Fritz Iversen

Man sieht nur, wovon man gehört hat. Mundpropaganda und die Kinoauswertung von Independents und anderen Non-Blockbuster-Filmen

Ich mache kleine Filme mit kleinen Budgets in der Hoffnung, dass sie ein klein wenig Glück haben.
– Jean-Luc Godard

1.

Mark Steven Bosko, Autor von *The Complete Independent Movie Marketing Handbook* (2003), hat den jährlichen Output der amerikanischen Independent-Szene in einem Interview auf etwa 4000 Filme geschätzt und bei dieser Gelegenheit einen Satz geäußert, der ebenso einfach wie interpretationsbedürftig ist: «Marketing ist die *einzige* Möglichkeit, um einem Independent-Film Bemerkung zu verschaffen.»[1]

Die Filmmärkte – ob Kino, TV oder VHS/DVD – sind bekanntlich keine kulturelle Idylle. Besonders umkämpft ist der Flaschenhals der Kinoauswertung. Die Vertriebsplätze für die Kinoware sind nicht nur begrenzt, sie werden auch noch «ungerecht» verteilt – nämlich nach dem «Rich get fat»-Prinzip. Während die meisten Filme zu wenig Publikum finden, erzielt eine minimale Anzahl von Produktionen einen bis zu hundertmal höheren Erfolg als die vielen Filme, die in den Jahres-Charts nicht einmal unter den Top 100 auftauchen. Graphisch gesprochen: Die Statistiken bilden nicht eine Glockenkurve, bei der die meisten Filme durchschnittlich viele Zuschauer einsammeln, sondern eine etwas unregelmäßige Exponential-Kurve.

Dieses «unfaire» Verhältnis von Erfolg zu Misserfolg ist typisch für Kulturmärkte. Ob Buch-, Musik- oder Kunstmarkt: Einige werden extrem wohlhabend, die meisten aber können von ihren Arbeiten kaum le-

1 Chris Gore: Movie Marketing for Dummies. In: *www.filmthreat.com*, zuletzt besucht am 14. Juni 2004.

ben und erhalten die Produktion oft nur dank Zuschüssen aufrecht. Der Kinomarkt weist jedoch eine Besonderheit auf: den harten Verdrängungswettbewerb um die Vertriebswege. Der Kampf um den Zuschauer ist zunächst ein Kampf um den Zutritt zum Kino. Hat ein Film seinen Platz im Programm erobert, dann gilt es, diesen zu halten, was nicht einfach ist. Jeder Kinobetreiber will Flops so rasch wie möglich aus dem Angebot kippen. Sie blockieren sein Geschäft.

So betrachtet, ist die Dringlichkeit verständlich, die Bosko seinem Satz gibt. Auch diejenigen Filme, deren Kernintentionen wenig mit Finanzinteressen zu tun haben, müssen sich dem Markt in den (vermeintlich) kunstfeindlichen Kategorien des Marketings nähern. Das heißt nicht, dass die «Kleinen» die Methoden der großen Studios kopieren sollten. Gutes Marketing ist erfinderisch, nicht nachahmerisch, und daher – um dem Satz eine entscheidende Wendung zu geben – ist Marketing *alles*, wodurch ein Independent-Film überhaupt Aufmerksamkeit erlangen kann. Üblicherweise denkt man bei Marketing an Plakate, Trailer, Promotion, PR und Online-Präsenz. Wichtiger vielleicht ist aber das Zusammenspiel von zwei anderen «Medien»: zum einen dem Film selbst mit seinen inhärenten Qualitäten, zum anderen dem Zuschauer als *Verteilerpunkt* der gesamten Kommunikation. Beim Erfolg eines Films haben die Zuschauer schließlich ein Wort mitzureden.

Welche Filme sind mit Independents gemeint? Eigentlich alle Filmprojekte, die *finanziell* unabhängig von den großen Hollywood-Studios produziert werden. Ähnlich wie beim «Independent Rock» spielen aber auch qualitative Aspekte eine Rolle. Unter diesem Gesichtspunkt sind «Independents» ästhetisch unabhängige Filme, die bewusst nur mit einem kleinen Publikum kalkulieren und nicht auf den Massenerfolg schielen; Filme, die sich zugunsten einer bestimmten künstlerischen Absicht, eines Themas, eines Filmstils oder anderer Aspekte mit einem eingeschränkten Zuschauerinteresse bescheiden. Die Frage stellt sich: Wie kann ein Film, der wegen seiner intendierten Erfolgsgrenzen ein gewisses Flop-Risiko aufweist, dennoch sein Potenzial im Kino ausschöpfen und relativen Erfolg haben?

2.

Man muss sich an dieser Stelle damit befassen, inwiefern im Rahmen eines *Marketingansatzes* überhaupt ein Unterschied zwischen A-Produktionen und so genannten Independents gemacht werden kann. Ist nicht Film-Marketing gleich Film-Marketing? Das ist richtig, soweit der «Werk-

zeugkoffer» der zur Verfügung stehenden Instrumente gemeint ist, aber falsch, was die Anwendung dieser Instrumente betrifft. In der Marktpraxis besteht zwischen Independet-Filmen und Nicht-Independent-Filmen schon hinsichtlich der Voraussetzungen eine enorme Kluft, die man in der Planung berücksichtigen muss. Die Ungleichheit der Startpositionen betrifft nicht nur die personelle Besetzung der Marketing-Abteilungen, die Höhe der Budgets oder Aspekte wie das Merchandising, sie betrifft auch das Publikum. Die meisten Kinogänger stehen dem Gewohnten aufgeschlossen und dem Neuen skeptisch gegenüber. Mehr als alles andere schafft dieser Umstand den tiefen Graben, der den Kinomarkt teilt. Je nachdem, auf welcher Seite des Grabens man sich befindet, hat der Markt ein völlig anderes Gesicht. Ein «Big Movie» muss sich nicht darum scheren, was die «Kleinen» so treiben.[2] Umgekehrt müssen aber kleinere Filme – auf den deutschen Filmmarkt bezogen sind das im Grunde alle Filme deutscher Produktion – aufpassen, nicht unter die Räder einer gerade startenden Hollywood-Walze zu geraten. Gelegentlich erreichen große Blockbuster in der Startwoche über 50 Prozent Marktanteil.[3] Sie bestimmen allein die Agenda, bilden das Kinothema Nummer 1 und reduzieren im Moment ihres Erscheinens das Interesse des Publikums an anderen Filmen.

Wie können sich nun kleine Filme, denen keine Welle der Neugier und freudigen Erwartung entgegenschlägt, dank der Kunst des Marketings dennoch durchsetzen? Zuallererst müssen die Produzenten und Verleiher die Notwendigkeit des Marketings akzeptieren und es auch praktizieren. Der Ausgangspunkt dafür ist immer, dass man den Markt versteht und richtig einschätzt. Das Prinzip Marketing hat nichts mit Ideen für die Plakatgestaltung oder Tricks für die PR-Maschinerie zu tun, sondern mit einem gedanklichen Fokus: Es kommt darauf an, die Ware mit den Augen der Käufer anzuschauen.

Um den Markt zu verstehen und richtig einzuschätzen, muss man die richtigen Fragen stellen: Wer könnte den Film sehen wollen? Warum? Was muss man daran hervorheben, damit sich mehr Leute interessieren? Wann habe ich mit viel Konkurrenz zu rechnen, wann mit weniger? Wo, wie und was erfahren die Zuschauer über den Film? Und so weiter. Das ist das Prinzip Marketing. Egal wie künstlerisch ambitioniert ein Film

2 «Arthouse Filme werden so gut wie niemals von den Release-Strategien der Major-Studios berücksichtigt.» Josh Rottenberg: The Imperfect Science of Release Dates. In: *The New York Times*, 9. November 2003.

3 *The Lord of the Rings – The Return of the King* (Der Herr der Ringe – Die Rückkehr des Königs, USA/NZ 2003, Peter Jackson) zog in der ersten Woche in Deutschland nach eigener Berechnung 2 666 776 Zuschauer an und damit rund 60 Prozent aller Kinozuschauer.

sein mag: Wenn er an der Kinokasse Geld verdienen soll, muss man sich den Fragen stellen, die der Markt aufwirft, und darf nicht allein auf die künstlerische Qualität vertrauen. Die Antworten sollten möglichst ungewöhnlich sein.

3.

Es ist evident, dass für Filme, die sich an der Kinokasse refinanzieren wollen, das Marketing schon bei der grundlegenden Konzeption des Produkts eine entscheidende Rolle spielt. Die Plakatgestaltung ist ein ziemlich später Zeitpunkt, um über die Vermarktbarkeit nachzudenken. Die wesentlichen Fragen müssen früher geklärt sein.[4] Der Produzent muss bei Projektstart wissen, welche Zuschauergruppen der Film ansprechen wird und warum er das tun wird. Dabei ist die Warum-Frage die wichtigere. Richtungslosigkeit in der Produktion führt fast immer zu Richtungslosigkeit in den Werbemitteln. Keine Klarheit über die potenziellen Zuschauer zu haben, heißt, für seine Werbung keine Adresse zu haben. Man kann bei Filmen ohne klare Zuschaueradressierung gar nicht definieren, was die Werbung mitteilen soll. Solche Kinoreklame gibt es genug: Sie schafft es nicht, aus dem Film heraus ein relevantes Versprechen darzustellen.

Die Produktqualität ist von zentraler Bedeutung für das Marketing, aber dem Einfluss der Kinobesitzer entzogen. Die Filme werden gedreht, ohne dass diese gefragt wären. Schlechte Ware ist erfahrungsgemäß schwer verkäuflich – der Schwindel fliegt schnell auf.[5] Das gilt für alle Filme: Gerade Independents lassen sich nicht verkaufen, wenn sie sichtbare Qualitätsmängel aufweisen und dazu tendieren, das Publikum zu frustrieren. Solche Filme scheitern schnell, egal wie raffiniert sie vermarktet werden – ein sicherer Hinweis darauf, dass sich das Publikum

4 Darauf wird immer wieder hingewiesen. Vergleiche z. B. Bosko (wie Anm. 1): «Was ist der häufigste Fehler von Filmemachern in Bezug auf Marketing? – Dass sie es als einen Teil der Post-Produktion ansehen [...].» Auch zeigt die Erfahrung, dass Independent-Filme das Massenpublikum in der Regel verfehlen, weil es ihnen an Stars und Marketing-Ressourcen mangelt: «Ein Independent-Film muss sehr spezifisch auftreten, sehr klar darin, auf welches Zuschauersegment er zielt.»

5 Nachdem die Studios Qualität lange Zeit nur als die Qualität von Spezialeffekten verstanden, reden ihre Vertreter neuerdings wieder mehr über jene Merkmale, die nicht durch Technologie, Hype und Marketing ersetzt werden können. Als die «vielleicht fundamentalste Lehre» des Kinosommers 2003 bezeichnet Rick Sands (COO Miramax Films) in einem Artikel der *New York Times* die Tatsache, «dass die Zuschauer kommen, wenn man einen guten Film macht». Laura M. Holson: Disney Wins Summer Movie Race with Big Hits. In: *The New York Times*, 1. September 2003.

nicht nur anhand von Trailern und Kinoanzeigen informiert, sondern auch durch Nachfrage bei anderen Zuschauern. Ein Film muss daher immer die Mehrheit seiner Zuschauer begeistern können – dies ist die einzige Forderung, die aus Sicht des Marketings an das Produkt zu stellen ist. Die Qualität muss nicht an den Maßstäben Hollywoods gemessen werden, wohl aber an denen des Publikums.

4.

Ebenso unbestreitbar wie die Notwendigkeit, dass ein Film gewisse Produkteigenschaften aufweist, ist aber die Tatsache, dass zahlreiche gute Filme im Kino scheitern und hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Woran liegt das? Die Vermutung liegt nahe, dass unzureichende Werbung dafür verantwortlich ist – sei es zu wenig, sei es einfallslose Reklame. In einzelnen Fällen mag dies tatsächlich zutreffen. Bekanntlich verfügen gerade die kleinen Filme, um die es hier geht, oft über ein zu kleines Marketingbudget. Die Knappheit der Finanzen spiegelt aber manchmal nur die gedämpften Erwartungen wider. Sie zeugt von der gesunden kaufmännischen Vorsicht, mit der sich die Verleiher an das unberechenbare Publikum herantasten.

Dass Qualität und Erfolg eines Films oft auseinander klaffen, hat mit der Psychologie des Kinokartenkaufs zu tun. Misserfolg entsteht aus der Entscheidung der Zuschauer, den Film nicht zu sehen, eine Entscheidung, die sie treffen müssen, ohne ihn zu kennen. Tatsächlich beginnt das Vermarktungsproblem jedes Kinofilms damit, dass die Käufer eine Ware erwerben sollen, ohne vorher deren Qualität begutachten zu können. Aus Sicht der Verbraucher ist dies eine heikle Situation, am ehesten vergleichbar mit den schwierigen Entscheidungsvorgängen rund um einen Restaurantbesuch. In beiden Fällen müssen die Verbraucher ein reiches Arsenal an Taktiken einsetzen, um angesichts ihrer Ungewissheit über die gebotene Qualität eine gute Entscheidung zu fällen. Restaurantbesucher tendieren wie Kinogänger dazu, vertrauenswürdigen Empfehlungen zu folgen oder an Bewährtem («Lieblingsrestaurants») festzuhalten. An neue Angebote wagt man sich nicht gerne heran.[6]

6 Die Kaufakte lassen sich vergleichen, weil beide vom Zwiespalt zwischen dem Appetit auf Abwechslung und der Angst vor Enttäuschung strukturiert sind. Ökonomisch betrachtet ist das Verspeisen eines schlecht schmeckenden Essens oder der Besuch eines enttäuschenden Films ein schlechtes Geschäft. Der Verbraucher hat danach das Gefühl eines finanziellen Verlusts. Um dies zu vermeiden, verhalten sich Verbraucher in den meisten Märkten tendenziell konservativ. Sie gehen lieber auf Nummer sicher,

Kino funktioniert einen Tick resoluter: Erst das Geld, dann die Ware. Es gibt kein Ausprobieren, sondern nur einen definitiven Kauf. Das heißt: Spätestens an der Kinokasse, meist aber schon beim Blick auf die Anzeigen in der Zeitung stellt sich den Menschen die Vertrauensfrage. Sie hoffen, «in den richtigen Film zu gehen». Wo aber soll dieses Vertrauen herkommen?

Die Unsicherheit über die Qualitäten der angebotenen Filme prägt das Zuschauerverhalten grundlegend. Die Zuschauer versuchen immer zuerst, sich Anhaltspunkte dafür zu verschaffen, dass hinter den Verlockungen tatsächlich ein guter Film steckt. Anzeigen und Plakate können ein Anfangsinteresse begründen und für den einen oder anderen Zuschauer den entscheidenden Hinweis liefern. Die übliche Verlockungsreklame übt aber nur eine schwache Anziehungskraft aus, solange es am Vertrauen fehlt oder Konkurrenzangebote verlässlicher erscheinen.

Verleiher sind daher in einer riskanten Position, wenn sie nichts aufs Plakat schreiben können, was dem Publikum schon von irgendwoher bekannt ist. Bekanntheit schafft Vertrauen, Unbekanntheit Misstrauen und Skepsis. Julia Roberts oder Harrison Ford sind starke Orientierungspunkte, nicht nur für ihre erklärten Fans, sondern für alle Zuschauer, einfach weil Stars ein Qualitätsversprechen signalisieren: Dies ist ein großer Film, ein A-Picture, ein erstklassiger Kinofüller. *Big names* machen das Angebot transparenter, *no names* machen es undurchsichtiger und gelegentlich geradezu suspekt.

Die Namenlosigkeit erschwert den ambitionierten Filmen den Markteintritt: Ihre Ankündigungen sind intransparent. Über sie muss man erst einmal etwas hören oder lesen, das heißt, sie benötigen die Bekanntmachung durch die Presse. Aber wie viele Zuschauer lesen die – ihrerseits oft nicht leicht zugänglichen – Filmkritiken im Feuilleton? Es werden immer weniger.[7] Independent-Filme sind daher – *zum Zeitpunkt ihres Kinostarts* – einer großen Unsicherheit ausgesetzt. Das wirkt sich direkt ökonomisch aus. Zuschauer, die zwischen einem sicheren und einem unsicheren Kinovergnügen die Wahl haben, entscheiden sich mehrheitlich für die sichere Variante.[8]

häufig indem sie einfach beim Gewohnten bleiben. Produkte, die aus Verbrauchersicht eher unsichere Geschäfte darstellen, z. B. ein Auto von Kia, sind daher regelmäßig preiswerter als die sicheren Angebote, zumindest in funktionierenden Märkten.

7 Tageszeitungen haben bei der wichtigsten Gruppe von Kinozuschauern, den 14- bis 29-Jährigen, zwischen 1993 und 2003 gut 10 % ihrer Reichweite verloren. Vgl. dazu Bund Deutscher Zeitungsverleger, Reichweitenentwicklung der Tageszeitungen in Deutschland 1993–2003 in Prozent nach Altersgruppen (*www.bdzv.de*).

8 Vgl. dazu auch den Beitrag von Joëlle Farchy in diesem Band.

Die Kino-Werbung weiß das aus Erfahrung sehr genau und versucht daher, die Ungewissheit nach Möglichkeit zu reduzieren – so durch das Aufführen von Festivalpreisen oder die beliebten Pressezitate, also Zitate derer, die das Produkt einer Vorprüfung unterziehen durften. Die Notwendigkeit, Zweifel zu überwinden und dadurch die Entscheidung zu erleichtern, erklärt wohl auch die auffallend gleichförmige Genre-Stilistik in der Kinowerbung – man orientiert sich an den Mustern der Erfolgsfilme, um dem Publikum den Eindruck zu geben: «Guckt mal her, kein Risiko für euch, genauso ein Film hat euch schon einmal begeistert.»

Das Publikum ist jedoch so einfach nicht zu überzeugen. Zudem schaffen Jubel-Zitate keine Orientierung mehr, sobald alle in Konkurrenz stehenden Filme davon Gebrauch machen. Andererseits werden jene Filme argwöhnisch begutachtet, die in ihrer Werbung nichts anführen können, was Vertrauen weckt. Solche Streifen stehen unweigerlich vor einer Mauer des Misstrauens. Hilfreich sind natürlich Trailer, die das Geheimnis ein wenig lüften, einen Vorgeschmack geben und – wenn sie gut gemacht sind – Neugier auf den ganzen Film wecken. Beispielsweise führte Senator Entertainment den Erfolg von *Chocolat* (USA 2000, Lasse Hallström) in Deutschland – der Film lief nirgendwo auf der Welt besser – darauf zurück, dass man die Trailer für den Film gut platzieren konnte (nämlich in einer mit Senator verbundenen Kinokette).

5.

Wenn man nun weder die Ware vorher begutachten kann noch der Werbung unbedingten Glauben schenkt, spielt ein Faktor eine große Rolle, den es auch in anderen Märkten gibt, der aber nirgendwo sonst eine so dramatische, erfolgsentscheidende Bedeutung besitzt wie beim Kinofilm: nämlich das, was die Leute sich erzählen, das «word of mouth», die Mundpropaganda – die Kaufberatung durch die Verbraucher selbst.[9] Die Meinungen der Zuschauer sind besonders dann einflussreich, wenn sie persönlich weitergegeben werden. Direkte mündliche Empfehlungen besitzen für Verbraucher die höchste Glaubwürdigkeit. So gesehen sind die Zuschauer die eigentlichen Verkäufer eines Films oder aber seine Scharfrichter. Tatsächlich haben enttäuschte Zuschauer die ungemütliche An-

9 Vgl. Durie/Pham/Watson 2000, 84: «Mundpropaganda ist eine äußerst starke Determinante (wenn nicht die stärkste überhaupt) für die Lebensdauer eines Films im Kino.»

gewohnheit, sofort weiterzuverbreiten, dass ihnen ein Film nicht gefallen hat. Dabei genießen sie eine höhere Glaubwürdigkeit als die besten und erfahrensten Kritiker und verdammen jedes Millionen-Werbebudget binnen zweier Wochen zur Wirkungslosigkeit. Die ersten Zuschauer können zu Missionaren eines Films werden – oder zu seinen Rufmördern.

Empirische Untersuchungen belegen überdies, dass negative Produktkommentare eine höhere Glaubwürdigkeit genießen als positive und sich schneller verbreiten (Rosen 2000, 38). Das ist plausibel und erklärt, warum ein schlechter Film sehr schnell aus den Kinos verschwindet, während sich ein überragender nicht unbedingt schnell durchsetzt. Wenn uns jemand sagt: «Ich hab gehört, der Film soll sehr gut sein», dann bleibt immer noch ein Rest Skepsis. Man nimmt den Film in den Kreis möglicher Kandidaten auf, setzt ihn aber nicht gleich auf Platz 1 der Favoritenliste. Wenn ihnen aber jemand sagt: «Ich hab gehört, der Film soll schlecht sein», verstärkt sich die ohnehin bestehende Zurückhaltung. Hinzu kommt, dass die Verbraucher negative Erfahrungen eher weitererzählen als positive. Das Verhältnis schwankt offenbar je nach Produktkategorie zwischen 1:2 und 1:6, auf jeden Fall aber wird stets mehr gemeckert als gelobt.[10]

Zusätzlich verstärkt wird die Wirkung der Zuschauermeinungen durch das Internet. Einerseits gehört eine Online-Strategie mittlerweile zum Marketing jedes Films (ein frühes Beispiel für die besondere Raffinesse, die dabei auch von Independent-Filmen erreicht wird, war *The Blair Witch Project*, USA 1999, Daniel Myrick, Eduardo Sánchez). Andererseits können durchs Internet verbreitete Meinungen und Gerüchte einen Film scheitern lassen, noch bevor er überhaupt ins Kino kommt. «Die Mundpropaganda wird [durch das Internet] unglaublich schnell, und der Film ist noch nicht einmal gestartet», meint Russ Leatherman, der als «Mr. MovieFone» eine Film-Informationsseite betreibt. Und Chris Marlowe, Redakteur beim *Hollywood Reporter*, hat an gleicher Stelle bemerkt, dass «sich nichts so schnell verbreitet wie ein Gerücht im Internet [...]. Seit Kritiken und Kulissen-Tratsch oft schon Monate vor dem Start im Web zu finden sind, können die Studios sich mit einem Flop konfrontiert sehen, noch bevor sie ein einziges Ticket verkauft haben.»[11]

10 Vgl. Rosen 2000, 40: «Eines der wenigen Dinge, die Untersuchungen über Mundpropaganda kontinuierlich demonstrieren, ist die Tatsache, dass wir dazu neigen, negative Kommentare an mehr Leute zu verbreiten als wir es mit positiven tun.»

11 Beide Zitate finden sich im Internet in dem Kurzfeature «Online Movie Marketing», datiert auf den 4.–5. August 2001 unter *extratv.warnerbros.com/dailynews/wired/08_01/08_04f.html*, zuletzt besucht am 14. Juni 2004.

6.

Unter den aktuellen Bedingungen der Filmvermarktung wächst die Bedeutung von Mundpropaganda, also die Wirkung der Zuschauermeinung, sogar noch an, und zwar aus drei Gründen: weil der «Lärm» der Werbung immer intensiver wird, weil das Publikum der Werbung immer skeptischer gegenüber steht und weil die Zuschauer immer leichter miteinander kommunizieren. Die Kernzielgruppen des Kinos – die jugendlichen Zuschauer bis dreißig – sind ohnehin schon diejenigen, die überdurchschnittlich dicht vernetzt sind, tagtäglich viele persönliche Kontakte pflegen und sich überdies stark durch ihre «opinion leader» (gelegentlich auch «influencer», «lead user», «power user» etc. genannt) beeinflussen lassen. Freunde treffen ist ihre beliebteste Freizeitaktivität. Die klassische Cliquen-Kommunikation beschleunigt und vervielfältigt sich neuerdings noch durch Kommunikationsmittel wie Handy, SMS, E-Mail, Chat-Rooms und Diskussionsforen. Wie weit die Vernetzung fortgeschritten ist, erkennt man an der frappanten Geschwindigkeit, mit der sich mitunter ein Meinungsbild oder ein Gerücht über einen Film bildet.

Generell kauft man eine Kinokarte nicht wie ein Buch. Zuschauer fällen nur ausnahmsweise einsame Entscheidungen. Vielmehr reden sie vorher über Filme, vor allem natürlich mit den Personen, mit denen sie den Kinobesuch planen. Dabei spielen einerseits persönliche Präferenzen eine Rolle, andererseits das, was man über die angebotenen Filme gesehen, gelesen oder gehört hat. Unter diesem Gesichtswinkel lassen sich Blockbuster auch als diejenigen Filme definieren, bei denen die höchste Wahrscheinlichkeit besteht, dass sich die Zuschauer auf sie einigen können. Umgekehrt sind die Independents häufig Filme, die das Interesse der Zuschauer eher polarisieren und für die sich nicht ohne weiteres zwei oder drei Gleichgesinnte finden. Allgemein darf man von folgender Rechnung ausgehen: Je mehr Personen sich einigen wollen, desto unwahrscheinlicher ist es, dass es sich um einen Film handelt, über dessen Unterhaltungsqualität Unsicherheit besteht.[12]

Der Erfolg von Kinomarketing hängt demnach von einer «dezentralen» Komponente ab. Es scheint so zu sein, dass die Zuschauer sich den Film, den sie schließlich sehen wollen, im Gespräch untereinander am Ende selbst verkaufen, gleichsam als Ersatz für das Fehlen eines Verkäu-

12 Übrigens gibt es auch das Phänomen, dass sich die Zuschauergruppenbildung einem Film anpasst, d. h. jemand will sich z. B. einen «romantischen» Film ansehen und sucht sich dafür die entsprechenden «Verbündeten» aus seinem Freundeskreis.

fers oder Beraters im Kino. Die größte und rätselhafteste Zuspitzung erfährt dieser Selbstverkauf übrigens bei den so genannten Kultfilmen, um die sich im Grunde soziokulturelle Bewegungen im Kleinformat bilden, indem sich die Zuschauer gegenseitig in einen Enthusiasmus versetzten, der nichts mit Werbung und PR zu tun hat, sondern nur von dem Gerede innerhalb einer bestimmten Gruppe oder Publikumsschicht herrührt.

7.

Mundpropaganda ist ein mysteriöses, nicht steuerbares Phänomen, das in der personalen Kommunikation entsteht. Was die Menschen hinterher über einen Film erzählen, wie oft sie es erzählen, wem sie es erzählen – das scheint unter keinen Umständen planbar, berechenbar oder kontrollierbar zu sein. Mit Ausnahme eines Punktes: Von außen kann Einfluss auf die Themenliste ausgeübt werden. Eine besonders «lautstarke» Werbe- und Publicity-Kampagne kann einen Film in die «Top of mind»-Position bringen, das heißt zu einem Thema der Diskussion machen, womit meistens schon viel gewonnen ist. Ein Thema ist der Film natürlich auch für diejenigen, die ihn gesehen haben. Aus diesem Grund wird in der Branche die Anzahl der «Weiterverkäufer», der Zuschauer, die nach dem Startwochenende positiv über den Film reden, als relativ verlässlicher Indikator für das Erfolgspotenzial eines Films angesehen und die Verleihstrategie in der Regel daran angepasst.[13]

In den vergangenen Jahren hat das Thema der Mundpropaganda, das bislang in erster Linie die Soziologen interessierte, auch in anderen Disziplinen wissenschaftliches Interesse auf sich gezogen, bis hin zur Mathematik. Das Stichwort dafür heißt Vernetzungstheorie. Deren Erkenntnisse führen zwar nicht sehr nah an das unendlich komplexe Mosaik der sozialen Realität heran und machen diese schon gar nicht berechenbar. Mathematische Überlegungen legen aber das enorme Potenzial von Netzen offen und lassen erkennen, welche fundamentale Bedeutung Netzwerke für das Funktionieren von Systemen in Natur, Technologie und Gesellschaft haben.

Netze bestehen – abstrakt gesprochen – aus Punkten sowie Verbindungen zwischen den Punkten, wobei innerhalb eines Netzes von jedem

13 «Von dieser Tendenz wich *Seabiscuit* (USA 2003, Gary Ross) von Universal ab, der an seinem ersten Wochenende im Juli lediglich 20 Millionen US-Dollar einspielte, aber insgesamt 93 Millionen einsammelte, hauptsächlich dank seiner auf Mundpropaganda basierenden Marketingkampagne, die geschlossene Veranstaltungen einsetzte.» (Holson 2003, wie Anm. 5).

Punkt aus eine Verbindung zu jedem anderen führt, wie viele Stationen auch immer dafür nötig sein mögen. Auch Gesellschaften lassen sich als Netze begreifen. Die Knotenpunkte sind die Menschen, wobei «Links» durch Freundschaft, Verwandtschaft oder Beruf entstehen. Obgleich die gesellschaftlichen Netze sehr veränderlich sind, ist ihre Funktionsfähigkeit sehr stabil (was typisch für dezentrale Netze ist): Jeder ist mit jedem verbunden, sei es in der Gesellschaft eines Landes, einer Region oder einer Stadt. Empirische Untersuchungen und mathematische Überlegungen deuten überdies darauf hin, dass zwei beliebige Personen in der Realität über weitaus weniger Stationen miteinander verbunden sind, als man annehmen möchte.[14] Unter Kinofans dürfte ein populäres Modell dieser Überlegungen bekannt sein, das seltsame «Oracle of Bacon».[15] 1994 kamen drei amerikanische Studenten ausgehend von den Informationen, die auf der Internet Movie Data Base zugänglich sind, auf die Idee, dass jeder amerikanische Filmschauspieler über sehr wenige Stationen mit Kevin Bacon vernetzt ist (eine Station ist dabei ein Schauspieler, der gemeinsam mit Bacon oder mit Schauspielern, die mit Bacon einen Film gedreht hatten, vor der Kamera stand). Die Annahme erwies sich als richtig: Tatsächlich war der durchschnittliche amerikanische Schauspieler 2,94 Knotenpunkte von Bacon entfernt. Rund 1200 Schauspieler sind direkter verlinkt. An der Spitze liegt Rod Steiger mit 2,65. Der «einsamste» Fall (dessen Name höflicherweise verschwiegen wird), ist aber auch nicht mehr als 9 Stationen von den anderen entfernt.

Dieses Beispiel ist, wie es so schön heißt, aus dem Leben gegriffen, hat aber mit dem Leben selbst wenig zu tun. Es ist ein theoretisches Konstrukt. Andererseits beschreibt es eine typische «Szene», eine Untergruppe von Leuten, die Teil eines größeren Ganzen sind und bestimmte gemeinsame Merkmale, Vorlieben oder Verhaltensmuster teilen. Szenen wie die Schauspieler-, Werber- und Software-Entwickler-Szene – oder die Jugend- und Studentenszene – haben demnach gemeinsam, dass ihre Mitglieder besonders dicht miteinander verknüpft sind.

Die außergewöhnliche Wirkung der Mundpropaganda erklärt sich daraus, dass in einem Netz exponentielle Kräfte zum Tragen kommen. So hat Kevin Bacon direkt mit 1673 Schauspielern zusammengearbeitet.

14 Nachdem sich die ersten Thesen zu den menschlichen Verbundstrukturen allein auf mathematische Berechnungen stützten, unternahm der Sozialpsychologe Stanley Milgram Ende der 60er Jahre ein Experiment, um diese These zu beweisen. Dabei wurden Briefe von zufällig ausgewählten Absendern durch das System der persönlichen Verlinkung an eine willkürlich ausgewählte, weit entfernte Person durchgereicht. Das Ergebnis ist mit der Phrase «Six degrees of separation» in den USA nahezu sprichwörtlich geworden; vgl. zu dem gesamten hier angesprochenen Komplex Barabási 2003.

15 *http://www.cs.virginia.edu/oracle/*.

Über diese Kontakte ersten Grades hat er auf der zweiten Stufe «Verbindungen» zu 130 851 weiteren Akteuren. Ähnliche Steilkurven kann man sich für das Netzwerk der Mundpropaganda vorstellen. Erreicht ein Film an einem Wochenende 500 Zuschauer und teilt jeder dieser Zuschauer sieben Personen seine Meinung darüber mit, so könnten bereits auf der folgenden Stufe rund 25 000 Menschen einen Satz hören wie: «Ich kenne jemanden, der den Film gesehen hat, und der sagt, er war langweilig.» Diese Aussage hat einen hohen Authentizitätsgrad. Ab Stufe drei würde die Glaubwürdigkeit dann allmählich nachlassen («X sagt, er kenne jemanden, der den Film gesehen hat ...»). Rein rechnerisch gesehen kann die per Mundpropaganda mitgeteilte Meinung auf der dritten Stufe aber bereits 170 000 Menschen erreichen.

Natürlich beschreiben diese Zahlen keine realen Gegebenheiten, sondern eine mathematische Möglichkeit. Tatsächlich werden 500 Zuschauer nicht ausreichen, um eine ganze Stadt mit Meinungen zu beliefern, weil Information, anders als elektrischer Strom, nicht gradlinig durch ein regelmäßig geknüpftes Netz fließt. Vier Faktoren verhindern dies: Erstens gibt es große Unterschiede in der sozialen Aktivität der Verteiler,[16] zweitens liefern die Filme unterschiedlich starke Themen-Impulse, drittens ergeben sich im Informationsfluß Redundanzen und viertens zirkulieren Informationen oft in abgekapselten Milieus, die zwar Brücken zur Umgebung besitzen, aber diese Brücken so gut wie nie für Gespräche über Filme nutzen.

Das Medium der Mundpropaganda erinnert damit an ein Vexierbild: Für die Weitergabe und das Empfangen von Meinungen über einen neuen Kinofilm steht offenbar ein dicht geknüpftes und hoch effizientes Netz aus unzähligen sozialen Beziehungen zur Verfügung. Wie stark dieses Netz genutzt wird, hängt aber immer von dem jeweiligen Film ab: Jeder Film schafft sich sein eigenes Mundpropaganda-Netz. Die Stärke des Netzes wird durch zwei Faktoren bestimmt: Wie viele Zuschauer haben den Film bereits gesehen? Und wie stark regt der Film dazu an, mit anderen darüber zu sprechen? Es gibt viele Anzeichen dafür, dass die zweite Frage von größerer Bedeutung ist als die erste. Um ein Beispiel zu nennen: Michael Moores Dokumentarfilm *Bowling for Columbine* (USA 2002) war ein starker Impulsgeber, ein Film, der seine Zuschauer so wenig gleichgültig lässt, dass es kaum einen gegeben haben dürfte, der nicht anschließend mit anderen darüber gesprochen hat.

16 «In einem realen Netzwerk gibt es nicht so etwas wie einen charakteristischen Knoten» (Barabási 2003, 70).

8.

Worüber wird geredet, worüber wird nicht geredet? Die Netzwerke des Tratschens haben allgemein große Bedeutung bei neuen Produkten, so auch bei einem neuen Film. Mit der Zeit redet man immer weniger über ein Produkt, bis es schließlich «alt» und als Thema abgehandelt ist. Büroklammern waren bei ihrem Auftauchen sicherlich ein Thema in den Verwaltungsstuben und fanden auch über Mundpropaganda schnell Verbreitung; schon bald aber waren sie als Gesprächsthema völlig uninteressant. Neuheit ist ein Gesprächsanlass. Angst, Freude oder Schrecken können ebenfalls solche Anlässe bilden. Damit über ein Produkt gesprochen wird, ist Aktualität aber in der Regel notwendig.

Sollen Filme zum Gesprächsgegenstand werden, dann müssen sie unbedingt Neuigkeitswert besitzen. Dies ist im Kino noch wichtiger als anderswo, weil sich ein missglückter Start nicht wiederholen lässt. An sich ist jeder Film «neu», der ins Kino kommt. Allerdings kann die Neuheit von unterschiedlicher Qualität sein. Je nach Kategorie oder Genre eines Films erwartet das Publikum eine andere Art von Neuheit. Bei einem Hollywood-Film oder anderen Produktionen, die in dieser Liga mithalten wollen, erwartet man immer, dass der neue Film die vorhergehenden übertrifft, also dass das Neue spannender, emotionaler, beeindruckender, «nie gesehener» ist als die «Kinoereignisse» der letzten Saison oder der Saison davor. Solche Neuheit durch Steigerung ist typisch für kapitalintensive Filme, die auf Rentabilität hin konzipiert sind. Ihr lässt sich eine zweite Form von Neuheit gegenüberstellen, die man die Neuheit durch die Idee nennen könnte und die eine Domäne des europäischen Films und der amerikanischen Independents darstellt. Ihr Erfolg ist in der Regel ein «Überraschungserfolg», das heißt, er hängt ab von ihrer Fähigkeit, das Publikum mit überraschenden Ideen, Geschichten, Dialogen, Szenen, stilistischen Entscheidungen, Thesen etc. zu faszinieren. Entsprechend lohnen sich bei «kleinen» Filmen große Werbeinvestitionen nur dann, wenn sie mit überraschenden Ideen aufwarten, mit Ideen, über die man sprechen könnte. An diesem Punkt treffen sich die Ansprüche des Filmemachers an sich selbst, der ja immer originell und innovativ sein will, mit den Ansprüchen des Marketings.

9.

Die wichtigste Funktion der Mundpropaganda für die Independent-Filme ist nicht das Bekanntmachen – diese Aufgabe sollten Werbung und

PR erfüllen –, sondern der Abbau von Kaufunsicherheit. Bei Independent-Filmen kommen die Muster und Gesetze der so genannten Innovations-Diffusion besonders stark zum Tragen. Die Erfahrung zeigt, dass neue Produkte von einer breiten Käuferschaft immer erst allmählich angenommen werden. Das Szenario verläuft ungefähr wie folgt: Eine kleine, mutige Minderheit geht voran; eine große Gruppe von Mitläufern folgt ihrem Beispiel; einige Nachzügler kommen hinterher. Die Verlaufskurve der Durchsetzung von Innovationen weist entsprechend am Anfang immer eine Phase des *langsamen* Anstiegs auf. Bisweilen lässt sich der schleppende Beginn mit einem Mangel an Werbekraft erklären: Das Produkt ist noch nicht hinreichend bekannt. Unabhängig von allen anderen Faktoren lässt sich der langsame Anstieg der Kurve aber immer dann beobachten, wenn mit dem Kauf des Produkts besondere finanzielle oder psychologische Risiken verbunden sind.

Sicherlich ist die Enttäuschung über einen schlechten Film in der Regel kein besonders einschneidendes Erlebnis im Leben eines Menschen und das Risiko beim Kartenkauf entsprechend gering. Dennoch möchte das zahlende Publikum Frustrationen vermeiden. Aus den Gesetzen der Innovations-Diffusion lässt sich entsprechend folgende Schlussfolgerung ziehen: Je größer die Ungewissheit über die Qualität eines Films, desto mehr Zeit braucht er, um sein Zuschauerpotenzial auszuschöpfen. Tatsächlich ist bei fast allen Erfolgsfilmen aus dem Independent-Bereich zu beobachten, dass sie sich wesentlich länger im Kino halten als amerikanische Blockbuster und dass ihre Zuschauerzahlen über die gesamte Zeit der Kinoauswertung flacher abfallen. Das heißt: Zu einem relativ späten Zeitpunkt kommen immer noch Zuschauer hinzu, die den Film anfangs gar nicht «auf der Liste» hatten, ihn also ursprünglich für zu riskant hielten. Es braucht seine Zeit, bis die Bedenken überwunden sind, und abgebaut werden die Bedenken nicht durch Werbung, sondern allein durch Mundpropaganda.

Daraus ergibt sich eine praktische Notwendigkeit für das erfolgreiche Vermarkten von Independents: Sie müssen mehr Zeit bekommen, also länger im Kino laufen als andere Filme, um sich ihr Publikum zu erobern. Die Unsicherheit lässt sich durch größere Werbebudgets nur ansatzweise, nie aber in ausreichendem Ausmaß abbauen. «Unsichere» Filme brauchen unbedingt eine Anlaufphase, damit sich herumsprechen kann, dass sie laufen und das Vertrauen des Publikums verdienen. Ein Film, der sich im Kino nicht durchsetzt, ist nicht notwendig ein Film, der sein Publikum frustiert. Oft genug bekam er einfach nicht genug Zeit, um eine ausreichende Basis zu entwickeln.

Allerdings läuft die Strategie, Zuschauer in kleineren Mengen über einen längeren Zeitraum einzusammeln, der Ökonomie des Kinobetriebs

zuwider. Kinobesitzer müssen den schnellen Erfolg anstreben und sind gezwungen, auf die sicheren «Zuschauermagneten» zu setzen, in erster Linie auf die großen Blockbuster. Für Independent-Filme ist die Release-Strategie unter diesen Bedingungen entscheidend; auf jeden Fall kommt ihr größere Bedeutung zu, als man gemeinhin annimmt.

10.

Wenn die persönlich weitergetragene Filmempfehlung und überhaupt das Reden über einen Film so wichtig sind, wie kann man dann diesen Faktor beeinflussen? Der Schlüssel liegt zuerst beim Film selbst. Er muss dem Publikum etwas auf den Weg nach draußen mitgeben, worüber es reden *kann* und reden *möchte*, am besten etwas, was geradezu darauf drängt, weitererzählt zu werden. Je ungewöhnlicher ein Film ist, desto schwieriger wird es, diese Wirkung zu erzielen. Das Publikum hat ein ganzes Arsenal an Mustersätzen im Kopf, um Genrefilme wie Thriller («total spannend») oder Komödien («habe mich schlapp gelacht») weiterzuempfehlen. Dagegen fällt es den Zuschauern bei ambitionierten Filmen oft schwer, in Sprache zu fassen, was ihnen gefallen und wie und warum sie der Film bewegt hat, und es dann auch noch so zu sagen, dass sie einen Gesprächspartner überzeugen. Ein erfolgreicher Film wird daher immer ein Film sein, über den sich gut sprechen lässt, denn: Worüber sich nicht reden lässt, darüber wird geschwiegen.

Ein Film bietet nicht nur einen mehr oder weniger zufälligen Anlass zum Reden. Er kann die Zuschauer zum Reden motivieren oder sie auch davon abhalten. Der Grad der Motivation entspricht dabei im Allgemeinen dem Grad der Begeisterung oder der emotionalen Betroffenheit. Hollywood stellt Begeisterung quasi industriell her, indem es die Rezepte in Variationen wiederverwendet, die sich am zuverlässigsten als erfolgreich erwiesen haben. Für die Studios ist jeder Film ein Stück empirische Feldforschung. Generell scheint die letzte Viertelstunde von großer Bedeutung für das Zustandekommen eines leistungsfähigen Mundpropaganda-Netzwerks zu sein. Das Ende ist schon deshalb der wichtigste Moment, weil es der letzte Eindruck ist, den man vor dem Verlassen des Kinos bekommt, und weil es ein besonders wichtiges Thema beim Reden über einen Film darstellt («Und dann das Ende: Nee, dazu sage ich nichts, das musst du dir selbst angucken»). Eine emotionale Zuspitzung, eine Pointe, eine überraschende Auflösung trägt entscheidend dazu bei, dass die Zuschauer mit einem Gefühl der Zufriedenheit das Kino verlassen. Das berühmte Happy End ist nur das bekannteste dramaturgische

Mittel, um das Publikum redselig und empfehlungsbereit zu machen. Genau besehen, hat das Happy End keine andere Funktion, als die Zuschauer in einer Laune zu entlassen, die es zur Weiterempfehlung des Films stimuliert.

Als Regisseur eines Independent-Films hat man viele Möglichkeiten, sich vom Zwang des Happy End zu lösen. Auf keinen Fall aber kann man es sich leisten, über diese buchstäblich entscheidende Stelle eines Films nicht genauestens nachzudenken. Andererseits gilt es zu bedenken, dass das Ende nur einen Punkt darstellt, an dem man sich einiges an Bereitschaft des Publikums, den Film weiterzuempfehlen, vermasseln kann.

Was kann man schließlich in der Vermarktungsphase tun, um einen Film zum Gesprächsstoff zu machen? Die Standard-Werkzeuge dafür hat Hollywood entwickelt: Man rückt die Stars in den Vordergrund, erfindet Storys rund um die Produktion oder eine einzelne Person (Personalisierung ist immer hilfreich), veranstaltet Vorpremieren, um die Mundpropaganda in Gang zu bringen, strahlt im Fernsehen Produktionsberichte aus, verschenkt Premieren-Karten etc. Große Filme profitieren vom Einsatz dieser Werkzeuge auch dann noch, wenn sie bloß routinemäßig verwendet werden. Bei «kleinen» Filme müssen die Vermarkter unbedingt mehr Phantasie entwickeln und ungewöhnlichere Dinge tun. Sie müssen versuchen, ein eigentliches Lauffeuer zu entfachen.

Sieht man dies als Hauptziel der Marketingkommunikation an, dann lässt sich die Arbeit der Werbeabteilung eines Verleihs oder der Agenturen, die er beauftragt, an einem einzigen Kriterium messen: Tragen die Werbe- und PR-Maßnahmen etwas dazu bei, den Film ins Gespräch zu bringen?

Dieses Kriterium setzt einen Perspektivenwechsel voraus. Anders als in herkömmlichen Kommunikationsmodellen darf man nicht davon ausgehen, dass die Menschen eine Werbung sehen und deshalb ins Kino gehen. Vielmehr schafft gute Werbung einen Anreiz, mit anderen darüber zu sprechen, und in diesem Gespräch fällt die Entscheidung, ob man den Film ansehen will oder nicht. Die entscheidende Frage ist also: Geben der Trailer, das Plakat, die Anzeige den Zielgruppen Gründe, über den Film zu sprechen? Fällt irgendetwas daran so auf, dass man darüber sprechen möchte?

Selbstverständlich ist nicht jeder Film so angelegt, dass man um ihn einen großen Wirbel veranstalten kann. Stets aber gilt es, Ideen zu finden, die Gesprächsanlässe bilden. Das gilt auch für die Standardmaßnahmen, mit denen man die Mundpropaganda in Gang bringt, wie Sneak-Previews, Freikarten-Verlosungen im Radio oder Premierenveranstaltungen. Wer mit einem schwer vermarktbaren Film das Kino erobern

will, muss sich hinausbegeben auf das weite Feld des glücklichen Einfalls. Ob man Elefanten durch die Stadt treibt, Flyer in Discos verteilt oder, wie Alfred Hitchcock im Trailer für *Frenzy* (USA 1972), als sprechende Wasserleiche den Fluß hinunterschwimmt: Es gilt, mit einer Guerilla-Attitüde die Blickrichtungen zu verändern und für Gesprächsstoff zu sorgen.

Industriefilme und Ideenfilme treten mit ungleichen Voraussetzungen zum Kampf um ihren Anteil an der Mundpropaganda an. Gleichwohl ist die Mundpropaganda das Terrain, auf dem die Independent-Filme am ehesten zum Erfolg kommen können. Sie müssen die Zuschauer als Vermarktungspartner gewinnen und ihre Kommunikation darauf zuspitzen, die Mundpropaganda zu aktivieren. Möglicherweise gelingt ihnen das sogar besser als Filmen, die ein großes Werbebudget zur Verfügung zu haben. Eine Aufforderung wie «Send this trailer to a friend», die auf Filmwebsites im Internet oft zu finden ist, erhält eher Gehör, wenn der Zuschauer nicht das Gefühl hat, einer riesigen Marketingmaschinerie zuzuarbeiten. Filme, die von Ideen leben und nicht vom Budget und einen Aspekt der Relevanz aufweisen, schaffen es eher, den Zuschauer zur Mitarbeit zu bewegen und eine wirksame Mundpropaganda-Kampagne in Gang zu bringen. Ob dies nun per Internet oder in einem anderen Medium geschieht: Die Zuschauer sind, wenn sie die Rolle der Weiterverkäufer übernehmen, die große Chance der kleineren Filme. Darauf sollten die Filmwerber ihr Nachdenken fokussieren. Denn gute Ideen sind die einzige Möglichkeit für einen Independent-Film, die Aufmerksamkeit des Publikums zu gewinnen.

Literatur

Barabási, Albert-László (2003) *Linked. How Everything Is Connected to Everything Else and What It Means for Business, Science, and Everyday Life.* New York/London: Perseus Books.

Bosko, Mark Steven (2003) *The Complete Independent Movie Marketing Handbook. Promote, Distribute and Sell Your Film or Video.* Los Angeles: Michael Wiese Productions.

Durie, John/Pham, Annika/Watson, Neil (2000) *Marketing and Selling Your Film Around the World. A Guide for Independent Filmmakers.* Los Angeles: Silman James Press.

Rosen, Emmanuel (2000) *The Anatomy of Buzz. How to Create Word of Mouth Marketing.* New York: Doubleday.