser Bereich um 55 % und macht halb so viel Umsatz wie die TVoD 2013 (vgl. Abbildung 31). Ein Vergleich der physischen mit den digitalen Videos zeigt, dass auch im Verleihgeschäft die physischen Medienträger mehr Umsätze erzielen. Der Hauptträger dieser Umsätze ist die DVD, dessen fallende Umsätze nicht ganz von der Blu-ray abgefangen werden. Die Blu-ray wurde 2012 von der TVoD überholt, wodurch VoD (TVoD und SVoD) 2012 etwas mehr als ein Drittel so viele Umsätze erzielte wie die physischen Medienträger. 2013 erreichte sie fast halb so viele Umsätze (vgl. Abbildung 32). Dies deutet auf einen Kannibalisierungseffekt zwischen dem digitalen und physischen Videomarkt hin, wobei die DVD mehr unter dem Effekt leidet als die Blu-ray. In der Prognose der GfK für 2014 und 2015 werden sinkende Gesamtumsätze erwartet, dabei fallen die DVD-Umsätze stetig weiter, während die Blu-ray- und digitalen Video-Umsätze steigen (vgl. BVV / GfK, 2013, S. 36f). Ein Artikel aus 2014 zeigt, dass dies auch für den globalen Markt zutrifft. Die Umsätze für EST und SVoD stiegen zwischen 2013 und 2014 jeweils um mehr als 20 %, während die Gesamtumsätze um 3,8% fielen (vgl. Arnold, 2014).

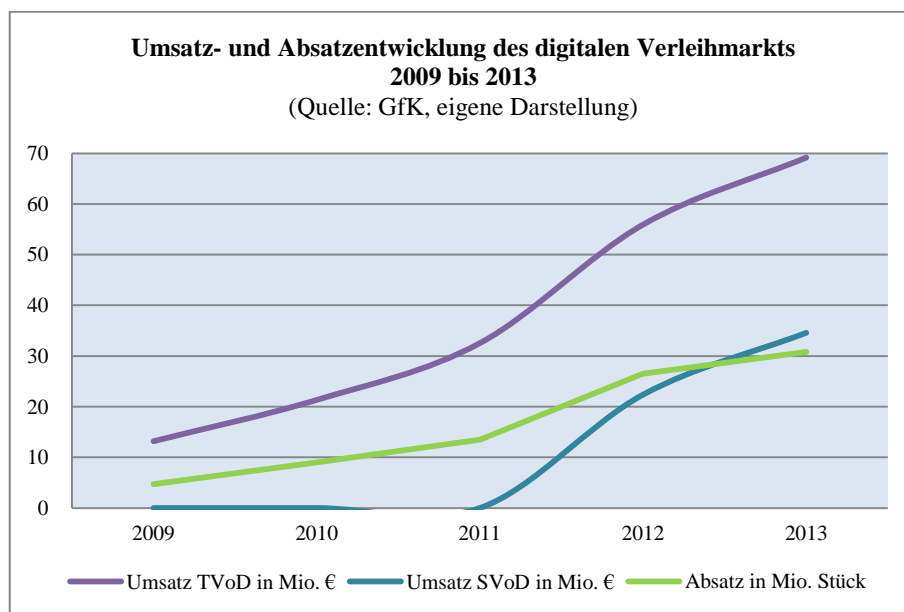


Abbildung 31: Umsatz- und Absatzentwicklung des digitalen Verleihmarkts 2009 bis 2013

Die Ergebnisse der Marktdurchdringung im vorherigen Kapitel zeigen, dass die Blu-ray Schwierigkeiten hat sich auf dem Markt zu etablieren. Je nachdem wie sich die Marktdurchdringung Blu-ray-kompatibler Endgeräte entwickelt, wird die Blu-ray entweder den Verlusten der DVD weiterhin entgegenwirken oder ebenfalls von der Kannibalisierung durch VoD betroffen sein.

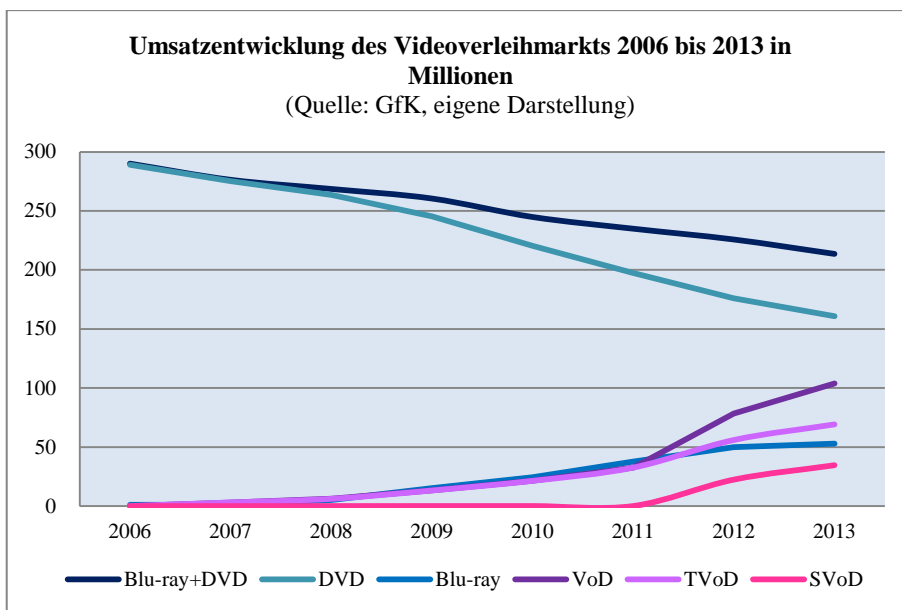


Abbildung 32: Umsatzentwicklung des Videoverleihmarktes 2006 bis 2013

Entwicklung des Verleihpreises

Die Preisentwicklung auf dem Videoverleihmarkt zeigt, dass sich die Preise der physischen Medienträger erhöhen und das gleiche bei VoD geschieht. Dabei liegen die Preise für VoD über denen der physischen Medien. So ist VoD seit 2009 um über 50 Eurocent teurer geworden, während die physischen Medien eine Erhöhung des Verleihpreises um 21 Eurocent erlebten (vgl. Abbildung 33). Interessant ist jedoch, dass VoD trotz des steigenden Preises in dem gleichen Zeitraum eine Zunahme an Transaktionen erlebte, was auf eine hohe Zahlungsbereitschaft für VoD hinweist. Rechnet man die Inflation gegen wird deutlich, dass diese Preissteigerung eine tatsächliche und nicht durch die Inflation bedingte ist.

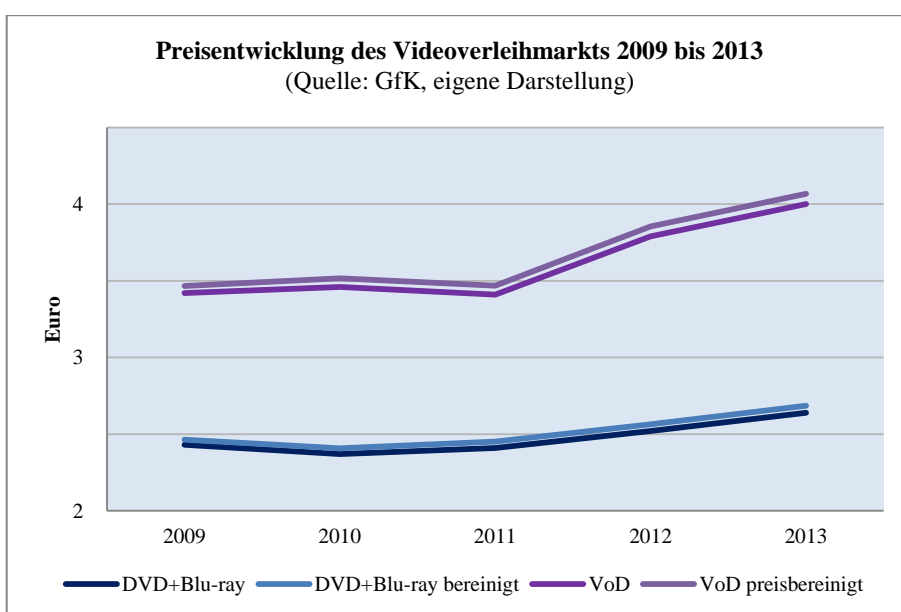


Abbildung 33: Preisentwicklung des Videoverleihmarktes 2009 bis 2013

6.3 Ergebnis: Empirische Analyse

Die „Revolution“ des Filmmarktes durch die DVD und das damit einhergehende Verschwinden der VHS wurde in der obigen Analyse noch einmal veranschaulicht. Die VHS-Kassette wurde nach Einführung der DVD von dieser sowohl auf dem Verkaufs- als auch auf dem Verleihmarkt praktisch kannibalisiert. Die Einführung der Blu-ray hingegen führte nur zu einer leichten Verschiebung der Marktanteile zwischen DVD und Blu-ray. Dies mag auf die geringe Bereitschaft der Konsumenten zurückzuführen sein, für einen nicht ganz so prägnanten Mehrgenuss erhebliche Kosten in Form von der Anschaffung eines neuen Blu-ray-fähigen Endgerätes in Kauf zu nehmen. Anders noch als bei der Einführung der DVD, wo viele Haushalte bereit waren zusätzlich zum alten VHS-Gerät einen DVD-Player anzuschaffen.

Die hohe Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und der Bedeutungsgrad des Videoverkaufsmarktes für die Filmdistributoren erzwingen eine genaue Beobachtung der Entwicklungen im Home Entertainment Bereich, insbesondere nach der Einführung des VoD. Bisher macht VoD, wohl auch aufgrund technischer Probleme, nur einen geringen Anteil des Verleih- und Verkaufmarktes von Videos aus. Dieser Anteil wächst jedoch stetig und geht mit hohen Preisen für den Kauf über VoD einher. Auf dem Verleihmarkt scheint es zu einer schnelleren „Übernahme“ durch VoD zu kommen. Dies kann u.a. damit erklärt werden, dass ein digitales Video nicht ebenso sehr als Geschenk- oder Sammlergut angesehen wird wie die klassische DVD oder Blu-ray. Hier scheint die Bereitschaft der Konsumenten zu einem Wechsel zu VoD höher.

Zu Hypothese 1, die von einer vorzeitigen Freigabe für VoD vor der DVD-Freigabe ausgeht, kann durch diese Analyse nicht vollständig Stellung bezogen werden. Die empirische Analyse zur Wertungskette zeigt allerdings, dass die Freigabe für beide Distributionskanäle oftmals gleichzeitig stattfindet. Weiterhin wurde deutlich, dass die Kausalität zwischen Digitalisierung und der Verkürzung der Wertungsfenster nicht gänzlich bewiesen werden kann, da hier weitere Faktoren wie die starke Konkurrenz und die generelle Globalisierung ebenfalls eine Rolle spielen.

Hypothese 2 „*VoD wird in Zukunft die DVD ersetzen*“ dieser Arbeit kann nicht gänzlich beantwortet werden. Jedoch ist ein Trend hin zu VoD insbesondere auf dem Verleihmarkt zu erkennen. Und auch die GfK prognostiziert der DVD eine weiter sinkende Bedeutung, während VoD Einzug in die Wohnzimmer hält.

Hypothese 3 kann eindeutig verifiziert werden. So sinken die DVD-Umsätze sowohl auf dem Video- als auch auf dem Verleihmarkt, während die Umsätze für VoD steigen.

Hypothese 4 konnte sich nicht bewahrheiten, da die meisten Umsätze nach wie vor über die physischen Medienträger erzielt werden.

Hypothese 5 muss ebenfalls verworfen werden, da die Preise des Verleihs von DVD und VoD sich nicht annähern, sondern beide steigen. Hierbei sind die Preise für VoD deutlich höher.

7 Fazit

Der Einfluss neuer Technologien und die fortschreitende Entwicklung des Internets haben sich auf alle Stufen der Wertschöpfung von Filmen ausgewirkt, besonders aber auf die der Distribution. Durch diese Veränderungen haben sich nicht nur das Konsumverhalten der Verbraucher, sondern auch die Geschäftsmodelle der Distributoren gewandelt. Die Analysen dieser Arbeit haben gezeigt, dass sich die Kette der Filmverwertung sowie die Distributionskanäle durch das Internet verändert haben bzw. neue internetbasierte Kanäle entstanden sind. Anhand der Analysen wurde auch deutlich, dass diese internetbasierten Geschäftsmodelle sich erfolgreich als Distributionskanal etabliert haben und zukunftsweisend sind.

Kernfragen und Überprüfung der Thesen

Zu Beginn dieser Arbeit wurden sieben Kernfragen formuliert. Diese werden im Folgenden aufgelistet und mit den erarbeiteten Antworten zusammenfassend ergänzt.

A) *Wie beeinflusst das Internet die Filmdistribution?*

Mit dem Internet ist die digitale Distribution zu einer treibenden Kraft in der Filmdistribution geworden. Einerseits kann durch die einfache Replizierbarkeit digitaler Videos in Kombination mit der großen Reichweite des Internet weltweit eine große Zielgruppe angesprochen werden. Andererseits bringt das Internet aber auch die Gefahr der vereinfachten und unkontrollierten Verteilung illegal erstellter Kopien mit sich. Ebenfalls eine Herausforderung stellen die hohen technischen Anforderungen sowohl an die digitalen Distributionswege als auch an die Endgeräte dar. Die Filmdistribution profitiert somit stark vom Internet, traditionelle Strategien der Distributoren werden jedoch gleichzeitig herausgefordert und zur Innovation gezwungen.

B) *Wie haben sich die Distributoren an die heutige Situation angepasst?*

Viele Distributoren haben Partnerschaften mit bereits bestehenden VoD-Plattformen gegründet oder eigene Plattformen eingerichtet. Ein Großteil kombiniert beides, so hat beispielsweise *Warner Bros.* eigene VoD-Angebote und vergibt zusätzlich Lizenzen an Dienste wie *Netflix*. Zur Verbesserung der bisherigen Empfangsmöglichkeiten gehen die Distributoren zunehmend Kooperationen mit Herstellern der Unterhaltungselektronik ein, um eine größere Kompatibilität innerhalb der heterogenen Umgebung der Endgeräte für den Filmkonsum zu erreichen. Darüber hinaus entwickeln die Distributoren eigene Applikation, um ihre Kunden besser zu erreichen. Als Reaktion auf die illegale Distribution ihrer Inhalte kooperierten die Distributoren, um technische Schutzmaßnahmen, wie das Digital Rights Management oder *Ultra Violet*, zu entwickeln. Auch die Verwertungskette wird mit der Zeit geändert, in dem sie verkürzt wird oder verschiedene Verwertungsfenster gleichzeitig geöffnet werden (*day-and-date-Release*).

C) *Welche Distributionswege für Featurefilme wachsen über das Internet?*

Bei den Angeboten hat sich vor allem das Streaming-Verfahren durchgesetzt, da diese kurze Wartezeiten für die Konsumenten und eine besser Sicherung der Inhalte für die Distributoren anbietet. Am Beispiel von *Netflix* wurde deutlich, wie das Internet Ende des 20. Jahrhunderts als Distributionskanal für den physischen Verleihmarkt im Home-Video-Bereich erfolgreich genutzt wurde. Mit der Erhöhung der Datenübertragungskapazitäten konnte der Distributionskanal von dem reinen Download zum relativ fehlerfreien Stream weiter ausgebaut werden, so dass mit dieser sofortigen Abrufbarkeit von Videos ein neuer Distributionsweg entstand (VoD). Anhand der Umsatzentwicklung von *Netflix* wird deutlich, dass durch das Streaming hohe Umsätze zu erwirtschaften sind. Als ebenfalls neuer Distributionsweg kann die Adaption sämtlicher internetfähiger Endgeräte für den Abruf digitaler Videos gesehen werden.

D) Welche Geschäftsmodelle nutzen das Internet als Distributionskanal?

Mittlerweile nutzen verschiedene Geschäftsmodelle das Internet als Distributionskanal. Die traditionellen Distributoren haben ihre Geschäftsmodelle auf VoD-Angebote ausgeweitet und ergänzen so ihr Portfolio, während bisherige Intermediäre wie *Amazon* oder auch *Netflix* ihre Geschäftsmodelle nicht nur auf die internetbasierte Distribution umstellen, sondern auch in die Wertschöpfungsstufe der Produktion einsteigen. Anhand des Beispiels *Netflix* ist deutlich geworden, dass sich als Erlösmodell das Abonnement für den Verleih als erfolgreich erweist und sich eine große Vielfalt im Angebot aus Filmen und vor allem von Serien positiv auswirkt.

E) Welche Distributionswege werden in Zukunft dominieren?

Die Analysen dieser Arbeit zeigen, dass gerade auf dem Verleihmarkt VoD stark wächst und die DVD in Zukunft verdrängen könnte. Bis auf das Beispiel Warner Bros. konnte in allen Analysen eine sinkende Nachfrage nach DVDs mit einer steigenden Nachfrage nach VoD-Angeboten beobachtet werden. Auch der Verkaufsmarkt weist ähnliche Tendenzen auf, jedoch in abgeschwächter Form. Dies könnte, wie bereits erwähnt, an dem zusätzlichen Nutzen der DVD als Sammlerwert liegen. Das Beispiel *Netflix* zeigt die Kausalität zwischen sinkender Nachfrage von physischen Medien und dem steigenden Angebot verfügbarer Videos im Streamingbereich.

F) Wie beeinflusst das Internet die Verwertungskette von Featurefilmen?

Um der illegalen Distribution ihrer Inhalte entgegenzuwirken, beschleunigen die Distributoren die Verwertungsfenster. Auf diese Weise entstehen neue Veröffentlichungsstrategien wie die *day-and-date*-Release-Strategie. Vor allem Independentfilme verwenden die Strategie der zeitnahen oder zeitgleichen Freigabe für unterschiedliche Verwertungsfenster, aber auch die *Majors* wie Warner Bros. experimentieren mit unterschiedlichen Freigabestrategien. Bei dem Großteil der Hollywoodfilme ist dies jedoch auf die nationale und internationale Kinofreigabe beschränkt. Die empirische Analyse der Verwertungskette zeigt zudem, dass eine Tendenz zur zeitgleichen Freigabe von DVD und VoD zu beobachten ist.

G) Wie sieht die Verwertungskette von Featurefilmen heute aus?

Die Abstände zwischen den Verwertungsfenstern haben sich in den letzten 20 Jahren stark verkürzt und einzelne Verwertungsfenster sind länger geworden. Vor allem das Fenster für VoD hat sich nach vorne und nach hinten hin verlängert, so dass es immer öfter zeitgleich oder sogar vor dem der DVD beginnt. Anhand der Beispiele von Warner Bros. und weiteren Anbietern wurde deutlich, dass mit den Fenstern experimentiert wird, so dass kein starres Modell der Verwertungskette mehr existiert. Generell kann gesagt werden, dass aufgrund zunehmender Globalisierung und einer internationalen Vernetzung durch das Internet die nationale und internationale Freigabe von Filmen in kürzeren Abständen oder zeitgleich erfolgt. Der geringe Mehrwert von digitalen Videos als Sammler- oder Geschenkobjekt verlagert den Erfolg von VoD in den Verleihmarkt. Dies könnte mit zunehmender Bedeutung von VoD und der Verdrängung der DVD zur Folge haben, dass die Verwertung von Filmen durch den Verkauf zunehmend abnimmt.

Hypothese 1: Die Freigabe von Filmen für VoD geschieht vor der DVD-Freigabe.

Obwohl die VoD-Freigabe immer häufiger vor der DVD geschieht, kann die Hypothese nicht vollständig verifiziert werden. Vor allem bei Blockbustern wird die Verwertung über VoD nicht vor der DVD-Auswertung, sondern frühestens gleichzeitig begonnen, so dass die Hypothese teilweise verworfen werden muss. Zudem konnte die Stärke der Kausalität zwischen der Digitalisierung von Filmen und der Verkürzung der Verwertungsfenster nicht hinreichend analysiert werden. Hier wirken ebenfalls Faktoren wie die zunehmende Konkurrenz in der Filmdistribution und die generelle Globalisierung auf die Verwertungskette ein.

Hypothese 2: VoD wird in Zukunft die DVD ersetzen.

Hypothese 2 wagt den Ausblick in die Zukunft und daher kann auch im Rahmen dieser Arbeit nur eine Prognose anhand der durchgeführten Analysen gestellt werden. Auf dem Verleihmarkt ist eine starke Tendenz der Nachfrage hin zu VoD mit gleichzeitiger Abnahme der Nachfrage nach DVDs zu beobachten, so dass hier langfristig von einer kompletten Substitution ausgegangen werden kann. Beispiele wie das Experiment von Warner Bros. schwächen diese Aussage zwar ab, können sie aber nicht gänzlich widerlegen. Grund für die weitere Popularität der DVD mag u.a. die teils immer noch verbesserungswürdige Qualität der Streamingangebote sein. Der Verkaufsmarkt weist diese Tendenz, jedoch in abgeschwächter Form, ebenfalls auf. Inwieweit Filme in Zukunft noch als Sammler- und Geschenkobjekt eine Rolle spielen werden und somit die DVD am Markt bleibt, ist abzuwarten.

Hypothese 3: Die DVD-Umsätze sinken, während die Video-on-Demand-Umsätze steigen.

Diese Hypothese kann eindeutig angenommen werden. Die empirische Analyse zeigt, dass die DVD-Umsätze abnehmen, während die von VoD stetig steigen.

Hypothese 4: VoD ist bereits der umsatzstärkste Vertriebskanal in der Filmdistribution.

Für die Überprüfung dieser Hypothese dient Kapitel 6. Es wurde deutlich, dass die Umsätze von VoD zwar zunehmen und sich denen der DVD annähern, die DVD jedoch nach wie vor die ertragreichere Verwertung ist. Dies gilt für den Verleihmarkt und noch mehr für den Kaufmarkt. Dort findet nämlich keine Annäherung zwischen DVD- und VoD- bzw. EST-Umsätzen statt. Somit ist die Hypothese widerlegt.

Hypothese 5: Die Preise für den VoD-Verleih passen sich den Preisen des DVD-Verleihs an.

In der empirischen Analyse wurde deutlich, dass sich die Preise für den DVD-Verleih und VoD nicht anpassen. Beide steigen, wobei die Preise für DVD niedriger sind. Die Hypothese ist somit widerlegt.

Eine grafische Darstellung der fünf Hypothesen zeigt, dass zwei Thesen widerlegt wurden. Zwei konnten bewiesen werden und eine konnte weder komplett widerlegt noch bewiesen werden.

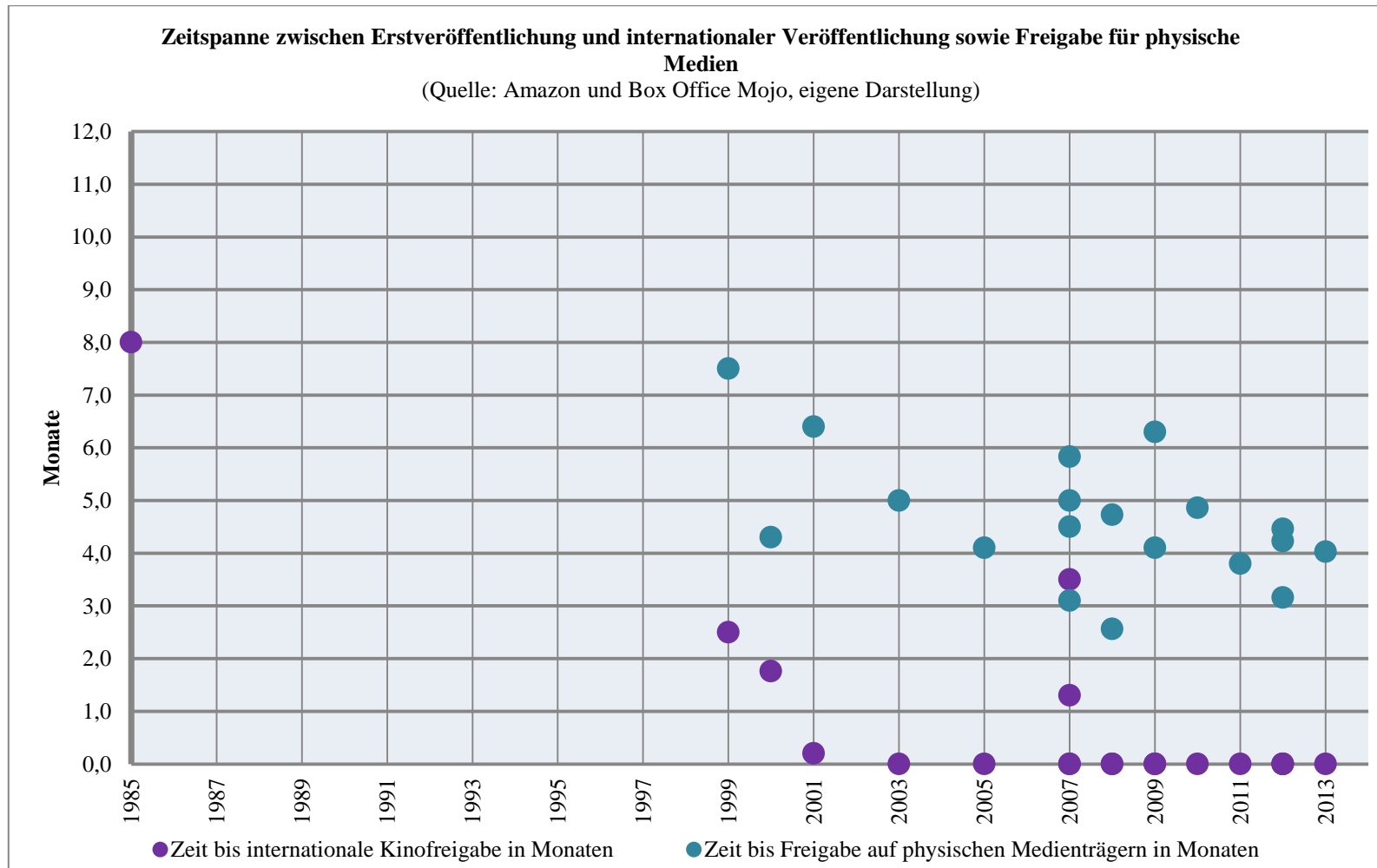
Tabelle 11: Überblick der geprüften Hypothesen

Hypothese 1	Hypothese 2	Hypothese 3	Hypothese 4	Hypothese 5
x ✓	✓	✓	x	x

Was bedeutet dies für die Annahme, dass der Filmdistribution ein ähnlicher Wandel durch VoD widerfährt wie bereits bei der Einführung der DVD? Ein Trend eines Wandels ist durchaus sichtbar, jedoch vollzieht sich dieser langsamer und abgeschwächer als eingangs vermutet. Das Internet als einzige Quelle des Home Entertainments scheint für viele Haushalte noch keine Option gegenüber den herkömmlichen Distributionswegen des Videoverkaufs und –verleihs zu sein. Dennoch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass gerade im Bereich des Verleihs, in dem kein „Mehrwert“ wie der Besitz eines Sammlerstückes, die Präferenz des Konsumenten bestimmt, der Wandel hin zu VoD in den nächsten Jahren vollzogen wird. Die neue Generation technischer Geräte, die alle Formen des Home Entertainment in sich vereinen, wird hier ebenfalls ihren Beitrag leisten. Dadurch, dass es noch ein sehr junger Distributionskanal ist, gibt es wenig extensive Daten. Die Tatsache, dass die meisten Anbieter ihre statistischen Daten unter Verschluss halten erschwert eine genaue Analyse zusätzlich. Für die Erstellung einer Prognose sind diese jedoch unabdingbar. Klar ist jedoch: VoD ist ein neuer Weg der Filmdistribution.

Anhang

1 Diagramm aus der Analyse von Freigabezeiträumen von *Warner Bros.* Filmen



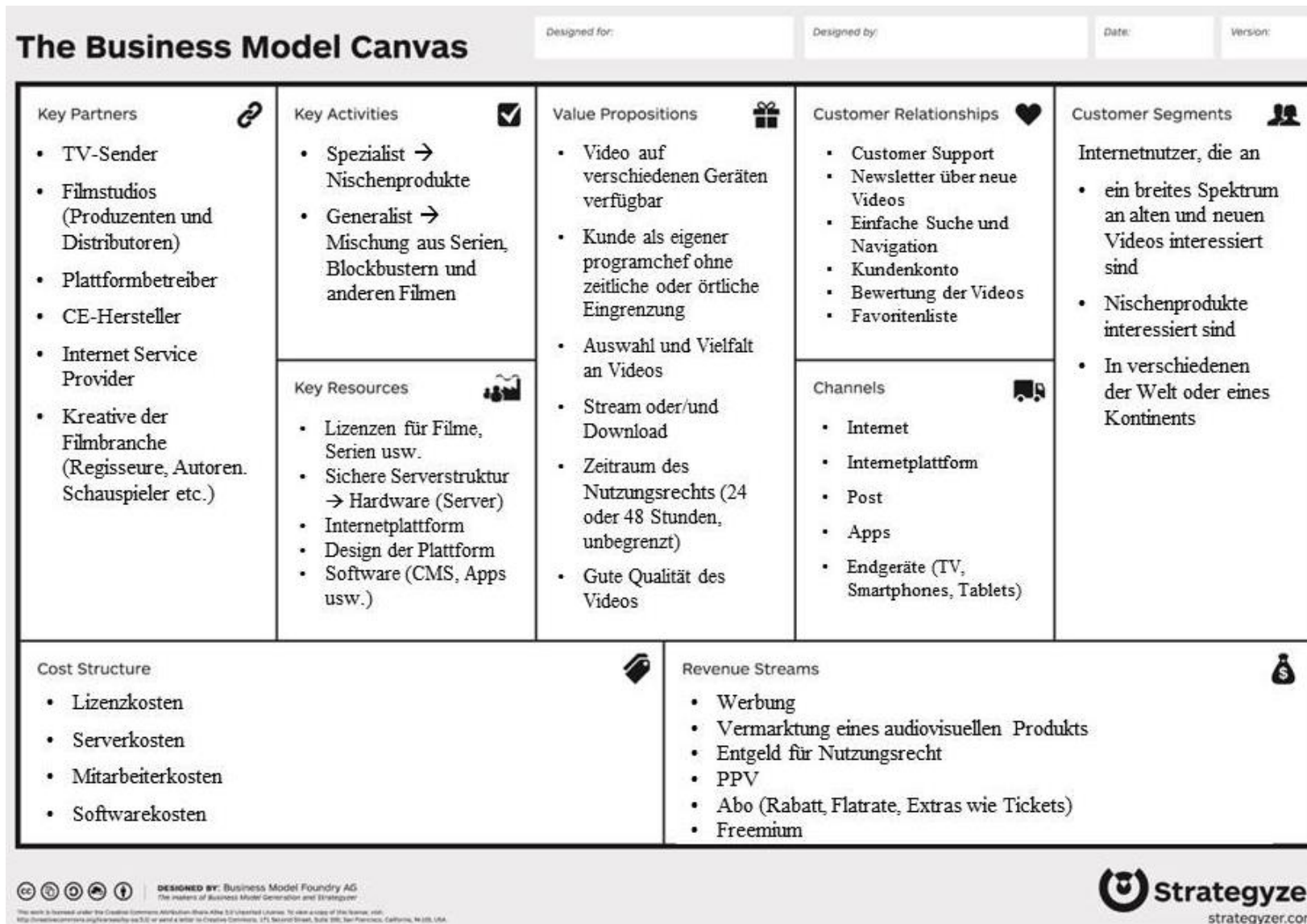
2 Verwendete Daten für die Analyse der Freigabezeiträume von Warner Bros.

Film	Kinofreigabe USA	Internationale Kinofreigabe	Freigabe physische Medien-träger.	Zeit bis intern. Kinofreigabe in Monaten	Zeit bis Freigabe auf phys. Medien-träger. in Monaten	Quellen
The Color Purple (1985)	18.12.1985	21.8.1986	14.1.1994	8	97	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com
The Matrix (1999)	31.3.1999	17.6.1999	7.12.1999	2,5	7,5	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com
Miss Congeniality (2001)	22.12.2000	14.2.2001	1.5.2001	1,76	4,3	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com
Harry Potter and the Sorcerer's Stone (2001)	16.11.2001	22.11.2001	28.5.2002	0,2	6,4	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com
The Matrix Revolutions (2003)	5.11.2003	5.11.2003	6.4.2004	0	5	www.boxofficemojo.com
Batman Begins (2005)	15.6.2005	15.6.2005	18.10.2005	0	4,1	www.boxofficemojo.com
The Astronaut Farmer (2007)	23.2.2007	7.6.2007	10.7.2007	3,5	4,5	www.boxofficemojo.com
Gran Torino (2007)	12.12.2008	22.1.2009	8.6.2009	1,3	5,83	www.boxofficemojo.com
I Am Legend (2007)	14.12.2007	14.12.2007	18.3.2008	0	3,1	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com

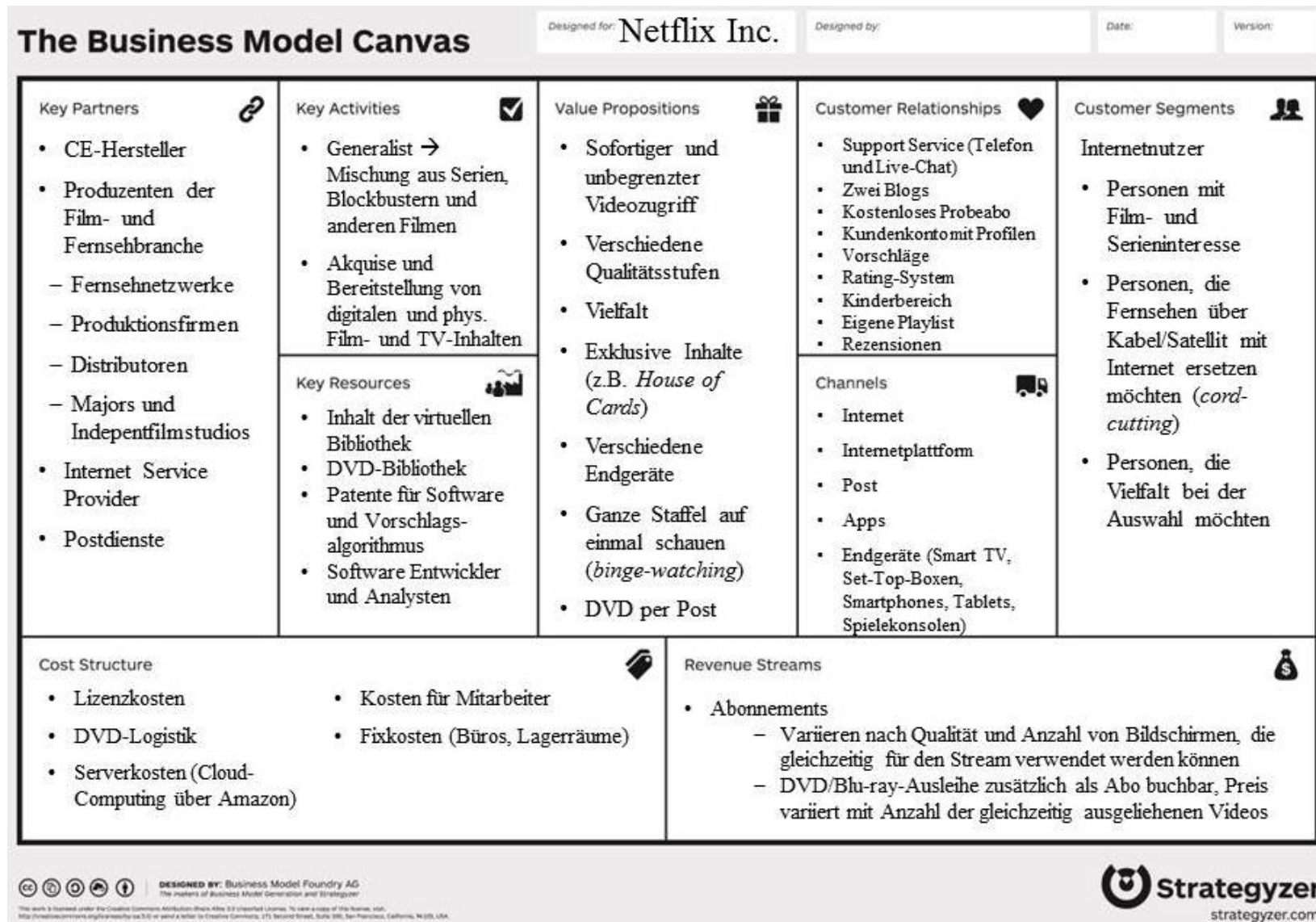
Film	Kinofreigabe USA	Internationale Kinofreigabe	Freigabe physische. Medien-träger.	Zeit bis intern. Ki- nofreigabe in Monaten	Zeit bis Freigabe auf phys. Medien- träger. in Monaten	Quellen
Harry Potter and the Order of the Phoenix (2007)	11.7.2007	11.7.2007	11.12.2007	0	5	www.Amazon.co m und www.boxofficem oyo.com
The Dark Knight (2008)	18.7.2008	18.7.2008	9.12.2008	0	4,73	www.Amazon.co m und www.boxofficem oyo.com
Star Wars: The Clone Wars (2008)	15.8.2008	18.8.2008	11.11.2008	0	2,56	www.Amazon.co m und www.boxofficem oyo.com
Terminator Salvation (2009)	21.5.2009	21.5.2009	1.12.2009	0	6,3	www.Amazon.co m und www.boxofficem oyo.com
Friday the 13th (2009)	13.2.2009	13.2.2009	16.6.2009	0	4,1	www.Amazon.co m und www.boxofficem oyo.com
Harry Potter And The Deathly Hallows Part 1 (2010)	19.11.2010	18.11.2010	15.4.2011	0	4,86	www.boxofficem oyo.com
Contagion (2011)	9.9.2011	9.9.2011	3.1.2012	0	3,8	www.boxofficem oyo.com
The Dark Knight Rises (2012)	20.7.2012	20.7.2012	4.12.2012	0	4,46	www.boxofficem oyo.com
The Hobbit: An Unex- pected Journey (2012)	14.12.2012	14.12.2012	19.3.2013	0	3,16	www.boxofficem oyo.com

Film	Kinofreigabe USA	Internationale Kinofreigabe	Freigabe physische. Medien-träger.	Zeit bis intern. Ki- nofreigabe in Monaten	Zeit bis Freigabe auf phys. Medien- träger. in Monaten	Quellen
Argo (2012)	12.10.2012	12.10.2012	19.2.2013	0	4,23	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com
Gravity (2013)	4.10.2013	4.10.2013	5.2.2014	0	4,03	www.Amazon.com und www.boxofficemojo.com

3 Business Model Canvas der VoD-Geschäftsmodelle



4 Business Model Canvas für Netflix



5 Übersicht der Geschichte, wichtige Partnerschaften und Verträge von *Netflix*

Jahr	Ereignis
1997	Gründung des Unternehmens
1999	Monatliche Abonnements werden eingeführt.
2002	<i>Netflix</i> tritt in den Aktienmarkt ein
2006	Verträge werden mit <i>NBC Universal Domestic Television Distribution</i> vereinbart ³⁵ .
2007	Einführung des Streamingangebots
2008	Partnerschaften mit CE-Hersteller <i>Roku Inc.</i> , <i>Microsoft</i> , <i>Samsung</i> und <i>TiVo Inc.</i> Verträge mit <i>CBS</i> und <i>Disney Channel</i> für aktuelle Serienhits
2009	Partnerschaften mit CE-Herstellern <i>Sony</i> , <i>VIZIO</i> , <i>LG Electronics Inc.</i>
2010	Ausweitung auf den kanadischen Markt Verfügbarkeit auf mobile Geräte von <i>Apple</i> und <i>Nintendo Wii</i> ausgeweitet Partnerschaften mit <i>Funai</i> , <i>Panasonic</i> , <i>Sanyo</i> , <i>Sharp</i> und <i>Toshiba</i> Verlängerung des Lizenzvertrags mit <i>NBC Universal Domestic Television Distribution</i> um mehrere Jahre ³⁶
2011	Mehrjähriger Lizenzvertrag mit <i>AMC Networks Inc.</i> ³⁷ Ausweitung auf den lateinamerikanischen und karibischen Markt Verlängerung und Erweiterung des Lizenzvertrags mit <i>Disney-ABC Television Group</i> Mehrjähriger Lizenzvertrag mit <i>Miramax</i> Erneuerung des mehrjährigen Lizenzvertrags mit <i>NBC Universal Domestic Television Distribution</i> Zweijähriger Lizenzvertrag mit <i>CBS Corporation</i> Lizenzvertrag mit <i>BBC Worldwide</i> ³⁸ Lizenzvertrag mit <i>Twentieth Century Fox</i> ³⁹
2012	Ausweitung auf Großbritannien, Irland und Skandinavien Lizenzvertrag mit <i>The Weinstein Company</i> ⁴⁰
2013	Zweijähriger Lizenzvertrag mit <i>Warner Bros. Television Group</i> ⁴¹ und mehrjähriger Lizenzvertrag mit <i>Turner Broadcasting</i> ⁴² Start der preisgekrönten Serie <i>House of Cards</i> Ausweitung auf Niederlande Mehrjähriger Lizenzvertrag mit <i>DreamWorks Animation</i> ⁴³
2014	Mehrjähriger Vertrag mit Drehbuchautor und Produzent Mitchell Hurwitz ⁴⁴

Quellen: siehe Fußzeile und Netflix, 2014b

³⁵ vgl. Netflix, 2006

³⁶ vgl. Netflix, 2010

³⁷ vgl. Szalai, 2011

³⁸ vgl. Netflix, 2011

³⁹ vgl. Netflix, 2011b

⁴⁰ vgl. Netflix, 2012

⁴¹ vgl. Netflix, 2013a

⁴² vgl. Netflix, 2013c

⁴³ vgl. Barnes, 2013

⁴⁴ vgl. Winograd, 2014

6 Live-Chat mit Netflix Customer Support

Netflix Customer Service

18-6-2014

Netflix Customer Service Welcome to Netflix Chat.

... Your current wait time is approximately Waiting to connect to an agent... Netflix You are now chatting with: John

27 minutes ago Netflix John

Thank you for contacting Netflix. My name is John, How can I assist you today? 26 minutes ago You

Hi John! I am trying to understand the price plans for Netflix in different countries for an article I am writing and am getting confused 26 minutes ago You

I am in the Netherlands and understand that price plan but I'm not quite sure how the plans for UK and the Nordics work 24 minutes ago Netflix John

Hey there, well just before we get started on your request who do I have the pleasure to chat with today? 24 minutes ago You

oh sorry, Nina

23 minutes ago Netflix John

OK Nina, what seems to be that you don't understand? 22 minutes ago You

There seem to be different price plans varying between 7 and 11 pounds in UK/Ireland....what is the difference? SD vs HD? 21 minutes ago You

I can't really find a a Netflix page where all the price plans are explained. Is there one? 20 minutes ago Netflix John

We offer one streaming for standard defenition in The UK for 1 SD Screen: 5.99£. 19 minutes ago Netflix John

we also offer two streaming with high definition quality at a time for 2 HD Screens: 6.99£. 19 minutes ago Netflix John

And we have this plan for four screens to stream at the same time for 4 HD Screens: 8.99£. 18 minutes ago You

Ok. Do these prices also apply for Ireland? 17 minutes ago Netflix John

Let me check into that for you. 17 minutes ago Netflix John

So, the basic idea of the variation of plans is that we offer different plans fro different family needs. 16 minutes ago Netflix John

For Ireland it charges in Euros reland - Euros 1 SD Screen: 7.99€ 2 HD Screens: 8.99€ 4 HD Screens: 11.99€ 16 minutes ago Netflix John

Ireland*

15 minutes ago You

Ok and those prices are probably the same for Nordics? 13 minutes ago Netflix John

Actually for Denmark, Norway and Sweden this is the charges we have 1 SD Screen: 79kr 2 HD Screens: 89kr 4 HD Screens: 119kr and for Finland we charge in Euros also 1 SD Screen: 7.99€ 2 HD Screens: 8.99€ 4 HD Screens: 11.99€

13 minutes ago You

Great! Thanks! Ah and how is it in Latinamerica? 12 minutes ago You

Canada is probably the same as US? 12 minutes ago Netflix John

Nina give me just a minute to check this for you. 12 minutes ago You

Thank you !

11 minutes ago Netflix John Your welcome:D

11 minutes ago Netflix John

OK US and Canada have the same pricing of 1 SD Screen: \$7.99 2 HD Screens: \$8.99 4 HD Screens: \$11.99 10 minutes ago Netflix John

Mexico has the pricing for 1 SD Screen: \$89 2 HD Screens: \$99 4 HD Screens: \$149 and charge in Pesos. 9 minutes ago Netflix John

Brazil in the other hand has 1 SD Screen: R\$17.90 2 HD Screens: R\$19.90 4 HD Screens: R\$26.90 6 minutes ago You

Thanks a lot John! I've read that Netflix is planing to increase prices this year. Do you have any information as to when the increase will start? 5 minutes ago Netflix John

Give me just a minute to review this for you. 2 minutes ago Netflix John

OK Nina, Starting today, the price of the 2 screen plan is only changing for NEW customers. This increase applies to streaming only. DVD prices are not affected by this change. This increase allows Netflix to continue adding more movies and TV shows in all regions.

2 minutes ago You

Ok! Thank you very much for your help John! 2 minutes ago Netflix John

Thank you it was my pleasure assisting you today. And remember we are here 24/7 for any questions about your Nextflix account, Have a great day. And one more thing, if you wouldn't mind, please stay online for a one question survey.

This chat session has ended.

How satisfied were you with your Netflix experience? EXTREMELY_SATISFIED

Extremely Satisfied SATISFIED Satisfied NOT_SATISFIED Not Satisfied

Thanks for your feedback. cse-send-transcript

Email me a transcript of this chat We've sent a transcript of this chat to the email address on your account. How satisfied were you with your Netflix experience?

EXTREMELY_SATISFIED Extremely Satisfied SATISFIED

Satisfied NOT_SATISFIED Not Satisfied

Thanks for your feedback. cse-send-transcript

Email me a transcript of this chat We've sent a transcript of this chat to the email address on your account.

Close

Back

%i second(s) %i minute(s) %i hour(s) %i day(s) just now %i seconds ago %i minutes ago %i hours ago Thanks for your feedback. Message not sent! This chat session has ended. Please initiate a new chat. The chat session has lost connectivity. Please initiate a new chat. Oops! We've lost connection to the server. Messages will be sent when online. If this problem persists, please check your network settings.

{i-931ea0b9}

<https://help.netflix.com/chatbox>

1 / 1

7 Entwicklung der Abonnementzahlen seit Einführung der Ertragmodells von *Netflix*

Jahr	Abonnements in TSD
1999	107
2000	292
2001	456
2002	857
2003	1.487
2004	2.610
2005	4.179
2006	6.316
2007	7.479
2008	9.390
2009	12.268
2010	20.010
2011	34.694
2012	41.491
2013	51.280

Quelle: Jahresbericht Netflix 2002 und 2013 sowie Netflix, 2014b

8 Entwicklung der Bibliothek von *Netflix*

Jahr	Anzahl der Titel in der Bibliothek
2008	117.238
2009	146.139
2010	361.979
2011	1.966.643
2012	2.874.170
2013	3.797.492

Quelle: Jahresbericht Netflix 2012 und 2013

9 Jahresüberschuss und Eigenkapital des Unternehmens *Netflix*

Jahr	Jahresüberschuss	Eigenkapital
2008	83.026	347.155
2009	115.860	199.143
2010	160.853	290.164
2011	226.126	642.810
2012	17.152	744.673
2013	112.403	1.333.561

Quelle: Jahresbericht Netflix 2012 und 2013

10 Eigen- und Gesamtkapital des Unternehmens *Netflix*

Jahr	Eigenkapital	Gesamtkapital
2008	347.155	615.424
2009	199.143	679.734
2010	290.164	982.067
2011	642.810	3.069.196
2012	744.673	3.967.890
2013	1.333.561	5.412.563

Quelle: Jahresbericht Netflix 2012 und 2013

11 Gewinn und Umsatz des Unternehmens *Netflix*

Jahr	Gewinn	Umsatz
2008	121.506	1.364.661
2009	191.939	1.670.269
2010	283.641	2.162.625
2011	376.068	3.204.577
2012	49.992	3.609.282
2013	228.347	4.374.562

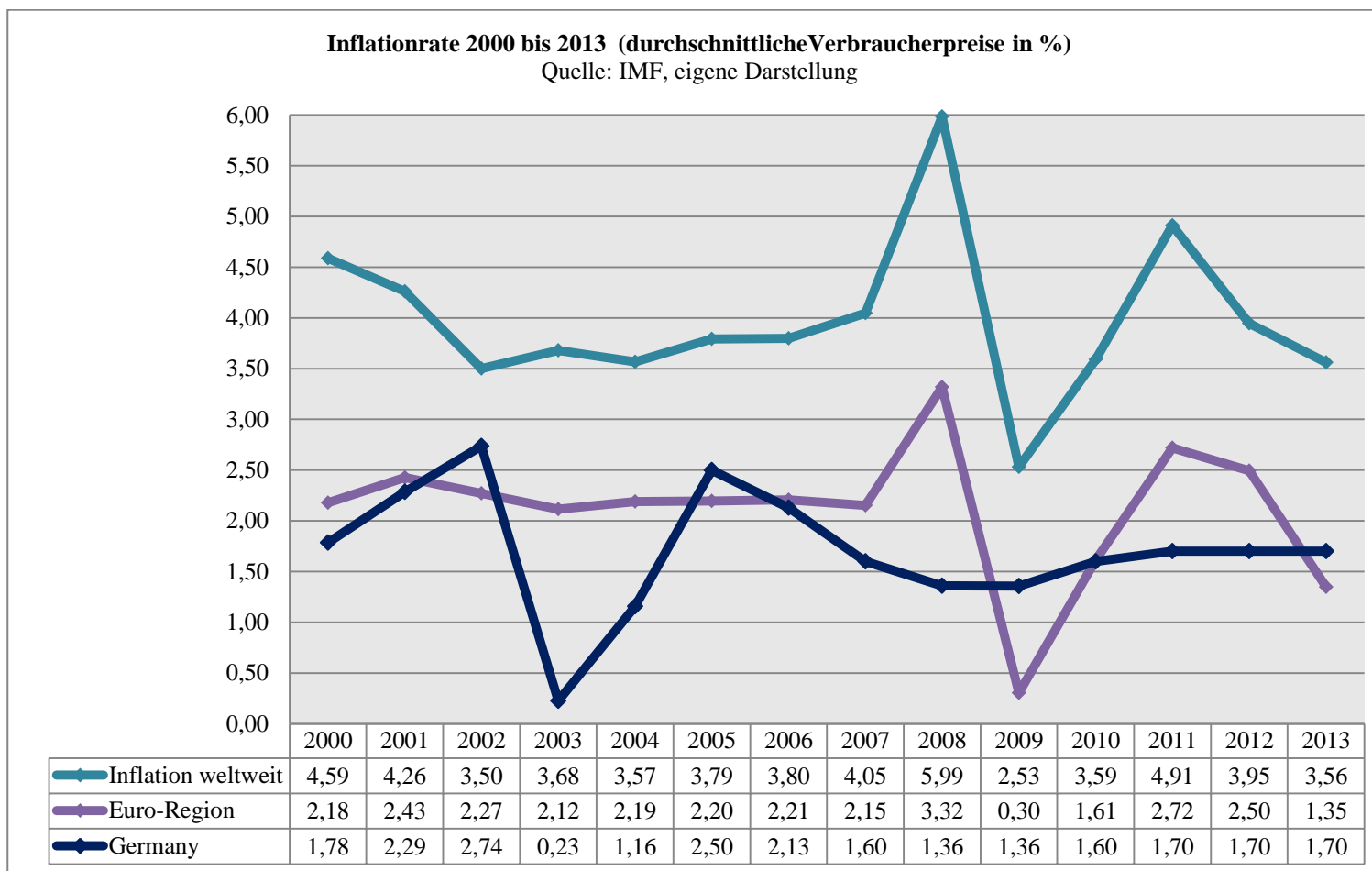
Quelle: Jahresbericht Netflix 2012 und 2013

12 Verteilung der Umsätze nach den Teilbereichen von *Netflix*

Jahr	Nationales Streaming	Internationales Streaming	Verleih
2011	476.334	28.988	370.253
2012	2.184.868	287.542	1.136.872
2013	2.751.375	712.390	910.797

Quelle: Jahresbericht Netflix 2013

13 Verwendete Daten für die Preisbereinigung



Quelle: IMF, 2014

Literaturverzeichnis

ACADEMY OF MOTION PICTURE ARTS & SCIENCES 2013

Academy of Motion Picture Arts & Sciences: Rules for the 86th Academy Award : Rule Two : Eligibility : s [online]. In: The Oscars – URL: www.oscars.org/awards/academyawards/rules/86/rule02.html (Abruf: 2014-04-02).

ACCENTURE 2013

Accenture: Video-Over-Internet Consumer Survey 2013 [online]. In: Accenture.com – URL: www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Video-Over-Internet-Consumer-Survey-2013.pdf (Abruf: 2014-06-08).

ARNOLD 2014

Arnold, Thomas K.: Home Video Sales Fall in Q1 Despite Digital Movie Growth Spurt [online]. In: Variety – URL: <http://variety.com/2014/digital/news/home-video-declines-in-q1-despite-digital-movie-sales-growth-spurt-1201166950/> (Abruf: 2014-05-14).

BARNES 2013

Barnes, Brooks: DreamWorks and Netflix in Deal for New TV Shows [online]. In: The New York Times, (2013-06-17) – URL: <http://www.nytimes.com/2013/06/18/business/media/dreamworks-and-netflix-in-deal-for-new-tv-programs.html> (Abruf: 2014-01-16).

BARR 2014

Barr, Merrill: The Magic School Bus Is Netflix's : First Substantial Push Into Children's Programming [online]. In: Forbes, (2014-06-12) – URL: www.forbes.com/sites/merrillbarr/2014/06/12/the-magic-school-bus-is-netflixs-first-substantial-push-into-childrens-programming/ (Abruf: 2014-06-12).

BOX OFFICE MOJO 2014A

Box Office Mojo: Domestic Grosses of all Movies Released in 2007 [online]. In: Box Office Mojo – URL: www.boxofficemojo.com/yearly/chart/?yr=2007&p=.htm (Abruf: 2014-06-15).

BOX OFFICE MOJO 2014B

Box Office Mojo: Forrest Gump (1994) [online]. In: Box Office Mojo – URL: www.boxofficemojo.com/movies/?page=main&id=forrestgump.htm (Abruf: 2014-05-06).

BOX OFFICE MOJO 2014C

Box Office Mojo (2014c): Margin Call [online]. In: Box Office Mojo – URL: www.boxofficemojo.com/movies/?page=main&id=margincall.htm (Abruf: 2014-05-06).

BOX OFFICE MOJO 2014D

Box Office Mojo: The Hunger Games: Catching Fire [online]. In: Box Office Mojo – URL: www.boxofficemojo.com/movies/?page=intl&id=catchingfire.htm (Abruf: 2014-05-06).

BOX OFFICE MOJO 2014E

Box Office Mojo 2014e: Total Grosses of all Movies Released in 2009 [online]. In: Box Office Mojo – URL: <http://www.boxofficemojo.com/yearly/chart/?yr=2009&p=.htm> (Abruf: 2014-05-15).

BROADCASTING & CABLE 2009

Broadcasting & Cable: VOD, DVD Releases Converge [online]. In: Broadcasting & Cable, (2009-05-16) – URL: <http://www.broadcastingcable.com/news/technology/vod-dvd-releases-converge/46833> (Abruf: 2013-12-14).

BROOKS 2013

Brooks, Lyn: Sorting Through the Best Netflix Plans [online]. In: Digital Landing, (2013-06-26) – URL: <http://www.digitallanding.com/netflix-plans/> (Abruf: 2014-05-18).

BUSINESS INSIDER 2011

Business Insider: Warner Bros. Launches 1st Home Video [online]. In: Business Insider – URL: <http://www.digitallanding.com/netflix-plans/> (Abruf: 2014-05-18).

BVA 2012

BVA: The UK Video Industry : Ready To Face The Future [online]. In: British Video Association – URL: http://www.bva.org.uk/files/u1/BVA-Report_ReadyToFaceTheFuture_final_1_.pdf (Abruf: 2014-03-07).

BVV / GfK 2010

BVV; GfK: Video Market 2010 : BVV-Business-Report [online]. In: Bundesverband Audiovisuelle Medien e.V. – URL: http://www.bvv-medien.de/jwb_pdfs/JWB2010.pdf (Abruf: 2014-02-04).

BVV / GfK 2013

BVV; GfK: Video Market 2013 : BVV-Business-Report [online]. In: Bundesverband Audiovisuelle Medien e.V. – URL: http://www.bvv-medien.de/jwb_pdfs/JWB2013.pdf (Abruf: 2014-03-07).

CHANG et al. 2004

Chang, Byeng-Hee ; Lee, Seung-Eun ; Lee, Yang-Hwan: Devising Video Distribution Strategies via the Internet: Focusing on Economic Properties of Video Products [online]. In: JMM - The International Journal on Media Management, (2004). Bd. 6, Nr. 1, S. 36–45. URL: <http://www.mediajournal.org/ojs/index.php/jmm/article/view/288> (Abruf: 2014-06-25).

CHRISTIAN-ALBRECHTS-UNIVERSITÄT 2011

Christian-Albrechts-Universität: Home video : Lexikon der Filmbegriffe [online]. In: Filmlexikon.uni-kiel – URL: <http://filmlexikon.uni-kiel.de/index.php?action=lexikon&tag=det&id=2892> (Abruf: 2014-06-02).

CLAMEN 2012

Clamen, Mark: Critics At Large : Lilyhammer: Netflix's Impressive Entry into New Original Programming [online]. In: Critics at Large, (2012-02-09) – URL: <http://www.criticsatlarge.ca/2012/02/lilyhammer-netflixs-impressive-entry.html> (Abruf: 2014-01-16).

CONTILLA 2014

Contilla: Content-Digitalisierung [online]. In: Contilla.de – URL: http://www.contilla.de/content_digitalisierung.php (Abruf: 2014-06-26).

COOK / WANG 2004

Cook, David A. ; Wang, Wenli: Neutralizing the piracy of motion pictures: reengineering the industry's supply chain [online]. In: Technology in Society, (2004). Bd. 26, Nr. 4, S. 567–583. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X04000533> (Abruf: 2014-01-10).

CURTIN et al. 2009

Curtin, Michael ; Shattuc, Jane ; British Film Institute: *The American television industry*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2009

DE CUETOS 2003

De Cuetos, Philippe: *Network and Content Adaptive Streaming of Layered–Encoded Video over the Internet*. Paris, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Institut Eurécom, Diss., 2003. URL: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/96/90/PDF/thesis_decuetos.pdf (Abruf: 2014-02-03).

DATAMONITOR 2010

Datamonitor: Industry Profile : Global Movies & Entertainment 2010 [online]. In: Datamonitor (Nr. 0199-2108). URL: <http://emedien.sub.uni-hamburg.de/han/44288/web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=52293ee2-4442-49b4-918f-ccb3aee198ff%40sessionmgr115&vid=2&hid=108> (Abruf: 2014-06-02).

ELIASHBERG et al. 2006

Eliashberg, Jehoshua ; Elberse, Anita ; Leenders, Mark A. A. M.: *The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research Directions* [online]. In: *Marketing Science*, (2006). Bd. 25, Nr. 6, S. 638–661. URL: <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1050.0177> (Abruf: 2014-02-04).

ETHERINGTON 2013

Etherington, Darrell: *UltraViolet Now Has Over 9M Accounts, Smart TV Buyers To Get 10 Movies Free In 2013* [online]. In: *TechCrunch*, (2013-01-08) – URL: <http://techcrunch.com/2013/01/08/ultraviolet-now-has-over-9m-accounts-smart-tv-buyers-to-get-10-movies-free-in-2013/> (Abruf: 2014-06-05).

RICHTLINIE 2007/65/EG ART. 20

RL 2007/65/EG Art. 20 (idF v. 11.10.2007).

EUROPÄISCHE PARLAMENT, 2010 ABS. 24

RL 2010/13/EU Abs. 24 (idF v. 10.03.2010).

FFG 2013

FFG (idF v. 07.08.2013) § 14a.

FINLEY 2014

Finley, Klint (2014): *Netflix Is Building an Artificial Brain Using Amazon’s Cloud* [online]. In: *Wired*, (2014-02-13) – URL: <http://www.wired.com/2014/02/netflix-deep-learning/> (Abruf: 2014-06-17).

FOX 2013

Fox, Jesse David: *Von Trier’s Nymphomaniac Gets U.S. Release Date* [online]. In: *Vulture.com*, (2013-05-12) – URL: <http://www.vulture.com/2013/12/von-triers-nymphomaniac-gets-us-release-date.html> (Abruf: 2014-06-05).

GLOBALDATA 2013

GlobalData: *GlobalData Business Description : Netflix* [online]. In: *LexisNexis* – URL: <http://w3.nexis.com/sources/scripts/info.pl?333601> (Abruf: 2013-06-16).

GREENE 2013

Greene, Andy: How „Lilyhammer“ Changed the TV World [online]. In: Rolling Stone, (2013-12-05) – URL: <http://www.rollingstone.com/movies/news/how-lilyhammer-changed-the-tv-world-20131205> (Abruf: 2014-06-16).

GROVES 2003

Groves, Don: China turns on „Matrix“ day-and-date release [online]. In: Variety, (2003-10-28) – URL: <https://variety.com/2003/film/news/china-turns-on-matrix-day-and-date-release-1117894753/> (Abruf: 2013-12-13).

GRUENWEDEL 2014

Gruenwedel, Erik: UltraViolet Accounts Top 17 Million [online]. In: Home Media Magazine, (2014-04-30) – URL: <http://www.homemediamagazine.com/streaming/ultraviolet-accounts-top-17-million-33102> (Abruf: 2014-06-05).

GUBBINS / BUCKINGHAM 2013

Gubbins, Michael ; Buckingham, Peter: Insight Report: What Maisie knew [online]. In: British Film Institute – URL: <http://www.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/bfi-insight-what-maisie-knew-2013-12.pdf> (Abruf: 2014-02-03).

HBO (2013)

HBO: Get HBO GO With Your HBO Subscription [online]. In: Hbo.com – URL: <http://www.hbo.com/order/hbo-go.html> (Abruf: 2014-06-04).

HELFT 2007

Helft, Miguel: Netflix to Deliver Movies to the PC [online]. In: The New York Times, (2007-01-16) – URL: <http://www.nytimes.com/2007/01/16/technology/16netflix.html> (Abruf: 2014-01-15).

IMF 2014

IMF: World Economic Outlook Database April 2014 [online]. In: International Monetary Fund – URL: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx> (Abruf: 2014-05-19).

ITU 2013

ITU: Key ICT indicators for developed and developing countries and the world [online]. In: International Telecommunication Union – URL: http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2013/ITU_Key_2005-2013_ICT_data.xls (Abruf: 2014-03-05).

IVF 2004

IVF: European Video: The Industry Overview 2004 [online]. In: International Video Federation – URL: <http://www.ivf-video.org/new/public/media/EuropeanOverview2004.pdf> (Abruf: 2014-06-09).

IVF 2009

IVF: European Video: The Industry Overview 2009 [online]. In: International Video Federation – URL: http://www.ivf-video.org/new/public/media/EU_Industry_Overview_09.pdf (Abruf: 2014-02-03).

IVF 2013

IVF: European Video: The Industry Overview 2013 [online]. In: International Video Federation – URL: http://www.ivf-video.org/new/public/media/EU_Overview2013.pdf (Abruf: 2014-02-03).

JACOBSHAGEN 2008

Jacobshagen, Patrick: *Filmbusiness: Filme erfolgreich finanzieren, budgetieren und auswerten : mit über 30 Stellungnahmen von führenden Branchenprofis*. Bergkirchen : PPVMedien, 2008.

JANSSEN 2014

Janssen, Cory: What is Cord Cutting? [online]. In: Techopedia.com – URL: <http://www.techopedia.com/definition/28547/cord-cutting> (Abruf: 2014-05-18).

JI 2008

Ji, Julia: *Video on Demand : Virtuelle Videotheken in Deutschland*. Hamburg : Diplomica Verlag, 2008.

KASTRENAKES 2014

Kastrenakes, Jacob: Netflix raises streaming price by \$1 for new subscribers [online]. In: The Verge – URL: <http://www.theverge.com/2014/5/9/5698782/netflix-streaming-price-increases> (Abruf: 2014-05-19).

KATZENBACH 2006

Katzenbach, Christian: *Die Filmwirtschaft und Breitband-Internet : Eine medienökonomische Einordnung*. Berlin, Freie Universität Berlin, FB Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Hausarbeit, 2006.

KNAF 2010

Knaf, Joachim: *Online Filme produzieren : Geschäftsmodelle im Zeitalter der Digitalisierung*. Konstanz : UVK Verlagsgesellschaft, 2010.

KREUZER 2010

Kreuzer, Hannes: *Digitale Film-Distribution*. Hamburg : Diplomica Verlag, 2010.

LINK 2007

Link, Anne: *Video on Demand als Distributionskanal in der Spielfilmauswertung*. Hamburg : Diplomica Verlag, 2007.

LIONSGATE 2014

Lionsgate: The Explosive #1 Motion Picture Of 2013 : The Hunger Games: Catching Fire Becomes The Most Anticipated Home Entertainment Release Of The Year [online]. In: Lionsgate.com – URL: <http://www.lionsgate.com/corporate/press-releases/1564/> (Abruf: 2014-06-05).

MANN 2010

Mann, Florian: *Filmdistribution über internetbasierte Abrufdienste : Gestaltungsoptionen und intermediale Wechselwirkungen*. Berlin : epubli, 2010.

MARKETLINE 2012

Marketline: Industry Profile : Global Movies & Entertainment 2012 [online]. Marketline, (Nr. 0199-2108). URL: http://emedien.sub.uni-hamburg.de/han/44288/content.ebscohost.com/pdf27_28/pdf/2012/XPB/01Aug12/79755889.pdf?T=P&P=AN&K=79755889&S=R&D=bth&EbscoContent=dGJyMNLr40SeprI4xNvgOLCmr0yep7FSr6i4SrW WxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGnrI4xK9QuePfgex44Dt6fIA (Abruf: 2014-03-07).

MARTENS 2012

Martens, Dirk: *Der VoD-Markt in Deutschland : Präsentation einer Untersuchung im Auftrag der filmwerte GmbH / Vortrag auf dem Innovationsforum „Streaming Cinema“*. 2012-10-29 Potsdam. – URL: http://www.house-of-research.de/uploads/media/HoR_VoD-Markt_D_2012_Download.pdf (Abruf: 2014-02-03).

MILLER 2012

Miller, Daniel: Sundance 2012: The Day-And-Date Success Story of „Margin Call“ [online]. In: The Hollywood Reporter – URL: <http://www.hollywoodreporter.com/news/sundance-2012-margin-call-video-on-demand-zach-quinto-283033> (Abruf: 2014-02-20).

MITCHELL 2003

Mitchell, Robert: The Matrix Revolutions : Day 2 [online]. In: Screendaily.com – URL: <http://www.screendaily.com/the-matrix-revolutions-day-2/4015911.article> (Abruf: 2013-12-14).

NATO 2013

NATO: Average Video Announcement And Video Release Windows [online]. In: National Association of Theatre Owners – URL: <http://natoonline.org/wp-content/uploads/2013/07/Major-Studio-Release-Window-Averages-9.23.13.pdf> (Abruf: 2014-06-05).

NETFLIX 2003

Netflix Inc.: 2002 Annual Report [online]. In: Netflix – URL: <http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2994192730x0x16168/7C8B7B63-6DC2-45D5-AC8F-424C27C6D2C9/2002AR-print.pdf> (Abruf: 2014-01-19). – Firmenschrift

NETFLIX 2006

Netflix Inc.: NBC and Netflix Partner to Offer Subscribers Advanced Screening DVDs of New Fall Dramas „Studio 60 on the Sunset Strip“ and „Kidnapped“ [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=331> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2010

Netflix Inc.: Netflix and NBC Universal Announce Agreement to Stream Prior Season Cable and Broadcast TV Series New to Netflix Members [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=311> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2011A

Netflix Inc.: Netflix and BBC Worldwide Announce Streaming Agreement for the United Kingdom and Ireland [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=639> (Abruf: 2014-01-06).

NETFLIX 2011B

Netflix Inc.: Twentieth Century Fox And Netflix Announce Distribution Deal Which Makes ,Glee, And ,Sons Of Anarchy Available To Watch Instantly From Netflix Starting April 1 [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=619> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2012

Netflix Inc.: Netflix and The Weinstein Company Announce Multi-Year Film Agreement to Include 2012 Academy Award Nominee „The Artist“ [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=580> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2013A

Netflix Inc.: 2012 Annual Report [online]. In: Netflix – URL: http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2994192730x0x658002/2604be28-a3d3-49e6-a504-df6cb4856a02/2012_10K.pdf (Abruf: 2014-01-19). – Firmenschrift

NETFLIX 2013B

Netflix Inc.: Netflix and Warner Bros. Television Group Sign a 2012-13 Network Slate Deal for Hit Serialized Dramas From Warner Bros. Television [online]. In: Netflix <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=611> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2013C

Netflix Inc.: Netflix Original Series „Orange is the New Black“ Premieres Thursday, July 11 [online]. In: Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=439> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2013D

Netflix Inc.: Turner Broadcasting and Warner Bros. Television Group Announce Multi-Year Agreement with Netflix [online]. Netflix – URL: <https://pr.netflix.com/WebClient/getNewsSummary.do?newsId=631> (Abruf: 2014-01-16).

NETFLIX 2014A

Netflix Inc.: 2013 Annual Report [online]. In: Netflix – URL: http://files.shareholder.com/downloads/NFLX/2994192730x0x748407/76a245dc-3314-401c-baba-ed229ca9145a/NFLX_AR.PDF (Abruf: 2014-02-19). – Firmenschrift

NETFLIX 2014B

Netflix Inc.: Company Timeline [online]. In: Netflix. <https://pr.netflix.com/WebClient/loginPageSalesNetWorksAction.do?contentGroupId=10477&contentGroup=Company+Timeline> (Abruf: 2014-06-15).

O’LEARY 2013

O’Leary, Michael P.: Request for public comment on the 2013 Special 301 Out of Cycle Review of Notorious Markets. Docket No. USTR-2013-0030. URL: <http://www.mppaa.org/resources/007146fe-31b7-4bd5-9a01-b5d636067251.pdf> (Abruf: 2014-02-03).

OECD 2012

OECD: OECD Internet Economy Outlook 2012 [online]. In: Organisation for Economic Co-operation and Development – URL: <http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264086463-en> (Abruf: 2014-03-05).

OWEN / WILDMAN 1992

Owen, Bruce M. ; Wildman, Steven S: *Video economics*. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press, 1992.

OXFORD DICTIONARY 2013

Oxford Dictionary: Oxford Dictionaries Word of the Year 2013 [online]. In: OxfordWords Blog – URL: <http://blog.oxforddictionaries.com/press-releases/oxford-dictionaries-word-of-the-year-2013/> (Abruf: 2014-05-07).

PAPIES / CLEMENT 2008

Papies, Dominik ; Clement, Michel: Adoption of New Movie Distribution Services on the Internet [online]. In: Journal of Media Economics, (2008). Bd. 21, Nr.3, S. 131–157. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08997760802300530> (Abruf: 2014-06-52).

POPP et al. 2009

Popp, Wolfgang ; Parke, Lennart ; Kaumanns, Ralf: Rechtemanagement in der digitalen Medienwelt. In: Media Perspektiven, (2009). Nr. 9, S. 453–466. URL: http://www.media-perspektiven.de/uploads/tx_mppublications/09-2008_Popp.pdf (Abruf: 2014-01-04).

REUTERS 2011

Reuters: VOD Rides to the Rescue of Indie Film [online]. In: Reuters.com – URL: <http://www.reuters.com/assets/print?aid=US235834304320111129> (Abruf: 2014-06-05).

SANDVINE 2013

Sandvine: Global Internet Phenomena Report 2H 2013 [online]. In: Sandvine – URL: <https://www.sandvine.com/downloads/general/global-internet-phenomena/2013/2h-2013-global-internet-phenomena-report.pdf> (Abruf: 2014-03-05).

SANTOS 2012

Santos, Pedro Gairifo: *European Founders at Work*. Berkeley, California : Apress, 2012.

SCHUMANN / HESS 2002

Schumann, Matthias ; Hess, Thomas: *Grundfragen der Medienwirtschaft*. 2. Aufl. Berlin : Springer, 2002.

SIEGLER 2010

Siegler, M. G.: *With DECE's UltraViolet, We're About To See Just How Powerful Apple Really Is* [online]. In: TechCrunch, (2010-07-20) – URL: <http://techcrunch.com/2010/07/20/dece-ultraviolet-apple/> (Abruf: 2014-06-05).

SKY 2014A

Sky: FAQ : sky.de [online]. In: Sky.de – URL: <http://www.sky.de/web/cms/de/abonnieren-hilfe.jsp> (Abruf: 2014-06-07).

SKY 2014B

Sky: Sky Anytime [online]. In: Sky.de – URL: <http://www.sky.de/web/cms/de/skyplus-anytime.jsp> (Abruf: 2014-06-04).

SPANGLER 2014

Spangler, Todd: Netflix Now Pulls In Almost as Much Revenue as HBO : But HBO Is Far More Profitable [online]. In: Variety – URL: <http://variety.com/2014/tv/news/netflix-now-pulls-in-almost-as-much-revenue-as-hbo-but-hbo-is-far-more-profitable-1201087683/> (Abruf: 2014-05-18).

SZALAI 2011

Szalai, Georg: „The Walking Dead“ Coming Exclusively to Netflix Under Multi-Year Streaming Deal [online]. In: The Hollywood Reporter – URL: <http://www.hollywoodreporter.com/news/walking-dead-coming-exclusively-netflix-245539> (Abruf: 2014-01-16).

TALAVERA 2013

Talavera, Julio (2013): *The European Market Of VoD Services* / Vortrag auf der Conferenza nazionale Cinema. – 2013-11-05 Rom – URL: <http://www.obs.coe.int/documents/205595/1540191/JTalavera+-+The+European+Market+of+VoD+Services/91b6fc6a-a1b0-431c-ab9d-c644a6a6ed74> (Abruf: 2014-06-06).

TELEKOM 2014

Telekom: Entertain Comfort [online]. In: Telekom.de – URL: <http://www.telekom.de/privatkunden/fernsehen/angebote/-/entertain-comfort> (Abruf: 2014-06-07).

TIME WARNER 2008

Time Warner Inc.: Annual Report 2007 [online]. Time Warner – URL: <http://files.shareholder.com/downloads/TWX/289680155x0x172551/CA55EB21-7F45-47BA-BE51-BFF899548A24/2007AR.pdf> (Abruf: 2013-06-14). – Firmenschrift

TIME WARNER 2009

Time Warner Inc.: Worldwide Movie Fans Drive Gran Torino to the Number One Video on Demand Film This Year [online]. In: Time Warner – URL: <http://www.timewarner.com/newsroom/press-releases/2009/10/26/worldwide-movie-fans-drive-gran-torino-to-the-number-one-video-on> (Abruf: 2013-12-14).

TIME WARNER 2014

Time Warner Inc.: Annual Report 2013 [online]. In: Time Warner – URL: <http://www.envisionreports.com/TWX/2014/17626FE14E/default.htm#p=1&c=0&v=1?voting=false> (Abruf: 2014-06-01). – Firmenschrift

TRETBAR 2014

Tretbar, Alex: Morgan Stanley study points to a steadily growing number of cord-cutters [online]. In: Digital Trends – URL: <http://www.digitaltrends.com/home-theater/morgan-stanley-report-us-tv-subscribers-to-cut-cord-2014/> (Abruf: 2014-05-18).

ULIN 2010

Ulin, Jeff: *The business of media distribution: monetizing film, TV, and video content*. Burlington, Massachusetts : Focal Press, 2010.

ULTRAVIOLET 2014

UltraViolet: Häufig gestellte Fragen : UltraViolet. In: uvvu.com – URL: <https://www.uvvu.com/de/faq?category=23> (Abruf: 2014-06-05).

WALTER 2007

Walter, Benedikt: *Intermediation und Digitalisierung : Ein ökonomisches Konzept am Beispiel der konvergenten Medienbranche*. Wiesbaden : Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH, 2007 (Gabler-Edition Wissenschaft).

WARNER BROS. 2012

Warner Bros.: Warner Bros. Entertainment Inc. [online]. In: Warnerbros.com – URL: <http://www.warnerbros.com/studio/divisions/warner-bros-entertainment-inc.html> (Abruf: 2014-01-13).

WARNER BROS. 2013A

Warner Bros.: Warner Bros. Pictures Group [online]. In: Warnerbros.com – URL: <http://www.warnerbros.com/studio/divisions/motion-pictures/pictures-group.html> (Abruf: 2014-01-13).

WARNER BROS. 2013B

Warner Bros.: Watch Rare and Hard-to-Find Movies and TV Online. In: Warner Archive Instant – URL: <http://instant.warnerarchive.com/> (Abruf: 2014-06-07).

WEBER / JUNKLEWITZ 2008

Weber, Tanja ; Junklewitz, Christian: Das Gesetz der Serie - Ansätze zur Definition und Analyse [online]. In: MEDIENwissenschaft : Rezensionen : Reviews, (2008). Nr. 1, S. 13–31. URL: <http://archiv.ub.uni-marburg.de/ep/0002/article/view/663> (Abruf: 2014-06-02).

WHEREWATCH.ORG 2014

Wheretowatch.org: Where to Watch [online]. In: Wheretowatch.org – URL: <http://www.wheretowatch.org/> (Abruf: 2014-06-18).

WINOGRAD 2014

Winograd, David: Arrested Development Creator Signs Up for New Netflix Series [online]. In: TIME.com – URL: <http://time.com/73124/arrested-development-creator-mitch-hurwitz-new-netflix-series/> (Abruf: 2014-05-17).

WIRTZ 2013

Wirtz, Bernd W: *Medien- und Internetmanagement*. 8. Aufl. Wiesbaden : Gabler, 2013.

ZEIT 2014

Die Zeit: Netflix : US-Videodienst expandiert nach Deutschland [online]. In: Die Zeit – URL: <http://www.zeit.de/digital/2014-05/netflix-expansion-deutschland-video-streaming> (Abruf: 2014-06-12).

ZWEITAUSENDEINS 2014

Zweitausendeins: Filmlexikon : Forrest Gump [online]. In: Zweitausendeins.de – URL: <http://www.zweitausendeins.de/filmlexikon/?sucheNach=titel&wert=60864> (Abruf: 2014-06-05).

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Nina Lötzer