

Europa Cinemas

IN ZEITEN DER WISSENSGESELLSCHAFT

WIE DATEN DIE BEZIEHUNGEN ZU DEN ZUSCHAUERN VERÄNDERN

Umfrage zu Zuschauerdaten

Vorsitzender: Nico Simon

Geschäftsführer: Claude-Eric Poiroux

Leiterin für Internationale Beziehungen – Chefredakteurin: Fatima Djoumer
– fdjoumer@europa-cinemas.org

Stellvertretende Redakteure: Maxence Delamare, Sonia Ragone.

Presse: Charles McDonald – charles@charlesmcdonald.co.uk.

Diese Umfrage wurde durch Michael Gubbins (SampoMedia) im Auftrag von Europa Cinemas erstellt.

Gestaltung: Change is Good

Druck: Intelligence Publishing

Einband: Filmhouse Edinburgh (c) Chris Scott

Übersetzung: Cinescript

Das 1992 gegründete Europa Cinemas-Netzwerk ist das erste internationale Kino-Netzwerk für die Verbreitung europäischer Filme und Filme aus Partnerländern.

Europa Cinemas

54 rue Beaubourg

75003 Paris, Frankreich

T + 33 1 42 71 53 70

info@europa-cinemas.org

Inhalt

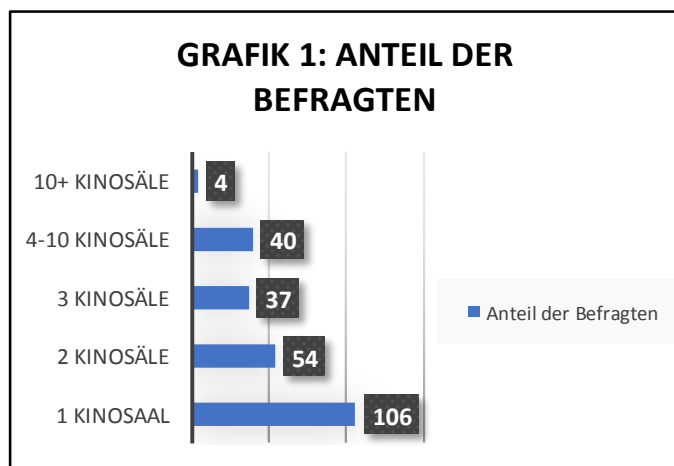
KAPITEL EINS: METHODIK	4
Fallstudien und Super-User.....	5
KAPITEL ZWEI: KURZFASSUNG.....	7
KAPITEL DREI: DATENANALYTIK.....	10
Terminologie: Daten im digitalen Zeitalter	13
KAPITEL VIER: DIE WISSENSGESELLSCHAFT	14
Beweggründe für Investitionen.....	14
Verbesserung der Dienstleistungen	15
Die Suche nach Zuschauern	15
Negative Anreize und Hindernisse	16
Datenschutz	17
Fallstudie: LantarenVenster, Rotterdam (Niederlande)	18
KAPITEL FÜNF: DATENINVESTITIONEN.....	20
Datenbanken	20
Datenanalyse-Tools.....	21
Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)	22
Fallstudie: Cinemazero, Pordenone (Italien)	24
Fallstudie: Thalia Kino, Potsdam (Deutschland)	25
KAPITEL SECHS: PERSONAL UND KOMPETENZEN.....	26
Fallstudie: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Großbritannien)	27
KAPITEL SIEBEN: KUNDENDIENST FÜR ZUSCHAUER	29
Filmprogramme und Sonderveranstaltungen	29
Kino auf Abruf.....	30
Treueprogramme.....	30
Preisgestaltung und Buchung	31
Fallstudie: Eden Cinemas, St. Julian (Malta).....	32
Fallstudie: Yorck Kinogruppe, Berlin (Deutschland)	33
Fallstudie: Kino Europa, Zagreb (Kroatien).....	35
KAPITEL ACHT: DIE GEZIELTE ANSPRACHE VON ZUSCHAUERN.....	37
Fallstudie: Fyrisbiografen, Uppsala (Schweden).....	39
KAPITEL NEUN: SCHLUSSFOLGERUNGEN	41
Die Grundlagen	42
Wissen	43
Bewährte Verfahren	44
Software und Serviceentwicklung.....	45
Geschäftsstrategie	45
Europa Cinemas	46

KAPITEL EINS: METHODIK

Dieser Bericht beschreibt die Ansichten und aktiven Maßnahmen des Netzwerks Europa Cinemas in Bezug auf die Analyse von Zuschauerdaten.

Die Untersuchung ist durch eine Reihe von Faktoren geprägt, einschließlich mehrerer Treffen der „Europa Cinemas Innovation Group“ anlässlich der Filmfestspiele in Berlin. Letztere halfen, die Absichten und Ziele des vorliegenden Berichts zu konkretisieren, der während der Berlinale 2019 durch die „Innovation Group“ geprüft wurde.

Den Kern der Studie bildet ein detaillierter Fragebogen, der einer repräsentativen Gruppe von Kinos in ganz Europa zugesandt wurde (*siehe Grafiken 1, 2 und 3*).



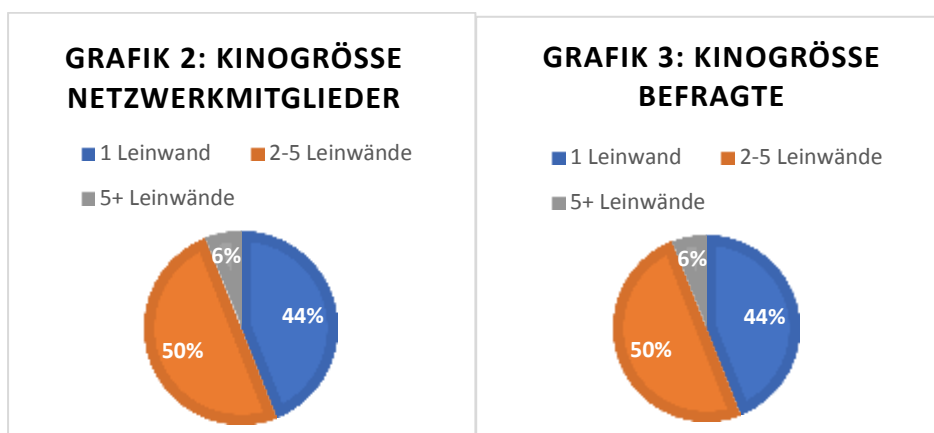
Europa Cinemas kontaktierte hierzu mehr als 300 Kinos aus dem eigenen Netzwerk, was 30 % der gesamten Mitglieder entspricht.

Kinos in allen 34 Mitgliedsländern des MEDIA-Programms Kreatives Europa erhielten die Chance, an der Umfrage teilzunehmen. Mehr als zwei Drittel der kontaktierten Kinos lieferten vollständige Aussagen zu allen Teilen der Befragung.

Es war von entscheidender Bedeutung für den Bericht, dass die Untersuchung Kinos

jeder Größe einbezog, d.h. von Dorfkinos mit nur einer Leinwand bis hin zu unabhängigen Kinoketten in Großstädten. Der Grad der finanziellen und personellen Ausstattung unterscheidet sich in dieser Gruppe enorm, und es ist daher wichtig, sicherzustellen, dass die Untersuchung die Situation sämtlicher Kinos abbildet.

Die Gruppe der Befragten erwies sich letztlich als eine perfekte Entsprechung der Gesamtmitgliedschaft von Europa Cinemas.



Der vorliegende Bericht ist eine begleitende Veröffentlichung zu zwei weiteren Berichten von Europa Cinemas: *New Approaches to Audience Building* sowie *Strategic Investments In The Future Of Film*, die breitere Einblicke darin bieten, wie das Netzwerk in einer sich wandelnden Welt die Beziehungen zu den Zuschauern vorantreibt. Beide Berichte sind als kostenlose Downloads unter www.europa-cinemas.org verfügbar.

Hierbei sei erwähnt, dass dieser Bericht von den vorherigen Umfragen in verschiedener Hinsicht abweicht, insbesondere in Erfahrungswerten und Wissen um neu entstehende Felder in der Datenanalytik sowie die Entwicklung und Verwendung solcher Dienstleistungen.

Es besteht ein deutlicher, wenn auch wohl kaum überraschender Unterschied in der Investitionstätigkeit je nach Größe des betroffenen Unternehmens. Größere Kinos sowie Kinogruppen investieren eher in Analysen und Dienstleistungen, zum Teil aufgrund der Menge der erfassten Daten sowie aufgrund der komplexeren Geschäftsanforderungen, aber auch weil Technologie- und Dienstleistungsanbieter eher an größeren Unternehmen interessiert sind. Die im Datenbereich tätigen Unternehmen sind zudem vornehmlich in Industrieländern und in größeren Städten angesiedelt.

Das Bild, das sich zeigt, ist keineswegs einheitlich, und es gibt Gegenden mit beeindruckendem Wachstum (wie einige der vorliegenden Fallstudien belegen). Insgesamt bestehen jedoch große Unterschiede in Bezug auf das Bewusstsein bezüglich aktueller Entwicklungen und Dienstleistungen und selbst in Bezug auf die in der Analytik verwendete Terminologie. Der vorliegende Bericht beabsichtigt diese Unterschiede in seiner Analyse sowie in den angestellten Vergleichen in Betracht zu ziehen.

Der Bericht folgt allerdings der Prämisse, dass die Europa Cinemas-Mitglieder zunehmend in einer Wissensgesellschaft („Knowledge Economy“) agieren, in der Analyse-Tools immer stärker als Mechanismen für das Verständnis, die Erfassung und Auswertung von Zuschauerdaten genutzt werden. Die Untersuchung macht deutlich, dass ein breites Verständnis für die Notwendigkeit besteht, Zuschaueranforderungen besser zu verstehen, sowie der Wunsch, bestehende Verfahren anhand von Technologie zu verbessern, selbst in solchen Kinos, die nur geringe spezifische Kenntnisse dieser Thematik haben.

Der vorliegende Bericht beabsichtigt, sich auf Strategien und praktische Schritte zu konzentrieren, die sämtlichen Kinos die Marktpotenziale verständlich machen sowie Maßnahmen aufzeigen, die zu passenden Fortschritten in der jeweils gegebenen Situation führen können.

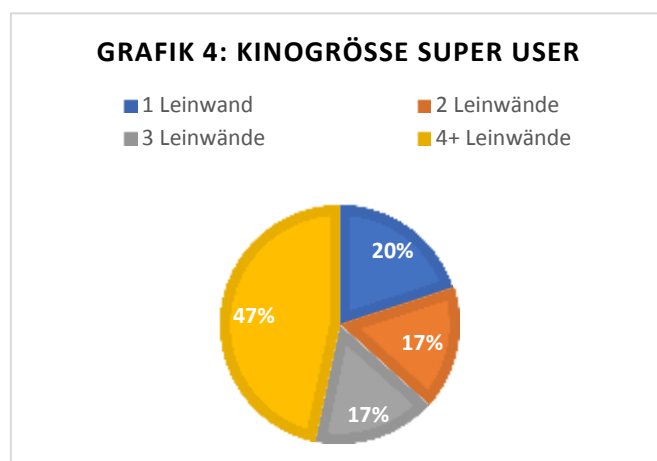
Fallstudien und Super-User

Auch wenn es äußerst nützlich ist, ein klares Verständnis von den Ansichten sowie den Netzwerkinvestitionen zu haben, besteht der eigentliche praktische Nutzen des Berichts darin, die Erfahrungen derjenigen Nutzer zu teilen, die den Sprung in diese neu entstehenden Geschäftsbereiche bereits gewagt haben.

Dieser Bericht bietet zwei Ansätze, die Informationen derer zu teilen, die bereits Investitionen getätigt haben.

Der erste Ansatz besteht in einer Reihe von Fallstudien, die Einblicke in Ansätze für Zuschaueranalysen mit breiter geografischer Ausdehnung bieten und Unternehmen unterschiedlicher Größe repräsentieren.

Der zweite Ansatz bezieht sich auf die Auswahl von „Super User“-Gruppen, die sich aus Kinos zusammensetzen, die finanziell in Systeme und Software investiert haben und zumindest mit bestimmten Aspekten der Thematik vertraut sind.



Diese Gruppe umfasst 30 Unternehmen, d.h. 10 % der Gesamtgruppe, mit über 122 Kinoleinwänden, was 21 % aller Befragten entspricht. Fast die Hälfte der Gruppe besteht aus Kinos mit mindestens vier Leinwänden oder Kinogruppen. Ein großer Anteil, d.h. zwei Drittel der Gesamtgruppe, stammt aus Industrieländern wie Deutschland, Österreich, Großbritannien sowie Irland, Frankreich, den Niederlanden und Italien.

Die Super-User können als die fortgeschrittenen Teilnehmer des Gesamtnetzwerks betrachtet werden, die fundierte Meinungen und Erfahrungen beisteuern können.



KAPITEL ZWEI: KURZFASSUNG

Der folgende Abschnitt bildet eine Zusammenfassung der zentralen Untersuchungsergebnisse und Schlussfolgerungen:

Vertrauen in den Wert von Zuschauerdaten

Netzwerkmitglieder wissen um den zunehmenden Wettbewerb um die Zeit von Konsumenten und deren veränderten Einstellungen. Es ist inzwischen allseits bekannt, dass für die Verwaltung dieser Datenflut aus verschiedenen Quellen – sei es aus sozialen Medien, Online-Buchungen, E-Mail, Website-Traffic etc. – neue Hilfsmittel erforderlich sind. Es ist den Marktteilnehmern ebenfalls zunehmend bewusst, dass die Datenanalyse sowohl neue Anreize für bestehende Zuschauergruppen bietet als auch neue Chancen der Kundenakquise eröffnet. Manche erkennen zudem, dass die Datenanalyse einen Zugang zu neuen Geschäftsfeldern darstellt, wie z. B. zu Video-on-Demand-Diensten, die ebenfalls um die Aufmerksamkeit von Zuschauern konkurrieren.

Ein Wissensdefizit

Aus den Antworten zur Umfrage ergibt sich, dass sehr viele Kinobetreiber nur ein sehr begrenztes Verständnis von der Datenanalyse haben. Einige sind sich unsicher hinsichtlich des Marktpotenzials, der erforderlichen Software und Dienstleistungen sowie des potenziellen Wertangebots für ihr Unternehmen. Dies bedeutet, dass ihr Verständnis in Bezug auf potenzielle Kosten, Renditen, Personalbedarf etc. nur unter Vorbehalt gültig ist. Aus diesem Grund wurden Fallstudien und Super-Usern im Bericht mehr Raum gewährt.

Eine sich herausbildende Strategie

Viele Kinos verwenden die eine oder andere Form der digitalen Analyse, um z. B. das Zuschauerverhalten zu beobachten oder Marketingkampagnen zu überprüfen. Besonders beliebt – und durchaus nützlich – sind Analysen im Bereich der Sozialen Medien, insbesondere Facebook. Der Tenor dieser Untersuchung ist, dass ein besseres Verständnis der Zuschauer einen beträchtlichen Wert darstellt und dass dies mehr strategisches Management und in vielen Fällen externe Technologie und Geschäftssupport erfordert. Eine relevante, effektive Datenstrategie für einzelne Kinos zu entwickeln, wird zunehmend als Notwendigkeit erkannt. Es ist davon auszugehen, dass sich dies für weite Teile des Netzwerks eher noch verstärken wird.

Unreifer Technologie-Markt

Der Markt unabhängiger Kinobetreiber wurde anfangs für die Datenanalytik, Analysesoftware, Dienstleistungen und Kundenmanagement (CRM)-Entwickler als nicht ertragreich erachtet, da er sich weitgehend aus kleinen Unternehmen zusammensetzt. Es gibt Anzeichen, dass das Potenzial dieses Markts inzwischen besser verstanden wird, insbesondere in Fällen, in denen sich mehrere Kinos zu Beschaffungszwecken zusammenschließen.

Personal, Kompetenzen, Kosten

Die in der vorliegenden Untersuchung angesprochenen Investitionen unterscheiden sich von Hardware-Investitionen, wie z. B. im Fall von Projektoren und Gebäuden. Es geht vielmehr um strategische Entscheidungen und neue Geschäftsansätze. Da sich dieser Bereich erst herausbildet, sind Angaben zu Kosten, Kompetenzen, Personalbedarf und selbst zum Wertangebot noch kaum möglich und die Gesamtbetriebskosten nicht klar zu definieren. Die besten Ansätze dürften sich daher zunächst durch Experimente und neue Geschäftsansätze ergeben. Wichtig in Europa Cinemas' Ansatz ist der Wissensaustausch hinsichtlich der erforderlichen Kompetenzen.

Datenschutz

Der Datenschutz wird zunehmend zu einem ernstem Thema, sowohl für die Politik als auch für die Gesellschaft und Unternehmen. Wie die Daten von Konsumenten gespeichert und verwendet werden, wird derzeit untersucht, um möglicherweise neue gesetzliche Richtlinien – zusätzlich zur 2018 verabschiedeten Datenschutz-Grundverordnung, DSGVO – zu schaffen. Dies ist ein relevanter Aspekt für jeden, der sich für das Thema Datenanalyse interessiert, und ein Problem, das am besten gemeinsam – im Rahmen des Europa Cinemas-Netzwerks – angegangen wird.

Von der Notwendigkeit neuer Wege

Für die, die den Sprung in Dateninvestitionen gewagt haben, hat der tatsächliche Wert die anfänglichen Erwartungen oft übertroffen. In mancher Hinsicht scheint die anfängliche Investition durch defensive Betrachtungen zur Geschäftstätigkeit und zum europäischen Film insgesamt bedingt zu sein und hier insbesondere durch ein zunehmendes Bewusstsein der veränderten Zuschauererwartungen und des größeren Wettbewerbs um die Zeit der Konsumenten. Diejenigen, die die datengestützte Zuschauerentwicklung bereitwillig aufgegriffen haben, bestätigen, dass ihre Erwartungen weit übertroffen wurden. Das gezielte Marketing etwa ermöglicht neue Ansätze für die Programmgestaltung, Special Events und das Kinoerlebnis insgesamt. Der Mix aus Notwendigkeiten und Möglichkeiten hat das Vertrauen um die Rendite gestärkt, wenn auch die Erwartungen an die Zurückgewinnung der Kosten eher mittelfristig statt kurzfristig ausgerichtet sind.

Unterstützung bei Risikobereitschaft

Eine der Befürchtungen in Bezug auf die Überbetonung von Daten besteht darin, dass sie zu einer Programmgestaltung „auf dem geringsten gemeinsamen Nenner“ führt und dadurch die Risikobereitschaft abnimmt und die Zuschauer nicht mehr herausgefordert werden. Der besondere Reiz von Programm- bzw. unabhängigen Kinos liegt jedoch in der Bereitschaft, den Erwartungen und Vorlieben der Zuschauer nicht stets zu entsprechen. Die Fallstudien belegen denn auch, dass die intelligente Datennutzung ein wichtiger Verbündeter ist. Eine genauere Zielgruppenansprache kann Zuschauer für eine höchst anspruchsvolle Programmgestaltung begeistern, und die Datenanalyse offenbart oft einen weitaus höheren Zustimmungswert für „schwierige“ Filme, als gemeinhin angenommen wird.

Europa Cinemas

In den vergangenen Jahren hat das Netzwerk sich sehr versiert darin gezeigt, Wissen zu analysieren und mit Mitgliedern zu teilen. In diesem Zusammenhang sei auf die expandierenden Untersuchungseinrichtungen „Zuschauerentwicklung“ und „Innovationslabor“ (*Audience Development* und *Innovation Lab*) verwiesen, die mustergültige Beispiele für kollektive Antworten auf digitale Herausforderungen darstellen, inklusive des Know-how-Austauschs zur Eröffnung von Geschäftschancen. Die sozialen Medien verstärken diese Debatte noch. Das Netzwerk ist zudem unverzichtbarer, wenn es darum geht, besondere Erkenntnisse zu verbreiten, und wird in der vorliegenden Umfrage als eine der wichtigsten Quellen für unabhängige Kinos betrachtet.

Bewährte Verfahren

Bewährte-Verfahren-Modelle zu entwerfen ist unerlässlich, um das Netzwerk vom Wert von Analysen zu überzeugen. Europa Cinemas kann hierbei anhand von Fallstudien, Workshops und Berichten eine aktive Rolle übernehmen. Dies ist ein Argument für die Schaffung von Pilotprojekten im Bereich der Datenanalytik, um Experimente bezüglich wegweisender Zuschauerdatenmodelle durchzuführen, deren Ergebnisse über das Netzwerk verbreitet werden können. Es gibt überzeugende Argumente dafür, dass Creative Europe die richtige Adresse für die Finanzierung solcher Pilotmodelle wäre, denn es wurden auf diesem Wege bereits andere Innovationsbereiche gefördert.

Führend in der Wertschöpfung

Das unabhängige Kino ist innerhalb der herkömmlichen linearen Filmwertschöpfungskette am zuschauerzentriertesten. Die Standpunkte innerhalb der Branche haben sich in den letzten Jahren verändert, da zunehmend klar wurde, dass die Filmindustrie näher am Publikum sein müsste. Präzise Rückmeldungen über Zuschauerinteressen sind über Verleih, Vertrieb und Produktion möglich, und diese besitzen das Potenzial zu beeinflussen, welche Projekte realisiert werden und wie die fertigen Produktionen den Zuschauer erreichen. Der Wert der Zuschauerdaten nimmt stetig zu, nicht nur für Kinos, sondern ebenso für die Filmindustrie insgesamt.

KAPITEL DREI: DATENANALYTIK

Die überwiegende Mehrheit aller Kinos – unabhängig von Größe und Standort – ist sich laut der vorliegenden Umfrage der Bedeutung der Daten für die eigene Geschäftstätigkeit bewusst.

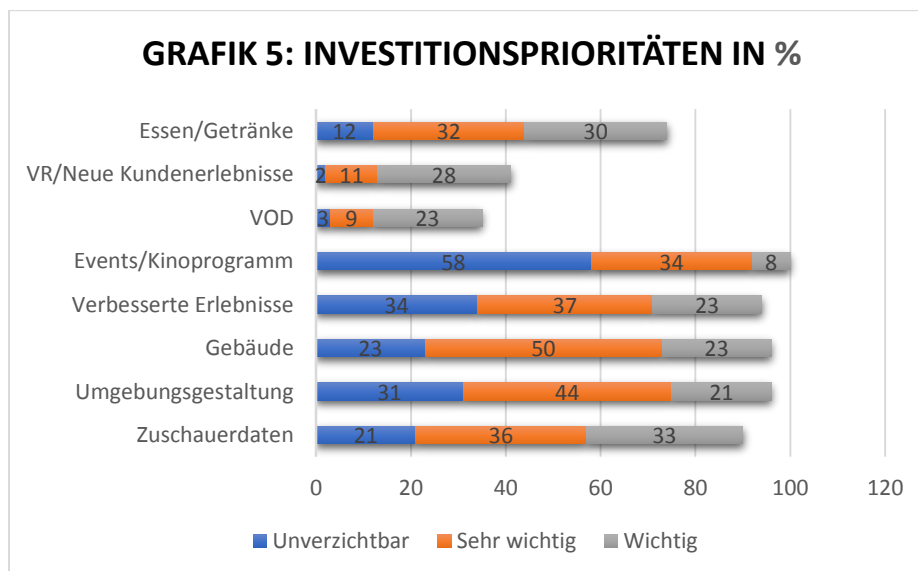
Die Fähigkeit, effizient und effektiv neue Zuschauergewohnheiten und -erwartungen zu verbinden, wird als zentrale Herausforderung für Kinos erkannt sowie als Chance, insbesondere jüngere Zuschauergruppen anzusprechen.

Dass das Datenmanagement erforderlich ist und die Datenanalytik besondere Potenziale bietet, scheint weitgehend etabliert zu sein. Mehr als 90 % der Befragten sagten aus, dass die Investition in Verbesserungen der digitalen Erfassung, Analyse und Nutzung von Zuschauerdaten wichtig sei, 57 % bezeichneten dies als „sehr wichtig“ und 21 % als „unverzichtbar“.

Die Mehrzahl der Kinos nimmt an der Datenanalytik in der einen oder anderen Form aktiv teil, selbst wenn dies begrifflich anders wahrgenommen wird. Dies geschieht durch Kartenverkaufszahlen, die Nachverfolgung in sozialen Medien sowie die Verwaltung einer Bestandskunden-Datenbank für Marketingzwecke. Der Wert, der der Analytik zugewiesen wird, ist stark abhängig vom Wissen um die geschäftliche Datennutzung und die Verfügbarkeit von Hilfsmitteln zur finanziellen Verwertbarkeit der Analysen.

Die Gruppe der Super-User hat konkrete Investitionen getätigt, engagiert sich stark in diesem Bereich und hält diesen – zu 86 % – für sehr wichtig bzw. unverzichtbar.

Was die Ausgabenprioritäten des Gesamtnetzwerks betrifft, so liegen die Zuschauerdaten leicht hinter anderen herkömmlichen Investitionen (siehe Grafik 5) wie Events und Programmgestaltung (90 %: sehr wichtig bzw. unverzichtbar) sowie physische Umgebung, wie z. B. Sitze (75 %) und Gebäudeinstandhaltung (73 %), oder auch der Verbesserung der Kundenerfahrung (70 %).



Die Beweggründe für Investitionen sind, wie das nächste Kapitel zeigt, vielschichtig und oft zunächst defensiv ausgerichtet. Sobald jedoch Anzeichen für eine Kapitalrendite steigen, führt der Datenfokus zur Entwicklung neuer Zuschauerdienste und Zuschauergruppen sowie der Eröffnung neuer Wachstumsfelder, die vor dem digitalen Zeitalter nicht möglich gewesen wären. Es steht allerdings außer Frage, dass hierbei bedeutende Geschäfts-, Technologie- und Wissensdefizite zu überwinden sind.

Das Wissensdefizit ist besonders für kleinere Kinobetreiber ein Schwachpunkt. Unter den Befragten mit lediglich einer Leinwand hielt nur etwas mehr als die Hälfte (51 %) die Investition in Zuschauerdaten für mindestens „sehr wichtig“ und nur 15 % für „unverzichtbar“.

Bei Kinos mit vier oder mehr Leinwänden lagen die entsprechenden Zahlen bei 66 % für „sehr wichtig“ und 32 % für „unverzichtbar“.

Diese Zahlen offenbaren, dass größere Kinos eher zu Investitionen neigen, da sie zum einen über mehr finanzielle Mittel verfügen, um für Software und Dienstleistungen zahlen zu können, und zum anderen mehr Daten generieren, die genutzt werden können. Die gleiche Kluft besteht zwischen größeren und kleineren Betrieben in der Einschätzung des geschäftlichen Werts von Dateninvestitionen.

Nahezu alle Kinos betrachten Daten als wichtigen Aspekt bei der praktischen Ausgestaltung ihrer Geschäftsstrategie. Die Hälfte der Befragten stimmte dieser Aussage ausdrücklich zu, und 94 % waren zum Teil dieser Meinung. Fast zwei Drittel waren der Auffassung, dass dadurch bessere Geschäftsentscheidungen möglich seien, und 24 % waren ausdrücklich dieser Meinung. Größere Kinos sehen in den Konsumentendaten in der Regel einen höheren Wert als kleine Kinos: 57 % der Betreiber von mindestens vier Kinosälen stimmten der Aussage ausdrücklich zu, dass Zuschauerdaten eine zentrale Rolle für Geschäftsentscheidungen spielen. Bei Kinos mit nur einer Leinwand lag dieser Wert lediglich bei 37 %.

Wie im nächsten Kapitel deutlich wird, basieren die Antworten der größeren Betreiber eher auf den eigenen Investitionserfahrungen mit Datensoftware und Dienstleistungen als bei kleineren Kinos. Eine ähnliche Kluft besteht in der Einstellung gegenüber der Notwendigkeit zusätzlicher Daten: 45 % der Kinos mit zwei oder drei Leinwänden sind der Auffassung, dass sie ihre Zuschauergruppen bereits gut kennen und keine Software oder Dienstleistungen benötigen. Bei Kinos mit vier oder mehr Leinwänden liegt dieser Wert bei 20 %.

Die Fallstudien legen nahe, dass die meisten Kinos, die Investitionen getätigt haben, stark von ihrem instinktiven Wissen um die Anforderungen und Wünsche von Zuschauern überzeugt sind, aber alle Kinobetreiber sind der Meinung, dass Daten eine zusätzliche Bestätigung solcher „instinktiver Annahmen“ liefern können. Zudem sind sich die meisten Kinobetreiber bewusst, dass die herkömmlichen Zuschauerbeziehungen in Zukunft schwieriger aufrechtzuerhalten sind, da selbst etablierte Zuschauergruppen veränderte Erwartungen an Serviceleistungen und Wahlmöglichkeiten haben – in einer Zeit stets verfügbarer Medien und allgegenwärtiger Unterhaltungsangebote.

Mehr als 70 % der Befragten waren der Meinung, dass sich die Beziehung zwischen Zuschauer und Kino im digitalen Zeitalter verändert hat. 24 % waren ausdrücklich dieser Meinung; nur 10 % waren nicht dieser Meinung.

Diese neue Betonung der Daten ist demnach kein kurzlebiger, durch die Medien aufgebauschter digitaler Trend, sondern ein Hilfsmittel. Daher stellt das Interesse an der Datenanalyse andere Technologien deutlich in den Schatten, die im Rahmen des digitalen Kinos als „neueste Trends“ angepriesen wurden. Video-on-Demand (VOD)-Services beispielsweise werden heute nur noch durch ein Drittel (34 %) der Befragten als wichtige Investition erachtet und nur noch durch 12 % als „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ (3 %). Ein Trend jüngerer Datums – d.h. Angebote im Bereich der virtuellen Realität – rangiert leicht höher und wird von 42 % der Befragten als „wichtig“ eingestuft; aber nur 13 % halten VR für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ (2 %). Daten scheinen sehr gut in die Liste der Geschäftserfordernisse zu passen – neben Gebäudeinstandhaltung sowie Verbesserung und Erweiterung des Kinoerlebnisses. Datenanalyse samt Management sind jedoch für die Mehrheit der unabhängigen Kinos noch keinesfalls Kernkompetenzen. Traditionell ist der Datenfluss bei diesen Unternehmen kaum entwickelt, und eine systematische Nutzung externer Datenressourcen bzw. Marktinformationsanbietern ist nur in wenigen Fällen gegeben.

In der Realität handelt es sich um neu entstehende Bereiche für die Kinolandschaft. Während Software, Dienstleistungen und Systemanbieter in anderen Branchen mehr oder weniger Fuß gefasst haben, zeichnet sich im Programm kino, das sich vor allem aus unabhängigen Kleinbetrieben zusammensetzt, wenig Interesse ab.

Terminologie: Daten im digitalen Zeitalter

Die Untersuchung offenbart, dass die Terminologie und einige der Kernkonzepte der Zuschaueranalytik kaum bekannt sind bzw. verstanden werden. Dies gilt besonders für kleinere Kinos. Während einige Kinobetreiber Chancen genutzt haben, zeigt sich ebenso deutlich, dass viele andere den datengestützten Entwicklungen bislang nicht ausgesetzt waren, die in anderen Branchen bereits gang und gäbe sind.

Ebenso deutlich ist, dass die Terminologie innerhalb des Marktes begrifflich sehr frei genutzt wurde und so zu Missverständnissen geführt hat. Dies bildet ein schlagkräftiges Argument für einen gemeinsamen Wissensrahmen innerhalb des Netzwerks.

Die Datenanalytik beschreibt als Begriff die Umwandlung zusätzlicher Informationen in geschäftlichen Wert. Der Theorie zufolge führt mehr Wissen über Zuschauerverhalten und -ansichten auf Seiten der Kinos zu effizienteren, effektiveren Geschäftsentscheidungen.

Die folgenden Ausführungen bilden einen einfachen Leitfaden zu den Denkansätzen des vorliegenden Berichts und der sich abzeichnenden Erfolgspfade:

Datenerfassung und -speicherung

Kinos haben schon immer Zuschauerinformationen gesammelt. Namen und Adressen wurden für Marketingzwecke genutzt, was auch nützliche demografische Angaben wie Geburtsdaten umfasste. Es gab zudem Informationen aus dem Kartenverkauf, wie z.B. die Nachverfolgung von lokalen Aufführungen im Vergleich zu landesweiten Trends. Kinos konnten auch andere nützliche Daten sammeln, z. B. in Bezug auf ermäßigte Verkäufe, Fachzeitschriften, Geschäftsnetzwerke sowie mündliche Aussagen von Kunden. Die Situation heute unterscheidet sich in zweifacher Hinsicht: Zum einen durch das exponentielle Datenwachstum aus verschiedenen Quellen, wie z. B. E-Mails, sozialen Medien, Onlinetickets etc., und zum anderen durch die Möglichkeit, diese Daten gründlicher zu analysieren. Der nächste Schritt besteht somit darin, weit verbreitete Analysetools zu verwenden.

Analysen der sozialen Medien

Es gibt eine Reihe benutzerfreundlicher Analyseformen, die laut der Umfrage in hohem Maße angewandt werden. Hierzu gehören Google Analytics, Facebook Analytics sowie andere Analysedienste wie Mailchimp, Instagram und YouTube. Diese Dienste können sich als leistungsfähige Tools erweisen, um Zuschauerverhalten sowie deren Interaktion mit dem Kino auf verschiedene Art zu messen. Zudem ergeben sich hierdurch wertvolle Marketingeinblicke, wenn auch tendenziell mit einem zu engen Fokus, durch den potenziell wertvolle Zuschauereinblicke übersehen werden können. Der nächste Schritt besteht darin, diese wertvollen, jedoch begrenzten Einblicke in einer breiter angelegten Datenmanagementstrategie zu nutzen, indem eine breite Palette an Daten zusammengeführt wird.

Analyse von Marketingdaten

Eine Reihe neuer Unternehmen auf dem Markt konzentriert sich auf die Umwandlung von Daten in effektive Marketingmaßnahmen sowie auf die Nachverfolgung des Zuschauerhaltens. Durch Befragte wurde in diesem Zusammenhang z. B. auf Mailchimp verwiesen, ein Anbieter, der Nutzern Folgendes verspricht: „auf einfache Art Trends zu überwachen, eigene Leistungsdaten über bestimmte Zeitspannen hinweg zu verfolgen, Zuschauerpräferenzen zu verstehen und zudem einzuschätzen, wie das eigene Unternehmen im Vergleich zu anderen dasteht“. Movio hingegen behauptet, „ein besseres Verständnis davon zu liefern, was das Konsumentenverhalten ausmacht, und einen äußerst zielgerichteten Kanal zum Markt bereitstellen zu können“. Diese Unternehmen bieten Mechanismen für die systematische Erfassung zentraler Zuschauerdaten sowie die Unterstützung bei der Erstellung von Geschäftsdiensten und -produkten auf Grundlage der gesammelten Daten, z. B. Treueprogramme sowie neue Strategien zur Kundenakquise. Die zur Erstellung eines leistungsfähigen Analyseservice nötigen Fähigkeiten sollten jedoch nicht unterschätzt werden. Externe Partner können Änderungen unterstützen, aber die Wertgenerierung erfordert unternehmerische Fähigkeiten und neue Prozesse, die nicht von der Stange zu haben sind. Für einige kann der nächste Schritt ein vollständig integriertes System zur Verwaltung der Kundenbeziehungen sein.

Management der Kundenbeziehungen (Customer Relationship Management, CRM)

Das „Customer Relations Management“ (CRM) vereint grundsätzlich sämtliche Aspekte der Datenanalytik in einem einzelnen, strategischen Tool. Es verspricht tiefgreifende, geschäftsrelevante Einblicke in das Zuschauerverhalten, einschließlich zeitlicher Verläufe, und erleichtert es, anhand dieser Einblicke konkrete Maßnahmen durchzuführen – in Form der transparenten Erfassung und automatisierten Reaktion auf bekannten Bedarf. CRM-Systeme übernehmen einige der Aufgaben, die in manueller Form zeit- und kostenintensiv sind. CRM ist, wie gesagt, dort erfolgreich, wo die Unternehmenstätigkeit auf die Zuschauerentwicklung ausgerichtet ist.

Die Kapitalrendite für diese unterschiedlichen Ebenen sind abhängig von der operativen Größe, der Wettbewerbssituation sowie von lokalen Erfordernissen.

Die Wissensgesellschaft andererseits, in der alle Kinos agieren, verweist auf eine zunehmende Bedeutung der Bedarfsmuster auf Zuschauerseite. Der oben empfohlene Pfad führt nicht zwangsläufig zu einem vollständig integrierten CRM-System, aber er zielt auf eine Datenstrategie für kritische Geschäftsentscheidungen.

KAPITEL VIER: DIE WISSENSGESELLSCHAFT

Die Kinobranche verwandelt sich aktuell zu einer Wissensgesellschaft. Die Marktführer in der digitalen Wirtschaft vertrauen für ihren Erfolg und ihr Wachstum zunehmend auf Zuschauer- und Marktdaten.

Der Wirbel um „Big Data“ reicht bereits mehr als ein Jahrzehnt zurück. In der Filmindustrie hat das Thema Verbreitung gefunden, weil es eine entscheidende Rolle für das Wachstum multinationaler Video-on-Demand-Konzerne wie Amazon und Netflix gespielt hat.

Big Data ist ein Begriff, der in der Regel für die Erfassung, Analyse und geschäftliche Nutzbarmachung riesiger Datenmengen verwendet wird, die bei der Interaktion zwischen Unternehmen und Konsumenten anfallen. Die Nutzung dieser Daten, z. B. für die Verbesserung von Produkten oder das gezielte Marketing generiert geschäftlichen Wert.

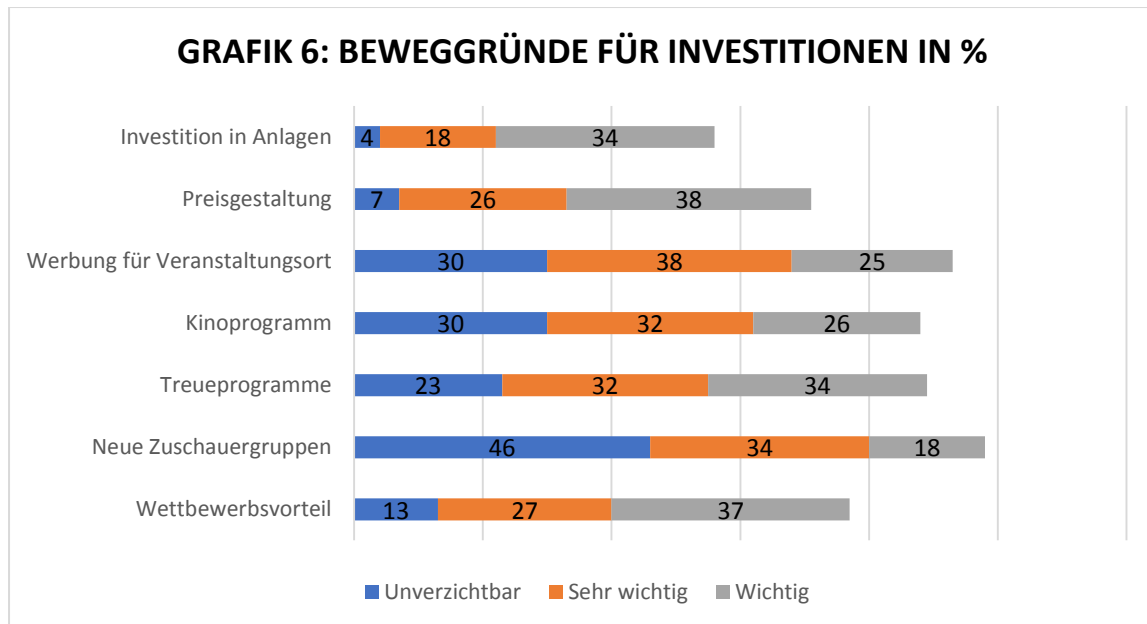
In der einfachsten Definition beschreibt Big Data Datenmengen, die für eine herkömmliche manuelle Verarbeitung zu umfangreich wären und stattdessen Algorithmen und Hilfsmittel erfordern, um den gewaltigen Informationsgehalt der Daten in Geschäftserkenntnisse umzuwandeln. Während der Begriff an sich für individuelle Klein- und Mittelstandsunternehmen, die den Großteil unabhängiger Kinos in Europa ausmachen, kaum einen Wert darstellt, so treffen doch einige der Motivationsfaktoren der globalen, digitalen Branchengrößen ebenfalls für Mitglieder des Europa Cinemas-Netzwerks zu.

Das Publikum von heute verändert sich. Dies zu erkennen und den neuen Erwartungen zu entsprechen, erfordert einen hohen Grad an digitaler Interaktion – über soziale Medien, Online-Buchungen, Treueprogramme etc. Dies bedeutet, es gibt eine exponentielle Zunahme der zu verwaltenden Datenmenge, was sowohl neue Hilfsmittel als auch eine Unternehmenskultur erfordert, die weiß, wie man Daten gemäß Input (d.h.: Was wird erfasst und wie wird es geordnet?) sowie Output (d.h.: Wie werden die Daten analysiert und verwendet?) verwaltet. Wie der vorliegende Bericht zeigt, erkennen Kinos zunehmend, dass je mehr Daten erfasst und je besser diese analysiert und verwaltet werden, desto mehr Chancen ergeben sich für alle möglichen Geschäftsaspekte. Praktisch legt dies nahe, in Hilfsmittel und Dienste zu investieren, die Daten in zuschauerzentrierte Geschäftsstrategien integrieren können.

Beweggründe für Investitionen

Der Trend hin zu Big Data und Zuschaueranalytik, wie er sich in anderen Branchen weltweit vollzieht, zielt vor allem auf den Wettbewerbsvorteil, den diese Entwicklung verheißt. Der Wettbewerbsvorteil wird jedoch nicht als der primäre Vorteil der Datenanalytik betrachtet. Dies mag daran liegen, dass viele Kinos in Gemeinden und Stadtvierteln verwurzelt sind, in denen es nur wenige oder gar keine konkurrierenden Kinobetreiber gibt, speziell was den europäischen und Kunstfilm betrifft. Auch wenn 77 % der Befragten den Wettbewerbsvorteil für wichtig erachten, betrachten nur 13 % diesen Aspekt als „unverzichtbar“ (siehe Grafik 6).

Bei Super-Usern liegt dieser Wert deutlich höher. 91 % halten diesen Punkt für „wichtig“ und 51 % entweder für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ (25 %). Der zunehmende Wettbewerb kann ein starker Beweggrund für Investitionen sein, und es ist bemerkenswert, dass 80 % der Super-User, die den Wettbewerbsvorteil für „unverzichtbar“ halten, in europäischen Großstädten angesiedelt sind, wo die Konkurrenz durch Multiplexkinos oder sogar durch andere unabhängige Kinoketten stark ausgeprägt ist.



Die als besonders wichtig wahrgenommenen Chancen fallen grundsätzlich in zwei Kategorien: Die Suche nach neuen Zuschauergruppen und die Verbesserung der Serviceleistung für Bestandskunden, was Kundenbindung und Engagement stärkt.

Verbesserung der Dienstleistungen

Das Netzwerk als Ganzes glaubt an die Bedeutung der Datenanalytik für die Kundenbindung und für die Serviceverbesserung, um Bestandskunden zufriedenzustellen.

Nahezu 90 % der Kinos sehen beispielsweise Treueprogramme als wichtigen Vorteil von Datensoftware und Services. Für mehr als die Hälfte (55 %) war dies „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“. Die Befragten offenbarten ein ähnliches Interesse (88 %) an der Nutzung von Daten für eine effizientere und effektivere Programmgestaltung, was 61 % als „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ erachteten.

In Bezug auf bestimmte Maßnahmen, die die Zuschauerbindung erhöhen könnten, wie etwa die Preisgestaltung, war das Interesse geringer. Dieser Aspekt wurde von 70 % als „wichtig“, aber nur von 8 % als „unverzichtbar“ betrachtet. Die Nutzung von Daten zur Unterstützung von Investitionen in Restaurants und sonstigen Einrichtungen wurde ebenso von über 50 % als „wichtig“ angesehen, aber nur von 4 % als „unverzichtbar“.

Dieses Muster scheint nahezu legen, dass der Aspekt der Zuschauerdaten ein vielschichtiger Mechanismus für die Unterstützung komplexer publikumsbildender Maßnahmen ist, oder – um den Kommentar eines Befragten zu zitieren – „gemeinschaftsbildend“. Wie die Fallstudien zeigen, erfordert dies eine Verpflichtung im Sinne des Geschäftsgebarens.

Die Suche nach Zuschauern

Die Möglichkeit, anhand von Software neue Zuschauergruppen zu ermitteln, besitzt für die meisten Kinos laut der vorliegenden Untersuchung die höchste Priorität. Für nahezu 99 % der Befragten ist es – oder wäre es – der primäre Beweggrund, um eine Investition zu tätigen, und für fast die Hälfte (46 %) wäre es sogar „unverzichtbar“, um eine Investitionsentscheidung zu treffen.

Die Gruppe der Super-User ist der gleichen Auffassung und betrachtet dies als primären Beweggrund und entweder als „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ (70 %). Sich zu stark auf Cineasten zu verlassen, ist riskant, und frühere Berichte von Europa Cinemas haben gezeigt, dass die meisten Kinos ein alterndes Publikum haben. Junge Zuschauer zu erreichen, erfordert jedoch innovatives Denken und die Beherrschung sozialer Medien.

Die Fallstudien in diesem Bericht legen zudem nahe, dass es Zuschauergruppen gibt, die nicht zwangsläufig treu sind. Vielmehr erwarten diese in einem Umfeld, das eine Vielzahl anderer Unterhaltungsangebote bereithält, einen stärker personalisierten Service. Analoge Methoden, neue Zuschauergruppen zu finden, wie etwa über Flyer oder Zeitungsannoncen, sind oft teuer und ineffizient. Manche Kinos verzichten sogar bewusst auf Papierprodukte, um stattdessen in die Datennutzung zu investieren.

Neue Zuschauer zu finden, für sich zu gewinnen und – vor allem – zu binden, ist die schwierigste Aufgabe in dieser Datenrevolution, und die Hilfsmittel hierfür sind begrenzt. In manchen Fällen ist der Prozess auch mit Kosten verbunden, wie z. B. für die Werbung in sozialen Medien und in Printveröffentlichungen.

Das Marketing für einzelne Filme, das sich an bestimmte demografische und soziale Gruppen richtet, kann oft als Anreiz dienen, um Zuschauer erstmalig anzusprechen. Dies erfordert interessanterweise in manchen Fällen enge Beziehungen zu Partnerorganisationen, die ebenfalls versuchen, Aufmerksamkeit zu generieren.

Die Aufgabe besteht daher zunächst darin, dafür zu sorgen, dass der erste Besuch zu weiteren Besuchen führt. Dies wiederum bedeutet, über den einzelnen Film hinaus den Veranstaltungsort selbst zu vermarkten. Abgesehen von spezifischen Targeting-Tools besteht ein allgemeineres Interesse am Kino-Branding, das 88 % der Befragten für „wichtig“ halten und 68 % für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“.

Negative Anreize und Hindernisse

Die Wertannahme konkurriert mit einer Reihe von Faktoren, die die Investition behindern. Was kaum überrascht: Das zentrale Problem für potenzielle Käufer ist der Anschaffungspreis und die Kapitalrendite. Für 97 % ist dies ein wichtiger Aspekt bei Investitionsentscheidungen im Bereich der Zuschauerdaten; für fast die Hälfte, d.h. 47 %, ist dieser ein „entscheidender“ Punkt.

In Bezug auf die persönlichen Einstellungen gibt es zwischen kleinen und großen Kinos kaum Unterschiede. Kinos in Osteuropa (grob definiert als die vormals kommunistischen Länder des Ostblocks) unterscheiden sich hingegen von Kinos in Westeuropa. 60 % der osteuropäischen Kinos betrachten das Problem als „entscheidend“, im Gegensatz zu 37 % der westeuropäischen Kinos. Letzteres mag gesamtwirtschaftliche Gründe haben und auch auf geringeren Zugang zu Kapital hindeuten. Diese Bedenken sind nicht zwangsläufig ein Anzeichen für das mangelnde Vertrauen in den potenziellen Wert oder die Kapitalrendite (ROI - Return on Investment). Die meisten Befragten sind sich durchaus bewusst, dass sie zukünftig in Zuschauerdaten investieren müssen, nur sind sie eben noch nicht vom Renditepotenzial überzeugt. 60 % der Befragten sagten aus, dass sie sich hinsichtlich des Werts der Investition noch nicht sicher seien, aber nur 16 % betrachteten dies als „entscheidenden“ Faktor, der gegen Investitionen sprach. Anders ausgedrückt: Viele sehen die Investition eher als Erfordernis, um in Bezug auf Zuschauerdaten aktuell und wettbewerbsfähig zu bleiben, und nicht unbedingt als Wachstumsfaktor.

Es gab jedoch auch praktische Bedenken, die Einfluss auf den Kauf von Software und Services haben. Personalbedarf und Kompetenzen sind für 82 % ein „wichtiges“ Anliegen. Ernsthafte Bedenken bestehen jedoch in Bezug auf die Zukunftssicherheit der Investition. 92 % sagten aus, dass sie Bedenken hinsichtlich der zukünftigen Upgradekosten hätten. Mehr als 60 % halten die Upgrade-Problematik für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“; es besteht hierbei jedoch ein Unterschied zwischen Kinos mit einer Leinwand (65 %) und größeren Kinos mit vier oder mehr Leinwänden (52 %).

Die Gruppe der Super-User bestätigte grundsätzlich die Auffassung der Gesamtgruppe: 95 % sagten, dass der Punkt Kosten für Software und Services „sehr wichtig“ oder sogar ein entscheidendes Investitionshindernis sei, und 86 % sagten, dass die Upgradekosten für sie ein „wichtiger“ Faktor seien. 54 % hielten dies für einen „sehr wichtigen“ oder „entscheidenden“ Aspekt. Betrachtet man dies vor dem Hintergrund, dass alle eine anfängliche Investition getätigt hatten, sind diese Aussagen höchst aufschlussreich.

Datenschutz

Einige Investitionen wurden durch die Änderungen der Datenschutzbestimmungen vorangetrieben. Dies gilt insbesondere für die ab 2018 geltende europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO).

Das Gesetz, durch das die Bestimmungen EU-weit vereinheitlicht wurden, zwang Kinos dazu, die Verwaltung ihrer Zuschauerdaten zu überprüfen bzw. in vielen Fällen zu ändern.

Datenschutzgesetze können einen Anreiz bieten, in Software und Services zu investieren, um langfristige Vorteile zu sichern. Andererseits können Bedenken hinsichtlich bestehender oder kommender Gesetze Investitionshindernisse darstellen.

Fast 80 % aller Kinos sind hinsichtlich der Strategien für die Datenerfassung und -verwaltung „besorgt“, und 42 % haben sogar „ernsthafte Bedenken“. Weniger als 1 % hält die Problematik für unerheblich.

Bei denjenigen, die bereits investiert haben, spielt der Datenschutz eine wichtige Rolle für ihre Strategie. 90 % haben in Bezug auf diese Thematik „Bedenken“, und für 55 % ist es ein „sehr bedeutsames“ Problem. Diese Datenbedenken werden sich seit Beginn der Befragung eher noch verstärkt haben. Hinsichtlich des Missbrauchs von Daten durch Unternehmen hat es viel öffentliche Aufmerksamkeit gegeben, insbesondere in Bezug auf die sozialen Medien. Die Problematik wird sich u. U. noch ausweiten und Fragen dazu aufwerfen, wie Unternehmen ihre Produkte vermarkten.

„Datenschutz ist sehr wichtig, und wir tun unser Bestes, aber besonders für kleine Kinos ist es sehr viel Verwaltungsaufwand.“

Fallstudie: LantarenVenster, Rotterdam (Niederlande)

LantarenVenster ist seit den 1940er-Jahren eine Institution innerhalb der Stadt Rotterdam. Das Kino, das auch als Konzertbühne dient, zog 2010 an seinen aktuellen Standort im Bezirk Kop van Zuid und bietet weiterhin einen Veranstaltungsmix aus Film und Musik.

Roderik Lentz, Leiter für Programmgestaltung und Marketing hält Investitionen, die ein besseres Verständnis der Zuschauer bieten und die Interaktion mit diesen verbessern, im sich wandelnden Markt für unabdingbar.

Das Kino hat in ein System investiert, das Online-Ticket-Umsätze in wertvolle Daten verwandelt und diese für zusätzliche Zuschauerservices nutzbar macht.

Das vom Kino verwendete System heißt „Active Tickets“ und stammt von einer niederländischen Firma, die sich auf die Verwertung von Online-Ticket-Daten spezialisiert hat. Die Benutzerfreundlichkeit des Online-Ticket-Systems spricht eine breite demografische Gruppe an, und die Nutzung unter älteren Zuschauern ist mindestens ebenso ausgeprägt wie bei jüngeren Zuschauern.

Für Roderik bietet die Überbetonung von jüngeren Zuschauergruppen die Gefahr zu übersehen, dass etabliertere, ältere Zuschauer sehr oft technikerfahren sind und sich eng mit dem Kino sowie einem anspruchsvollen Filmprogramm identifizieren.

Laut Roderik sollten die, die Veränderungen gegenüber nicht aufgeschlossen sind und mit dem kulturellen Wandel der neuen Wirtschaft innerlich ringen, lernen zu delegieren: „Wenn einem selbst das Vertrauen fehlt oder man sich nicht wohl dabei fühlt, sollte man die Verantwortung an die übergeben, die diese Bedenken nicht haben.“

Einige der effektivsten Hilfsmittel, die er empfiehlt, sind zugleich die weitverbreitetsten. Hierzu gehört z. B. das sehr nützliche Tool „Google Analytics“. Sobald man dieses mit der Kundendatenbank verknüpft, kann das Tool sehr schnell anzeigen, welche Zuschauer erneut buchen, wer diese Zuschauer sind und wie viel Zeit sie auf der Webseite verbringen. Das Ticket-System wurde 2011 eingeführt, zusammen mit einer neuen Website und Datenbank – und fungiert als neue Schnittstelle zum Publikum.

Grundlegende Daten wie Geburtsdatum, Wohnort, Häufigkeit der Besuche etc. sind Angaben, die laut Roderik beutende Einblicke bieten. Diese erfassten und sorgfältig analysierten Daten können zudem mit jedem Besuch erweitert werden.

Entscheidend für die Erstellung einer Wissensdatenbank ist ein leistungsfähiges Online-Ticket-System. Dieses umfasst in diesem Fall Anreize für Zuschauer, wie z. B. Vorrang bei der Platzauswahl oder beim Einlass.

Das System bot für das Unternehmen bereits vor der Erfassung der Daten einen Mehrwert, denn es führte in Spitzenzeiten zu kürzeren Wartezeiten an der Kinokasse. Er verweist darauf, dass es wichtig sei, den Buchungsprozess auf allen Plattformen schnell und effizient zu gestalten, was Zuschauer sehr zu schätzen wissen. Er fügt hinzu, Festival-Online-Buchungen würden jetzt 60 % aller Buchungen ausmachen, verglichen mit 5 % vor fünf Jahren.

Der tatsächliche Wert des Ticket-Systems konnte nun eindeutig als Faktor im Unternehmenswachstum nachvollzogen werden. Auch wenn die Datenanalytik nicht zwangsläufig Wachstum bedingt, so ist sie doch unabdingbar, um es aufrechtzuerhalten und zu gewährleisten, dass es auf einer sicheren Wissensbasis aufbaut.

Die Hauptvorteile zeigten sich im gezielten Marketing, das, wie er sagt, inzwischen „sehr kreativ und sehr genau“ sei. Die sich durchgesetzte Datenanalytik basiert auf einer „kleinen Wissenschaft“.

Der größte Vorteil bestand im gezielteren Marketing. Unter Verwendung der Plattformdaten konnten die Zuschauer in fünf grundlegende Gruppen unterteilt werden, die persönlich mit Namen adressiert werden konnten. Eine Kategorie beispielsweise erhielt den Namen „Jeremy“ und beschreibt einen 25-jährigen ehemaligen Studenten, der ins Berufsleben startet. Dieser ist offen für neue Ideen und tendiert dazu, Trends zu folgen. Alle Kategorien unterteilen sich in Vorlieben, Mediengewohnheiten, Häufigkeit der Kinobesuche etc. Er betont jedoch auch, dass diese Kategorien oft zu überprüfen sind, da der „Appetit auf Kultur“ nicht immer von Dauer sei.

Auch wies er darauf hin, dass es immer wieder Überraschungen gäbe, die Anpassungen der Kategorien notwendig machen würden.

Die Datenanalytik ist zu einem unerlässlichen Mittel geworden, um Zuschauer gezielt anzusprechen. Ein wichtiger Aspekt des Kinobetriebs sei es aber trotzdem immer noch, Filme ins Programm zu holen, die keinem festen Publikum zuzuordnen seien und allein aufgrund ihres künstlerischen Werts ausgewählt werden. In diesen Fällen besteht der größte Vorteil der Daten darin, dass Filme, die eindeutiger bestimmbarer Zuschauergruppen zuzuordnen sind, effizienter und effektiver beworben werden können – und damit ein Freiraum für Risikobereitschaft entsteht.

Roderik verweist auf die Kosten, die mit der Installation verbunden seien, was auch Personalkosten beinhalte. Er sagt, das menschliche Element könnte als Faktor nie gänzlich entfallen, wenn z. B. Kunden Daten falsch eingeben, Fehler auftreten und das System gelegentlich abstürzt. Aber er betont, dass der zusätzliche Arbeitsaufwand leicht durch die bessere Geschäftsleistung aufgewogen werde.

Er war an der Entwicklung der Software im Bereich der spezifischen Anforderungen seiner eigenen Arbeit beteiligt. Oft werden Ticket-Systeme für große Veranstaltungsorte mit nur einer Aufführung pro Abend entworfen. Kinoveranstaltungen – und das gilt selbst für kleinere, unabhängige Kinos – sind komplexer und können mehrere Filme und Zuschauergruppen pro Tag umfassen.

Er sagt, die technischen Kooperationsvereinbarungen bezüglich der Datenanalyse seien für eine kontinuierliche Prüfung offen, sodass das gewünschte Wertangebot stets bestehen bleibt.

KAPITEL FÜNF: DATENINVESTITIONEN

Was aus den Fallstudien und der Mehrzahl der Antworten der Befragten deutlich wird, ist, dass die Investition in Zuschauerdaten inzwischen als Notwendigkeit betrachtet wird.

Diese Sicht ist zum Teil dadurch bedingt, dass Kinos in einer Umgebung agieren, die durch einen sehr viel höheren Wettbewerb um die Zeit der Zuschauer geprägt ist. Neue Hilfsmittel zur Nachverfolgung eines sehr anspruchsvollen Publikums sind daher unerlässlich.

Die anfängliche digitale Investition in Verständnis und Nachverfolgung des Marktes kann zunächst recht kostengünstig erfolgen, manchmal sogar kostenneutral. Die sozialen Medien haben zu großen Vorteilen beim Marketing geführt und eine weitaus interaktivere Kundenbeziehung ermöglicht.

Diese Beziehungen können anhand von Analysetools, die die sozialen Medien selbst bereitstellen, erfasst und in wertvolle Einblicke verwandelt werden. Die Befragten führten Facebook Analytics als Beispiel für die tagtägliche Nutzung an. Facebook wird auch – aufgrund seiner enormen demografischen Reichweite – zur gezielten Ansprache von Zuschauergruppen für bestimmte Filme genutzt. Dies erfolgt über das kostenpflichtige „Boost“-System, das den Zusatzvorteil der Datenerfassung bietet.

Online-Ticket-Verkäufe haben auch wichtige digitale Vorteile mit sich gebracht, da individuelle Vorzüge und Gewohnheiten nun nachvollziehbar werden. Mitgliedskarten sind in dieser Hinsicht noch effektiver, da sie bei aktiver Zustimmung der Zuschauer Dateneinblicke bieten.

Kinos haben Zugang zu vielen anderen Datenquellen, etwa zu Verkaufszahlen einzelner Filme und zur Auswertung manueller Aufzeichnungen.

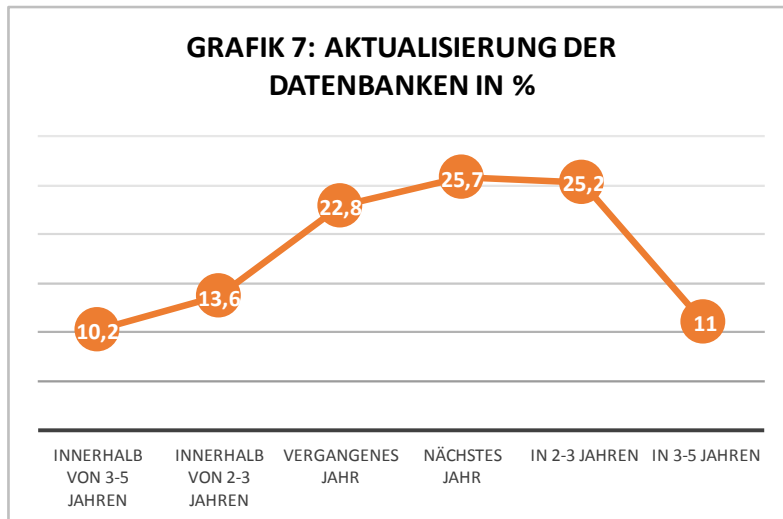
Es hat ein exponentielles Wachstum an digitalen Rohdaten gegeben, das eine Erfassung und Verwaltung erfordert.

Datenbanken

Sämtliche Formen der Zuschauerinteraktion, z. B. über soziale Medien, generieren weitaus mehr Daten und Einblicke, als durch herkömmliche Systeme verarbeitet werden könnten. Daher muss es eine zentrale Datenbank geben, in der diese Informationen abgelegt werden. Zuschauerdaten sind die Basis für eine solide Geschäftsstrategie.

Nur etwas weniger als die Hälfte aller Befragten haben ihre Kundendatenbanken in den letzten fünf Jahren aktualisiert. Die meisten Aktualisierungen erfolgten hierbei in den vergangenen 12 Monaten (23 %). Es ist jedoch aufschlussreich, dass mehr als 90 % aller Super-User entweder bereits ihre Datenbanken aktualisiert haben (80 %) oder dies beabsichtigen.

„Aktualisierung“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Daten mit Systemen und Software kompatibel sind, dass Felder und Metadaten eingefügt werden, die die nötigen Einblicke zur Wertgenerierung bieten, sowie technische und gesetzliche Anpassungen.



Die Kosten zur Verbesserung des Kundendatenbankmanagements ist abhängig von einer Reihe von Faktoren, vor allem von der geplanten Datennutzung.

Nur 12 % der Befragten erwarten, dass der Nutzen die Kosten in den ersten sechs Monaten übersteigt. Die Erwartung der Befragten steigt und liegt bei einem Zeitraum von einem Jahr bei 25 %, bezogen auf zwei Jahre bei 20 % und bei zwei bis fünf Jahren bei 30 %.

Die Befragten sorgen sich allerdings ganz grundsätzlich um den Wert der Investition.

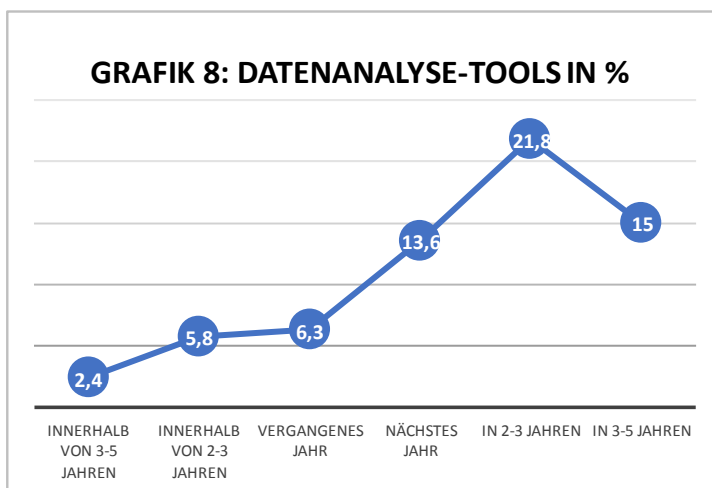
Die Speicherung von Daten ist nicht kostenneutral. Es gibt zudem deutliche Schulungs- und Kompetenzproblematiken in Bezug auf die Verwaltung der Metadaten, und auch die Anschaffung von Hardware erfordert finanzielle Mittel. Hinzu kommen Kapazität, Speicher sowie die Kompatibilität mit anderer Software und Fremdsystemen. In Bezug auf die Erfassung und das Management der Daten sind immer noch mehr als 80 % der Befragten „besorgt“ oder „sehr besorgt“ (37 %), was die Hardwareanschaffung und -wartung betrifft.

Die zentrale Frage ist, wie man eine passive Datenbank in einen Motor für Zuschauerentwicklung verwandeln kann.

Nur etwa ein Viertel aller Kinos (26 %) sagt aus, dass sie Daten zu den Vorlieben und Gewohnheiten ihrer Bestandskunden erfassen, doch diejenigen, die dies getan haben, berichten über wichtige Strategieerkenntnisse. In Bezug auf letztere Gruppe sagen etwas weniger als 40 % aus, dass sie auf Grundlage dieser Informationen Entscheidungen getroffen haben.

Datenanalyse-Tools

Die Umfrage deutet an, dass Datenanalyse-Tools erst jetzt im Begriff sind, im unabhängigen Kino wirklich Fuß zu fassen.



Ebenso wie bei der Aktualisierung von Datenbanken sind auch hier erwartete Kapitalrenditen abhängig von spezifischen Tools und Services. Kostengünstige und kostenlose Tools, so wie Facebook Analytics und Google Analytics besitzen eine recht weite Verbreitung. 80 % der Befragten sagten aus, dass die Analyse von sozialen Medien eine wichtige Rolle für ihre Geschäftstätigkeit spielt (*siehe Kapitel sechs*).

Diese finden manchmal in Kombination mit anderen Tools Anwendung, wie z. B. Mailchimp, dem Service für digitales Datenmarketing.

Es gibt Unternehmen in diesem Bereich, die sich verstärkt im Kinosektor zu engagieren beginnen.

Im Rahmen des vorliegenden Berichts sagten die Befragten aus, dass sie mit Unternehmen wie Vista, Movio und Showtime Analytics zusammenarbeiten, dass es aber auch regional und landesweit andere Anbieter gäbe.

Die Erwartungen nach sechs Monaten scheinen in vielen Fällen gering zu sein, aber insgesamt ist die Annahme verbreitet, dass sich die Gesamtvorteile langfristig realisieren werden: 29 % halten dies innerhalb der ersten 12 Monate für möglich, 19 % innerhalb der ersten zwei Jahre, 26 % in drei bis fünf Jahren und 24 % nach fünf Jahren.

Diese Werte basieren aufgrund der geringen Verbreitung solcher Tools u. U. auf einer begrenzten Anzahl an Datensätzen. Diejenigen, die Investitionen getätigt haben, äußern sich grundsätzlich positiv: 84 % sagen aus, dass Analyse-Tools „wichtig“ für ihre Geschäftstätigkeit sind; 59 % halten diese für „sehr wichtig“, während 24 % sie als „unverzichtbar“ bezeichnen.

„Wir folgen streng den Zuschauererwartungen, die sich aus dem Interesse an bestimmten Filmen ablesen lassen.“

Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management, CRM)

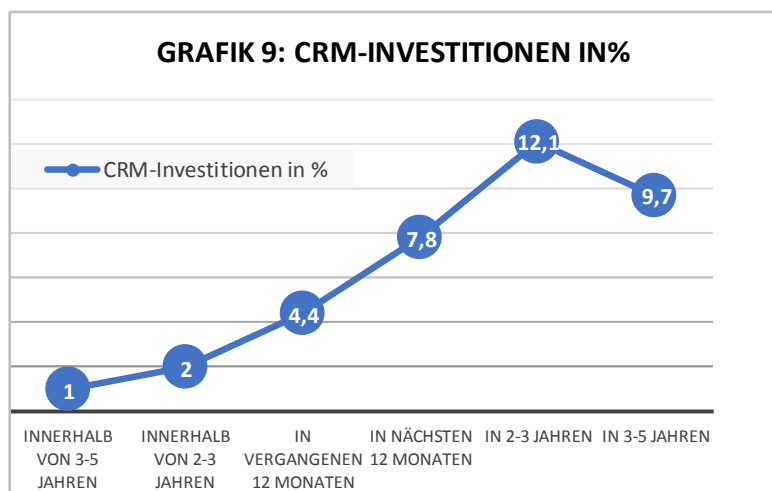
Die Prinzipien des „Customer Relationship Management“ (CRM) bestehen seit Jahrzehnten.

Es hat sich mit der zunehmenden Digitalisierung der Kundendaten weiterentwickelt, vor allem, was das exponentielle Wachstum dieser Daten betrifft.

CRM beschreibt grundsätzlich sämtliche Technologien und Strategien, die im Zusammenspiel die Interaktion zwischen Unternehmen und Bestands- und Neukunden ausmachen.

Praktisch bedeutet dies, dass CRM vor allem ein System beschreibt, das die den Nutzern zugewandte Seite des Unternehmens mit dem Online-Vertrieb, der Soziale-Medien-Analytik und anderen Kundeninteraktionen verbindet.

Dies geschieht in einer Form, die der Veranstaltungsort verwalten kann und einen Wertvorteil anhand der Trenderkennung und gezielten Kundenansprache generiert. Anders ausgedrückt: CRM vereint sämtliche in diesem Bericht beschriebenen Aktivitäten in einem verwaltbaren System, welches in eine allgemeine Geschäftsumgebung integriert werden kann und Geschäfts- und Marketingkampagnen einen hohen Grad an Automatisierung verleiht.



Für die meisten Programmkinos sind Datenmanagement und -analyse ein neues Gebiet, und die Datenmenge, die bislang durch die normalen Kanäle generiert wurde, hat ein solches System nicht erfordert. Ebenso haben nur wenige Service-Anbieter geschäftliches Potenzial bei kleineren unabhängigen Kinos ausmachen können. Nur 16 % der Befragten sind in den vergangenen 12 Monaten von einem CRM-Anbieter kontaktiert worden.

Die Befragten sagten im Allgemeinen entweder aus, dass sie nicht wissen, welchen praktischen Nutzen CRM für ihre Geschäftstätigkeit haben könnte oder dass sie CRM als langfristige Investition betrachten, die aber für sie noch keine Priorität besitzt.

Weniger als 7 % der Befragten haben in den vergangenen fünf Jahren in CRM-Software investiert, und 4,4 % der Investitionen entfiel auf die letzten 12 Monate. Der Wandel wird sich jedoch in den kommenden Monaten und Jahren beschleunigen und in zwei bis drei Jahren einen Höhepunkt erreichen. Diejenigen, die bereits investiert haben, wissen die geschäftlichen Auswirkungen zu schätzen. Mehr als 70 % halten den Beitrag für „wichtig“ und 50 % für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“.

Die Umfrage deutet an, dass zwei Drittel aller Befragten (63 %) keinerlei Pläne haben, um in CRM zu investieren. Dies mag sowohl auf Wissensdefizite zurückzuführen sein als auch auf klare Geschäftsentscheidungen.

Neue Produkte und Verbesserungen an bestehenden CRM-Angeboten sowie positive Erfahrungsberichte von Erstanwendern könnten die ablehnenden Einstellungen verändern. Europa Cinemas könnte hierbei durch die Darlegung der tatsächlichen Vorteile solcher Investitionen eine wichtige Rolle spielen.

Die Berichte zu den CRM-Kosten sind nicht genau zu beziffern. In manchen Fällen können sie einen wesentlichen Baustein innerhalb einer grundlegenden Neuausrichtung des Datenmanagements eines Veranstaltungsortes bilden, wobei die speziellen Kosten dessen, was gemeinhin als „CRM“ bezeichnet wird, nicht klar zu definieren sind.

In anderen Fällen kommt es vor, dass Datensoftware als „CRM“ bezeichnet wird, obwohl es sich nur um ein einfaches Datenmanagement-Tool handelt. Unabhängig von den Kosten sehen die, die investiert haben bzw. investieren wollen, eher mittelfristige als kurzfristige Kapitalrenditen: 43 % erwarten eine komplette Kapitalrendite innerhalb von zwei bis fünf Jahren; nur 16 % erwarten Ergebnisse innerhalb eines Jahres.

„Wir würden gern in CRM investieren, haben aber keine Erfahrung in dieser Hinsicht und folgen zunächst anderen Investitionsprioritäten.“

Fallstudie: Cinemazero, Pordenone (Italien)

Cinemazero wurde 1978 eröffnet und ist das einzige Programmkinos in der norditalienischen 50.000-Einwohner-Stadt Pordenone.

Das Kino ist stolz auf seine Rolle innerhalb der lokalen Gemeinschaft und hat jährlich etwa 100.000 Besucher. Zugleich beherbergt das Kino die städtische Mediathek mit jährlich 40.000 kostenlosen Ausleihen.

Der Veranstaltungsort wurde im vergangenen Jahr renoviert und fügte eine vierte Leinwand hinzu. Zugleich hat das Kino ebenfalls damit begonnen, die Beziehung zu seinen Zuschauern zu modernisieren. Das Kino war schon immer fest lokal verwurzelt. Es gibt etwa 7.000 Besucher mit einer Jahreskarte. Diese Stammkunden werden durch das Kino „wie Familie“ behandelt.

Der Grund für die Investition lag laut Cinemazero-Projekt Koordinator Riccardo Costantini zum Teil darin begründet, Wege zu finden, um die Familie zu vergrößern: „Wir wollen die reale in eine virtuelle Gemeinschaft übertragen.“ Aber das Kino geht noch über die Digitalisierung des bestehenden Unternehmens hinaus und versucht, individuelle Erlebnisse innerhalb der kollektiven Gemeinschaft zu realisieren; daher die Bezeichnung: „MyCinemazero“.

Jede Interaktion mit dem Kino – ob in Form einer neuen Mitgliedschaft, dem Kauf einer einfachen Eintrittskarte oder dem Ausleihen eines Films – wurde als Chance gesehen, die Vorlieben der Zuschauer besser zu verstehen. Diese Interaktionen werden erfasst und analysiert und ermöglichen dem Kino, Wege zur Ordnung seines umfangreichen Filmbestands zu finden und hierbei möglichst den Gewohnheiten der Zuschauer zu entsprechen. Das Kino konnte damit zu verschiedenen Zeiten in der Woche die jeweils passendsten Inhalte anbieten, und die Zuschauer sind in der Lage, ihren Terminplan an eigenen Präferenzen auszurichten.

Der Montag beispielsweise gehört den Klassikern und restaurierten Filmen. Der Dienstag ist allgemeinen Veranstaltungen sowie Kunst, Oper und Theater gewidmet, während am Mittwoch Filmschaffende über ihre Filme sprechen, und am Donnerstag sieht das Programm Dokumentarfilme vor.

Zuschauer werden ermutigt, ihre Gedanken zum Programm auf einer Facebook-Seite festzuhalten. Dieser personalisierte Service ist wichtig für das Kino. „Wir sind nicht Netflix; wir glauben an echte Menschen und eine echte Gemeinschaft von Menschen, die sich gegenseitig kennen“, so Costantini. Er fügt hinzu, dass automatisierten Systemen zu viel Bedeutung beigemessen wird, und dass es eine authentische Wechselbeziehung gibt, was er als „doppelstufige Treue“ bezeichnet. Während die stets anwachsenden Daten ein deutlicheres Bild der persönlichen Vorlieben zeichnet, wird dies nicht als gegeben angesehen, sondern immer wieder überprüft. Selbst für einen Vorreiter in diesem Bereich gestaltete sich die Entwicklung für das Kino nicht immer problemlos.

Das Kino wünscht sich ein integriertes System, in dem die eigene Website und die Daten der sozialen Medien etc. nahtlos mit dem Online-Ticket-Service verknüpft werden können. Der Wunsch nach einem geschäftsfreundlichen System gestaltet sich nicht einfach, da verschiedene Systeme nicht immer kompatibel sind.

Die Kompatibilität von Systemen und Software ist eine echte Herausforderung für Kinos mit ehrgeizigen Plänen für die Datennutzung. Im Fall von Cinemazero sind dies praktische Bedenken, da es sich um ein vielschichtiges Unternehmen handelt, d.h. mit der Mediathek, dem Kino und dem Tagespublikum des internationalen Festivals, das nur schwer mit den normalen Zuschauergruppen zu verbinden ist. „Auf der einen Seite ist es sehr inspirierend, aber auf der anderen Seite ist es auch schwierig und stressig, da wir ein kleines Team sind.“

Fallstudie: Thalia Kino, Potsdam (Deutschland)

Das Thalia Kino in Potsdam wurde durch ein vielversprechendes deutsches Start-up im Bereich der Zuschaueranalytik, Cinuru, angesprochen, und es wurde dem Kino in Aussicht gestellt, als Pilotprojekt zu dienen.

Cinurus Angebot basiert auf einer „Treueprogramm“-App für Kinos, die Zuschauern Anreize bietet, sich enger auf ein Kino und dessen Filmprogramm einzulassen. Das Unternehmen erfasst hierzu Daten und analysiert diese. Die App steht für Kunden als Download zur Verfügung und bietet Bewertungsmöglichkeiten für Filme sowie Merklisten und Prämien für den Kinobesuch. Der Ansatz zielt auf die Unterstützung effektiver Treueprogramme, die Verbesserung des Marketings, der gezielten Ansprache von Zuschauern sowie ganz allgemein der Entwicklung von zuschauerzentrierten Plänen. In der frühen Entwicklungsphase ist es für die jeweiligen Unternehmen hilfreich, eng mit Kinos zusammenzuarbeiten, und das Thalia-Kino wurde hierzu als Partner ausgewählt.

Thalias Ansatz in Sachen Datenerfassung war zuvor recht konventionell und basierte auf E-Mail und der Nutzung sozialer Medien, insbesondere Instagram und Facebook, sowie den Daten aus dem Online-Ticket-Verkauf.

Thalia betrachtete Cinurus Angebot als eine Chance, Probleme anzugehen, mit denen unabhängige Kinos zu kämpfen pflegen, z. B. jüngere Zuschauergruppen für das Kino zu gewinnen. Besonders die Möglichkeit, die App über die normalen Transaktionen hinaus für bestimmte Zwecke anpassen zu können, war für Thalia ein entscheidender Vorteil. „Die App zeigt unser aktuelles Programm und bietet Links zu unserem Ticket-System sowie zu einem Bonus-Programm, das an unsere Anforderungen und Möglichkeiten angepasst wurde“, so Daniela Zuklic, PR und Event-Leiterin bei Thalia.

Das Kino erhielt in den ersten sechs Monaten die Leistungen gegen eine reduzierte Gebühr. Cinuru bot zudem auch technischen Support an. Dies umfasst ebenfalls Hardware, wie z. B. Tablets, die an Kasse und Snacktheke zum Einsatz kommen. All dies verminderte das Investitionsrisiko, aber laut Zuklic war es trotzdem nicht einfach, vom gesamten Servicepotenzial zu profitieren. Während die App sich in der Bedienung als intuitiv erwies, erforderte dies doch eine Änderung der Unternehmenskultur, da gewährleistet werden musste, dass die Daten auch tatsächlich in die Marketingplanung und sonstigen Aktivitäten eingingen.

Unter den Zuschauern wurde die App zunächst begeistert aufgenommen und 500 Mal installiert. Aber nur 100 Anwender nutzen die App derzeit regelmäßig, und nur 60 nehmen aktiv am Bonusprogramm teil.

Die kurzfristigen Erträge waren begrenzt, auch wenn sich die Kinobetreiber bewusst waren, dass neue Systeme und Services immer erst nach einer gewissen Zeit ihr volles Potenzial entfalten. Es ist daher wichtig, dass Zuschauer Gewohnheiten bilden. Es gab einige positive Anzeichen, dass Kunden begannen, Filme zu bewerten und Titel in persönlichen Merklisten abzulegen.

Es ist noch unklar, wie sich diese frühen Formen der Akzeptanz in langfristige Gewohnheiten verwandeln lassen. Dem Kino schien es, dass die Entwicklung solcher Apps einen gewissen Grad an langfristigem Engagement erfordert und keine einfachen Problemlösungen für Zuschauer bietet.

„Der Erfolg der App ist stark abhängig vom Engagement des Kinos“, so Zuklic. „Zur Ansprache der Kunden sind immer verschiedene Marketingkanäle erforderlich, sodass das Personal stets aktiv involviert sein muss.“

KAPITEL SECHS: PERSONAL UND KOMPETENZEN

Die Fallstudien in diesem Bericht bestätigen, dass die Einführung eines Systems zur automatisierten Datenerfassung, Verwaltung und Analyse Auswirkungen auf das Personal eines Unternehmens hat. Durch ein solches System verändert sich die innerbetriebliche Dynamik, denn es sind damit neue Kompetenzen gefragt, und Ansätze und Praktiken, die jahrzehntelang gültig waren, werden plötzlich hinterfragt.

In puncto Marketing kann z. B. festgestellt werden, dass digitale Marketingstrategien etablierte Print-Strategien komplett ersetzen können und neue Kompetenzen erfordern.

Die vorliegenden Fallstudien zeigen, dass die Kinos grundsätzlich dem Umstand gegenüber aufgeschlossen sind, dass Daten manchmal den eigenen, lang gehegten Annahmen und der eigenen Intuition widersprechen. Für diese Kinobetreiber schärfen die Daten das Denken und unterstützen die Risikobereitschaft, indem sie Entscheidungen rationell untermauern. Praktisch betrachtet benötigen alle digitalen Installationen mehr Eingriffe als zunächst angenommen. Laut Umfrage scheinen sich die Befragten darüber jedoch im Klaren zu sein.

Die Bedenken in Bezug auf Personalbedarf und Kompetenzen werden von mehr als 80 % der Befragten als „wichtiges“ Problem in Bezug auf die Entscheidungsfindung für Investitionen in Analyse- und Managementsoftware und -services angeführt. In Bezug auf die Erfassung und Verwaltung von Daten haben 77 % der Befragten Bedenken, was den Personalbedarf und die Freelancer-Kosten angeht; 67 % machen sich Sorgen um die finanzielle Belastung durch Schulungen und Kompetenzanforderungen, und 52 % machen sich Gedanken um mögliche Wissensdefizite.

77 % der Befragten sagten aus, dass derzeit Zuschauerdaten durch bestehende Teams verwaltet werden. 4 % beschäftigen in diesem Zusammenhang eine Vollzeitkraft, die auf Zuschauerdaten spezialisiert ist, und in 10 % der Fälle ist es eine Teilzeitkraft. Weniger als 5 % der Befragten sagten aus, dass sie für diese Zwecke externe Unterstützung beziehen.

Die Verantwortung für das Datenmanagement und verbundener Services liegt in der Regel bei der Marketingabteilung bzw. deren Leiter. Für die meisten Befragten macht dies Sinn, denn das Marketingteam kann auf diese Weise schnell Trends aus Daten ableiten und strategische Pläne für neue und verbesserte Services entwickeln.

Data-Consultants wurden im vergangenen Jahr von 12 % der Kinobetreiber beschäftigt, insbesondere für die Installation und um zu verstehen, wie aus den Daten Wert generiert werden kann. Einige dieser Berater wurden für bestimmte Zwecke angestellt, z. B. zur Entwicklung von Strategien für die sozialen Medien. An den Fallstudien des Berichts ist eine Verschiebung in der Unternehmenskultur sowie der Managementdynamik abzulesen, aber dieses Verständnis mag von einer tieferen Verwendung der Daten und deren Integration in die Geschäftsabläufe abhängig sein. Für die meisten der Befragten besteht die Hoffnung, dass in Bezug auf den Personalbedarf nur geringe strukturelle Änderungen nötig sind. Nur 23 % der Befragten sagten aus, dass sie die Arbeitsabläufe und Managementstrukturen für Mitarbeiter verändert hätten. Aber man darf auf Grundlage dieser Daten nicht zu viele Rückschlüsse auf den tatsächlichen Personalbedarf einer effektiven Datenanalysestrategie anstellen. Viele der Befragten haben die Annahmen noch keiner realen Überprüfung unterzogen.

Die Fallstudien bestätigen die Bedenken des Netzwerks in Bezug auf die Erfordernisse besonderer Kompetenzen sowie hinsichtlich des Personalbedarfs, die nicht zu unterschätzen sind.

Die Erfahrung der Super-User ist positiver, was die tatsächlichen Kosten angeht. Die Hälfte aller Super-User beschäftigt mindestens eine Person im Bereich des Kundendatenmanagements und datengestützter Kampagnen, und 60 % haben einen externen Experten oder Berater beschäftigt. In 40 % der Fälle geschah dies im zurückliegenden Jahr, und ein Drittel der Befragten plant dies innerhalb des nächsten Jahres umzusetzen. Von denen, die die Unterstützung externer Experten genutzt haben, hielten alle deren Arbeit für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“.

„Externe Experten bieten uns neue Einblicke in unsere Zuschauergruppen sowie Wissen, das wir derzeit nicht haben.“

Fallstudie: Glasgow Film Theatre, Glasgow (Großbritannien)

Bei seiner Gründung 1974 besaß das Glasgow Film Theatre nur eine Leinwand. Heute ist es ein vielfältiger Veranstaltungsort und das meistbesuchte Programmkinoschottlands. Es ist das Hauptkino für das jährlich stattfindende Glasgow Film Festival und ist Teil vom Zuschauer-Netzwerk des British Film Institute.

Das GFT war immer schon ein fortschrittlicher Veranstaltungsort und besaß den Ruf einer gewissen Exzentrizität in der Programmgestaltung, dem Geschäftsansatz und der Beziehung zu seinen Zuschauern.

Das Kino folgte z. B. einem sehr positiven, vorausschauenden Ansatz in Bezug auf Video-on-Demand-Angeboten, die von vielen als ernsthafte und sogar existenzgefährdende Bedrohung des Kinos betrachtet wurden, speziell sobald die herkömmlichen festen Veröffentlichungsfristen aufgehoben wurden.

Das GFT besaß für eine kurze Zeit einen eigenen VOD-Service, der zusammen mit dem Edinburgh Filmhouse und der Distributionsplattform Distrify entwickelt wurde. Die Ergebnisse waren enttäuschend, aber Programmleiterin Allison Gardner ist weiterhin überzeugt, dass die VOD-Bedrohung übertrieben ist, zumindest was die Mehrzahl der Filme angeht. Zum Teil begründet sie dies damit, dass die Zuschauer in der Regel vorziehen, ins Kino zu gehen, jedoch Auswahlmöglichkeiten haben wollen. „Vielleicht ist es unser kaltes nördliches Klima, aber Leute in Glasgow gehen gerne aus.“ Das GFT ist ein sehr dynamisches Kino, das CRM, Mailchimp, Google Analytics und externe Experten für Zuschauerumfragen nutzt, sowie Analysen via Facebook, Twitter, Instagram und YouTube; es bietet ein Gratis-Abo für MUBI an und teilt die Informationen mit dem Filmhaus in Edinburgh.

Partnerschaften sind für die Ausgestaltung der Kinostrategie sehr wichtig. Das GFT übernimmt eine führende Rolle im „Film Audience Network programme“ des British Film Institute. Der Anstoß zur Innovation entstammt einem Gefühl der Notwendigkeit. Es geht nicht allein um verändertes Zuschauerverhalten, sondern es gibt auch wichtige Bedenken. „Wir befinden uns an einem Punkt, an dem die Finanzierung von Kinos durch öffentliche Gelder nicht mehr steigen wird. Zugleich nehmen unsere Ausgaben wie z.B. die Stromkosten zu. Wir sind daher eigentlich mit Kürzungen konfrontiert. Daher müssen wir die Chancen nutzen, die der digitale Wandel bietet.“

Die einschränkenden Faktoren sind nicht so sehr die Produkte oder die Vorstellungskraft auf Seiten des Kinos, sondern die Zeit. Dem GFT fehlt es nicht an innovativen Ideen, aber es muss Prioritäten setzen. Einfach einem Gießkannenprinzip zu folgen, macht geschäftlich keinen Sinn.

Das CineCard Treueprogramm des GFT hat einige besondere Elemente. Neben verbilligten Eintrittskarten für bestimmte Filme (einschließlich „Event Cinema“-Liveübertragungen von Theater- und Opernaufführungen) sowie Vorrang bei der Buchung bietet das Kino ein 3-Monats-Abo für den VOD-Service MUBI. „Wir haben zusammen ein Partnerschaftsprogramm entworfen, bei dem GFT CineCard-Besitzer als Teil ihrer Mitgliedschaft ein 3-Monats-Abo für MUBI erhalten, und wir werben in unserem Kino für MUBIs Filmprogramm“, sagt Gardner. „Es ist ein mutiges Angebot, das ganz hervorragend angenommen wird. Die CineCard-Mitgliedschaft hat deutlich zugenommen, und das Feedback durch die GFT-Zuschauer ist enorm positiv. Ein weiterer Vorteil: Da das MUBI-Programm stark durch europäische Filme geprägt ist, können CineCard-Mitglieder aus einem noch breiteren Angebot auswählen.“

„Wir haben eine 15-25-Karte eingeführt, die es jungen Zuschauern im Alter von 15 bis 25 Jahren ermöglicht, alle Filme zum halben Preis zu sehen, und wir konnten feststellen, dass die Zuschauer dies als Chance nutzen, ein breiteres Spektrum an Filmen zu sehen.“

Das Kino hat eine enge Beziehung zum Filmhouse in der schottischen Hauptstadt Edinburgh aufgebaut. Beide Institutionen hatten bereits gemeinsam – und zusammen mit Distrify – an der VOD-Plattform gearbeitet. Die Daten werden, wie Gardner vermutet, eher zur Bestätigung instinktiver Entscheidungen genutzt, statt diese direkt zu beeinflussen. „Wir nutzen sie vor allem, um unseren Denkprozess zu verfeinern.“ Diese Art der Analyse ist für die Bewertung der positiven Aspekte zeitgleicher Veröffentlichungen von Vorteil. Letztere stellen laut GFT keine finanzielle Bedrohung für andere Arten der Kinovorführung dar.

Sie meint, die Daten würden die eigenen Annahmen eher stützen als diese zu ändern.

Allison Gardner sagt, dass Kinos weiterhin ein menschliches Gesicht und eine Persönlichkeit bräuchten, zu dem Zuschauer Beziehungen aufbauen könnten. Manchmal würde dies bedeuten, „irrationale“ Programmentscheidungen zu treffen und einen extrem riskanten Film auszuwählen, um die Begeisterung fürs Kino wachzuhalten.

Besuche von Film Festivals können zur Aufführung von Filmen führen, die eher nicht den demografischen Daten oder Algorithmen einer „Data Engine“ entsprechen.

„Liebe und Leidenschaft sind nicht messbar.“ Die Kombination aus Leidenschaft und Wissen hingegen überzeugt jeden.

KAPITEL SIEBEN: KUNDENDIENST FÜR ZUSCHAUER

Es gibt zwei klare Anforderungen an Datenstrategien und -maßnahmen: neue Zuschauer auszumachen, diese zu gewinnen und ihnen den bestmöglichen Service zu bieten, sobald sie durch die Tür des Kinos treten.

Der erste Teil wird im folgenden Kapitel beschrieben, der zweite Teil jedoch ist entscheidend. Im heutigen Markt ist der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Kunden härter als je zuvor, und man darf nie die Hände in den Schoß legen. Anders ausgedrückt: Marketing und Kundenservice enden nie. Glücklicherweise ist im digitalen Zeitalter Hilfe nicht weit.

Die sozialen Medien sind das wichtigste Marketingtool der vergangenen dreißig Jahre, und die Analysen, die diese Services möglich machen, spielen eine große Rolle dabei, wie man die Interaktion mit Kunden optimieren kann. Es handelt sich hierbei um den einen Bereich dieses Berichts, bei dem die Datenanalyse eine zentrale Rolle für die gesamte Breite der Geschäftstätigkeit spielt.

Facebook Analytics ist mit Abstand der beliebteste Service und wird von 92 % der Befragten genutzt. Dies belegt die dominante Stellung für alle EU-Märkte (77 % Marktanteil im Jahr 2018). Facebooks Angebot ist aufgrund seiner schiereren Reichweite extrem leistungsfähig, denn es ermöglicht den Zugang zu einer breiten demografischen Gruppe und bietet speziell bei älteren Nutzern ein hohes Wachstum. Auf dem zweiten Rang befindet sich Instagram, das zu Facebook gehört, aber über ein eigenes Analytik-Angebot verfügt. Twitter und YouTube bieten als ebenfalls wichtige Anbieter weitere Analysetools. Neben diesen Großkonzernen der sozialen Medien gibt es noch weitere wertvolle Analysetools, etwa von Google und Mailchimp.

Bei den meisten Kinos sind Soziale-Medien-Analysen inzwischen fester Bestandteil von Systemen zur Zuschauerentwicklung. 80 % erachten diese Analysen als „wichtig“, 40 % als „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“ (12 %).

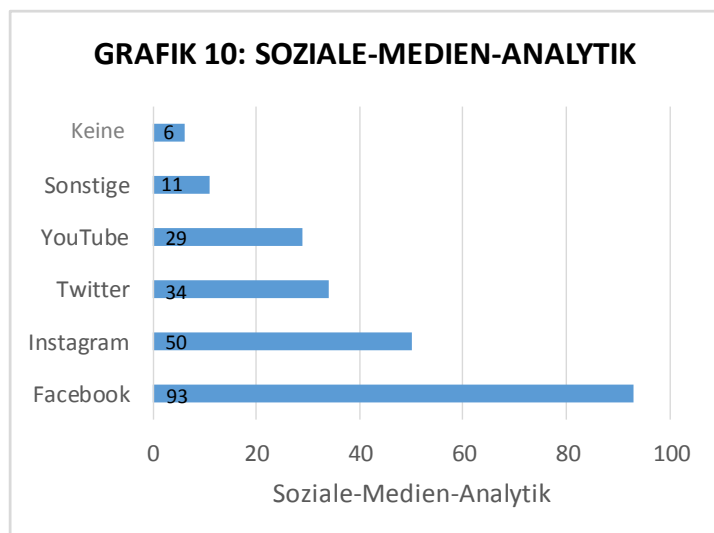
Der Hauptbeweggrund für die Investition in Datensoftware und -services liegt für mehr als 70 % der Befragten in der effektiven und effizienten Ansprache von Zuschauern mithilfe eines gezielten Marketings.

Datenstrategien beeinflussen eine Reihe zentraler Geschäftsbereiche.

Filmprogramme und Sonderveranstaltungen

Der Wert zeigt sich auch in anderen Bereichen der Geschäftstätigkeit.

Sonderveranstaltungen: In der Zusammenstellung und Verbesserung von Filmprogrammen und Sonderveranstaltungen liegt für die Befragten einer der zentralen Wertfaktoren für die Investition in Zuschauerdaten.



Mehr als 60 % zeigten ein Interesse daran, dass Zuschauerdaten wichtige Informationen für die Programmgestaltung liefern können, 44 % bezogen dies auf die Planung von Sonderveranstaltungen, und 56 % waren daran interessiert, spezielle Events für bestimmte Teile des Publikums zusammenzustellen. Die Planung von Veranstaltungen ist für Kinos eines der ersten Anwendungsbeispiele für Zuschauerdaten.

Sobald man Kundenanforderungen versteht, besitzt man die Möglichkeit, gezielte Veranstaltungen zu planen und bekannte Kundeninteressen zu erfassen. Diese Veranstaltungen zielen oft auf spezielle demografische Gruppen sowie soziale Gruppen und Gemeinschaften, wie z. B. LGBTQ-Festivals oder Kinderveranstaltungen.

Manchmal versucht man den Vorlieben von Filmliebhabern zu entsprechen, wie z. B. durch Filmreihen von Autorenfilmen anlässlich des Kinostarts eines neuen Films des Regisseurs oder der Regisseurin.

Kino auf Abruf

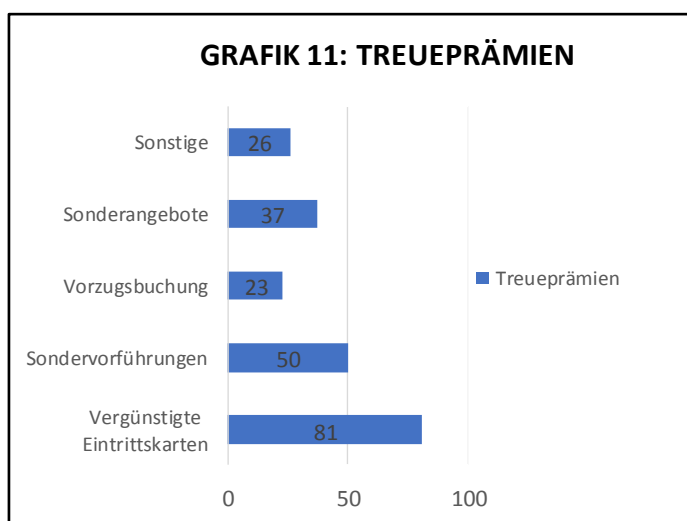
Filmprogramme, die durch Zuschauer zusammengestellt werden, gibt es bereits seit einigen Jahren, aber das anfängliche Interesse daran hat inzwischen etwas nachgelassen, nachdem einige bahnbrechende Dienste eingestellt wurden. In manchen Gegenden ist das Phänomen jedoch noch stark vertreten. In mancher Hinsicht ist die Idee die logische Erweiterung der digitalen Kundenbindung, indem Zuschauer bestimmen können, welche Filme im Kino gezeigt werden.

Es gibt in einigen Gegenden Aktivitäten dieser Art, aber nur 16 % der Befragten sagten aus, dass sie solche Programme entwickelt hätten. Es scheint daher kein großer Bedarf für das „Kino auf Abruf“ zu geben.

Ein Argument, das in diesem Zusammenhang angeführt wird, ist, dass das oben beschriebene gezielte Kuratieren der Idee gewissermaßen widerspricht, denn die Kinos stellen bereits einen personalisierten Service zur Verfügung.

Treueprogramme

Treueprogramme gehören zu den ersten Anwendungsbeispielen für digitalisierte Daten. Diese bauen oft auf Programmen auf, die bereits im analogen Zeitalter genutzt wurden. Zwei Drittel der Kinos, die solche Programme unterhalten, haben diese vor drei bis fünf Jahren eingerichtet.



Es gibt auch jüngere Fälle, d.h. einer von fünf Kinobetreibern hat ein solches Programm in den vergangenen 12 Monaten aufgebaut (und vielleicht ein altes Programm ersetzt). Diese Art von Investition wird sich in den nächsten drei Jahren wohl fortsetzen, denn 20 % der Befragten wollen in den nächsten 12 Monaten investieren und 21 % in den nächsten zwei bis drei Jahren.

Treueprogramme sind vor allem in der Gruppe der Super-User verbreitet, wo 77 % angaben, solche Investitionen getätigt zu haben. Die meisten dieser

Programme zielen auf Anreize für wiederholte Kinobesuche sowie reduzierte Ticket-Preise, Vorrangbuchungen und Sonderveranstaltungen.

Die Anreize und Prämien der Treueprogramme sind oft verbilligte Tickets (81 %) und Sondervorführungen (50 %). Aber die Befragten berichten von einer Vielzahl von Ideen. Die gängigste Idee ist die Kundenkarte, die den Zugang zu einem Kontingent an verbilligten Tickets ermöglicht.

Daneben bestehen noch andere Anreize, z. B. in Bezug auf Sondervorführungen und manchmal bezüglich des Vorrangs bei Ticketbestellungen. Diese Kartenprogramme gehören zu den langfristigen Verpflichtungen vieler Kinos, und einige Programme bestehen bereits seit einem Jahrzehnt oder länger.

Die meisten Kinos sind zufrieden, was die Vorteile der Treueprogramme betrifft. Fast 90 % der Befragten sagen, dass diese wichtig für ihre Gesamtgeschäftstätigkeit seien, und mehr als die Hälfte (52 %) halten sie für „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“. Mit Blick auf die Rückmeldungen des Gesamtnetzwerks sind Kinos zuversichtlich, dass sie die Arbeit intern bewältigen können. 90 % sagen, dass sie nicht planen, hierzu Spezialsoftware zu erwerben.

Es ist allerdings so, dass größere Kinos und Kinogruppen in der Regel die Treueprogramme in eine weitere Datenstrategie einbeziehen. Technologieunternehmen, die neu in diesem Bereich aktiv werden, sehen die Treueprogramme als einen zentralen Baustein ihres jeweiligen Gesamtangebots.

Preisgestaltung und Buchung

Während günstige Preise den größten Anreiz für eine Mitgliedschaft darstellen, werden Daten und Zuschaueranalysen in der Regel nicht für die Überprüfung von Annahmen hinsichtlich der Ticket-Preise herangezogen. Diese Vorgehensweise trifft nur auf 17 % der Befragten zu.

Die Chancen der Digitalisierung sind klarer, wenn es um Anreize für die Online-Buchung geht. Mehr als 40 % der Befragten sagten aus, dass sie letztere zur Datenerfassung nutzen. Andererseits hat das potenzielle Wertangebot Kinobetreiber nicht dazu ermutigt, Anreize für Online-Buchungen zu bieten, und 75 % der Befragten sagen, dass sie keine solchen Angebote haben.

In Fällen, wo solche Angebote bestehen, betreffen diese entweder vergünstigte Tickets (7 %), Vorrang bei Buchungen (6 %) sowie Vorrang bei der Platzauswahl (6 %).

Die Preisdifferenzierung als Anreiz für die Zuschauergewinnung wird nur selten als Mittel angewandt. Nur 20 % der Befragten bieten spezielle Nachlässe oder Angebote für Neukunden an. Sofern mit diesen Mechanismen experimentiert wurde, geschah dies in der Regel, um jüngere Zuschauergruppen zu gewinnen.

Fallstudie: Eden Cinemas, San Ġiljan (Malta)

Eden ist ein fest etabliertes Kino auf Malta, das seit 26 Jahren besteht. Es ist das führende Kino der Insel und verfügt über 13 Kinosäle mit Digitalprojektion und 5.1 Surround Sound. Der größte Kinosaal verfügt über eine Kapazität von 710 Sitzen.

Die Geschäftsführerin Carinzia Camilleri sagt, Eden habe erkannt, dass man bei der Zuschauerentwicklung neue Wege gehen müsse, um einer zunehmenden Reihe von Bedrohungen – wie etwa Netflix und der Produktpiraterie – zu begegnen. Diese Problematik wird durch die manchmal erst verspätete Ankunft von Kassenschlagern auf Malta noch erschwert. „Wenn man Leute ins Kino holen will – besonders für anspruchsvolle Filme – muss man sehr kreativ vorgehen“, so Camilleri.

Eine großangelegte Digital- und Datenstrategie begann 2011 mit einer neuen Software, die es dem Kino ermöglichte, eine Kundendatenbank anzulegen und Tickets online zu verkaufen. Nach ein paar Jahren stellte Eden fest, dass die Software den Zuschaueranforderungen nicht mehr gerecht wurde. Auch beinhaltete diese ineffiziente Prozesse, z. B. das Versenden von Newslettern an die gesamte Datenbank – unabhängig von Präferenzen oder dem zuvor vermerkten Kaufverhalten. Dies führte zu vielen ungeöffneten Newslettern und sogar zu Abbestellungen.

Eine bedeutende Aktualisierung folgte 2017. Diese basierte auf der Entscheidung für eine neue Software und ein neues Datensystem, vor allem, weil das alte System zu langsam und zu einfach gestaltet war, um die ehrgeizigen Pläne für Wachstum und Entwicklung unterstützen zu können. Die neue Software hieß „Admit One“, und die Investition lag bei etwa 35.000€, was auch Hardware beinhaltete.

Die Investition hatte sicherlich damit zu tun, sich bietende Chancen zu ergreifen, aber es ging ebenso darum, den Veränderungen auf Seiten der Zuschauerbasis Rechnung zu tragen. „Die Leute haben heutzutage keine Geduld mehr, und sie erwarten einen schnellen, unproblematischen Service. Die sozialen Medien haben dazu geführt, dass sich Unternehmen heute ganz anders vermarkten können. Zugleich führte dies aber auch zu Möglichkeiten für Kunden, sich zu beschweren, was zu Rufschädigungen führen kann. Heute sind Unternehmen gezwungen, ihren Service deutlich zu verbessern. Aus diesem Grund haben wir uns für ein neues Betriebssystem entschieden.“

Laut Camilleri waren die Kosten „beträchtlich“, da die neue Software auch den Ersatz von Hardware erforderte, um für eine höhere Klasse an Daten geeignet zu sein und ein stabileres Betriebssystem einführen zu können. Eine der entscheidenden neuen Funktionen, die die Software ermöglichte, war eine verbesserte elektronische Bonuskarte sowie die Chance zu gezieltem Marketing mittels Newslettern. Abgesehen von Treueprämien für Kunden und der Gewinnung neuer Kunden konnte das Publikum anhand der Bonuskarte nach verschiedenen Kriterien segmentiert werden, d.h. nach Alter, Geschlecht, getätigten Käufen usw. Auch wenn sich dieses Projekt noch im Anfangsstadium befindet und daher noch nicht abschließend messbar ist, hat das Kino bislang positive Erfahrungen gemacht. Dies gilt z. B. für die Newsletter, die weitaus effektiver darin sind, Zuschauer anzuziehen und die Rate der Abbestellungen deutlich zu senken.

Das Kino arbeitet auch an der Entwicklung eines Bestellsystems für Snacks und Getränke, die über „Fast-Track“-Stationen vor Ort abgeholt werden können. Das Eden hofft diesen Service Mitte 2019 einführen zu können.

Im Rahmen seiner Veranstaltungen und Aktivitäten hat Eden das Programm „CineMum“ initiiert, das jungen Kindern ihr erstes Kinoerlebnis ermöglicht. Das Ziel bestand darin, die Liebe zum Kino bereits in jungen Jahren zu verankern. Dazu wurden Eltern angesprochen und zu anderen Veranstaltungen und Filmen vor Ort eingeladen. Das Programm selbst basierte auf reduzierten Preisen und wurde als Zukunftsinvestition betrachtet, statt von Beginn an profitabel sein zu müssen. Die Veranstaltung war sehr gut besucht und ein großer Erfolg.

Edens Geschäftsführerin sagte, der Nutzen der 2018 initiierten Projekte hätte sich mittlerweile erwiesen, und das Unternehmen konnte seinen besten Oktober seit 10 Jahren verzeichnen, gefolgt vom besten November seit acht Jahren.

Fallstudie: Yorck Kinogruppe, Berlin (Deutschland)

Die Entstehung der Yorck-Kinogruppe reicht in die 1970er-Jahre zurück; sie ist heute mit 14 Kinos und einem Open-Air-Kino die größte unabhängige Kinokette in der deutschen Hauptstadt.

Das Unternehmenswachstum basiert auf Kinos, die lokal verankert sind und einen persönlichen Service bieten. In mancher Hinsicht folgen die Investitionen im Bereich des digitalen Datenmanagements und der Datenanalytik dem gleichen kundenzentrierten Ansatz, der dem Kino bereits in der Vergangenheit Erfolg beschert hat.

Laut Daniel Sibbers, Leiter des Marketings bei der Yorck Kinogruppe, ist das Unternehmen im Kern weiterhin seinen lokalen Wurzeln und Kunden verbunden sowie der Verpflichtung zu einem anspruchsvoll kuratiertem Filmprogramm.

Der menschliche Kontakt ist weiterhin unerlässlich für den Erfolg eines Kinos, so Sibbers. Das digitale Zeitalter hat jedoch laut Sibbers bedeutende Probleme mit sich gebracht, die neue Ansätze erfordern. Es geht hierbei nicht allein um das Überleben und Wachstum einzelner Kinos, sondern um die Zukunft des unabhängigen europäischen Kinos.

Das Kino muss den Kampf um die Zeit von Zuschauern gewinnen, die sehr viel anspruchsvoller geworden sind.

Aber die Ansprüche der Zuschauer verändern sich stetig, so Sibbers. Zuschauer erwarten weiterhin die persönliche Ansprache, aber ebenso die sofortige Belohnung, die sie bei anderen Unterhaltungsangeboten und Medien erwarten können.

Es ist heute unverzichtbar, die Kundenanforderungen in einer strukturierteren, fundierteren Form zu betrachten.

Sibbers glaubt weiterhin an die Bedeutung des Kernangebots des Kinos, hält jedoch die Zuschauergruppen für fragmentiert. „Man kann in der Woche 15 Filme zeigen, aber für 13 von diesen interessieren sich einzelne Zuschauer womöglich gar nicht.“

Der Trick liegt darin, so Sibbers, den richtigen Zuschauer mit dem richtigen Film zusammenzubringen – und das bedeutet ein effizienteres, gezielteres Marketing, z. B. über verschiedene Versionen von Newslettern.

Die Nutzung von Daten zur gezielten Zuschaueransprache ist heute durchdachter und genauer als früher.

Sibbers gesteht ein, dass die Ergebnisse manchmal von vorherigen Annahmen zum Zuschauergeschmack abweichen.

Es kam zu einer „Segmentierung“ des Publikums und zu ungeahnten Nachfragebereichen. Als Beispiel führt er den Filmhit *Gundermann* aus dem Jahr 2018 an, einer Geschichte über einen ostdeutschen Sänger und Autoren, dessen Erfolg durch besondere, sehr gut besuchte Matinee-Vorstellungen anderer verbundener Werke unterstützt wurde.

Die Kinogruppe hat eng mit Movio zusammengearbeitet und hierbei gemeinsam Workshops und Coaching-Sitzungen veranstaltet. Aber Yorck war auch gezwungen, das eigene, bestehende Datenmanagementsystem zu aktualisieren, um so die Movio-Investition optimal nutzen zu können.

Die Gesamtinvestition lag, so Sibbers, im „höheren sechsstelligen Bereich“, aber die Gesamtbetriebskosten lagen über den anfänglichen Kosten der eigentlichen Software.

Laut Sibbers führten Systemänderungen zu ernsthaften Herausforderungen, die unerwartete Probleme in den Bereichen Technologie, Daten und Metadaten offenbarten. Diese umfassten:

- Personalzeiten und -schulungen
- Zugang zu technischem Know-how
- Potenzieller Bedarf an Hardware-Aktualisierungen und sonstiger Softwareintegration
- Reisen zu Konferenzen und Workshops
- Datenmanagement, inklusive Datenschutz
- Rechtskosten

Verschiedene Kinos der Gruppe hatten Probleme, die rein lokal bedingt waren, so Sibbers, aber es gab Möglichkeiten zur Kooperation. Sibbers ist jedoch überzeugt, dass es sich aufgrund des zusätzlichen Werts, der langfristig entsteht, um eine intelligente Investition handelt.

Das Potenzial von Movio wurde anhand der Zusammenarbeit bei Treueprogrammen mit den britischen Kinonetzwerken Curzon und Picturehouse realisiert. Die Zusammenarbeit offenbarte Chancen, die über die anfänglichen Annahmen hinausgingen.

Die Herausforderung für die Branche lag im Wachstum jedes einzelnen Kinos, so Sibbers, und es gab Synergien, die genutzt werden konnten, einschließlich von Softwarekosten, Know-how und – potenziell – gemeinsam genutzten Prozessen.

Jedes Einzelkino schreibt in der Regel noch eigene Zusammenfassungen für das Filmprogramm und für Broschüren, aber es gab Möglichkeiten für einen effizienten Austausch.

Für Sibbers ist das Interessante an Daten, dass diese die persönliche Beziehung nicht untergraben, sondern bereichern, indem Vorlieben und Gewohnheiten besser verständlich werden. Und sobald man die bewährten Gewohnheiten von Zuschauern kennt, führt dies nicht zu Trägheit in der Programmgestaltung, sondern vielmehr zu risikofreudigeren Entscheidungen.

Fallstudie: Kino Europa, Zagreb (Kroatien)

Kino Europa ist einer der schönsten Veranstaltungsorte Kroatiens, der bis in die 1920er-Jahre zurückreicht. Er spielte zugleich eine wichtige Rolle für die Entwicklung des Films in Kroatien und als Gastgeber des Zagreb Film Festivals.

Es handelt sich um ein traditionelles Kino mit einem sehr modernen Ansatz für die Zuschauerentwicklung. Das Datenmanagementsystem des Kinos entspricht den Anforderungen des sich wandelnden Marktes und bietet ausreichend Flexibilität, um einer Reihe von Geschäftsanforderungen gerecht zu werden.

Der Leiter des Kinos, Hrvoje Laurenta, hat die Entstehung eines maßgeschneiderten Systems begleitet, das auf die geschäftlichen Bedürfnisse abgestimmt ist und jederzeit anpassungsfähig bleibt. Laurenta zufolge sind Daten „kostbar“ und müssen durch Geschäftsanwender als solche betrachtet werden. „Man kann nie 100 %-ig sicher sein. Es gibt immer Überraschungen.“

Laut Laurenta reicht der Instinkt nicht mehr als Basis für Strategieentscheidungen aus und wird weiter an Wert verlieren, denn das Kundenverhalten ändert sich fortwährend. Selbst das beste Analysetool hat mit dem Tempo des Wandels zu kämpfen. „Heute sind die Zuschaueranforderungen nicht mehr wie das Meer, das sich nur langsam erhitzt und abkühlt, sondern wie die Luft, in der sich dieser Wandel in kürzester Zeit vollzieht.“

Er verwies auf das Beispiel Netflix: „In Kroatien gab es einen 6-Monats-Zeitraum, in dem jeder, den ich kannte, von einem Abo redete, aber sechs Monate später kannte ich niemanden mehr, der ein Abo hatte.“

Die Zuschaueranalytik ermöglichte dem Kino, die Wendepunkte für Vorlieben und Verhalten zu erkennen und schnell und entschlossen zu reagieren. Er sagte, die Analysetools seien keine Hilfsmittel, die einfach nur das Kundenverhalten messen, sondern vielmehr Mittel, um das Publikum kennenzulernen.

Die Wissensquellen stammten aus verschiedenen Bereichen. Was z. B. die sozialen Medien angeht, sind Facebook, Instagram, Twitter und Snapchat allesamt beliebt in Kroatien, und alle Apps steuern andere Einblicke bei. „Die sozialen Medien sind Schlachtfelder mit vielen Fronten“, so Laurenta. Er sagt, dass Facebook die nützlichste App sei, da kostenpflichtige Anzeigen auf dieser Plattform effektiv zur gezielten Ansprache von verschiedenen Zielgruppen eingesetzt werden können. Hieraus ergibt sich ein nützliches Bild davon, was jederzeit gut funktioniert und wie sich solche Trends mit der Zeit verändern.

Für ihn ergeben sich die größten Vorteile aus den Zuschauerdaten, wenn Unternehmen einen kulturellen Wandel durchmachen und wissensbasiert werden.

Kinos sind in der Regel Veränderungen gegenüber weniger aufgeschlossen als manch anderes Unternehmen. Dies, so Laurenta, mag durch die Annahme begründet sein, dass man aufgrund der Daten dem Zuschauergeschmack nur zu folgen beginnt und auf riskante, gewagte Entscheidungen in der Programmgestaltung verzichtet, statt in dieser Hinsicht eine aktive Rolle einzunehmen.

Laut Laurenta ist das Gegenteil der Fall: „Wir sprechen nicht über das Risiko, sondern über Investitionen. Und für uns erweist sich, dass die Daten aussagen, dass Leute offener dafür sind, Neues auszuprobieren, als wir es unserem Gefühl nach annehmen würden.“

Es gäbe heute konkrete Belege dafür, dass ältere Zuschauergruppen sehr viel offener für homosexuelle Filme seien, als er es angenommen hätte. Ebenso hat sich als bloßes Gerücht erwiesen, dass jüngere Zuschauer keine langen, komplexen Filme sehen wollen.

Solche Einblicke können für die Veränderung eines Filmprogramms genutzt werden, aber oft liegt der Vorteil eher darin, die Vorführungen auf bekannte Gewohnheiten von Zuschauergruppen abzustimmen. Die Termingestaltung von Aufführungen kann so sehr genau auf potenzielle Zuschauer abgestimmt werden.

Die Finanzierung eines datengestützten Unternehmens wird zum Teil dadurch unterstützt, dass die Ausgaben für Hilfsmittel reduziert werden können, da diese für heutige Zuschauer nicht von Belang seien. Hierzu gehört z. B. das gedruckte Programmheft, das nun obsolet ist.

Schätzungen des Kinos zufolge lagen die Gesamtkosten für Entwurf, Druck und Vertrieb der vier monatlichen Programmhefte bei 5.600€.

Laurenta sagt, dass die Kapitalrendite dieser Investition fraglich sei: „Programmhefte sind keine sehr zielgerichtete Art der Werbung. Man weiß nicht, wer diese mitnimmt und wo. Und 2.500 Exemplare ist nicht gleichbedeutend mit 2.500 Lesern. Viele der Hefte landen im Müll. Es handelt sich um eindimensionale Tools. Man kann sie lesen, aber keine Kommentare abgeben oder Inhalte teilen.“ Im Vergleich dazu erreicht man mit 2.000€, wie er sagt, mindestens 40.000 Menschen, was sich auf 100.000 Leser potenzieren kann. „Ich kann jeden Post auf eine sehr konkrete Zielgruppe ausrichten.“

„Ein Beispiel wären französische Beziehungskomödien, wo ich eine Person mit folgenden Eigenschaften ansprechen kann: eine Frau über 30, die in Zagreb lebt, Französisch spricht, frankophil ist und sowohl Beziehungskomödien als auch mein Kino mag.“ Er sagt, effektive digitale Werbung kann sich – wenn auch in kleinem Maßstab – „viral“ verbreiten und zu vielen Shares, Likes und Kommentaren führen.

KAPITEL ACHT: DIE GEZIELTE ANSPRACHE VON ZUSCHAUERN

Herkömmliche Methoden der Kundenansprache sind in den vergangenen Jahren hinsichtlich ihrer Bedeutung hinter digitale Hilfsmittel zurückgetreten, spielen aber immer noch eine wichtige Rolle für die Mehrzahl der Kinos.

Fast zwei Drittel der Befragten (64 %) verwenden weiterhin Print-Produkte, wie z. B. Broschüren, und fast ein Viertel nutzen Mailings. In manchen Fällen kommen diese Maßnahmen aufgrund nicht vorhandener digitaler Alternativen zum Einsatz, aber für die meisten Kinobetreiber sind diese Marketingtools weiterhin hilfreich und werden vom Publikum angenommen. Ein anderes effektives Modell ist die Partnerschaft mit lokalen Organisationen und Unternehmen vor Ort, um das Programm oder spezielle Events zu bewerben. Das Hyde Park Picture House in Leeds in Großbritannien beispielsweise nutzt die Zusammenarbeit mit lokalen Verbänden, um LGBTQ-Gruppen und ethnische Minderheiten anzusprechen.

Print, Postsendung und Partnerschaften sind oft Teil eines breitgefächerten Zuschauermarketings – neben digitalen und Online-Tools. Beide Ansätze fördern die Mundpropaganda auf unterschiedliche Weise und ziehen unterschiedliche Marktsegmente an.

Diese Methoden bleiben in der Regel so lange effektiv, wie Kinos generell ein älteres Publikum bedienen und sich schwertun, jüngere Zuschauergruppen zu erreichen, die für langfristige Stabilität und Wachstum erforderlich sind.

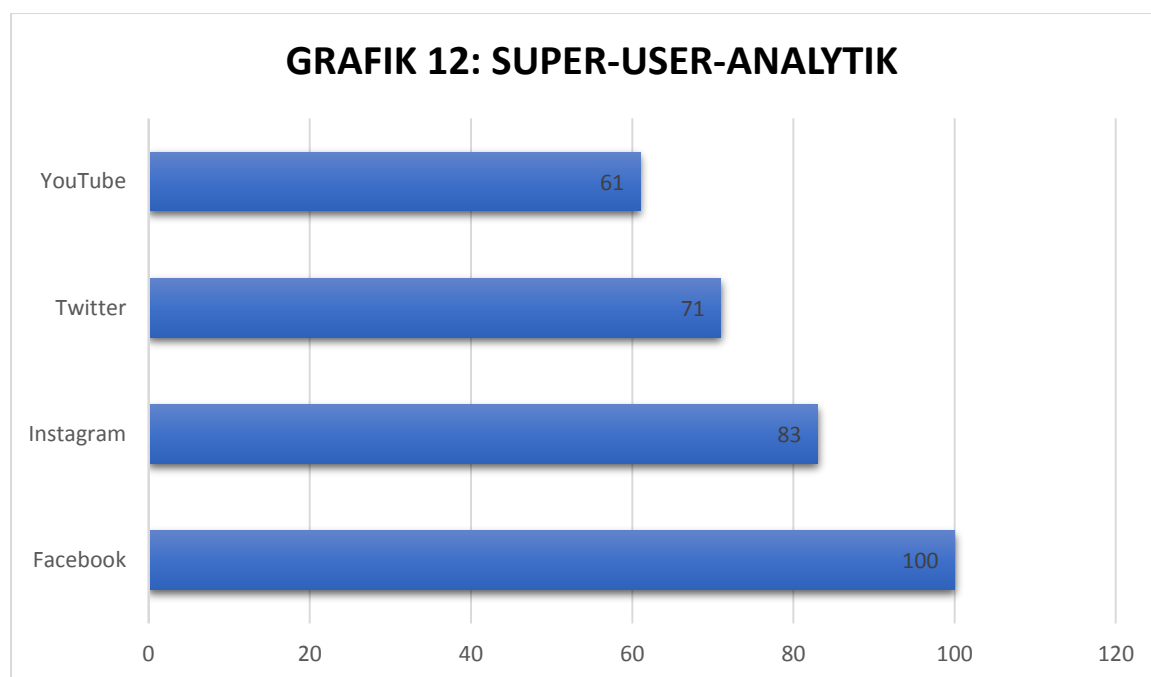
Die Umfrage zeigt, dass Marketing heute vor allem über die sozialen Medien erfolgt.

Die Soziale-Medien-Seite des Kinos wird durch 80 % der Befragten als das zentrale Marketing-Tool betrachtet. Online-Marketing liegt ebenfalls geringfügig vor dem Print-Marketing, was 72 % der Befragten bestätigen (im Vergleich zu 64 % für Print). Das kostenpflichtige Soziale-Medien-Marketing, speziell mittels Facebook, wird durch 57 % der Befragten als Hilfsmittel genutzt, um spezielle Segmente potenzieller Zuschauergruppen anzusprechen. Mehr als die Hälfte (53 %) verwenden Onlinewerbung und soziale Medien für die Vermarktung individueller Filme für bestimmte Zielgruppen.

Facebook wird von der großen Mehrheit der Befragten als das wichtigste Tool angeführt und ist fester Bestandteil von nahezu allen Medienstrategien.

Der Gigant unter den sozialen Medien ist europaweit die Nummer eins und besitzt einen Marktanteil von 77 % sowie 375 Millionen Nutzer aus allen demografischen Gruppen. Die breite Nutzung der sozialen Medien ist nicht zuletzt auch durch die allgegenwärtige Verbreitung von Mobiltelefonen bedingt. Diese bieten zudem einen effektiven, schnellen Weg, um neue Zuschauergruppen zu erreichen.

Der Mixed-Media-Ansatz im Marketing ist inzwischen recht klar etabliert. 43 % der Befragten sagen aus, dass sie die Ansprachestrategie für Zuschauer nicht verändert hätten. Dies entspricht zugleich der Anzahl derer, die ihren Ansatz in den vergangenen drei Jahren verändert haben, jedoch nur 15 % in den letzten 12 Monaten.



Dies zeigt, dass die sozialen Medien bereits seit langem präsent sind, mit dem Platzhirsch Facebook, der 2019 sein 15-jähriges Bestehen feiert.

Die Kinos, die aussagen, dass sie Änderungen vorgenommen hätten, haben vor allem ihr Hauptgewicht von Print auf digital verlagert – mit dem Vorteil, und erklärten Ziel, nun weitaus mehr Daten für das gezielte Marketing erfassen zu können.

In manchen Fällen wurden die Print-Produkte ganz aufgegeben, um digitale Angebote, die mehr und wertvollere Daten generieren, finanzieren zu können. Kostenpflichtiges Marketing in den sozialen Medien wird ebenfalls stark genutzt.

Es gibt eine kleinere Gruppe von Kinos, die in Bezug auf die sozialen Medien strategisch nach Alternativen zu Facebook suchen und hier vor allem Instagram nutzen, das jüngere Zuschauer in mancher Hinsicht besser erreicht. Und das Cinema Paradiso im österreichischen St. Pölten verschickt sein wöchentliches Programm beispielsweise per Whatsapp.

Die Gruppe der Super-User ist sehr stark auf das Soziale-Medien-Marketing fokussiert. Alle Mitglieder dieser Gruppe halten die Soziale-Medien-Analytik mit Blick auf ihr Verständnis der Zuschauer als „wichtig“; 70 % nennen es sogar „sehr wichtig“ oder „unverzichtbar“.

„Wir haben Zeitschriften für kulturelle Einrichtungen, Restaurants und Bars und Facebook für spezielle Interessen und Inhalte.“

Fallstudie: Fyrisbiografen, Uppsala (Schweden)

Das in Schwedens viertgrößter Stadt gelegene Fyrisbiografen-Kino mit zwei Sälen wurde 1911 gegründet und ein Jahrhundert lang als Familienunternehmen betrieben. Vor sechs Jahren übernahmen neue Eigentümer das Kino und sahen die Notwendigkeit einer grundlegenden Erneuerung nach zehn Jahren des Niedergangs. Es verfügte über ein alterndes Publikum und war für jüngere Zuschauer kaum attraktiv.

Als gemeinnützige Einrichtung ging es laut Geschäftsführer Olle Agebro bei den Problemen nicht um höhere Umsätze: „Wir wollten unter anderem die Zuschauererfahrung verbessern und eine Leidenschaft für großes Kino entfachen.“

Als Kleinbetrieb mit drei Vollzeitkräften und 50 ehrenamtlichen Mitarbeitern erkannte das Kino, dass es Hilfe benötigte, und bewarb sich erfolgreich für Fördermittel des schwedischen Filminstituts in Höhe von 25.000€. Mit diesem Geld beauftragte das Kino eine externe Beratungsfirma zur Entwicklung einer Zukunftsstrategie. Das Unternehmen, Cybercom, arbeitet in der Regel eher an Großprojekten für führende Telekommunikationsfirmen, Industriebetriebe und staatliche Einrichtungen. Laut Agebro hatte die Beratungsfirma jedoch ein sehr gutes Verständnis für den Filmsektor und dafür, was Fyrisbiografen mit seiner Zuschauerstrategie erreichen wollte.

Die Arbeit führte zu einer Reihe von Fragen, die sich als praktische Chancen erwiesen. Der kritische Punkt war jedoch, dass das Unternehmen eine neue Geschäftskultur benötigte, die alle Mitarbeiter und Freiwilligen erreichen musste.

„Wir schauten uns viele Geschäftsmodelle an und realisierten, dass wir wie ein digitales Start-up denken mussten. Bei der Arbeit ging es in Vielem nicht um Systeme, sondern um menschliche Beziehungen. Eine der Verbesserungen betraf beispielsweise die einheitlichere Interaktion zwischen Mitarbeitern und Zuschauern. Ein unmittelbares Problem war z. B. die altmodische Kasse mit einer Glasscheibe zwischen Kassierer und Kunden. Die Beseitigung der Scheibe ermöglichte einen direkten Kontakt.“ Das Kino begann daraufhin sicherzustellen, dass die Gespräche immer den Dialog förderten und Feedback umfassten. „Es war wichtig, dass Zuschauer sich wohlfühlten und respektvoll behandelt wurden“, so Agebro. Dies war unerlässlich, um die Besuchszahlen anhand von Qualität und Substanz zu verbessern, sodass neue Zuschauer über Mundpropaganda den Weg ins Kino finden und anschließend wiederkommen würden. Aber Agebro wollte diese Annahme auch wissenschaftlich untermauern.

Die Notwendigkeit von „Datenpunkten“ zur Überprüfung von Annahmen waren für ihn „logisch“. Mit Blick auf Start-ups in der Digitalbranche wurde deutlich, dass diese ihren Erfolg dem Umstand zu verdanken hatten, dass sie als datengestützte Unternehmen in einer Wissensgesellschaft agierten. Die Beratungsfirma empfahl eine Reihe von Systemänderungen. Das Kino gab seine alte Ticket-Software „Chaplin“ auf, die es seit den 1990er-Jahren verwendet hatte, und setzte nun auf den neuen Service „Veezi“, der die Auswahl und Buchung von Filmen deutlich vereinfachte.

„Einige unserer Besucher mussten bis zu 20 Bestellschritte durchlaufen, bis die Buchung eines Tickets abgeschlossen war. Heute erfordert dies lediglich drei Klicks, um das Ticket aufs Handy zu laden.“ Die Nutzung der sozialen Medien verbesserte sich ebenfalls. Die Verwendung von Google Analytics und Facebook ist fest etabliert und zugleich „smarter“.

Ein zentrales Hilfsmittel sind inzwischen Trailer in den sozialen Medien. Die beim Ansehen des Trailers verbrachte Zeit ist ein klares Anzeichen dafür, wie ausgeprägt das Interesse ist, was wiederum die gezielte Werbung erleichtert. Das Verständnis und die Vertiefung der Interaktion erfolgten aber auch – neben der Erfassung digitaler Daten – über die Beobachtung. Agebro verbrachte im Verlauf der Veränderungen Zeit im Foyer und nahm persönlich in Augenschein, wie die Zuschauer das Kino nutzten.

Die Segmentierung des Publikums in Zielgruppen ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit geworden, und es kommen inzwischen verschiedene nützliche Hilfsmittel zum Einsatz. Im Bereich des Marketings ist es möglich, „Botschafter“ und Influencer in bestimmten Gruppen zu finden, und man kann mit Unternehmen und Organisationen zusammenarbeiten, die durch Zielgruppen positiv aufgenommen werden. Zu den eher originellen Konzepten gehört „Knitting Cinema“, das besonders ein weibliches Publikum anspricht, welches sowohl Stricken als auch anspruchsvolle Filme mochte. Diese Gruppe war sehr einfach anzusprechen – über Anzeigen in Wollgeschäften.

Dieses Experiment erforderte, dass das Licht im Kinosaal während der Vorstellung an blieb, damit die Zuschauer stricken konnten. „Es handelt sich um ein Nischenpublikum, aber der Kinosaal ist jedes Mal voll. Dies ist auch einer starken Mundpropaganda zu verdanken.“

Die Investition in Beratungsleistungen sowie die durchgeführten Maßnahmen scheinen sich in Bezug auf die Zuschauerzahlen bezahlt zu machen. Das Kino konnte eine Steigerung um 50 % gegenüber 2016 verzeichnen (d.h. eine Zunahme von 25.000 auf 30.000 Besucher). Die Steigerungsrate wird sich kaum in solch hohem Tempo fortsetzen, da es Faktoren gibt, auf die kein Kino Einfluss hat, wie etwa die Qualität zukünftiger Filme. Aber die Erfahrungen in Uppsala deuten darauf hin, wie wirksam die Kenntnis des Publikums ist, um das zu kontrollieren, was man kontrollieren kann. Dies erfordert zugleich Teamarbeit. Die Investition in nutzbare Daten kann finanziell gering ausfallen und kann für kleinere Kinos angepasst werden.

Der wichtige Aspekt sind nicht die Vorlaufkosten, sondern die nötige Zeit, so Agebro. Zeit ist in kleineren Kinos eine kostbare Ware, und sie muss sorgfältig genutzt werden. Was zählt, ist eine Unternehmenskultur, in der jeder engagiert bei der Sache ist.

KAPITEL NEUN: SCHLUSSFOLGERUNGEN

Dieser Bericht zeigt, dass es große Lücken in der Entwicklung der Datenanalytik gibt und ein einheitliches Verständnis der Thematik fehlt. Dies mag kaum überraschen, denn es handelt sich um einen Geschäftszweig, der noch im Entstehen begriffen ist.

Es gibt einen grundlegenden Aspekt, über den bei nahezu allen Netzwerkmitgliedern Einigkeit besteht: Für Kinos werden Zuschauerdaten in Zukunft in einer sich rapide wandelnden Welt eine zentrale Rolle spielen.

Jedes unabhängige Kino sieht sich mit den gleichen Herausforderungen konfrontiert: dem legalen und illegalen Streaming im privaten Kreis und dem stetig wachsenden Wettbewerb um die Zeit der Konsumenten. Einige betrachten dies als existenzgefährdend. Zu den aufschlussreichsten Antworten der Umfrage gehören, dass 71 % der Meinung waren, dass sich die Beziehung zwischen Kino und Zuschauer verändert, und dass 94 % der Meinung sind, dass ein besseres Verständnis des Publikums der Schlüssel zu einer erfolgreichen Geschäftsstrategie ist.

Es besteht ein klarer Bedarf und Wunsch, neue Wege zu finden, Kunden anzusprechen, da der Wettbewerb um deren Zeit zunimmt, speziell in Bezug auf jüngere Zuschauer. Ein stets wiederkehrendes Thema in den Fallstudien ist das Bedürfnis der internetaffinen jüngeren Zuschauer nach „sofortiger Befriedigung“, ein Phänomen, das inzwischen in allen Altersgruppen verbreitet ist. Die Neigung, sich an der Kinokasse in eine Schlange zu stellen, auf Blockbuster zu warten oder Zeit darauf zu verwenden, sich Gedanken über Unterhaltungsoptionen zu machen, scheinen der Vergangenheit anzugehören. Selbst Cineasten wollen heute anspruchsvoll kuratierte Inhalte, aber zugleich maximale Bequemlichkeit.

Der Wettkampf um die Zeit der Konsumenten nimmt jeden Tag weiter zu. Die Zuschaueranalytik scheint daher innerhalb des Netzwerks durch ein Gefühl der Notwendigkeit vorangetrieben zu werden. Letzteres ist stets ein stärkerer Beweggrund für die Investition als das rein optimistische Wagnis in Bezug auf eine zukünftige Nachfrage.

Die Herausforderung für Europa Cinemas besteht darin, das Gefühl der Notwendigkeit in konkrete Maßnahmen zu verwandeln, die den unterschiedlichen Anforderungen der Kinos gerecht werden und zugleich für alle bezahlbar sind. Die Umfrage legt nahe, dass die meisten Kinos über Investitionen in den nächsten zwei bis drei Jahren nachdenken, was einem sinnvollen Zeitplan entspricht.

Es ist deutlich zu unterscheiden zwischen der Unterstützung von Mitgliedern hinsichtlich der Nutzung bestehender Lösungen und der Forschung & Entwicklung (F&E), die die Entwicklung optimaler Branchenlösungen vorantreibt.

Es ist davon auszugehen, dass das Feld der Datenanalytik in zwei bis drei Jahren sehr viel anders aussehen wird als heute, da Technologie immer im Wandel begriffen ist. Es ist daher unerlässlich, ein gemeinsames Verständnis von diesem Wandel zu gewinnen. Aufgrund der Ergebnisse der Umfrage, der Fallstudien sowie der Treffen der Innovation Group ist deutlich geworden, dass die Netzwerkrolle darin bestehen muss, sich auf eine Reihe zentraler Prioritäten zu konzentrieren.

Die Grundlagen

Um eine tragfähige Strategie für das Netzwerk schaffen zu können, muss der erste Schritt darin bestehen, dass alle Mitglieder ein gemeinsames Verständnis dieses Zukunftsfeldes gewinnen.

Die Europa Cinemas Innovation Group hat bei ihrem Treffen anlässlich der Berlinale 2019 in Berlin berechtigte Bedenken dahingehend vorgebracht, dass verschiedene Teilnehmer der Umfrage die Fragen unterschiedlich interpretiert hätten. Ein Kino mit nur einer Leinwand, so die Gruppe, wird ein begrenztes Verständnis davon haben, was „Customer Relationship Management“-Systeme sind. Kleinere Kinos haben berechtigterweise hinterfragt, inwieweit Trends in der Datenanalytik für ihr Geschäftsszenario relevant seien. Der anfängliche Entwurf dieser Studie verwies auf die manchmal recht hohen Ausgaben für Systeme und Software, die einige Mitglieder geleistet haben. Diese Zahlen können jedoch ohne spezifischen Kontext irreführend sein und sind daher aus dem Text entfernt worden.

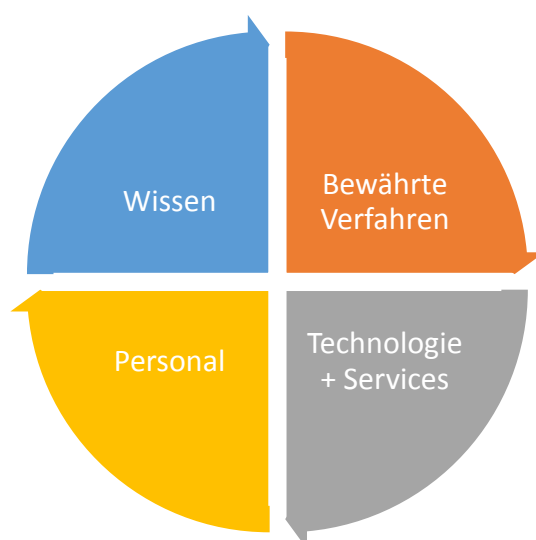
Zukünftige Workshops und Fallstudien können durchaus detaillierte Kostenschätzungen beinhalten, aber zum jetzigen Zeitpunkt ist es wichtiger, sich auf den Wert statt auf die Kosten zu konzentrieren.

Die Datenanalyse in einem sich wandelnden Markt hat nicht nur mit bestimmten Technologien zu tun, sondern ebenso sehr mit der persönlichen Einstellung. Bei der Datenanalytik geht es grundsätzlich darum, eine engere Kundenbindung in geschäftlichen Wert zu verwandeln. Die vorliegenden Fallstudien haben deutlich gemacht, dass dabei am wichtigsten ist, stets informationsbasierte Strategien mit klaren Zielen zu verfolgen. Die erste Aufgabe für das Netzwerk besteht daher darin, das Verständnis vom Wert der Datenanalytik bei den Mitgliedern in Einklang zu bringen.

Das Netzwerk besitzt insofern wichtige Vorteile, als dass es Mitglieder gibt, die neue Chancen aktiv genutzt haben und ihre Erfahrungen bereitwillig, ehrlich und offen mit anderen Mitgliedern teilen. Dieser Bericht konzentriert sich auf diese Vorreiter anhand von Fallstudien sowie der Super-User-Umfrage.

Es gibt aber noch weitere Vorteile. Andere Branchen sind dem unabhängigen europäischen Kino in vielen Fällen bereits weit voraus, was die Erprobung und Entwicklung von Analytiklösungen angeht. Diese Unternehmen bieten sowohl eindeutige Erfolgsbeispiele als auch – was ebenso wichtig ist – Beispiele von Misserfolgen.

Mit Blick auf die Bedeutung dieser Bemühungen sollte das Netzwerk die eigenen Anstrengungen in vier klar getrennte Bereiche unterteilen:



Wissen

Wir leben – mit allen Vor- und Nachteilen – in einer Wissensgesellschaft, in der Daten und Informationen eine immer wichtigere Rolle zukommen.

In gewisser Weise vertraut diese Wirtschaft besonders auf den Faktor Größe. Große, globale Unterhaltungsunternehmen wie Netflix, Facebook und Amazon sind alle abhängig von „Big Data“ und Algorithmen, mit deren Hilfe sie ihre Services bezogen auf Zuschaueranforderungen verbessern (oder manipulieren) können. Gleichwohl ist die Datenanalytik für alle Unternehmen wichtig, die in einer Welt konkurrieren, in der es – speziell in Bezug auf jüngere Zuschauergruppen – einen Wettkampf um die Zeit von Konsumenten gibt, der gewisse Eingriffe nötig macht. Die Datenanalytik kann auch auf kleinerer Ebene stattfinden, wie die weite Verbreitung der Analyse in sozialen Netzwerken zeigt.

Der vorliegende Bericht deutet darauf hin, dass Kinos unterschiedlicher Größe auch unterschiedliche Anforderungen haben. In diesem Sinne mag es für ein einfaches, kleines Kino niemals notwendig werden, ein komplexes CRM-System zu unterhalten. Zugleich kann jedes Kino potenziell genau den Grad an Zuschaueranalytik finden, den es benötigt. Und es sei nochmals betont: Die Anforderungen werden in Zukunft eher zunehmen, da der Wettbewerb um die Zeit des Konsumenten steigt und Zuschauer höhere Anforderungen stellen.

Die vorliegenden Fallstudien deuten an, dass die Investition in Analysesoftware und -systeme eine Reihe von Chancen offenbart.

Alle Investitionen müssen jedoch Teil einer größeren Strategie sein, und jede Strategie muss durch Wissen untermauert sein.

Für ein Netzwerk besteht der logische Ansatz in Bezug auf die Wissensgesellschaft in der Zusammenarbeit, der Erprobung und dem Austausch von Wissen. Die Innovation Group in Berlin hat Wege aufgezeigt, wie dies erfolgen kann und sollte:

- **Eine grundlegende Wissensbasis:** Gewährleistung, dass alle das gleiche grundlegende Verständnis zentraler Konzepte, Bedingungen und Entwicklungen in der Datenanalytik haben.
- **Produkt- und Marktwissen:** Regelmäßig aktualisierter Zugang zu Informationen und Entwicklungen in Bezug auf den Technologiesektor und den Gesamtmarkt jenseits des Netzwerks.
- **Austausch über bewährte Methoden:** Austausch von Wissen und Ansätzen, die im gesamten Sektor nutzbar sind (*siehe unten*).
- **Leistungsdaten:** Austausch von Wissen zur Projektentwicklung bei verschiedenen Kinos
- **Regelmäßige Fallstudien:** Reale Beispiele von Kinos unterschiedlicher Größe, die einen praxisnahen Kontext für Entwicklungen bieten.

Die oben genannten Maßnahmen können am besten anhand von Workshops, Berichten, Newslettern und Konferenzen umgesetzt werden. Es ist erforderlich, einen gemeinsamen Erkenntnisrahmen zu schaffen, sodass Mitglieder einander verstehen, wenn sie über Analytik sprechen.

Bewährte Verfahren

Die Entwicklung eines Katalogs bewährter Methoden in neuen Geschäftsbereichen und hinsichtlich der Technologieanwendung im Allgemeinen erfolgt in der Regel über Zufall, Wiederholung und systematisches Ausprobieren.

Das Experimentieren ist wichtig, und aus Fehlern zu lernen, ist mindestens ebenso bedeutsam, wie das Duplizieren von Erfolgen.

Die Datenanalytik ist kein einfaches Feld für die Erprobung, da es keinen allgemeingültigen Ansatz gibt, der für Kinos aller Größen zutreffend wäre. So kann es Investitionen geben, die für Kinoketten in Großstädten erforderlich sind, aber niemals auf kleine Kinos mit einer Leinwand anwendbar wären.

Es gibt noch andere erschwerende Faktoren, wie etwa die Verfügbarkeit von Spezialfirmen. Potenzielle Partner in den Bereichen Technologie und Geschäftsstrategie sind oft in Großstädten ansässig und in der Regel nur an größeren Projekten interessiert.

Eine weitere Problematik ist, dass Europa Cinemas-Mitglieder – und hier insbesondere die kleineren Einrichtungen – oft nur über begrenzte Finanzmittel verfügen, um Risiken einzugehen. Das Wertangebot verbirgt sich aber eben besonderes in erfolgreichen Experimenten.

Das Netzwerk besitzt eine Reihe möglicher Maßnahmen, die es durchführen kann:

- **Fallstudien:** Bewährte Fallstudien sind unentbehrlich für Mitglieder, um ein Verständnis der praktischen Möglichkeiten zu gewinnen. Untersuchungen sind jedoch in der Regel Momentaufnahmen von Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Es wäre sinnvoll, Fallstudien über einen längeren Zeitraum zu betrachten. Zudem sind Anschlussfragen wichtig; diese könnten z. B. in Workshops behandelt werden.
- **Pilotprojekte für bewährte Verfahren:** Es ist sehr sinnvoll, Pilotprojekte zu unterstützen, um die Wertangebote von Analytikentwicklungen und Datenstrategien praktisch überprüfen zu können. Solche Pilotprojekte sind im Rahmen anderer europäischer Projekte genutzt worden, etwa im „Tide Experiment“. Es spricht Vieles dafür, warum Europa Cinemas ein ähnliches Vorhaben zu Erprobungszwecken unterstützen und die Ergebnisse transparent mit dem gesamten Netzwerk austauschen sollte.
- **Teilen:** Der beste Weg, um die Ergebnisse der Experimente auszutauschen, sind die bestehenden Workshops und Labs. So können Netzwerkmitglieder die Wertangebote der Ergebnisse untersuchen und für ihr eigene Geschäftstätigkeit bewerten. Auch ist es sinnvoll, spezielle regionale Workshops durchzuführen, die die Anforderungen einzelner, in Bezug auf Analytikfirmen unterversorgter Regionen untersuchen können.
- **Toolkit:** Nachdem Bewährte-Methoden-Modelle definiert wurden, macht es Sinn, Toolkits für andere Kinos zu entwickeln, die dort zum Einsatz kommen können. Ein Toolkit kann z. B. einfache Anleitungen für die Entwicklung, Messmethoden, Technologien und Geschäftsdaten sowie Praxisbeispiele enthalten.

Software und Serviceentwicklung

Eine Datenanalytik, die sich speziell an den Anforderungen unabhängiger Kinos orientiert, befindet sich noch in einem frühen Entwicklungsstadium. Die meisten Software- und Service-Firmen setzen oft auf lukrativere und in geringerem Maße auf komplexe Bereiche, um ihre Produkte zu entwickeln.

Technologieunternehmen, die sich an den Kinosektor herantasten, sind nicht unbedingt an einem Punkt angelangt, an dem sie bereits ein detailliertes Verständnis der branchenspezifischen Geschäftsanforderungen haben. In der Vergangenheit gab es Unternehmen, die „gebrauchsfertige“ Lösungen für Geschäftsprobleme angeboten haben, ohne dass diese wirklich den Versprechungen gerecht wurden. Im gegenwärtigen Fall gibt es Kompatibilitätsprobleme zwischen Software auf der einen Seite und Bestandssystemen und Hardware auf der anderen Seite.

Die Fallstudien zeigen, dass die Tätigkeit in diesem Feld keine Frage von „Plug & Play“ ist, sondern wissensbasierte Strategien für einen Erfolg erfordern. Glücklicherweise sind sich einige der wichtigen Unternehmen, die sich für die Arbeit mit dem Netzwerk interessieren, durchaus bewusst, dass sie ihre Lösungen für den Sektor anpassen müssen. Sie haben sich entsprechend bereit gezeigt zuzuhören, zu lernen und Produkte zu entwickeln, die für die Branche relevant, skalierbar und erschwinglich sind.

Individuelle kleinere Kinos außerhalb der Großstädte sind zunächst nicht attraktiv für diese Firmen. Dies kann sich jedoch ändern, sobald sich Kinos in einem Netzwerk zusammenschließen.

Einerseits ist die Rolle des Netzwerks in Bezug auf die Entwicklung von Services begrenzt, da das Netzwerk keine Kaufkraft besitzt, um Größenvorteile nutzen zu können. Andererseits kann es die Unternehmen, die sich für die Arbeit mit Netzwerkmitgliedern interessieren, darin unterstützen, die Anforderungen von Mitgliedern zu übermitteln. Dies kann auch Workshops für Mitglieder oder Mitgliedsgruppen umfassen.

Wichtig ist, dass die Netzwerkmitglieder in eine starke Position für Verhandlungen und mögliche Käufe versetzt werden und dass die externen Entwickler Produkte und Prozesse mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis bereitstellen.

Geschäftsstrategie

Das Feld entwickelt sich rapide, was bedeutet, dass sich Datenstrategien und Software in zwei Jahren bereits deutlich unterscheiden dürften. Da Europa Cinemas in seinen Empfehlungen mit dieser Entwicklung Schritt halten muss, sind Datenforschung in Bezug auf die sozialen Medien sowie der Informationsaustausch erfolgsentscheidend. Der vorliegende Bericht kann in diesem Sinne als nützliche Basis verwendet und in Folge aktualisiert werden.

Eine Investition in Datenerfassung, Datenanalytik und Datenmanagement bietet den Vorteil, dass höhere Renditen erzielt werden können, je tiefer diese in die jeweiligen allgemeinen Geschäftspläne integriert ist. Je informationsreicher die Daten, desto höher das Renditepotenzial. Beim Informationsgehalt geht es jedoch nicht so sehr um die finanziellen Kosten. Die Fallstudien bieten Beispiele, warum grundlegende Analysen der sozialen Medien in Kombination mit anderen Taktiken und Tools wertvoll sind. Diese Arten von digitalen Hilfsmitteln erfordern neue Denkansätze, die der herkömmlichen Kinokultur deutlich widersprechen können. Die Verwendung von Daten zur Entwicklung neuer Services und für ein intelligenteres Marketing gehört nicht zur Kompetenz vieler Kinobetreiber. Und es gibt naturgemäß sachliche Bedenken in Bezug auf Kosten, Know-how und Renditen.

Was am deutlichsten aus dieser Umfrage hervorgeht, ist die Anerkennung der Relevanz von Zuschauerdaten sowie die Unsicherheit, ob die Vorteile gegenüber den Kosten überwiegen werden.

Europa Cinemas kann eine wichtige Rolle dabei spielen, strategische Kompetenzen für das Veränderungsmanagement zu entwickeln und die zugrundeliegenden Kosten verständlich zu machen.

Kompetenzen und Personalentwicklung gehen aus diesem Bericht als Bereiche hervor, über die noch keine ausreichenden Informationen vorliegen. Zugleich verbergen sich hinter vielen scheinbar einfachen Prozessen der digitalen Wirtschaft ein hoher Grad an Komplexität.

Es kann sich durchaus erweisen, dass Europa Cinemas-Mitglieder Unterstützung in Bezug auf technische, Geschäfts- und Datenmanagementkompetenzen benötigen werden sowie hinsichtlich der Entwicklung von speziellem Know-how. Die Erfahrungen und das Wissen innerhalb des Netzwerks müssen nutzbar gemacht werden, um Vertrauen aufzubauen und eine allgemeine Richtung vorzugeben.

Europa Cinemas

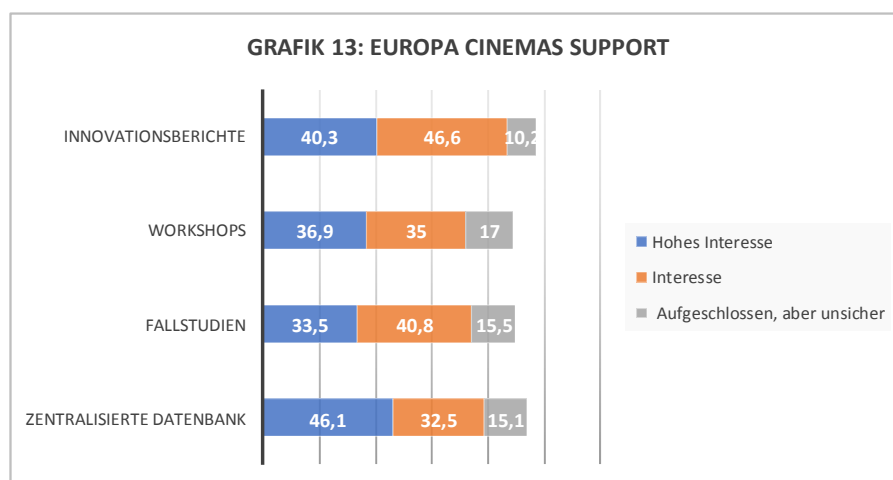
Investitionen scheinen zu einem Großteil an fehlendem Wissen zu scheitern. Dies ist der Bereich, in dem Europa Cinemas in den vergangenen Jahren am stärksten involviert war. Das Netzwerk hat eine einflussreiche Führungsrolle in diesem Sektor übernommen, was die Themen Innovation und Wandel betrifft, und agiert als Instrument des Informationsaustausches in einer verbundenen Gemeinschaft, um Daten in ein Wertangebot auf lokaler Ebene zu verwandeln.

Europa Cinemas spielt bereits eine zentrale Rolle in der Betonung des Potenzials neuer Arten von Zuschauerentwicklung – unter Verwendung von Tools, die heute in der digitalen Welt weitverbreitet sind.

Europa Cinemas kann zudem eine zentrale Rolle im Übergang hin zu einem noch größeren Fokus auf Zuschauerdaten einnehmen. Der Bericht legt nahe, dass unter Mitgliedern ein echtes Interesse an der Hilfsfunktion des Netzwerks besteht. In einer sich rapide wandelnden Welt, in der täglich digitale Neuerungen und Chancen entstehen, müssen die Klein- und Mittelstandsunternehmen (KMU), die zu großen Teilen die Kinowelt ausmachen, inhaltlich auf dem neusten Stand bleiben.

Laut der Umfrage sind Konferenzen und Veranstaltungen des Netzwerks inzwischen die zweitwichtigste Quelle für Zuschauer-, Geschäfts- und Marktinformationen (nach den Informationen des Kartenverkaufs). 97 % sagen, dass sie an Berichten zu Innovationen auf diesem Feld interessiert sind, und 92 % an Informationen zu Datenbanken. Dies ist nahezu unabhängig von der Größe des Kinos oder dessen geografischer Lage.

Hinsichtlich des Werts von Workshops hingegen bestehen leichte Unterschiede; bei Kinos mit vier oder mehr Leinwänden waren 50 % „sehr interessiert“, 82 % zumindest „interessiert“ und 95 % der Idee gegenüber „aufgeschlossen“. Bei Kinos mit einem Kinosaal fallen diese Zahlen auf 31 % für „sehr interessiert“, auf 64 % für „interessiert“ und auf 85 % für „aufgeschlossen“. (Bei Kinos mit zwei oder drei Kinosaalen war die Verteilung wie folgt: 37 % „sehr interessiert“, 76 % „interessiert“ und 90 % „aufgeschlossen“.)



Es gibt Bereiche, in denen der Informationsaustausch wichtig ist. Eine Reihe von Kinos verwies beispielsweise auf die Problematik der Europäischen Datenschutzrichtlinie, die als sehr komplex empfunden wird.

Der Wert eines gemeinsamen, kollektiven Ansatzes wird anerkannt, aber der regelmäßige Austausch mit Kollegen außerhalb des Netzwerks schwankt. Lediglich 32 % teilen Zuschauerdaten mit anderen Kinos, und 17 % teilen Marktanalysen. Einige Kinobetreiber kooperieren gelegentlich eng mit Kollegen aus der gleichen Stadt (Prag ist hier ein gutes Beispiel) und dem gleichen Land (dies scheint besonders in Bulgarien der Fall zu sein). Der Datenaustausch hat international die größte Reichweite, da die meisten Betreiber ähnliche Probleme haben. Ein überraschender Aspekt der Umfrage bestand darin, dass die Unterschiede in Bezug auf Kinogröße und Lage nur sehr begrenzt waren, besonders im Vergleich zu anderen Innovationsbereichen.

Es gibt ein weitverbreitetes Gefühl der Notwendigkeit, die Zuschauerentwicklung besser zu verstehen und entsprechende Pläne umzusetzen, aber insgesamt kaum fundiertes Wissen in diesem Bereich. Ein akutes Bedürfnis und bestehende Wissenslücken bieten die perfekte Chance für Europa Cinemas, das eigene umfassende Know-how zu nutzen und die Entwicklungen im Netzwerk zu unterstützen.

Autor der Umfrage: Michael Gubbins

Michael Gubbins ist seit 15 Jahren als Analyst, Journalist und Berater im Film- und Mediensektor tätig.

Er ist Europa Cinemas seit langem verbunden, etwa als Vorsitzender bei Konferenzen seit 2004 und als Verfasser von Berichten zum Wandel des Filmvertriebs in Europa.

Gubbins blickt auf eine 25-jährige Laufbahn als Redakteur im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich zurück, u.a. für Fachjournale wie Screen International, Screen Daily und Musik Week. Bis 2019 war er ebenfalls Vorsitzender der regionalen Filmagentur Ffilm Cymru in Wales.

Er ist der Verfasser einflussreicher Berichte über die sich wandelnde Medien- und Kulturlandschaft Europas. Er ist ebenfalls ein sehr gesuchter und erfahrener Moderator, Redner und Organisator von Konferenzen, Expertenkommissionen, Thinktanks und Veranstaltungen weltweit.