

## **Digitalisierung als einzigartige Chance der Kinowirtschaft**

Die analoge Produktion, Verbreitung und Projektion des 35mm Kinofilms blickt auf eine stolze mehr als 100jährige Tradition zurück. In dieser Zeit hat sich ein weltweiter, robuster und offener Standard entwickelt, der Produzenten, Verleihern und Kinobetreibern die Garantie gibt, daß 35mm Filme auf allen Leinwänden der Welt störungsfrei in hervorragender Qualität vorgeführt werden können.

### **Raus aus der analogen Nische**

Im Laufe dieser Zeit hat das Filmtheater seine Monopolstellung als alleiniger Filmverwerter verloren. Neben das Fernsehen sind neue Verbreitungsformen wie Video/DVD-Auswertungen sowie neue Online- und Video-Demand-Dienste getreten. Alle diese neuen Nutzungsarten setzen sowohl bei den Übertragungswegen als auch bei den Endverbrauchergeräten auf digitale Technologien.

Dem klassischen terrestrischen Fernsehen bleiben noch wenige Jahre, bis es endgültig abgeschaltet wird. Digitale terrestrische Ausstrahlungen, digitale Satellitentechnik, Umrüstung der Kabelnetze auf digitale Übertragungstechnik, Umrüstung auf schnelle VDSL-Netze sind die Taktgeber im klassischen Fernsehen, diese neuen Netze bilden aber auch die Grundlage für neue Geschäftsmodelle wie z.B. neue Online-Dienste.

Die Substitution der VHS-Cassette durch die DVD hat nicht nur neue Businessmodelle (DVD-Direkt-Verkauf an den Endverbraucher) ermöglicht, sondern neue Besucherschichten für den Kinofilm erschlossen.

Dieser Wechsel von Analog auf Digital setzt in einem marktwirtschaftlich organisierten Wirtschaftssystem voraus, daß die Endverbraucher die Fülle der neuen digitalen Endgeräte nachfragen und bezahlen. Letztlich setzt sich die digitale Technologie aber in allen Bereichen durch; analoge Datenträger wie die LP im Musikmarkt werden fast vollständig durch digitale Datenträger wie die CD ersetzt und führen nur noch ein Nischendasein.

Trotz dieses technologischen Wandels der Filmverwertung außerhalb des Kinos ist es Dank der Kreativität der Filmschaffenden und Dank der gemeinsamen Anstrengungen von Verleih und Kino gelungen, die Bedeutung des Kinos als urbane, soziale und kulturelle Institution zu erhalten und auszubauen. Dem Kino gelingt es trotz erheblicher Freizeitkonkurrenz, über 40% der Bevölkerung in Deutschland für einen Kinobesuch zu gewinnen.

### **Technologieführerschaft zurückgewinnen**

Bei einer sachlichen Beurteilung muß aber konstatiert werden, daß der qualitative Abstand zwischen der Home-Entertainment Vorführung und der Kinovorführung kontinuierlich abgenommen hat. Die Stellung der Filmtheater als uneingeschränkter Technologieführer im

Bereich der Filmvorführung ist ins Wanken geraten; aus Sicht bestimmter Kinozielgruppen hat das Kino seine Alleinstellung verloren, was wir seit einigen Jahren auch an den rückläufigen Besucherzahlen bestimmter Zielgruppen deutlich sehen können.

Allein diese objektive Veränderung zwingt die Filmtheater weltweit und damit auch in Deutschland zu einer Neuorientierung und damit auch zu einer Weiterentwicklung hin zum digitalem Kino. Es gibt zahlreiche weitere Argumente, die für eine rasche Umrüstung sprechen. Die Digitalisierung der Verbreitung und der öffentlichen Vorführung bietet für die Kinowirtschaft die einmalige Chance, sich in den Märkten der Filmverwertung und der Freizeitindustrien zukunftssträchtig neu zu positionieren.

Das Ergreifen dieser Chance setzt allerdings die völlige Abkehr bisheriger, tradierter Verhaltensweisen voraus. Es geht nicht nur darum, den analogen Projektor durch einen digitalen Projektor zu ersetzen. Es geht darum, den analogen Ort Kino wieder an die Spitze der audiovisuellen Unterhaltungsformen in der digitalen Welt zu führen und in die bereits bestehenden Kommunikationsnetze zu integrieren und öffentlichkeitswirksam nutzbar zu machen.

Hier hat die FFA bereits in enger Kooperation mit der Branche wertvolle Hilfestellung geleistet.

### **Digitalisierung als umfassenden Prozess begreifen**

Digitales Kino der Zukunft bedeutet das Heben erheblicher Rationalisierungspotentiale, die Erschließung neuer Zielgruppen, sowie die Erhöhung der Programmvielfalt im Kino. Die Nutzung dieser Chancen setzt auf Verleih- und Kinoseite eine Neuorganisation der betrieblichen Abläufe voraus.

Hierzu gehören die Vereinheitlichung und Zertifizierung bestehender Kino-Kassen- und Verwaltungssysteme. Die Vernetzung dieser Kino- und Verwaltungssoftware mit dem Theater-Management-Systemen unter Einbindung umfangreicher Reportfunktionen an Verleiher, Werbekunden und neuer Leinwandnutzer und der Switch zu einer digitalen Übertragung der FFA-Meldungen, Terminbestätigungen und der Spielfilmabrechnung unter Nutzung digitaler Signaturen wird die Effektivität auf Kino- und Verleihseite massiv erhöhen. Es wird aber vor allem die Grundlage für optimierte Ablaufs- und Marketingprozesse nah am Kunden bilden. Der fragwürdige Luxus händischer Abrechnungen mit Rollenkarten unter Einbindung selbstgestrickter EDV-Programme muss in absehbarer Zeit der Vergangenheit angehören.

Das digitale Kino der Zukunft wird zu einer erheblichen Zunahme digitaler Programme auf der Kinoleinwand führen. Bereits heute fehlt es aber an intelligenten Informationssystemen, die den Verbrauchern Orientierung im Dschungel des Filmangebotes bieten. Z.B. erzwingen vergleichsweise niedrige Marketingbudgets für Arthaus-Filme geradezu, intelligente Kundendatenbanksysteme in diesem Programmsegment aufzubauen und den

Endverbraucher als aktiven Player in eine Kinocommunity einzubinden. Diese Notwendigkeit ist aber nicht nur auf den Filmkunstbereich beschränkt, sondern ist für alle Filmgenres für die Zukunft von immenser Bedeutung. Begleitet wird dieser Ansatz durch die daraus entstehenden Möglichkeiten, neue Verkaufschannels außerhalb der Kinos zu erschließen: sei es Mobile, sei es Internet, seien es Kaufhausketten oder Tankstellen. Digitalisierung erfüllt wesentliche Erwartungen unserer Kunden, den Kinogängern.

### **Digitalisierung schafft neuartige Angebote für unterschiedlichste Zielgruppen**

Durch die Speicherfähigkeit der Filme nach DCI-Norm gewinnt der Theaterbetreiber neue Programmfreiheiten. Diese neuen Möglichkeiten eröffnen lokal, regional und national koordinierte neue Programmformate, die in der analogen Welt wegen Kopienknappheit nicht zu realisieren sind, nachfolgend einige Beispiele:

- Zukünftig wird es möglich, zu einem Großteil der ausländischen Filmwerke auch originalsprachliche Fassungen vorzuführen ohne daß erhebliche Mehrkosten durch das Ziehen von gesonderten 35mm Kopien entstehen. Durch geeignete Werbemaßnahmen der Kinos können neue Zielgruppen, aber auch neue Kooperationsformen mit Bildungseinrichtungen entwickelt werden.
- Digitalisierung ermöglicht Initiativen wie „Vision Kino“ erheblich verbesserte Schulfilmangebote im Kino: das Ungleichgewicht zwischen Kopienknappheit und pädagogisch wertvollen Filmen verschwindet, Themen wie mangelnde Qualität der Analogkopie bei älteren Filmen gehören der Vergangenheit an. Durch Digitalisierung werden aber auch neue schulische Angebote im Kino ermöglicht, in dem zum Verständnis wichtige Szenen nach der Vorführung des Hauptfilms vom Lehrer nochmals gezeigt und anschließend mit den Schülern diskutiert werden.
- Digitalisierung eröffnet dem Filmrepertoire völlig neue Möglichkeiten. So berichtet „Variety“ in ihrer Ausgabe vom 13. August 2007 über die Vorführung des Films „Goldfinger“, der an einem Tag bei einer Vorstellung in 136 Kinos in England immerhin circa 12.000 Besucher erreichen konnte. Organisiert wurde diese Veranstaltung von der Firma „Park Circus“, die das U.K. Digital Screen Network nutzen konnte.
- Digitalisierung weckt das Interesse der Print- und TV-Industrien, da punktgenaue (d.h. an einem Tag in einer Vorstellung) Kinoveranstaltungen organisiert werden können. Kooperationen der unterschiedlichen Sparten der Filmtheaterkulturwirtschaft mit Medien wie „Focus“ und „SZ“ im Zusammenhang mit der Veröffentlichung neuer DVD-Reihen zeigen den Film auch an den Orten, für die sie gemacht worden sind.
- Digitalisierung ermöglicht die kostengünstige Herstellung von deutschen Tonfassungen/Untertitelungen für potentielle Kinogänger mit Sehschwäche bzw. Hörschwäche. Auch hier können neue Angebote für betroffene Personengruppen in der Öffentlichkeit erschlossen werden; ebenso eröffnen sich neue konstruktive Partnerschaften mit politischen Bündnispartnern.

## **Der digitale Roll-Out**

Mit den DCI-Standards wurde eine Norm erarbeitet, die prinzipiell den 35 mm Standard ersetzen kann. Dank der Initiative der FFA wurde diese Norm auf die Bedürfnisse des deutschen Marktes erweitert.

Aufbauend auf dieser Norm und produziert nach neuen Produktionsverfahren werden in den nächsten Monaten neue Filmwerke das Licht der Leinwand erblicken, die ihre besondere Qualität nur bei digitaler Projektion ausspielen können.

Vor diesem Hintergrund ist die deutsche Kinowirtschaft gefordert, einen nationalen Roll-Out-Plan zu entwickeln, der die flächendeckende Verbreitung der Filmtheater erhält und ein kulturell breit gestreutes Filmangebot in den Filmtheater gewährleistet. Nur so ist eine Inselbildung durch einige Marktteilnehmer im deutschen Kinomarkt zu verhindern, die bei den bisher vorhandenen Angeboten Dritter für die Digitalisierung unausweichlich wäre.

Die Filmverleiher in Deutschland sind bereit, an diesem Roll-Out Plan aktiv mitzuarbeiten, allerdings unter der einschränkenden Bedingung, daß die Umsetzung dieser Pläne vom Bundeskartellamt toleriert werden. Die Filmverleiher sind auch bereit, die Umrüstung der deutschen Filmtheater zu bezuschussen. Mit diesem für die traditionelle Aufgabenverteilung zwischen Verleihern und Kinos in einem marktwirtschaftlichen System eher unübliche Angebot anerkennen die Verleiher ihre besondere Verantwortung für den Erhalt und Ausbau der Kino- und Programmvielfalt in Deutschland. Die Verleiher können aber bei geschätzten Umrüstkosten für das digitale Equipment in einer Größenordnung von cirka 226 Mio. Euro für alle Filmtheater nicht als Mäzen auftreten, die jenseits aller betriebswirtschaftlicher Überlegungen die finanzielle Last tragen. Die Hochrechnung der Umrüstkosten basieren auf Annahmen des PWC-Gutachtens für die FFA, wonach von den cirka 4.800 Leinwänden laut FFA 3745 Leinwände als ortsfeste Filmtheater mit einem kontinuierlichen Spielbetrieb eingestuft wurden.

Setzt man die notwendigen Investitionen ins Verhältnis zu den Umsatzgrößenklassen der einzelnen Leinwände fällt auf, dass die letzten 25% des Umsatzes cirka 50% der Investitionen benötigen. Dies ist einer der Gründe, warum die besondere flächendeckende Theaterstruktur in Deutschland nach Modellen einer Public/Privat-Partnership, die sowohl auf staatliche als auch auf private Mittel setzen, verlangt.

Wir gehen derzeit davon aus, daß cirka 110 bis 120 Mio. Euro öffentliche Mittel notwendig sind, um alle für die bisher in Deutschland vertretene Kinovielfalt und –dichte erforderlichen Filmtheater fit für das digitale Zeitalter zu machen.

Vergleicht man diese Größenordnung mit der Entscheidung der Bundesregierung für die umfassende Renovierung der Deutschen Oper in Berlin bis zu 200 Mio. Euro zur Verfügung zu stellen, so erscheint dieser Betrag vor dem Hintergrund der kulturellen Bedeutung des Kinos als vertretbar und angemessen. Neben diesem kulturellen Aspekt und den oben beschriebenen neuen inhaltlichen Ansatzpunkten im pädagogischen und filmhistorischen Bereich sowie in der Schaffung neuer Angebote für potentielle Kinogänger mit Seh- und

Hörschwäche ist diese öffentliche Teilfinanzierung aber die einmalige Chance für die gesamte deutsche Kinowirtschaft den Sprung ins digitale Zeitalter zu schaffen. Dieser Sprung ermöglicht die nachhaltige Neupositionierung und Stärkung der Kinos in der Fläche, die wiederum vitale kulturelle und ökonomische städtische Impulse auslösen wird.

Aufbauend auf und als Voraussetzung für diese Sockelfinanzierung müssen Verleih-, Kino- und Werbewirtschaft sowie neue Contentanbieter Finanzierungsmodelle entwickeln, die die Gesamtfinanzierung gewährleisten, wobei sowohl die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Teilnehmer berücksichtigt werden soll als auch jeder Teilnehmer einen eigenen nennenswerten Beitrag leisten soll.

Im Zentrum der Modelle können aus Sicht der Verleiher nur die Investitionskosten des digitalen DCI-Equipments stehen. Um die Zinskosten möglichst gering halten zu können und um einen überschaubaren Installationszeitraum realisieren zu können, streben wir einen Zeitraum von fünf Jahren an, in dem die Installation und die Finanzierung für den gesamten Filmtheaterpark durchgeführt werden soll. Nur so kann auch der für Verleiher und Produzenten kostenintensive Hybridbetrieb von Analog- und Digitalkopien in einem überschaubaren Rahmen gehalten werden.

Dieses Modell setzt voraus, daß die deutschen Filmtheaterunternehmer ihre verbindliche Bereitschaft erklären, den Weg der Umrüstung zu gehen. Der Weg der Umrüstung ist unumkehrbar: die Belieferung mit 35mm Kopien bei Erstaufführungen wird nach der Umrüstphase eingestellt.

### **Der Ausgangspunkt: Digitalisierung und Erstaufführer**

Die auf marktwirtschaftlichen Kriterien beruhende Belieferungspolitik der Filmverleiher in Deutschland orientiert sich an den Umsätzen der Filmtheater. Hierzu wurde seitens des Bundeskartellamtes ein sogenannter Kriterienkatalog entwickelt, in dessen Zentrum der Umsatz der einzelnen Leinwand steht. Dieser Kriterienkatalog fordert, dass die Entscheidung über eine Belieferung, sprich über die Bereitschaft der Bereitstellung einer 35mm Kopie, im wesentlichen über einen Vergleich der Umsätze fällt. Der Umsatz der einzelnen Leinwand ist deshalb auch zunächst das entscheidende Kriterium für die Bereitschaft des Verleihers, in der Umrüstphase eine Bezuschussung zu akzeptieren.

Für Deutschland gibt es allerdings keinen offiziellen Status des Erstaufführers und damit auch keine offiziellen Statistiken über die Zahl der Erstaufführungstheater. Orientiert man sich allerdings an den üblichen Startkopienzahlen bei größeren Filmstarts und addiert die Erstaufführungstheater im Arthausbereich hinzu, so dürfte bei einer engen bzw. breiteren Auslegung die in der nachfolgenden Tabelle genannte Verteilung realistisch sein.

Gehen wir des weiteren davon aus, dass eine Investition in das digitale Kinoequipment ohne Refinanzierungskosten mit circa 60.000 Euro zu Buche schlägt und nehmen wir zugunsten

der Filmtheater an, dass sich die Verleiher an der Umrüstung mit 50% beteiligen, erhalten wir die nachfolgenden Kennzahlen:

Bezeichnung	Erstaufführer/eng	Erstaufführer/breit
Klassische Erstaufführer	800	1000
Arthaus	200	300
Investitionen	60 Mio. Euro bei 1.000	78 Mio. Euro bei 1.300
Davon 50% Verleih	30 Mio. Euro	39 Mio. Euro
Pro Jahr Verleih/5 Jahre	6 Mio. Euro	7,8 Mio. Euro

Oben haben wir darauf hingewiesen, daß laut PWC-Gutachten 3745 Filmtheater für einen digitalen Roll-Out in Frage kommen. Bei einer 50% Beteiligung der Verleiher und einer Konzentration auf die Erstaufführer könnten also cirka ein Drittel der deutschen Filmtheater umgerüstet werden. Bei diesem Ansatz würden die Verleiher insgesamt 39 Mio. zur Verfügung stellen.

Nun ist allgemein bekannt, daß auf internationaler Ebene diverse Third-Party-Modelle diskutiert werden. Bei diesen Modellen übernimmt ein Dritter die Finanzierung der Anlagen; eine Refinanzierung erfolgt über eine anteilige Finanzierung der Verleiher und der Kinos. Diese Modelle werden aber nur für die umsatzstarken Häuser angeboten. In Deutschland dürften für diese Modelle cirka 20% der Leinwände in Frage kommen. Bei diesen Modellen für Leinwände mit sehr hohen Umsätzen liegt in der Regel eine Verleihbeteiligung in Höhe von 60 bis 70 Prozent der Investitionen vor. Unterstellen wir gleichwohl, dass für diese Modelle die Erstaufführer in engerer Auslegung in Frage kämen (also mehr als 20% der Leinwände), läge die Verleihbeteiligung bei 36 Mio. Euro bei einem 60% Share und bei 42 Mio. Euro bei einem 70% Share.

Die Bereitschaft der Verleiher solch hohe Anteile für den Übergangszeitraum zu akzeptieren hat insbesondere zwei wesentliche Ursachen: Kosteneinsparungen aufgrund der Substitution analog/digital und schnelle Refinanzierung aufgrund der hohen Umsätze.

Beide Ursachen entfallen bei umsatzschwachen Filmtheatern. Da diese Filmtheater keine Erstaufführungen erhalten, entfällt der Einsparungseffekt durch Digitalisierung bei diesen Filmtheatern. Außerdem führen niedrige Umsätze zu langen Refinanzierungszeiträumen. Eine Bezuschussung dieser Filmtheater durch den Verleih würde also zu höheren Kosten beim Verleih führen.

### **Unterschiedliche Modelle in unterschiedlichen Ländern**

Diese ökonomischen Zusammenhänge treffen auf alle Filmtheatermärkte weltweit zu. In Märkten mit durchschnittlich hohen Filmtheaterumsätzen und starker Multiplexpräsenz wie beispielsweise in England und in Belgien können rein marktwirtschaftliche Modelle umgesetzt werden. So betrug der durchschnittliche Umsatz eines Filmtheaters in Großbritannien cirka 335 Tausend Euro, in Deutschland liegt dieser Betrag bei cirka 180 Tausend Euro. Tendenziell ist der deutsche Markt dadurch gekennzeichnet, daß cirka ein Drittel der Filmtheater Einspareffekte und hohe Umsätze generieren und zwei Drittel der Filmtheater

geringere Umsätze ohne Einspareffekte auf Verleihseite generieren. Diese unterschiedliche Verteilung in den einzelnen Ländern in Europa wird wahrscheinlich dazu führen, daß es auf europäischer Ebene jeweils länderspezifische Ansätze geben wird. Wie kann ein Lösungsansatz aussehen, der die besondere deutsche Filmtheaterstruktur berücksichtigt?

### **Der Vorschlag der Verleiher**

Ausgangspunkt aller Überlegungen ist die Überzeugung, daß der flächendeckende Erhalt der Filmtheaterlandschaft das gemeinsame Ziel der gesamten Branche und der Politik ist. Um dieses Ziel zu erreichen muss auf Basis eines Rechenmodells der Betrag ermittelt werden, der sich aus Marktkapital refinanzieren kann. Die verbleibende Lücke soll aus öffentlichen Mitteln finanziert werden. Im Anschluss sind beide Teilbereiche in einem Modell zusammen zu führen.

Aus unserer Sicht müssen bei dem Businessmodell vier Bedingungen erfüllt werden:  
die Verleiher sollten einen Vorschlag unterbreiten, der eine Ausweitung ihrer Beteiligung über den Kreis der Erstaufführer hinaus vorsieht und damit auch solche Filmtheater beinhaltet, bei denen keinerlei Einspareffekte auftreten.  
der Vorschlag der Verleiher muß von den Produzenten unterstützt werden.  
der Vorschlag muss die ökonomische Leistungsfähigkeit des Filmtheaters berücksichtigen.  
der Vorschlag setzt auf der Theaterseite die prinzipielle Bereitschaft der ökonomisch starken Filmtheater voraus, das Businessmodell als Grundvoraussetzung für ein Public/Private-Modell zu akzeptieren.

Vor diesem Hintergrund schlagen die Verleiher eine Beteiligung für die Filmtheater vor, die einen Jahresumsatz von 150. Tausend Euro oder mehr umsetzen; dies waren im Jahr 2006 circa 1.900 Leinwände. Für diese Kinos schlagen wir eine Verleihbeteiligung im Verhältnis 25% (28 Mio.) auf die Filmtheater und 75% (85 Mio.) vor.

Dieses Angebot basiert auf den oben geschilderten Annahmen, z.B. einer Investitionssumme für das digitale DCI-Equipment in Höhe von circa 60.000 Euro je Leinwand und circa 3.750 Leinwänden, die umgerüstet werden. Es impliziert bei einem branchenweiten Konsens auf ein digitales Roll-Out Modell, daß die wesentlichen Parameter laufend überprüft und eventuell angepasst werden.

Ein Vergleich der Verleihbeteiligung dieses Vorschlages mit den in der Tabelle aufgeführten Erstaufführermodellen belegt das nachhaltige Interesse der Verleiher an einer breiten, flächendeckenden Kinoinfrastruktur. Der Kreis der Filmtheater wird erheblich ausgeweitet, der prozentuale Anteil der Verleiher wird erheblich erhöht. Die Verleiher sind bereit, ihre Mittel der Gesamtheit der Filmtheater für die Cofinanzierung des DCI-Equipments zur Verfügung zu stellen, wenn gewährleistet ist, daß öffentliche Mittel und die Beteiligung der Filmtheater in der oben beschriebenen Größenordnung zur Verfügung stehen.

Konkret schlagen wir ein Public/Privat-Modell vor, in dem der Staat zunächst eine maximale Anschubfinanzierung von cirka 225-230 Mio. Euro zur Verfügung stellt. Die Branche wird aus Branchenmitteln cirka 112-115 Mio. Euro zurückführen. Die Branche hofft auf ein positives und zeitnahes Signal der Politik, da ansonsten davon auszugehen ist, daß Third-Party Modelle realisiert werden, die Mittel binden, die ansonsten zur Unterstützung der Gesamtbranche zur Verfügung stehen würden.

Die deutsche Kinofilmwirtschaft hat mit breiter Unterstützung der Politik die einmalige Chance, die Digitalisierung als Neupositionierung des Kinos im Wettbewerbsumfeld der Freizeitindustrien und des Medienkonsums zu nutzen. Packen wir´s an.

Berlin, im Dezember 2007

Verband der Filmverleiher e.V.

Gez.

Klingsporn