

Vorarlberger Kulturkino

Ein Marketing-Konzept für den Kinomarkt im Ländle

von

Mag. Siegfried Gruber

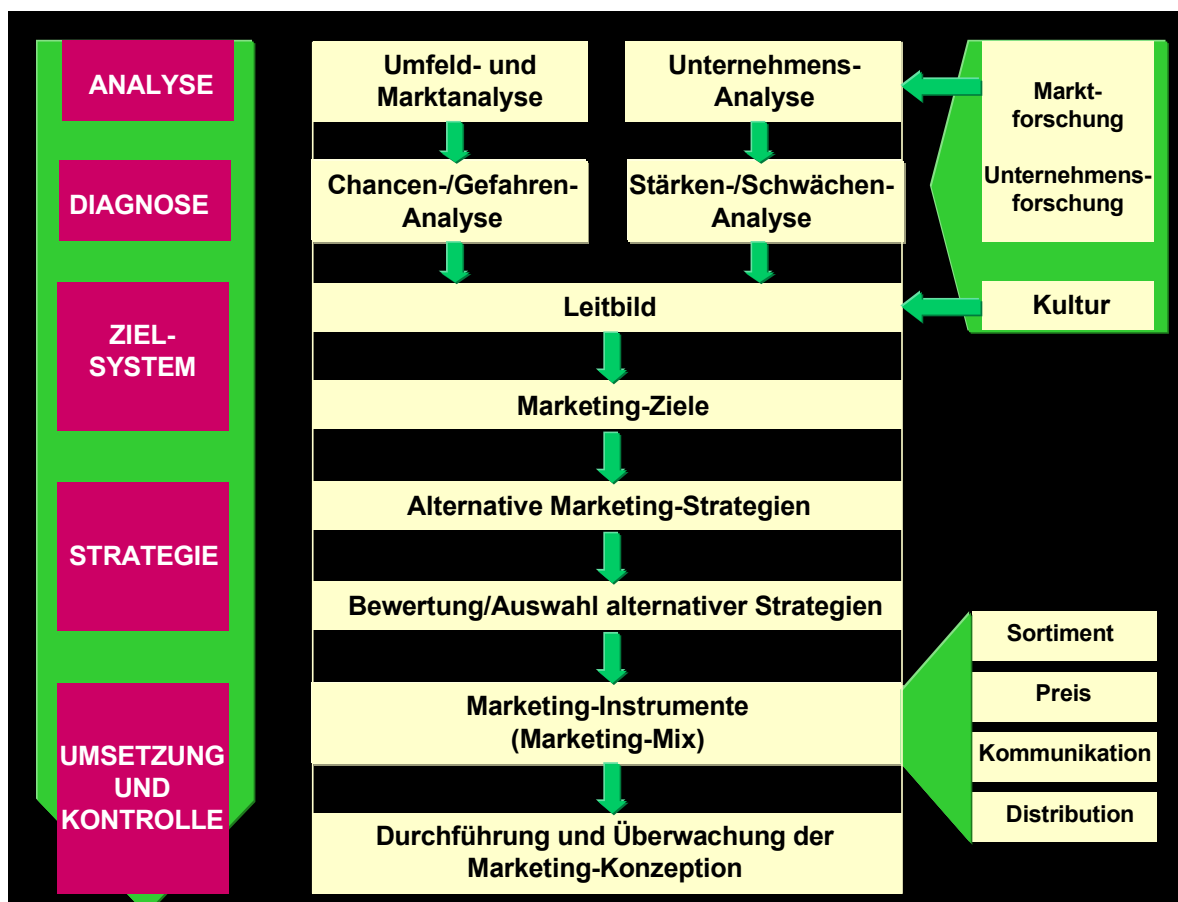
Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Ausgangssituation und Ziel dieser Arbeit | 3 |
| 2. Analyse..... | 4 |
| 2.1 Umfeldanalyse | 4 |
| 2.1.1 Gesellschaftliche Faktoren..... | 4 |
| 2.1.2 Wirtschaftliche Faktoren..... | 5 |
| 2.1.3 Technologische Faktoren..... | 5 |
| 2.1.4 Politische Faktoren..... | 6 |
| 2.2 Marktanalyse..... | 6 |
| 2.2.1 Absatzmarkt | 6 |
| 2.2.1.1 Marktwachstum, -volumen, -potenzial..... | 6 |
| 2.2.1.2 Die Programmkinobesucher..... | 8 |
| 2.2.2 Beschaffungsmarkt | 9 |
| 2.2.2.1 Infrastruktur..... | 9 |
| 2.2.2.2 Personal..... | 9 |
| 2.2.2.3 Anmietung der Filme | 10 |
| 2.2.2.4 Finanzbedarf..... | 10 |
| 2.2.3 Konkurrenz..... | 11 |
| 2.2.4 Überbetriebliche Institutionen..... | 12 |
| 2.3 Unternehmensanalyse | 12 |
| 3. Diagnose | 13 |
| 4. Marketing-Grundsätze..... | 14 |
| 5. Marketing-Ziele..... | 14 |
| 6. Marketing-Strategie | 15 |
| 7. Marketing-Instrumente..... | 16 |
| 7.1 Produktpolitik..... | 16 |
| 7.2 Preispolitik..... | 18 |
| 7.3 Kommunikationspolitik..... | 18 |
| 7.4 Distributionspolitik | 19 |
| 8. Zusammenfassung | 19 |
| Quellenverzeichnis | 20 |

1. Ausgangssituation und Ziel dieser Arbeit

Die Vorarlberger Kinoszene wird seit einigen Jahren vom Kinocenter Cineplex in Hohenems, einem Betrieb der von Constantin Film kontrollierten Cineplex Kinobetriebe GmbH, beherrscht. In neun Sälen mit insgesamt 2.215 Sitzplätzen werden fast ausschließlich Hollywood-Filme und andere Großproduktionen gespielt. Den künstlerisch hochwertigen Film bringen derzeit nur die nicht-kommerziellen Filmclubs Filmforum (Bregenz), FKC (Dornbirn) und TaS-Kino (Feldkirch) nach Vorarlberg. Das Metro-Kino, die Weltlichtspiele und das Oscar stellen dafür kleinere Säle an einzelnen Wochentagen zur Verfügung. Da in Vorarlberg – als einzigem Bundesland neben dem Burgenland – kein eigenes Haus für ein Programmkino zur Verfügung steht, ist ein durchgehender Spielplan mit Off-Mainstream-Filmen hier nicht möglich. Das Angebot an filmischen Nischenprodukten bleibt so auf relativ wenige Vorführungen beschränkt. Über die bloße Filmvorführung hinaus gehende Leistungen konnten die Filmclubs bisher nur sehr sporadisch zu besonderen Anlässen (Bestandsjubiläen o.Ä.) anbieten.

Die vorliegende Arbeit hat daher zum Ziel, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die Chancen einer eigenen Vorarlberger Spielstätte für den Kinofilm abseits des Mainstreams auszuloten und ein grobes Marketing-Konzept für ein derartiges Projekt vorzustellen. Der Aufbau orientiert sich am nachfolgend dargestellten Prozess der Marketing-Planung:¹



¹ Quelle: Wachter (2002), S. 18

2. Analyse

2.1 Umfeldanalyse

2.1.1 Gesellschaftliche Faktoren

An gesellschaftlichen Trends, die das Kino – wie die Unterhaltungsindustrien im Allgemeinen – beeinflussen, können genannt werden:

- **Hedonismus und der Trend zur "Erlebnisgesellschaft"**² führen dazu, dass immer neue Freizeitszenen entstehen bzw. sich diese immer weiter differenzieren. Das Kino ist gerade für Jugendliche ein wichtiger Bestandteil ihres Medienkonsums und Freizeitverhaltens.
- **Postmaterialismus:** In den hoch entwickelten Gesellschaften der Industriestaaten wirkt der Besitz materieller Güter allein kaum noch sinn- und identitätsstiftend. Unter anderem kann der "Konsum von Kultur" diese Rolle in zunehmendem Maß übernehmen.
- **Das steigende Bildungsniveau** führt zu größerer Bereitschaft, sich auf (kulturelle) Produkte einzulassen, die nicht aus der "westlichen" Welt stammen.
- **Internationalismus, Multikulturalität und Fremdsprachigkeit** fördern das Interesse am Unbekannten bzw. "Exotischen".
- Korrespondierend dazu kann teilweise eine gewisse **(Über-)Sättigung an westlich – im Besonderen: amerikanisch – geprägter Medien- und Kulturindustrie** registriert werden.
- Die Werthaltung des **Individualismus** bringt es mit sich, dass das Konsum- und Freizeitverhalten subjektiven, in Persönlichkeit und Lebensstil des Einzelnen begründeten Aspekten folgen und sich im Gegensatz zu früher weniger auf tradierte Muster zurückführen lassen.
- Gleichzeitig sind die Menschen heute **mobiler**, nicht nur verkehrstechnisch, sondern auch was ihre Konsumgewohnheiten betrifft: Die Schnelllebigkeit bringt ein gewisses "**Konsumnomadentum**" hervor, das sich zum Beispiel in diversifizierten, nicht selten wechselnden Hobbies und Interessen manifestiert. Seinem persönlichen "Patchwork" von – mehr oder weniger breit gefächerten – Interessensgebieten entsprechend, frönt der heutige Konsument zeitlich neben- und/oder hintereinander **verschiedensten Freizeitaktivitäten**.
- Dies betrifft zunehmend nicht mehr nur Jugendliche, sondern **alle Altersschichten**. Gerade das Kino dürfte – im Gegensatz zu anderen Szenen (Clubbing, Trendsportarten) – geeignet sein, auch Konsumenten jenseits des Jugendalters anzusprechen.

² vgl. Schulze (1992)

2.1.2 Wirtschaftliche Faktoren

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unterhaltungsindustrien sind unter anderem geprägt von

- einer im Vergleich zu früheren Zeiten relativ **hohen Kaufkraft** auch bei Jugendlichen
- und einem **sehr breit gefächerten Angebot an Unterhaltungsmöglichkeiten**, mit denen das Kino konkurrieren muss.
- Dem gemäß entwickeln sich Kinos immer mehr zu **Unterhaltungszentren** mit verschiedenen angeschlossenen Freizeitangeboten, insbesondere einem diversifizierten gastronomischen Umfeld.
- Diese Kino-Centers werden von immer weniger, dafür größeren Unternehmen geführt. Die **Konzentrationstendenzen** bei Mediengesellschaften, Kinoketten, Rechte- und Filmverleihern usw. führen dazu, dass Klein- bzw. Alternativenanbieter aus dem Markt ausscheiden oder sich auf Marktnischen spezialisieren.
- Das Leistungsangebot der Filmindustrie beschränkt sich heute nicht mehr nur auf das Produkt Film allein, sondern umfasst eine ganze Palette von angeschlossenen **Vermarktungsschienen**.³
- Auch die **Zweitvermarktung** über Leih- und Kauf-Videos und -DVDs sowie die **Drittvermarktung** durch Verkauf der Rechte an Pay-TV- und andere Fernsehsender hat stark an Bedeutung gewonnen und setzt heute schneller nach dem Kinoeinsatz ein.
- Dass Kinofilme heute früher in die Videotheken, den Einzelhandel und das Fernsehen kommen, ist ein Indiz dafür, dass sich die **Produktlebenszyklen bei Filmen verkürzen** und diese daher schneller "altern".
- Die **aktuell schlechte Wirtschaftslage** führt unter Umständen dazu, dass die Konsumenten bei Feizeit Ausgaben sparsamer sind.

2.1.3 Technologische Faktoren

- Die Unterhaltungselektronik bietet gerade im Bereich **Heimkino** immer bessere (aber entsprechend teure) Lösungen, die quasi ein Kinoerlebnis im eigenen Wohnzimmer ermöglichen.
- Neue Medien wie die – derzeit noch in verschiedenen Formaten angebotene – **DVD erlauben deutlich erweiterte Nutzungsmöglichkeiten gegenüber Kino**, Video und TV (z.B. Sprachauswahl, Hintergrundinfos und Interviews, Making-Ofs),

³ Man denke in diesem Zusammenhang etwa an das Merchandising rund um Disney-Zeichentrickfilme und andere Hollywood-Großproduktionen (wie z.B. "Der Herr der Ringe"), deren Figuren zur Absatzsteigerung verschiedenster Produkte beitragen sollen (McDonald's-Juniortüte, Kinder-Überraschung, Schulartikel mit Aufdruck usw.).

allerdings nur mit zeitlicher Verzögerung gegenüber der Primärvermarktung in den Kinos.

- Das **Internet** eröffnet insbesondere durch Online-Tauschbörsen die Möglichkeit, Filme, die bereits als DVD veröffentlicht wurden, mehr oder weniger kostenlos zu beziehen.
- Da beim Kinofilm **verschiedene Bild- und Tonformate** existieren, sind gerade Programmkinos mit ihrem geographisch und filmgeschichtlich breit gefächerten Spielplan gezwungen, hohe Investitionen in die Technik zu unternehmen.

2.1.4 Politische Faktoren

- **Subventionen für Kulturprojekte** sind durch die politisch vorgegebene Budgetdisziplin tendenziell stärker **gefährdet** als noch vor wenigen Jahren.
- Dafür ist der **Einfluss der Politik** auf künstlerische Fragen (etwa die Filmauswahl) und andere Bereiche der Gestaltung des Leistungsprogramms **niedrig** bis nicht mehr vorhanden (so wurde z.B. das Verbot von Filmvorführungen an bestimmten Feiertagen aufgehoben).

2.2 Marktanalyse

2.2.1 Absatzmarkt

2.2.1.1 Marktwachstum, -volumen, -potenzial

Die Besucherzahlen der österreichischen Kinos sind in den vergangenen Jahren stetig angestiegen. Das Jahr 2002 hat mit ca. 19,25 Mio. Besuchern das Rekordjahr 2001 noch einmal knapp übertroffen.⁴ In Vorarlberg mit seinen ca. 1 Mio. Besuchern jährlich⁵ hat die Eröffnung des Cineplexx Hohenems vor drei Jahren ein Zuschauerwachstum ausgelöst, das laut Auskunft des Obmanns des Filmkulturclubs Dornbirn, Dr. Norbert Fink, – zumindest anfänglich – auch den Filmclubs zugute gekommen ist. Dies könnte vor allem daran liegen, dass das Cineplexx hierzulande das Kino insgesamt in der Wahrnehmung des potenziellen Publikums aktualisiert, aus sporadischen Kinogängern regelmäßiger und aus bisherigen "Kinomuffeln" zumindest Gelegenheitsbesucher gemacht hat (die die Filmwahl aber in der Folge unter Umständen sorgfältiger treffen). Auch Beispiele aus anderen Regionen belegen, dass die von großen kommerziellen Kinobetrieben ausgehende Publizität für das Kino an sich auch dem kleinen, künstlerisch anspruchsvollen Film nützen kann. Eine etwaige räumliche Nähe zum Cineplexx müsste ein Vorarlberger Programmkino wohl auch wegen des im Detail doch recht verschiedenen Publikums nicht fürchten.⁶

⁴ vgl. o.A. (2003a), o.S.

⁵ vgl. o.A. (2002), o.S.

⁶ vgl. Kap. 2.2.1.2 "Die Programmkinobesucher", S. 8

Seinen Sitz sollte das Programmkino jedenfalls in der bevölkerungsreichsten Region, dem Rheintal, haben. Am – dafür wahrscheinlich idealsten – Standort Dornbirn mit seinem näheren Einzugsgebiet (vom Bodensee bis Feldkirch) wohnen laut letzter Volkszählung 2001 ca. 240.000 Menschen.⁷ Die in diesem Gebiet tätigen Filmclubs kamen 2002 zusammen auf 526 Vorstellungen, wobei die durchschnittliche Frequenz bei 43,7 Besuchern liegt.⁸ Zum Vergleich die Zahlen des Innsbrucker Programmkinos Cinematograph, das im gleichnamigen Stammhaus einen und im Leokino zwei Säle bespielt: Die 3.406 regulären Vorstellungen im Jahr 2002 hatten insgesamt 117.300 Besucher.⁹ Im Durchschnitt ergibt dies 9,3 Aufführungen pro Tag mit einem Besucherschnitt von 34,4.¹⁰

Ein Vorarlberger Programmkino mit einem normalerweise zweimal täglich, an einem Tag am Wochenende dreimal bespielten Saal würde auf 780 Vorstellungen kommen. Bei einer – gegenüber den Besucherzahlen der Filmclubs in etwa gleich bleibenden – Frequenz von durchschnittlich 40 pro Aufführung, ergibt dies ca. 31.000 Besucher pro Jahr – im Vergleich zum derzeitigen Marktvolumen von etwa 23.000 Besuchern (siehe oben) somit um ein Drittel mehr. Die Professionalisierung der Marktbearbeitung, die ein eigenes Programmkino im Vergleich zu den Filmclubs sicher leisten könnte, müsste eine solche Publikumsteigerung meines Erachtens zweifelsohne zulassen. Das Beispiel des Cinematograph zeigt, dass die Ausweitung des Angebots neue Nachfrage nach sich ziehen kann: Nach Übernahme des Leokinos als zweiter Spielstätte mit zwei zusätzlichen Sälen im Jahr 1999 hat sich das Publikumsaufkommen verdoppelt (!). Auch in Vorarlberg sollte die Eröffnung eines täglich mit mindestens zwei verschiedenen Filmen bespielten Programmkinos eine deutliche Besuchersteigerung gegenüber der jetzigen Situation bewirken: "Die derzeitige Aufführung durch die Filmclubs lässt es z.B. nicht zu, dass sich ein guter Film 'herumspricht', da derzeit nur max. eine weitere Vorführung am nächsten oder übernächsten Tag im Nachtprogramm [stattfindet]. Jeder weitere Termin bringt neue Gäste, ohne sie vom ersten Termin abzuziehen."¹¹

Ausgehend von den oben ermittelten 31.000 Besuchern pro Jahr errechnet sich bei einem angenommenen Durchschnittspreis von EUR 6,50 pro Eintrittskarte¹² ein Marktvolumen des Kinobetriebs (ohne angeschlossene Gastronomie, Sonderveranstaltungen, mögliche weitere Geschäftsfelder wie Verleih o.Ä.) von rund EUR 200.000,- (wovon nach Abzug der Filmmieten in Höhe von in der Regel 40 % der Eintrittsgelder¹³ somit ungefähr EUR 120.000,- verbleiben). Das zu erwartende Marktvolumen und das theoretisch ansprechbare Marktpotenzial sollten aber jedenfalls in einer eigenen Bedarfsstudie erhoben werden.

⁷ vgl. o.A. (2001b), S. 24

⁸ Vgl. Fink (2003), o.S., der für den Filmkulturclub Dornbirn einen Durchschnittsbesuch von 38,0 pro Aufführung angibt (ohne die Besucher einer einmaligen Auswärtsvorstellung im Kino Madlen in Heerbrugg). Aus den für die Programmschiene TaS-Kino in Feldkirch vorliegenden Daten errechnet sich eine Frequenz von 39,3. Die vom Filmforum angegebenen (gerundeten) Zahlen ergeben mit 50,0 den eindeutig höchsten Schnitt.

⁹ Vgl. o.A. (2003b), o.S. Das alljährlich vom 1. bis 31. August stattfindende Open Air-Kino im Innenhof des Innsbrucker Zeughauses ist hier nicht mit eingerechnet. Diese Veranstaltungsreihe mit ihren täglich wechselnden Vorführungen verzeichnete 2002 insgesamt 10.080 Besucher.

¹⁰ Vgl. o.A. (2003b), o.S. Die vergleichsweise niedrige Frequenz dürfte zum einen an der sehr mutigen Programmierung liegen, die auch vor absoluten Nischenprodukten nicht zurückschreckt, zum anderen an Specials wie dem Nachmittagskino (auch wochentags).

¹¹ Fink (2001b), o.S.

¹² vgl. Kap. 7.2 "Preispolitik", S. 18

¹³ vgl. Kap. 2.2.2.3 "Anmietung der Filme", S. 10

2.2.1.2 Die Programmkinobesucher

Statistiken belegen, dass fast drei Viertel aller Kinogänger unter 30 Jahren alt sind.¹⁴ Der niedrige Altersschnitt resultiert vor allem daraus, dass den überwiegenden Großteil des Publikums die eher jugendlichen Besucher von kommerziellen Kino(-Center)s stellen. Die Zielgruppe der Programmkinos dürfte im Durchschnitt deutlich älter sein: Die Betreiber des Cinematograph schätzen ihre Kunden "um 10 Jahre älter" als das Kommerzpublikum. Untersuchungen zeigten außerdem, dass "die A- und B-Schicht in Innsbruck fast ausschließlich ins Cinematograph und Leokino geht". Die typischen Besucher von Kulturkinos dürften demnach über ein überdurchschnittliches Einkommen verfügen, gebildet und kunstinteressiert sein – es handelt sich tendenziell um ein "intellektuelles" Publikum. Als "Cineasten" weisen sie ein hohes *enduring involvement*¹⁵ für Filmkultur auf, treffen die Filmauswahl kritischer und bewusster¹⁶ und sind potenzielle Kino-Stammkunden. Auch Programmkinobesucher werden sich vor der Leinwand nicht langweilen wollen, ihr Anspruch geht aber über die bloße Unterhaltung hinaus in Richtung eines "kulturellen Interesses".

Nach Hirschmann/Holbrook werden gerade *esthetic products* aus dem Bereich Kunst bzw. Kultur auch deshalb konsumiert, weil ihre produktsymbolistischen Werte dem Erreichen sozialer und auf das Selbstkonzept bezogener Ziele förderlich sein können: Sie dienen der Selbstdefinition und der – für das soziale Umfeld wahrnehmbaren – Selbstdarstellung.¹⁷ So eignen sich vom Mainstream abweichende kulturelle Präferenzen insbesondere auch als "gesellschaftliche Absonderungsinstrumente".¹⁸ Es kann vermutet werden, dass sich Programmkinobesucher der Andersartigkeit ihrer Filmvorlieben zumindest bewusst sind (und zwar möglicherweise in durchaus selbstgefälliger Weise) und den – wenn man so will – elitären Status aus ihrem Kulturkonsum "gegen die Masse" durchaus schätzen.¹⁹ Wie stark derartige Motive das Verhalten des Publikums beeinflussen, müsste wohl in einer empirischen Studie erhoben werden.²⁰

¹⁴ vgl. Schütze (1995), S. 85 f

¹⁵ "Enduring involvement represents a consumer's ongoing, day-to-day level of interest in a product class [...]. It is independent of situations" (Richins/Bloch 1991, S. 145).

¹⁶ Dem gegenüber geht der durchschnittliche Kinobesucher häufig "nicht für einen bestimmten Film ins Kino, sondern deshalb, weil das Kino bequem zu erreichen ist und viel Service/Komfort bietet. Da fällt die Entscheidung erst am Eingang, für welchen Film das Ticket gelöst wird. Dabei kommt es oft zu Überhangeffekten. Das heißt: Ist das Kino A mit dem interessantesten Film ausverkauft, geht man eben ins Kino B. Weil man schon mal da ist. [...] Für diese Theorie spricht, dass das Kinogeschäft in solchen Wochen besonders mau ist, in denen nicht mindestens ein attraktiver Blockbuster auf dem Programm steht" (Schütze 1995, S. 89).

¹⁷ vgl. Hirschmann/Holbrook (1982), S. 95 ff

¹⁸ Borgeest (1977), S. 201, vgl. ebenso S. 99 ff

¹⁹ vgl. zu diesen Konsummotiven die Beiträge in Deichsel (1987)

²⁰ vgl. Gruber (1995) für ein Beispiel einer qualitativen Studie über eine vergleichbare Zielgruppe

2.2.2 Beschaffungsmarkt

2.2.2.1 Infrastruktur

Raum und Ausstattung

Ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Programmkinos in Vorarlberg ist der Standort. Benötigt werden ein oder zwei Säle²¹ im – vom Einzugsgebiet her am besten geeigneten²² – unteren Rheintal. Ideal wäre die Übernahme eines bestehenden Kinos, aber auch die Adaptierung von derzeit nicht oder anders genutzten Sälen käme in Frage. Nach dem Scheitern der bisherigen Bemühungen um die Errichtung eines Programmkinos²³ muss konstatiert werden, dass in der momentanen Situation kein geeignetes Raumangebot vorhanden ist.

Technik

Die technischen Anforderungen an ein Kulturkino liegen deutlich über jenen an kommerzielle Kinos. Letztere erhalten wegen ihrem Schwerpunkt auf aktuellen, vornehmlich amerikanischen Produktionen Filmmaterial in einigen wenigen Formaten. Während sie daher mit einer Technik, die die gängigsten ein, zwei Bild- und Tonformate spielen kann, ihr Auslangen finden, muss ein Programmkino Filme unterschiedlichsten geographischen und zeitlichen Ursprungs "formatrichtig" vorführen können.²⁴

2.2.2.2 Personal

Neben einem ausgebildeten Filmvorführer (für den im Dienstverhinderungsfall Ersatzpersonal verfügbar sein muss) und Teilzeitbeschäftigten für Kasse, angeschlossene Gastronomie usw. braucht ein Kulturkino vor allem eine professionelle Führung durch mindestens eine idealerweise im Kulturmanagement erfahrene Person. Diese ist für die Programmierung (inklusive der Organisation von Sonderveranstaltungen wie Retrospektiven, länder- oder themenspezifischen Reihen oder Einladung von Filmschaffenden) verantwortlich und muss von ihrem (Film-)Fachwissen her in der Lage sein, eine verleihunabhängige Kommunikationspolitik zu konzipieren und umzusetzen.²⁵ Gute Fremdsprachenkenntnisse sind wegen der wechselnden geographischen Herkunft der Filme – und daraus resultierend der teilweisen Notwendigkeit, Sonderimporte von Kopien über Auslandskulturinstitute und Botschaften zu organisieren – wesentlich. Die Unterstützung durch eine zusätzliche (Teilzeit-)Bürokraft mit den üblichen PC- (insbesondere DTP-) und IT-Kenntnissen wäre wünschenswert.

²¹ Laut Aussagen der Verantwortlichen von FKC und Cinematograph ist die wirtschaftlich sinnvolle und für eine qualitativ hochwertige Programmierung optimale Führung eines Kulturkinos mittel- bis langfristig auf zwei Säle angewiesen.

²² vgl. Kap. 2.2.1.1 "Marktwachstum, -volumen, -potenzial", S. 7

²³ vgl. Fink (2001a), o.S.

²⁴ vgl. zu den Qualitätsstandards eines professionellen Kulturkinos Kap. 7.1. "Produktpolitik", S. 16 ff

²⁵ vgl. hierzu Kap. 7.3. "Kommunikationspolitik", S. 18 f

2.2.2.3 Anmietung der Filme

Zu den kostenintensivsten Faktoren zählen neben der räumlichen und technischen Ausstattung und dem Personal insbesondere auch die Filmmieten an die Verleihfirmen. Diese werden als fixer Prozentsatz der Einnahmen aus den Eintritten vereinbart, wobei derzeit 40 % üblich sind (+/- 10 % in Einzelfällen) und ein Minimalbetrag von etwa EUR 150,- jedenfalls zu bezahlen ist (bei besonderen Titeln auch mehr). Programmkinos beziehen ihre Filme in der Regel von kleinen, auf anspruchsvolle Produktionen konzentrierten Verleihern (in Österreich beispielsweise die Wiener Firmen Stadtkino, Polyfilm und Filmladen, die auch eigene Kinos betreiben).

2.2.2.4 Finanzbedarf

Die Herstellungskosten für die Infrastruktur eines Programmkinos können nur schwer abgeschätzt werden, weil sie wesentlich davon abhängen, ob schon etwas Verwertbares – und wenn: was – als adaptierbarer bzw. bespielbarer Raum vorhanden ist. Eine Faustregel besagt, dass die Gesamtinvestitionen umgelegt auf den einzelnen Kinossessel EUR 1.100,- nicht übersteigen sollten. Ein Kulturkino wird diese Marke aufgrund der oben²⁶ beschriebenen hohen technischen Anforderungen mitunter deutlich überschreiten. Während beispielsweise in kommerziellen Kinos die technische Ausstattung laut Aussage der zuständigen Stelle in der Wirtschaftskammer Vorarlberg mit ca. EUR 50.000,- pro Saal zu veranschlagen ist, kann sie in einem Programmkino, das vom europäischen und amerikanischen Stummfilm bis zum zeitgenössischen lateinamerikanischen, afrikanischen und asiatischen Film alle Bereiche abdecken möchte, ein Mehrfaches dieses Betrages kosten. Einen gewissen Mindestkomfort (z.B. betreffend Sessel, Platzangebot oder Lüftung) wünscht auch die hier angesprochene Zielgruppe, was natürlich ebenfalls Auswirkungen auf den Kapital- bzw. Subventionsbedarf hat.²⁷

Seine laufenden Kosten kann ein wirtschaftlich erfolgreiches Programmkino größtenteils aus dem Umsatz decken (das Innsbrucker Cinematograph z.B. im Ausmaß von 85 %; der Rest wird von Stadt, Land, Bund und der EU zugeschossen). Ein Subventionsbedarf wäre aber jedenfalls im Hinblick auf die hohe (Fix-)Kostenbelastung durch das unbedingt notwendige qualifizierte Personal gegeben.²⁸ Idealerweise sollte die laufende Subventionierung die Kosten für einen bis zwei Mitarbeiter decken.

²⁶ vgl. Kap. 2.2.2.1 "Infrastruktur", S. 9

²⁷ Wie stark die Investitionen in die Infrastruktur – je nach Anspruch an bauliche Substanz, Ausstattung und Technik – schwanken können, verdeutlicht noch einmal das Programmkino Cinematograph: Das erste, aus der Innsbrucker Studentenszene hervor gegangene "Hinterhofkino" wurde Anfang der 80er Jahre durch Privatmittel in Höhe von umgerechnet nicht einmal EUR 10.000,- finanziert (und war entsprechend spartanisch). Nach örtlichen Veränderungen, dem erfolgreichen Lobbying insbesondere bei der Kulturpolitik von Stadt und Land und einer langen, erfolgreichen Entwicklung in den 80er und 90er Jahren konnte 1997 das Leokino übernommen und in den folgenden zwei Jahren architektonisch angepasst und auf zwei Säle umgebaut werden – Kostenpunkt: ca. 1 Mio. Euro.

²⁸ vgl. Kap. 2.2.2.2 "Personal", S. 9

2.2.3 Konkurrenz

Weit gefasst befindet sich ein Kino im Wettbewerb mit allen im Einzugsgebiet vorhandenen Anbietern diverser Arten von Abendunterhaltung (*generische Konkurrenz*²⁹): Gastronomie, Theater, Clubs und Discotheken, Konzertlokale etc. Die *Produktformkonkurrenz* bilden andere Kinos, im gegenständlichen Fall somit insbesondere folgende Spielstätten mit ihren mehr oder weniger kommerziellen Programmen:

- Metro (Bregenz),
- Weltlichtspiele (Dornbirn) und Oscar (Feldkirch),³⁰
- Cinema 2000 (Dornbirn),
- Cineplexx (Hohenems) und
- Kinothek (Lustenau)
- sowie die nur zum Teil mit Kinofilmen bespielten Kulturlokale wie der Spielboden (Dornbirn) und das Alte Kino (Rankweil).

Die eigentliche *Unternehmenskonkurrenz* im Kulturkinosegment besteht derzeit aus den drei im Rheintal tätigen Filmclubs:

- Das **Filmforum Bregenz** bespielt regulär Mittwoch und Donnerstag um 20.00 Uhr und Freitag und Samstag um 22.00 Uhr das Metro. Inklusive Zusatzterminen ergab dies im letzten Jahr 220 Aufführungen. Pro Woche werden zwei verschiedene Titel gezeigt (jeweils Mittwoch und Freitag bzw. Donnerstag und Samstag).
- Der **Filmkulturclub Dornbirn** bringt in den Weltlichtspielen jede zweite Woche einen Film am Mittwoch im Nachtprogramm (ca. um 21.30 Uhr) und am Donnerstag um 19.30 Uhr. 2002 gab es außerdem eine auswärtige Sondervorstellung.
- Das **TaS-Kino** ist die Kinoschiene des Theaters am Saumarkt in Feldkirch und programmiert Montag bis Freitag im Oscar eine (meist Nacht-)Vorstellung. Im Jahr 2002 wurden in 258 Aufführungen 73 Filme gezeigt.

Die Filmclubs sind von Subventionen abhängig und werden ehrenamtlich betreut. Obwohl ihren Marketing-Aktivitäten dem entsprechend eher enge Grenzen gesetzt sind, verfügen alle über – zum Teil sehr ansprechend gestaltete – Programmhefte bzw. -folder sowie Internet-Auftritte mit Newsletter-Versand. Die Eintrittspreise werden relativ niedrig gehalten (bei EUR 6,- bis EUR 7,-). Die Programmierung ist in allen Clubs ähnlich, sodass oft ein- und dieselben Filme nacheinander in den drei Städten gezeigt werden. Sonderveranstaltungen (etwa die Einladung von Filmschaffenden, umfassende Themenreihen und Retrospektiven, filmspezifische Vorträge usw.) können die Filmclubs wegen der knappen personellen und finanziellen Kapazitäten nur sehr sporadisch bieten.

Die Stärken und Schwächen der Filmclubs können wie auf der folgenden Seite ersichtlich zusammengefasst werden.

²⁹ vgl. Kotler (1989), S. 52

³⁰ Diese beiden Kinos werden vom selben Betreiber gepachtet und bespielt.

- + Zum Teil sehr langjährige Erfahrungen der Mitarbeiter im Kinogeschäft,
- + Akzeptanz beim (Stamm-)Publikum,
- + eingespielte Kontakte zur Kulturpolitik und anderen relevanten Bezugsgruppen,
- + Filmclubs stellen für die Politik eine praktische Alibi-Lösung dar, die relativ billig bleibt, aber dennoch den Verweis auf kulturpolitische Aktivität ermöglicht,
- wenige Vorstellungen zu eher ungünstigen Terminplätzen,
- insbesondere keine Wochenendvorstellungen,
- derzeitige Spielstätten teilweise in schlechtem bis miserablen Zustand (betreffend Vorführtechnik, Saalausstattung, bauliche Substanz),
- in hohem Maß vom Wohlwollen der Kulturpolitik, Kinobetreiber und – wenn vorhanden – Sponsoren abhängig,
- wegen problematischer Besitz- bzw. Pachtverhältnisse bei einzelnen Spielstätten zum Teil von einer ungewissen Zukunft bedroht.

Bei der Etablierung eines eigenen Kulturkinos stellt sich die Frage, inwieweit die Filmclubs überflüssig würden bzw. ob diesfalls Widerstände zu erwarten wären. Um dies zu vermeiden und vorhandenes Know-how nicht ungenutzt zu lassen, sollte ein Programmkinoprojekt die Einbindung der bzw. Zusammenarbeit mit den Filmclubmitarbeitern suchen. Aber auch ein Weiterbestehen des einen oder anderen Clubs wäre möglich: Dieser könnte sich dann etwa darauf konzentrieren, regelmäßig spezielle Events im Programmkino zu organisieren (z.B. Auswahlshows bestimmter Filmfestivals, Begegnungen mit Regisseuren, Ausstellungen von Filmplakaten oder anderen Exponaten, Diskussions- und Filmanalyse-Veranstaltungen).

2.2.4 Überbetriebliche Institutionen

Die Ausführungen in den vorhergehenden Kapiteln ließen schon erkennen, wie wichtig im hier beschriebenen Marktsegment ein gutes Verhältnis zur (Kultur-)Politik ist. Programmkinos sind in aller Regel auf laufende finanzielle Unterstützung angewiesen, wobei die kommunale, Landes- und Bundesebene die Subventionierung zumeist gemeinsam übernehmen. Darüber hinaus können auch EU-Gelder lukriert werden.³¹ Ein erfolgreiches Lobbying bei den betreffenden Stellen ist für Aufbau und Erhalt eines Kulturkinos kritisch.

2.3 Unternehmensanalyse

Das Projekt eines Vorarlberger Programmkinos könnte in der derzeitigen Situation auf ein gewisses Fundament von bereits Erreichtem bzw. Etabliertem aufbauen:

- Es dürfte genügend **Cineasten und engagierte Filmliebhaber** inner- und außerhalb der Filmclubs geben, die zu einer Mitwirkung bereit wären.
- Diese verfügen über **themenspezifisches Know-how und Kontakte**.

³¹ Für die im Verband der *europa cinemas* versammelten Kinos gewährt Brüssel Förderungen, die davon abhängig gemacht werden, dass die Mitglieder bestimmte Quotenvorgaben, was die Auführungen von (europäischen) Qualitätsfilmen betrifft, einhalten.

- Es existieren einige mehr oder weniger **geeignete Kinos im Einzugsgebiet**, die aber derzeit vornehmlich kommerziell bespielt werden und darüber hinaus baulich, ausstattungsmäßig und/oder technisch saniert werden müssten, um als Programm kino verwendbar zu sein.
- Das **kulturpolitische Bekenntnis zur Filmkultur** und die prinzipielle Wünschbarkeit der Etablierung eines Programmkinos wurden auf landespolitischer Ebene artikuliert. Auch ein gewisser Subventionswille wurde – zumindest in Bezug auf die Filmclubs – von der öffentlichen Hand bereits unter Beweis gestellt.
- Über die Thematik haben bereits ausgiebige (wenn auch bisher nicht bis zur konsequenten Umsetzung voran getriebene) Vorgespräche stattgefunden.
- In diesen Diskussionen hat mit dem Cinematograph Innsbruck ein renommiertes Programm kino sein grundsätzliches Interesse am Vorarlberger Markt deponiert.

3. Diagnose

Im letzten Kapitel wurden bereits einige Punkte auf der "Habenseite" angeführt. Aus der Analyse lassen sich unter anderem die weiteren Chancen bzw. Risiken für ein Programm kino im Rheintal ableiten:

- + Zentrale Lage in einem bevölkerungsreichen und mit überdurchschnittlich hoher Kaufkraft ausgestatteten Einzugsgebiet.
- + Ein eigenes Programm kino hätte über die Mitgliedschaft bei den *europa cinemas* Zugang zu Kooperationen und EU-Subventionen.
- + Ausweitung des Angebots auf besucherstärkere Wochentage³² und Spielzeiten, Erweiterung der Leistung um filmbezogene Zusatzangebote.³³
- + Längere Laufzeiten von gut gehenden Filmen begünstigen die positiven Effekte der Mund-zu-Mund-Propaganda.
- + Höhere Effektivität des Marketings durch Einsatz von professionellem Personal.
- + Ein mehr oder weniger stabiles Stammpublikum für den Minderheitenfilm wurde bereits durch die Filmclubs aufgebaut.
- + Eröffnung von Spezialisierungsmöglichkeiten für Filmclubs (Sonderveranstaltungen und/oder weitere programmatische Spezialisierung).
- Gegenüber der Marktbearbeitung durch drei dezentrale Filmclubs führt die Konzentration auf eine – zwar unter Umständen attraktive – Lage zu höheren Anforderungen an die Mobilität der Besucher.
- Eigene Spielstätte und fest angestelltes Personal bedingen gewisse Fixkosten.
- Dadurch steigt die Abhängigkeit von Subventionen.
- Es könnten Widerstände bei verschiedenen Marktpartnern (Politik, Filmclubs etc.) auftauchen.

³² Dem Cinematograph bringt etwa das Wochenende mehr als die Hälfte aller Besucher, wobei der Samstag mit 19,6 % den größten Anteil an der Gesamtfrequenz hat (Sonntag 16,4 %, Freitag 15,3 %). Deutlich unterdurchschnittlich laufen Montag bis Mittwoch mit 10,1 bis 12,7 % (vgl. o.A. 2003b, o.S.).

³³ vgl. Kap. 7.1. "Produktpolitik", S. 17

4. Marketing-Grundsätze

Für alle an einem Vorarlberger Kulturkino Mitwirkenden sollten als Teil des Unternehmensleitbildes verbindliche Marketing-Grundsätze festgeschrieben werden:

- Wir sind *das* Vorarlberger Kulturkino und verstehen uns als Kulturbetrieb mit nicht-kommerzieller Ausrichtung. Unser Engagement und Know-how ermöglicht es uns, die Bedürfnisse unseres Publikums nach anspruchsvoller Filmkultur umfassend zu bedienen.
- Wir bieten mit unserem täglichen Spielplan künstlerisch hochwertige Kino-produktionen verschiedenster geographischer und filmhistorischer Herkunft, wobei wir großen Wert auf die Originalsprachigkeit der Filme legen. Technische Perfektion ist uns ebenso wichtig wie Komfort und ein entsprechender Standard der Ausstattung. Ein weiterer Schwerpunkt unserer Marktleistung liegt in film-relevanten Zusatzleistungen, Sonderveranstaltungen und Informationsangeboten. Unsere Preisgestaltung ist von dem Grundgedanken geprägt, dass der Zugang zu unseren kulturellen Dienstleistungen – bei Rücksichtnahme auf die wirtschaftlich vertretbare Führung des Unternehmens – allen Interessierten offen stehen soll.
- Neben unserem programmatischen Anspruch, kulturellen Engagement und Fachwissen macht uns eine starke Kundenorientierung zum regionalen Zentrum für Filmkultur in Vorarlberg. In unseren Besuchern wollen wir ein Stammpublikum gewinnen, zu dem wir ebenso wie zu Filmverleihern, Lieferanten, Kulturpolitikern, Filmclubs und anderen Geschäftspartnern langfristige Beziehungen anstreben, die durch ein partnerschaftliches Verhalten geprägt sind.

5. Marketing-Ziele

| | |
|------------------------------------|--|
| Marktziele | <ul style="list-style-type: none"> • geographisch: Rheintal und andere Vorarlberger Regionen, grenznahe Ausland (Deutschland, Schweiz, Liechtenstein) • Marktsegment: kulturell interessierte, "intellektuelle" Filmfreunde (Cineasten) aus allen Schichten |
| Leistungsziele | <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßige Aufführung eines breiten Spektrums von Filmen abseits des Mainstreams, zum Teil in besonderen Programmschienen (Themen- und Länderschauen, Retrospektiven, Festivalreisen etc.) • Zusatzleistungen in Form von filmbegleitenden Veranstaltungen und Informationsangeboten |
| Bedürfnisziele³⁴ | <ul style="list-style-type: none"> • Unterhaltung • Kultur • Bildung |

³⁴ Bei Bedürfnissen handelt es sich um basale, handlungswirksame, aber unspezifische Antriebsempfindungen der (potenziellen) Konsumenten. Sie sind also noch auf kein konkretes Objekt der

| | |
|--|--|
| Bekanntheits- und Marktanteilsziele | <ul style="list-style-type: none"> • im Einzugsgebiet Bekanntheitsgrad von mindestens 50 % bei den 15- bis 50-Jährigen innerhalb eines Jahres • vollständige Abdeckung des derzeit von den Filmclubs bedienten Marktes und Übernahme deren Stammpublikums • Steigerung der Besucherzahlen im Vergleich zur derzeitigen Situation: im ersten Bestandsjahr mindestens 30.000 Besucher pro Saal • Aufbau eines stabilen Stammpublikums: mindestens 50 % der Eintritte der ersten beiden Jahre gehen auf das Konto regelmäßiger Gäste (ein Besuch pro Monat oder mehr) • hoher Probieranteil: mindestens ein Zehntel der Kinogänger außerhalb des Cineastensegments haben das Programm kino in den ersten drei Jahren besucht |
| Positionierungs- und Imageziele | <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines Bewusstseins für die Unterschiedlichkeit von Programm kino und kommerziellem Kino bei den Kinogängern • Etablierung von Kino als "kulturellem" Erlebnis • Positionierung als einziges Kulturkino mit anspruchsvoller, "mutiger" Programmierung • Image als Garant für gute Filme • die über die das Kernprodukt hinaus gehenden Nebenleistungen³⁵ bestätigen in der Wahrnehmung der Kunden unseren Qualitätsanspruch und unsere Ausnahmestellung |

6. Marketing-Strategie

Wie bereits erwähnt³⁶, wird der Kinomarkt in Vorarlberg von einem eindeutigen Marktführer beherrscht: Das Cineplex in Hohenems hält einen Marktanteil von ca. 70 %³⁷, was für neu auf den Markt drängende Anbieter eine hohe Eintrittsbarriere darstellt. Diese kann z.B. dadurch umgangen werden kann, dass eine vom Marktführer und den übrigen -teilnehmern (im vorliegenden Fall in der Regel bloße Marktmitläufer) noch nicht besetzte Marktnische bearbeitet wird.³⁸ Die von einem Vorarlberger Kulturkino anvisierte Nische ist der künstlerisch hochwertige, anspruchsvolle Film, der derzeit nicht im Standardprogramm der Marktteilnehmer aufscheint und nur in den – vergleichsweise wenig entwickelten – Programmschienen der Filmclubs angeboten wird. Mit einer Single-Segment-Strategie³⁹ soll das Kulturkino ausschließlich diese Marktlücke besetzen und in diesem klar abgegrenzten Segment den Anspruch auf die Marktführerschaft erheben.

Bedürfnisbefriedigung (z.B. Produktart, Produkt, Marke) gerichtet (vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 1991, S. 145).

³⁵ siehe oben unter "Leistungsziele", S. 14

³⁶ vgl. Kap. 1. "Ausgangssituation und Zielsetzung dieser Arbeit", S. 3

³⁷ vgl. o.A. (2002), o.S.

³⁸ vgl. hierzu Kotler (1989), S. 283

³⁹ vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 837 f

Im Einzelnen kann die gewählte Strategie wie folgt charakterisiert werden:

- **Marktfeldstrategie: Marktentwicklung**

Das in anderen Bundesländern bereits bestens eingeführte Konzept des Programmkinos ist neu in Vorarlberg. Den – durch die Aufbauarbeit der Filmclubs in Ansätzen vorhandenen – Markt (weiter) zu entwickeln, ist entscheidend für den Erfolg des Projekts.

- **Marktstimulierungsstrategie: Präferenzstrategie**

Sein Publikum kann ein Kulturkino nur dann finden, wenn es hinsichtlich des Filmangebots und der damit verbundenen produktarttypischen Nebenleistungen die Alleinstellung gegenüber den kommerziellen Kinos erfolgreich behauptet und so stabile Präferenzen bei der Zielgruppe aufbauen kann. Die auf den Schwerpunkt Qualitätsfilm konzentrierte Marktbearbeitung schafft einen Wettbewerbsvorteil gegenüber (potentiellen) Konkurrenten,⁴⁰ die im kommerziellen Massenmarkt nur sehr schwer eine USP⁴¹ erreichen können.

- **Marktparzellierungsstrategie: Marktsegmentierung**

Der Zielmarkt eines Programmkinos sind Cineasten mit vom Mainstream abweichenden Filmpräferenzen. Eine weitere Unterteilung in Subsegmente und daran anknüpfend eine differenzierte Bearbeitung ist sinnvoll (z.B. hoch involvierte, filmbegeisterte Stammkunden, vom Kommerzkino enttäuschte unregelmäßige Besucher, Lehrer und Schüler als Zielgruppe von Schülervertretungen usw.).

- **Marktarealstrategie: regionale Marktabdeckung**

7. Marketing-Instrumente

7.1 Produktpolitik

Bestimmte Kriterien des Leistungsangebots sind geradezu Voraussetzung dafür, dass überhaupt von einem Kultur- oder Programmkino gesprochen werden kann.⁴² Eine konsequente Produktpolitik und die Beachtung von hohen Qualitätskriterien ist unabdingbar für den Erfolg in diesem Marktsegment. Nachfolgend seien die wichtigsten Grundsätze und Instrumente für die Leistungspolitik genannt:

- Die **Programmierung** muss **von den Großverleihern unabhängig** bleiben: Um den Ansprüchen der Zielgruppe zu genügen, sollen nur Filme mit einem gewissen kulturellen Mindestniveau gezeigt werden. Diese können in der Regel von den österreichischen Kleinverleihern, in Ausnahmefällen auch aus den Beständen der Filmmuseen oder über Sonderimporte von anderen Institutionen, wie Kulturinstituten, bezogen werden.

⁴⁰ vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1991), S. 884 ff, zur hier angesprochenen Wettbewerbsmatrix von Porter

⁴¹ vgl. hierzu Mühlbacher/Kropfberger/Nöhmayer/Schadenhofer (1986), S. 23

⁴² vgl. Fink (2001b), o.S.

- Im gewählten Minderheitensegment muss die **Filmauswahl** aber eine breit gefächerte sein, die neben künstlerisch wertvollen Filmen **aus aller Welt** etwa auch **Filmklassiker** (z.B. auch Stummfilme mit Live-Musik), Dokumentar-, Kurz- und Experimentalfilme umfasst.
- Da sich bei Kinofilmen die Produktlebenszyklen aufgrund des großen Angebots und der früher einsetzenden Zweit- und Drittverwertung verkürzen,⁴³ muss auch ein kleines Programmkino in der Lage sein, **neue Filme so schnell wie möglich nach dem offiziellen Kinostart aufzuführen** zu können. Dadurch kann die Medienpräsenz des Produkts rund um den Veröffentlichungstermin genutzt und ein positives Firmenimage der Aktualität bzw. Innovativität unterstützt werden.
- Alle Filme sind – soweit irgend möglich – in der **Originalfassung** (mit oder ohne Untertitel) zu zeigen.
- Der **Vollbetrieb als Programmkino mit täglichem Spielplan** muss gewährleistet sein. Eine Parallelnutzung als kommerzielles Kino würde der Zielgruppenorientierung zuwider laufen und das Image als Kulturkino beschädigen. Eine Nebennutzung darf daher nur für filmbegleitende Events erfolgen (siehe nachfolgende Punkte).
- Das Programm sollte durch die **Zusammenstellung spezieller Filmreihen** angereichert werden: Länderschauen, Retrospektiven des (Gesamt-)Werks einzelner Regisseure⁴⁴, Themenschwerpunkte, Festivalreprises, (nachmittägliche) Kinderfilmschienen und Schülervorstellungen usw. Zu einzelnen Schwerpunkten können zusätzliche Veranstaltungen und begleitende Angebote organisiert werden.⁴⁵
- Andere Zusatzleistungen können das Kino zu einer **Kommunikationsplattform zum Thema Filmkultur** machen: einführende Worte zu und Anwesenheit von Filmschaffenden bei bestimmten Aufführungen, filmrelevante Diskussionen und Vorträge, Filmanalyseseminare usw. Diese Ausweitung der Leistung über den bloßen Kern (die Filmvorführung) hinaus bietet eine weitere Möglichkeit der Differenzierung von den kommerziellen Kinos.
- Die **Fixierung des Spielplans** muss mindestens **einen Monat im Voraus** erfolgen. Das Programm wird über **Folder** und andere Trägermedien verbreitet.⁴⁶
- Die Bild- und Tontechnik muss in der Lage sein, die unterschiedlichen Formate zu spielen. Auf Filme, für die im Einzelfall eine **formatrichtige Vorführung** nicht möglich ist,⁴⁷ sollte besser verzichtet und eine entsprechende Umrüstung bei wiederholtem Bedarf ins Auge gefasst werden. Eine optimale technische Ausstattung ist häufig überhaupt Voraussetzung, besondere Titel zu bekommen.⁴⁸

⁴³ vgl. Kap. 2.1.2 "Wirtschaftliche Faktoren", S. 5

⁴⁴ Während für die Filmwahl des Kommerzpublikums heute in hohem Maße die beteiligten Schauspieler bzw. Stars ausschlaggebend sind (vgl. Schütze 1995, S. 89), orientiert sich die Programmkinoklientel sehr häufig am Regisseur.

⁴⁵ Diese könnten z.B. kulinarischer Natur sein (z.B. exotische Büffets zu Länderschwerpunkten). Denkbar wären aber auch Ausstellungen (z.B. von historischen Filmplakaten) o.Ä.

⁴⁶ vgl. Kap. 7.3 "Kommunikationspolitik", S. 18 f

⁴⁷ Beim Abspielen eines Formats, für das die vorhandene Technik nicht geeignet ist, kommt es zu teilweise sehr großen qualitativen Beeinträchtigungen (abgeschnittene Bildränder, Zerrungen etc.)

⁴⁸ So werden Filmmuseen und -archive ihre zumeist sehr wertvollen Kopien kaum an Kinos verleihen, die im Ruf stehen, das Material über eine inferiore Technik laufen zu lassen und damit zu beschädigen.

- Ein gewisser Standard hinsichtlich **Ausstattung und Komfort** muss gegeben sein. Dies betrifft z.B. die Qualität der Sessel, die Beinfreiheit, die Sicht auf die Leinwand, die Luftqualität im Saal usw. Auch ein grundlegendes **gastronomisches Angebot** sollte verfügbar sein (Bar mit Getränken und Snacks, Sitzgelegenheiten).

7.2 Preispolitik

Wie bereits zuvor in dieser Arbeit angesprochen⁴⁹, versteht sich das Projekt eines Programmkinos als Kulturbetrieb, der nicht primär auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist. Die Preise sollten daher so niedrig als wirtschaftlich möglich gehalten werden.⁵⁰ EUR 6,- bis EUR 7,- pro Eintrittskarte wären meines Erachtens angemessen. Differenzierungen können über die Rabatt- und Konditionenpolitik vorgenommen werden, z.B. in folgender Form:

- Verkauf von – im Voraus zu bezahlenden – **Blockkarten**: Bei einem 10er-Block erhält der Kunde einen Preisabschlag von 10 %. Die Blockkarten sind übertragbar, aber nur während einer bestimmten Dauer gültig (etwa ein Jahr lang). Natürlich sollte die technische Umsetzung über heute gebräuchliche Kartensysteme mit Magnetstreifen erfolgen.
- An *heavy user* kann auch eine Art "**Förderkarte**" verkauft werden, die gegen Vorauszahlung eines Mitgliedsbeitrags (zwischen EUR 25,- und EUR 35,-) zu einer Preisermäßigung von 20 % während eines Jahres berechtigt. Unter Umständen sollten bestimmte weitere Leistungen an die Förderer exklusiv oder verbilligt abgegeben werden.

Derartige Maßnahmen müssen aber unter Berücksichtigung ihrer Konsequenzen auf den gesamten Tarifverbund gestaltet werden. Sie dürften jedenfalls dazu beitragen, einen bestimmten Stammpublikumsanteil auf- und auszubauen, bergen aber auch gewisse Risiken in sich (z.B. könnten Normalpreiskäufer bei der Wahrnehmung überzogener "Privilegien" anderer Gruppen verärgert werden). Preisbezogene Kundenbindungsprogramme sollten daher sehr sorgfältig konzipiert werden.

7.3 Kommunikationspolitik

In diesem Bereich besteht einer der auffälligsten Unterschiede zwischen Kommerz- und Kulturkinos darin, dass sich Letztere einer verleihenunabhängigen Marktkommunikation bedienen. Während kommerzielle Kinos in aller Regel ausschließlich die von den multinationalen Verleihfirmen bereit gestellten Werbe- und PR-Mittel (Filmbeschreibungen, Presstexte, Plakate usw.) unverändert verwenden, gestalten Kulturkinos ihre Kommunikationsmittel wesentlich autonomer und orientieren sich

⁴⁹ vgl. Kap. 4. "Marketing-Grundsätze", S. 14

⁵⁰ Die Tendenz zu niedrigen Preisen wird allerdings auch vom Markt vorgegeben (vgl. o.A. 2001a, o.S.): Aufgrund der mit den Cineplex- und Multiplex-Centern verschärften Wettbewerbssituation auf dem heimischen Kinomarkt haben in den letzten Jahren viele Kinos ihre Kartenpreise gesenkt. Eine Ursache hierfür liegt auch darin, dass Großkinobetreiber das Kino verstärkt nur mehr als Frequenzbringer betrachten und sich über Umwege finanzieren (z.B. Getränke- und Snack-Verkauf am POS, selbst betriebene oder lukrativ vermietete Lokale in den Kinocenters usw.).

dabei weniger an den wirtschaftlichen Interessen und den zur Verfügung gestellten Materialien der sie beliefernden (Klein-)Verleiher. Zentrales Kommunikationsmittel des Kulturkinos ist die – in der Regel monatlich erscheinende – Programmzeitung. Darin sind nicht nur Spielplan- und Terminübersichten für die einzelnen Säle enthalten, sondern auch detailliertere Rezensionen und Beschreibungen der Filme, Programmschienen, Sonderveranstaltungen usw. Fachkenntnis und filmjournalistische Fähigkeiten sind für die inhaltlich glaubwürdige Umsetzung unbedingt notwendig.

Das Programmheft liegt nicht nur im Kino zur freien Entnahme auf, sondern wird zusätzlich per Post an registrierte Kunden versandt. Auch auf der Homepage des Kinos müssen sämtliche Detailinformationen aus dem Programm ersichtlich und zumindest der Überblicksspielplan auch downloadbar sein. Weiters sollten E-Mail-Newsletter zu einer laufenden Aktualisierung des Leistungsangebots in der Wahrnehmung der Kunden genützt werden.

Bei starker Nutzung der Programmzeitung durch die Zielgruppe dürfte die Bedeutung der – für die kommerziellen Kinos wesentlichen – Veröffentlichung des Programms in der lokalen Tages- und Wochenpresse zurücktreten. Dennoch sollte selbstverständlich auch dieses Kommunikationsmittel eingesetzt und für die regelmäßige Einschaltung im Kinoprogramm der marktbeherrschenden Zeitungen gesorgt werden.

Als eines der wichtigsten kommunikationspolitischen Instrumente im Kinogeschäft gilt, wie schon angedeutet wurde, die Mund-zu-Mund-Propaganda. Ein eigenes Kulturkino, das ein größeres Programm bringt und die Filme über einen längeren Zeitraum aufführen und somit bis zum Nachlassen der Nachfrage "ausspielen" kann, hätte hier gegenüber den derzeit tätigen Filmclubs wesentliche Vorteile.⁵¹

7.4 Distributionspolitik

Die Möglichkeiten der Distributionspolitik sind bei standortgebundenen Dienstleistungen wie der Aufführung von Kinofilmen naturgemäß beschränkt. Ins Auge gefasst werden könnten aber neue Vertriebsformen, wie z.B. der Verkauf von Eintrittskarten über das Internet.

8. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel, das Projekt eines Vorarlberger Kulturkinos auf seine praktische Umsetzbarkeit hin zu untersuchen und ein basales Marketing-Konzept für eine derartige Unternehmung vorzustellen. Wie erfolgreiche Beispiele aus österreichischen Kleinstädten (z.B. Wels und St. Pölten) belegen, kann ein dem künstlerisch anspruchsvollen Film verpflichtetes Programmkino auch außerhalb von großstädtischen Agglomerationen bestehen. Als wesentlich für den Erfolg eines solchen Projekts in Vorarlberg können neben der richtigen Standortwahl vor allem der kulturpolitische Wille zur – insbesondere finanziellen – Unterstützung, eine professionelle Unternehmensführung mit durchdringender Marketing-Orientierung sowie die konsequente Umsetzung eines für das Marktsegment geeigneten Zielgruppen-Marketings genannt werden.

⁵¹ vgl. Kap. 2.2.1.1 "Marktwachstum, -volumen, -potenzial", S. 7

Quellenverzeichnis

- Borgeest, C. (1977):* Das sogenannte Schöne. Ästhetische Sozialschranken, Frankfurt am Main: Fischer
- Deese, U. / Hillenbach, P. E. / Kaiser, D. / Michatsch, C. (Hrsg.), 1995:* Jugendmarketing. Das wahre Leben in den Szenen der Neunziger; Düsseldorf, München: Metropolitan
- Deichsel, A. (Hrsg.), 1987:* Die produktive Distanz. Beiträge zum Verhältnis von Masse und Elite, 2. Auflage, Hamburg: Marketing Journal
- Fink, N. (2001a):* "Programm kino in Vorarlberg. Vorgeschichte und Stand der Dinge", Beitrag auf der Homepage des Filmkulturclubs Dornbirn (www.fkc.at), o.O., o.S.
- Fink, N. (2001b):* "Thesen zum Begriff Programm kino", Beitrag auf der Homepage des Filmkulturclubs Dornbirn (www.fkc.at), o.O., o.S.
- Fink, N. (2003):* "Endgültiger Jahresbericht 2002" auf der Homepage des Filmkulturclubs Dornbirn (www.fkc.at), o.O., o.S.
- Gruber, S. (1995):* Das Konsumentenverhalten bei Independent-Tonträgern. Eine empirische Untersuchung der Käuferschaft von "unpopulärer Populärmusik"; Frankfurt am Main, Berlin u.a.: Lang
- Hirschmann, E. C. / Holbrook, M. B. (1982):* "Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions", in: Journal of Marketing, 46. Jahrgang, Nr. 3, Sommer 1982, S. 92 – 101
- Kotler, P. (1989):* Marketing-Management, 4. Auflage, Stuttgart: Poeschel
- Mühlbacher, H. / Kropfberger, D. / Nöhmayer, K. / Schadenhofer, L. (1986):* Marketing, Band 2, 2. Auflage, Linz: Trauner
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H. (1991):* Marketing, 16. Auflage, Berlin: Duncker & Humblot
- o.A. (2001a):* "Österreichisches Kinojahr 2002: Erfolgskurs geht weiter. Leichtes Besucherplus für 2002 im Vergleich zum Vorjahr erwartet", Beitrag auf der Homepage des Fachverbands der Lichtspieltheater und Audiovisionsveranstalter (www.diekinos.at), o.O., o.S.
- o.A. (2001b):* "Die Bevölkerung Vorarlbergs im Jahre 2001", Statistik auf der Homepage des Amtes der Vorarlberger Landesregierung (www.vorarlberg.at), o.O., o.S.
- o.A. (2002):* "Kinostatistik 2001", erstellt durch die Wirtschaftskammer Vorarlberg, o.O., o.S., unveröffentlicht
- o.A. (2003a):* "Kinobesucherzahlen", Statistik auf der Homepage des Fachverbands der Lichtspieltheater und Audiovisionsveranstalter (www.diekinos.at), o.O., o.S.
- o.A. (2003b):* "Besucherstatistik 2002 (Cinematograph – Leo)", o.O., o.S., unveröffentlicht
- Richins, M. L. / Bloch, P. H. (1991):* "Post-Purchase Product Satisfaction: Incorporating the Effects of Involvement and Time", in: Journal of Business Research, Volume 23, Nr. 2, September 1991, S. 145 – 158
- Schütze, J. (1995):* "Top-Zielgruppe Kinogänger. Die Leinwand als Markt und als Medium", in: Deese, U. / Hillenbach, P. E. / Kaiser, D. / Michatsch, C. (Hrsg.), 1995, S. 81 – 93
- Schulze, G. (1992):* Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, 2. Auflage; Frankfurt am Main, New York: Campus
- Wachter, T. (2002):* Marketing, Skriptum zum Lehrgang für Werbung am Wirtschaftsförderungsinstitut, Dornbirn: o.V.