

# Dessau Manifesto

VERTICAL*plus*

First Think Tank

Dessau 2003

## INHALT CONTENT

1.	<b>Executive Summary</b> .....	3
2.	<b>Zweck und Ziel von VERTICALplus</b> .....	4
	<b>The Purpose and Objective of VERTICALplus</b>	
3.	<b>Globale Situationsanalyse</b> .....	5
	<b>Global Situation and Context</b>	
4.	<b>Die Keynotes – Anregung und Denkanstoß</b> .....	7
	<b>Keynotes – Stimulation and Food for Thought</b>	
4.1	Fakten und Zahlen .....	7
	Facts and Figures	
4.2	Kann die Zukunftsforschung dem unabhängigen Filmschaffen helfen? .....	16
	Can Future Research Help Independent Filmmaking?	
4.3	Digitalisierung Digitalisation	
5.	<b>Der Think Tank</b> .....	27
	<b>The Think Tank</b>	
5.1	Die Klagemauer .....	27
	The Wailing Wall	
5.2	Der Konsolidierungsprozess .....	29
	The Consolidation Process	
5.3	Die vier Kernpunkte .....	31
	The four Crucial Points	
6.	<b>Schlußfolgerungen</b> .....	36
	<b>Conclusions and Resolutions</b>	

With the support of the MEDIA PLUS Programme  
of the European Community

and the MITTELDEUTSCHE MEDIENFÖRDERUNG – MDM

MEDIA



© All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording or any other information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the publisher.

## 1. Executive Summary

Wie kann der unabhängige Film in Europa überleben? Wie kann er in harten Zeiten wie diesen seine Nischen finden und sich darin behaupten? Was kann das unabhängige Filmschaffen den Strategien der global agierenden, grossen Medienkonzernen entgegenhalten? Wie können die technischen Entwicklungen – insbesondere die Digitalisierung des Kinos – eingebunden und erfolgreich für die eigenen Zwecke genutzt werden? Welche eigenen Schwächen müssen überwunden, welche Aktionen zur eigenen Stärkung unternommen werden?

Über diese grundsätzlichen Fragen dachten rund dreissig Vertreter der europäischen Independent Filmbranche anlässlich eines von Vertical Strategy unter dem Titel VERTICALplus organisierten Think Tanks in Dessau nach.

Erstes Etappenziel war die Identifikation jener Bereiche, für welche der Handlungsbedarf am Dringlichsten ist.

Drei Keynotes vermittelten den Teilnehmern Hintergrundinformation und Inspiration für ihre Überlegungen. Die Präsentation Fakten & Zahlen: Die wichtigen Akteure der Mediawelt und ihre Macht beleuchtete die Strategien der grössten Medienkonzerne und warf einen Blick auf die möglichen Auswirkungen, welche diese globalen Strategien für die unabhängige Filmbranche haben können. Ein zweites Referat ging der Frage nach, ob die Zukunftsforschung dem unabhängigen Filmschaffen helfen kann. Liegen in der Alterung der Bevölkerung mit immer mehr aktiven *neuen Senioren* und der Individualisierung der Lebensstile mit entsprechender Veränderung des Konsumverhaltens neue Chancen für den unabhängigen Film? Last but not least erlaubte die dritte Präsentation den Teilnehmern einen Blick in die digitale Zukunft: Wann kommt sie? Wie kommt sie? Und welche Möglichkeiten eröffnet die Digitalisierung der Produktion und dem Vertrieb von unabhängigen Filmen?

Der zweitägige Analyseprozess brachte eindeutige Ergebnisse. Die Teilnehmer waren sich einig, dass nur ‚gute Filme‘ sich durchsetzen werden, und daß dazu folgende Bereiche der dringenden Verbesserung bedürfen:

- *Professionalität*
- *Marktkompetenz*
- *Finanzielle Ressourcen*
- *Networking/Kooperation*

Zudem wurde darauf hingewiesen, dass das unabhängige Filmschaffen die in der Digitalisierung liegenden Chancen unbedingt wahrnehmen muss, bzw. diese technische Entwicklung nicht verschlafen darf.

Der VERTICALplus Think Tank soll kein einmaliger Anlass bleiben. Die Strategie ist, sich in regelmäßigen Abständen mit Exponenten des Europäischen Independent Cinema zu treffen, um nachhaltige Lösungen für ein zukunftsfähiges unabhängiges Filmschaffen zu suchen und zu finden.

## 1. Executive Summary

How can independent film survive in Europe? How can it find its niches and assert itself in hard times like these? How can independent filmmakers react to the strategies of the big, globally active media groups? How can technical developments – especially the digitalisation of cinema – be integrated and successfully applied to the purposes of independent filmmakers? What weaknesses must be overcome, and what actions must be taken to strengthen independent film?

Around thirty representatives of the European independent film industry addressed these fundamental questions at a think tank in Dessau organised by Vertical Strategy under the title VERTICALplus.

The objective of the first step was to identify the areas which most urgently require action.

Three keynotes provided the participants with background information and inspiration for their deliberations. The presentation Facts & Figures: The Major Players in the World of Media and their Power elucidated the strategies of the biggest media groups and provided a glimpse into the possible effects these global strategies could have on the independent film business. The second report pursued the question of whether future research can help independent filmmaking. Are there new opportunities for independent film presented by both the aging population and its increasingly active *new seniors* as well as the individualisation of lifestyles, which leads to a change in consumption behaviours? Last but not least, the third presentation offered the participants a glimpse into the digital future: When is it coming? How will it come about? And what opportunities for independent film are opened by the digitalisation of production and sales?

The two-day analysis process yielded clear results. The participants agreed that only ‘good films’ will enjoy success, and that the following areas urgently need improvement:

- *Professionalism*
- *Market expertise*
- *Financial resources*
- *Networking/cooperation*

It was also noted that independent filmmaking must take advantage of the opportunities provided by digitalisation; this technical development must not be passed up.

The VERTICALplus think tank should not remain an isolated occasion. The plan involves meeting up with spokespersons of European Independent Cinema on a regular basis to search for and find sustainable solutions for future-oriented independent filmmaking.

## 2. Zweck und Ziel von VERTICALplus Eine erste Einleitung

VERTICALplus ist als Think Tank konzipiert. In diesen für alle harten Zeiten ist es uns ein Anliegen, die Leute zu versammeln, die sich durch die Jahre immer wieder im unabhängigen Filmbusiness behauptet haben. Redakteure, Förderungsfachleute, Weltvertriebe, Verleiher, Produzenten, Journalisten – gemeinsam haben wir uns in Dessau getroffen, um zu sehen, wie wir die Branche und damit unser Geschäftsfeld verbessern, wie wir professioneller arbeiten können, um erfolgreicher Filme an den Mann und die Frau, auf die Leinwände und die Fernsehschirme zu bringen.

In einer der schwersten Krisen des unabhängigen Films geht es darum, Ideen, Wünsche, Forderungen und Kritik an Förderinstitute und Fernsehsender zu formulieren, aber auch selbstkritisch Veränderungen und Erneuerungen anzustreben. Wir haben uns in Dessau also einerseits mit dem Markt des unabhängigen Films an sich beschäftigt, mit seinen Eigenheiten, Anforderungen und mit seinen Bedingungen. Und wir haben andererseits versucht, die Bedürfnisse unserer Branche klar auf den Punkt zu bringen.

Unser erklärtes Motto dabei: Reissen wir uns heraus aus der ewigen Lethargie und Nörgelei, seien wir produktiv, innovativ und mutig, und machen wir das Beste aus dem, was da ist! Schließlich haben alle Teilnehmer des Seminars lange Jahre in diesem Geschäft hinter sich und haben dabei unzählige Erfahrungen gesammelt und sind immer noch da.

VERTICALplus will ein Instrument sein, das ultimativ hilft, gute Filme unter die Leute zu bringen. Dass es diesen guten Film braucht, darüber sind sich alle einig. Die Wege dahin haben wir in diesem Think Tank aufgezeichnet. Gemeinsam haben wir die Fehler und Missgeschicke analysiert und diskutiert, und gemeinsam haben wir Lösungsvorschläge erarbeitet. Natürlich ist es unmöglich – auch bei vollem Einsatz –, in einem Wochenende alle Probleme dieser Branche zu lösen. Der Ansatz war deshalb, in konstruktiver Form zu den Punkten zu gelangen, die wir tatsächlich anpacken können.

Wir sind noch lange nicht am Ziel. Wir brauchen alle Ressourcen und Talente, um dahin zu kommen, wo wir sein wollen. VERTICALplus wird deshalb weitergeführt, als Instrument zur positiven Gestaltung in einer hart umkämpften Realität.

## 2. The Purpose and Objective of VERTICALplus An Introduction

VERTICALplus has been conceived as a think tank. These days, which are hard for everyone, we consider it important to gather the people who have continually asserted themselves in independent film throughout the years. Editors, promotion professionals, world sales, distributors, producers, journalists – we met up in Dessau to see how we can improve the industry and thus our field of business, how we can work more professionally to successfully bring films to our audiences in the cinema and on television.

In one of the most difficult crises of independent film it is important not only to formulate ideas, desires, demands, and criticism of promotional institutes and television channels, but also to strive for self-critical changes and modernisation. In Dessau we therefore on the one hand addressed the independent film market in and of itself, with its idiosyncrasies, demands, and prerequisites. On the other hand we tried to clearly define the needs of our business.

Our declared motto: Let us pull ourselves out of our lethargy and grumbling, let us be productive, innovative and courageous, and let us make the best of what we have! After all, all of the seminar participants have been in the business for several years, have gone through countless experiences, and they are still there.

VERTICALplus aims to be an instrument which ultimately helps to bring good films to the people. We have all agreed that this requires good films. We laid down the paths toward this goal in the think tank. Together we analysed and discussed mistakes and mishaps, and together we elaborated suggestions for solutions. Of course even if we worked without pause, it would be impossible within one weekend to solve all the problems plaguing our business. We therefore constructively sought out the points which we could reasonably tackle.

But we are still far away from reaching our objective. We need all the resources and talents available to get where we want to be. VERTICALplus will therefore continue to be an instrument of positive development within the reality of harsh competition.

### 3. Globale Situationsanalyse und Kontext Eine zweite Einleitung

Dem europäischen Film geht es nicht gut. Trotz steigender Budgets diverser Förderinstitutionen, sind die erhofften Ziele nicht erreicht – eine funktionierende europäische Filmindustrie besteht nicht. Dies gilt nicht nur für den Bereich der Herstellung, sondern insbesondere auch für Verleih und Vertrieb von audiovisuellen Produkten.

Noch immer dominieren die US-amerikanischen Majors den größten Teil des europäischen Marktes. Noch immer ist in Europa weder die Produktion noch der Verleih von Filmen wirtschaftlich unabhängig denkbar. Europäische Filme schaffen es – bis auf wenige Ausnahmen – kaum in die jeweiligen Nachbarländer, und es gibt nach wie vor keinen einheitlichen europäischen Markt. Das Exportdefizit gegenüber Hollywood ist exorbitant, und im Grunde genommen ist nicht ein Schimmer einer Hoffnung am Horizont zu erkennen. Filmproduktion und -verleih in Europa scheinen ein subventioniertes Geschäft bleiben zu müssen.

Hatte man in jüngster Zeit noch die Hoffnung, dass vielleicht größere europäische Medienfirmen mit entsprechenden Big-Budget-Produktionen die Situation in Europa verändern könnten, so muss man heute leider feststellen, dass der aktuelle Trend gegenläufig ist. Nach Auskunft der Informationsstelle für audiovisuelle Medien in Europa ([www.obs.coe.int](http://www.obs.coe.int)) sind es gerade die fünfzig größten europäischen Medienunternehmen, die sehr stark von einer sinkenden Rentabilität und einem steigenden Verschuldungsgrad betroffen sind. Besonders der Produktionszweig scheint sich an der Grenze der Unwirtschaftlichkeit zu bewegen – trotz der enormen Förderbeträge, die da fließen. Der Verleihsektor weist aufgrund der positiven Entwicklung des DVD-Marktes eine größere Stabilität auf. Studiert man aber beispielsweise die Ergebnisse des diesjährigen Film-Parliaments in Rotterdam, bewegt sich auch im Verleihbereich für europäische Filme ohne Subventionen gar nichts.

Die Kinoketten scheinen schwer an den Investitionen in die Multiplexe zu tragen und es weist nichts darauf hin, dass die Kinobetreiber Rücklagen für notwendige Investitionen in digitale Projektionstechniken bilden konnten.

Die Konzentrationsbewegung auf dem europäischen Markt verstärkt sich weiter und lässt sich mit der Aussage *immer mehr Menschen schauen immer weniger Filme* resümieren. Unter den erfolgreichsten Filmen in Europa des Jahres 2002 befindet sich erst an neunter Stelle als singuläre Ausnahme die französisch-deutsche Co-Produktion ASTERIX UND OBELIX: MISSION CLEOPATRA. Für die Statistiken kann man im gleichen Jahr Filme wie DIE ANOTHER DAY, RED DRAGON, SCOOBY DOO oder auch ABOUT A BOY aufgrund der hauptsächlich englischen Co-Produktionsanteile als europäische Filme werten – ein trügerisches Bild. In den vergangenen acht Jahren pendelte der Marktanteil der amerikanischen Filme auf dem EU-Markt zwischen 65,2 bis zu 77,5 Prozent.

Erfreulich ist allerdings die Tatsache, dass der Kinobesuch in Europa insgesamt ansteigt.

Zu denken geben sollte uns, dass im Jahre 2000 in der EU rund 595 abend-

### 3. Global Situation Analysis and Context A Second Introduction

European film is not faring well. Despite the increasing budgets of diverse promotional institutes, many objectives have not been reached; right now the European film industry is not functioning. This applies not only to the area of production, but also especially to distribution and sales of audiovisual products.

US American “giants” still dominate the bulk of the European market. Neither the production nor distribution of films can function economically and independently in Europe. European films, with few exceptions, hardly manage to make their way into neighbouring countries, and there is still no unified European market. The export deficit in comparison to Hollywood is exorbitant, and essentially there is not a glimmer of hope on the horizon. It seems that film production and distribution in Europe are condemned to remain a subsidised business in Europe.

If in recent times there was still hope that the larger European media companies could possibly change the situation in Europe with big budget productions, today it appears that the current trend is running in the opposite direction. According to the European Audiovisual Observatory ([www.obs.coe.int](http://www.obs.coe.int)), of all European media companies, the 50 largest are suffering badly from sinking profitability and an increase in debt. Especially the production sector appears to be moving toward an economic downfall despite the vast promotional funds it receives. The distribution sector is experiencing more stability because of the positive development of the DVD market. However, as the results of this year’s film parliament in Rotterdam show, without subsidies there would be no progress in the distribution of European films.

The cinema chains appear to have difficulties with investments in multiplex cinemas and there is no indication that cinema operators could build up reserves for necessary investments in digital projection techniques.

The trend toward concentration is increasing on the European market, which is summed up in the statement *more people are watching fewer films*. Amongst the most successful films of 2002 in Europe, at ninth place, was a single exception: the French-German co-production ASTERIX UND OBELIX: MISSION CLEOPATRA. For statistical purposes, one can consider films of the same year such as DIE ANOTHER DAY, RED DRAGON, SCOOBY DOO and ABOUT A BOY European films because of the mainly English participation in co-production – a specious notion at best. In recent years, the market share of American films on the EU market swayed between 65.2 and 77.5 %.

However, the good news is that the overall number of people who have gone to cinemas in Europe has increased. A fact worth noting is that in 2000 around 595 feature-length films were made in the EU, while in the United States there were only 460. The probability of all of these European films finding a distributor or making their way to the cinemas outside their country of origin is very slight. Germany statistically draws the largest of European film audiences with numbers cinemagoer ranging from 1–25,000. Such a result can basically be regarded as a flop in that these films probably did not even gross their respective distribution costs. An especially sad

füllende Spielfilme gedreht wurden und in den Vereinigten Staaten lediglich 460. Die Wahrscheinlichkeit, dass alle dieser europäischen Filme einen nationalen Verleih finden oder gar noch außerhalb des Herkunftslandes ihren Weg in die Kinos finden, ist sehr gering. So schliesst in Deutschland statistisch auch der größte Teil der europäischen Filme mit Kinobesucherzahlen von 1–25.000 Besuchern ab. Ein solches Ergebnis kann verallgemeinert als Flop definiert werden, d. h. diese Filme dürften nicht mal ihre jeweiligen Verleihvorkosten eingespielt haben. Besonders traurig ist in diesem Zusammenhang, dass trotz der großen Anstrengungen – zum Beispiel durch das MEDIA Programm – keine transnationale Distribution in wirklichem Ausmaß stattfindet.

Unser Interesse bei VERTICALplus gilt insbesondere der Situation kleinster und kleiner Produktions- und Verleihfirmen, also jenen Mikrostrukturen, die nach landläufiger Auffassung diverser Filmpolitiker sowieso nicht mehr in die aktuelle Landschaft passen. Unserer Einschätzung nach sollte aber in Europa ein Umdenken stattfinden. Nicht ein Fetischismus absoluter Besucherzahlen sollte praktiziert werden, sondern es muß die Überlegung mit einbezogen werden, mit welchen Kosten z. B. auch geringere Besucherergebnisse erzielt worden sind. Erlauben wir uns in diesem Zusammenhang ein Zitat des Zentropa-Geschäftsführers Peter Albæk Jensen: „*Cheap shit is better than expensive shit.*“ In Europa werden derzeit die Kinobesucherergebnisse mit horrenden Verleihvorkosten erkaufte, die häufig bedeuten, dass pro Besucher mehr investiert wird, als dann durch die Kinokasse wirklich auf dem Konto des Verleihers landet.

Wirtschaftlich kann die Produktion eines sehr kostengünstigen Films, der im wesentlichen durch eine Sendebeteiligung co-finanziert und – unter vorsichtigem Herangehen des Verleihers – in einer realistischen Größe auf dem Markt platziert wird, ein sehr viel vernünftigeres Vorgehen bedeuten.

Ein zweiter Gedanke muss sein, dass sich alle Beteiligten im sogenannten Low-Budget-Bereich direkt voneinander abhängig befindlich erkennen. Dies gilt gleichermaßen für Produktion, Förderung und Verleih – aber auch für betreuende Redakteure und Kinobetreiber. Schließlich kämpfen alle für alternative Inhalte jenseits des Mainstream und sind – sei es durch Quote oder durch Rückführungen von Eigenmitteln – gleichermaßen unter Druck. Erlauben wir uns doch auch ab und zu die Vision eines enger zusammenwachsenden Europas, in dem die Menschen tatsächliche Bedürfnisse haben, von ihren Nachbarn und Mit-Europäern zu lernen.

Gerade das Kino, wie wir es definieren, kann helfen, unsere Sicht auf die Welt zu verändern und für ein besseres Verständnis zu sorgen.

Mit unserem ersten Think Tank wollen wir für Produkte und Strukturen der kleinen Art eine Lanze brechen und an einer nachhaltigen Verbesserung der europäischen Filmindustrie arbeiten. Wir glauben, mit unserem Ansatz *Small is beautiful* hier eine neue Qualität und einen neuen Ansatz in die notwendigen Diskussionen um Veränderungen bringen zu können.

fact in this regard is that despite the great efforts made, e.g. by the MEDIA programme, there is no significant transnational distribution of these films.

We of VERTICALplus are particularly concerned regarding the welfare of small production and distribution companies, the microstructures commonly regarded by diverse film critics as unsuitable to the current situation. But we think that a new way of thinking is necessary in Europe. Absolute audience numbers should not be the sole focus of attention, but it is necessary also to consider the costs with which lower audience numbers have been achieved. Let us take the liberty of quoting Zentropa's business manager, Peter Albæk Jensen: "*Cheap shit is better than expensive shit.*" Today in Europe box office sales are countered by horrendous preliminary distribution costs, which often means that more is invested per cinemagoer than is actually paid to the distributor by the box office.

An economically realistic way forward would involve the production of very inexpensive films essentially co-financed by joint broadcasting and positioned reasonably on the market by cautious distributors.

Another aspect which must not be forgotten is that all participants in the so-called low budget range must acknowledge that they are directly dependent on each other. This applies equally to production, promotion, and distribution, as well as to editors and cinema operators. After all, all of them compete for alternative content not found in the mainstream, and they are all under pressure, whether from quotas or the repayment of capital resources. Let us occasionally take the liberty of envisioning Europe growing closer together, a Europe in which the people have actual needs and learn from their neighbours and fellow Europeans.

Of all things, cinema, as we define it, can help to change our view of the world and ensure a better understanding of it.

With our first think tank we aim to take up the struggle for small-scale products and structures and work on the sustainable improvement of the European film industry. We believe that the notion of *small is beautiful* can bring a new quality and new approach to the discussions about necessary changes.

## 4. Die Keynotes 4. Anregung und Denkanstoß

Die Arbeit an Zukunftsszenarien basiert – neben der praxisnahen, individuellen Analyse der einzelnen Berufsbereiche – auch auf Evaluation und Synthese wichtiger gesamtwirtschaftlicher Entwicklungen. Für diesen ersten VERTICALplus Think Tank wählten die Organisatoren drei Themen aus, von deren besonderen Wichtigkeit für die Zukunft des unabhängigen Filmschaffens sie überzeugt sind. Aus der Überzeugung, dass der *Independent Film* dringend mit eigenen strategischen Antworten auf die Pläne der grossen globalen Medienkonzerne reagieren muss, stellten sie die *Keynote Fakten & Zahlen: Die wichtigen Akteure der Mediawelt und ihre Macht* ins Programm. Inspirierend für die Suche nach eigenen Lösungen innerhalb des internationalen Entertainment-Marktes sollte ein Blick in die mögliche Zukunft der nächsten 10 bis 20 Jahre sein. Daher die Wahl der zweiten Keynote *Trends: Wie kann Zukunftsforschung dem unabhängigen Filmschaffen helfen?* Die Wahl einer dritten, thematisch spezifischeren Keynote mit dem Titel *Das unabhängige Filmschaffen und das Zeitalter der Digitalisierung*, entsprang der Überzeugung, dass diese für die ganze Branche einschneidende technische Entwicklung vom unabhängigen Filmschaffen nicht verpasst werden darf, bzw. die dringende Notwendigkeit besteht, vorzeitig eigene Szenarien zu entwickeln.

### 4.1 Fakten & Zahlen: Die wichtigen Akteure der Mediawelt und ihre Macht

*Zusammenfassung des Referats von Kathrin Müller,  
go-between communications, Zürich*

Der unabhängige Film muss sich in einem Markt behaupten, welcher hauptsächlich und immer mehr von den „Major Studios“, bzw. den grossen internationalen Medienkonzernen beherrscht wird. Wie können kleine, unabhängige Produktionen in diesem Markt überleben? Wie ihr Publikum, ihre Nische finden? Ein Lösungsansatz besteht darin, die Konkurrenz und ihre Strategien genau zu kennen – und die Lücken darin zu eruieren und zu füllen, bzw. sinnvolle Gegenstrategien zu entwickeln.

Welches sind die wichtigsten Akteure? In welchen Segmenten sind sie tätig? Wer führt die grössten Medienkonzerne? Wie profitabel sind sie? Welches sind ihre Strategien für die Zukunft?

Die vereinte Finanzkraft (Umsatz) der fünfzig weltgrössten Mediakonzerne lag im Jahre 2001 bei 415 Milliarden Euro, eine Steigerung von 175% in den letzten fünf Jahren. Noch akzentuierter ist die Entwicklung bei den zehn grössten Konzernen: Diese steigerten ihren Umsatz in den letzten fünf Jahren um 246% auf 238 Milliarden Euro. Nach ihrem Umsatz gemessen führen zehn Firmen die Weltrangliste der grössten Medienkonzerne an (vgl. Liste rechts).

Davon sind heute sechs Konzerne in der Filmindustrie, d.h. im *Content Business* tätig und beeinflussend dieses Segment des Mediengeschäfts nachhaltig.

## 4. Keynotes – 4. Stimulation and Food for Thought

Work on future scenarios is based not only on the practical analysis of individual professional fields of business, but also on the evaluation and synthesis of major macroeconomic developments. The organisers of the first VERTICALplus Think Tank selected three topics which they considered particularly important for the future of independent filmmaking. Based on the conviction that independent film must respond quickly to the plans of large global media groups by developing its own strategies, they included the *keynote Facts and Figures: the Major Players in the World of Media and Their Power* in the programme. A glimpse into the possible future of the next 10 to 20 years should provide inspiration for finding original solutions within the international entertainment market. Thus the selection of the second keynote *Trends: How Can Future Research Help Independent Film?* The selection of the third, thematically specific keynote titled *Independent Filmmaking and the Age of Digitalisation* was based on the conviction that this technical development, which is decisive for the whole industry, must not be passed up by independent filmmakers, i.e. that it is urgently necessary to develop specific scenarios in advance.

### 4.1 Facts & Figures: The Major Players in the World of Media and Their Power

*Summary of the presentation by Kathrin Müller,  
go-between communications, Zürich*

Independent film must assert itself in a market controlled primarily and increasingly by the major studios, the large international media groups. How can small, independent productions survive in this market? How can they find their audience and their niches? As a start one must precisely know the competition and its strategies – and to find its gaps and fill them by developing sensible counterstrategies.

Who are the most important players? In which sectors do they work? Who leads the largest media groups? How profitable are they? What are their strategies for the future?

<b>The Major Players &amp; their turnover in EUR (2001)</b>	
• 1. AOL Time Warner	42.691.000.000
• 2. Microsoft Corp.	31.672.000.000
• 3. Walt Disney Co.	28.200.000.000
• 4. Vivendi Universal S.A.	28.115.000.000
• 5. Viacom Inc.	25.930.000.000
• 6. AT&T Comcast Corp.	21.743.000.000
• 7. Sony Corp.	21.007.000.000
• 8. Bertelsmann AG	20.036.000.000
• 9. News Corp.	14.769.000.000
• 10. EchoStar Comm. Corp.	13.693.000.000

## The Big Six & their profits (2001)

• AOL Time Warner	- 2.970.000.000	\$
• Walt Disney Co.	- 144.000.000	\$
• Vivendi Universal S.A.	- 13.597.000.000	€
• Viacom Inc.	- 204.000.000	\$
• Sony Corp.	114.000.000	¥
• News Corp.	- 426.000.000	A\$

Es bleibt festzustellen, dass lediglich *Sony Corp.* das Jahr 2001 mit einem Gewinn abgeschlossen hat. Es macht jedoch wenig Sinn, die roten Zahlen der anderen fünf Konzerne mit Schadenfreude oder der Hoffnung auf Reduktion ihrer (finanziellen) Macht zu betrachten. Im Gegenteil: Sicher ist, dass diese Konzerne von der Finanzwelt hart in die Zange genommen werden und in den kommenden Jahren noch mehr auf ihre Gewinne achten müssen.

Wie sieht die Situation bei diesen sechs *Global Players* im Detail aus? Welche Veränderungen sind in den nächsten Jahren zu erwarten?

### AOL Time Warner

(Umsatz 2001 = 42,691 Mrd. EUR)

Der weltgrößte Medienkonzern ist in allen wichtigen Branchen tätig: Film, Fernsehsender (Free-TV/Pay-TV), TV-Produktion, Rechtehandel, Kabelnetze, Tonträger, Verlage, Internet-Services, Merchandising sowie Sportvereine. Der Umsatz nach Geschäftsfeldern teilt sich prozentual folgendermaßen auf:

*Film* = 23%  
*AOL* = 22%  
*TV-Sender* = 17%  
*Verlage* = 12%  
*Musik* = 9%

Nachdem AOL Time Warner 2001 für 106 Mrd. \$ übernommen hatte, fungierte AOL-Chef Steve Case als Aufsichtsratschef, und Gerald Levin von Time Warner kümmerte sich bis Mai 2002 um das Tagesgeschäft. Im ersten Quartal 2002 musste der Konzern einen Rekordverlust von 54,2 Mrd. \$ bekanntgeben. Aufgrund des starken Werteverfalls von AOL musste Levin die Führung an den Time Warner-Mann Richard Parsons abgeben – denn seit 2002 galten die traditionellen Unternehmensteile von Time Warner wieder als die eigentlichen Gewinnbringer. AOL ist praktisch zu einer Tochterfirma degradiert worden. Je mehr der Aktienkurs von AOL Time Warner aufgrund der Schwächen von AOL sank, desto stärker wurde der Einfluss der altgedienten Time-Warner-Manager. Der bekennende und politisch aktive Republikaner Parsons strebt heute weniger nach Synergien und stärker nach Gewinn der einzelnen Tochterfirmen. Mit dem Abgang von Robert W. Pittman – dem Mitbegründer von MTV und zuletzt Geschäftsführer von AOL – verlor auch seine Vision an Gewicht, mit Synergien im Marketing aller Tochterfirmen jährlich eine Milliarde Dollar einzusparen. Mit Jonathan F. Miller als neuem AOL-Chef kam nicht nur ein externer Manager zu AOL Time Warner, er ist auch ein ausgewiesener Fachmann im

The overall turnover of the 50 largest media groups amounted to 415 billion Euros in 2001, and increase of 175% in the last five years. Even more strongly accentuated is the development of the 10 largest groups: they increased their turnover by 246% to 238 billion Euros in the last five years. Only Ten companies have the highest turnover of all the world's largest media groups (list on previous page).

Of them, six of the groups are active in the film industry, i.e. *Content Business*, and they have a long-term effect on this segment of the media business.

However it must be noted that only the Sony Corp. ended up with a profit in 2001. However it makes little sense to revel in Schadenfreude over the other five groups ending the year in the red, or to hope for a reduction in their (financial) power. On the contrary, it is certain that these groups will be closely scrutinised by the world of finance and will have to pay even more attention to their profits in the upcoming years.

What does the situation regarding these six *global players* look like in detail? What changes are to be expected in the upcoming years?

### AOL Time Warner

(Turnover 2001 = 42.691 billion EUR)

The world's largest media group is active in all the major sectors: film, television programmes (free TV/pay TV), TV productions, rights trading, cable networks, sound recordings, publishing, Internet services, merchandising and sports clubs. The percentage of turnover of the individual business sectors amounts to the following:

*film* = 23%  
*AOL* = 22%  
*TV programmes* = 17%  
*publishing* = 12%  
*music* = 9%

After AOL took over Time Warner for \$106 billion in 2001, head of AOL Steve Chase acted as head of the supervisory board, and Gerald Levin of Time Warner took care of daily business until May 2002. In the first quarter of 2002, however, the group had to announce a record loss of \$54.2 billion. Because of AOL's steep loss in value, Levin had to hand leadership over to Time Warner's Richard Parsons, for since 2002 the traditional company divisions of Time Warner have been considered the actual profit makers. AOL has practically been degraded to a subsidiary. The more the share price of AOL Time Warner sank because of AOL's weaknesses, the stronger was the influence of the experienced Time Warner manager. A self-proclaimed and politically active Republican, Parsons today strives less for synergies and more for the profit of the individual subsidiaries. With the departure of Robert W. Pittman, the co-founder of MTV and most recently business manager of AOL, his vision of saving a billion dollars annually with synergies in the marketing of all subsidiaries faltered. When Jonathan F. Miller became the new head of AOL, not only did an external manager come to AOL Time Warner, but also a proven expert in the fields of cable television and Internet. The idea is that his specialised knowledge will help him to com-

Bereich Kabelfernsehen und Internet. Dieses Fachwissen sollte ihm helfen, AOL und Fernsehen im Breitbandkabel zu verbinden – der im August 2002 geschlossene Deal mit AT&T Comcast sollte es AOL mittelfristig ermöglichen, seinen 22 Millionen Kunden einen High-Speed-Internetzugang anzubieten.

bine AOL and television in wide bandwidth cable – the August 2002 deal with AT&T Comcast will supposedly make it possible in the middle-term to offer his 22 million customers high speed Internet access.

### The Walt Disney Co.

(Umsatz 2001 = 28,200 Mrd. EUR)

Die Nummer drei im weltweiten Mediengeschäft ist in den Bereichen Film, TV-Produktion, Fernsehen (Free-TV/Pay-TV), Spartenkanäle, Rechtehandel, TV-Sendestationen, Video/DVD, Radio, Tonträger, Multimedia, Internet-Services, Buchverlage, Zeitschriften, Merchandising, Freizeitparks und Hotels tätig. Die verschiedenen Segmente steuern prozentual folgendermaßen zum Konzernumsatz bei:

*Media Networks = 38%*

*Parks & Resorts = 28%*

*Studio Entertainment = 24%*

*Consumer Products = 10%*

Auch wenn der Bereich „Filmed Entertainment“ heute lediglich 24 Prozent des Walt Disney-Umsatzes erwirtschaftet, ist der Erfolg der Filmstudios immer noch von zentraler Bedeutung für den Konzern: Je erfolgreicher die Filme von Disney, desto höher die Profite in anderen Auswertungsbereichen wie Merchandising und Themenparks. Die nahtlose Verwertungskette wird durch den starken Disney-Brand garantiert.

### The Walt Disney Co.

(Turnover 2001 = 28.200 billion EUR)

Number three in the world-wide media business is active in the areas of film, TV productions, television (free TV/pay TV), specialised channels, rights trading, TV stations, video/DVD, radio, sound recordings, multimedia, Internet services, book publishing, magazines, merchandising, leisure parks and hotels. The various segments contribute the following percentages of the group's turnover:

*media networks = 38%*

*parks & resorts = 28%*

*studio entertainment = 24%*

*consumer products = 10%*

Even if the field of filmed entertainment accounts for only 24 % of the Walt Disney Company's turnover, the success of the film studios are still of central importance to the group. The more successful the films from Disney, the higher the profits in other areas such as merchandising and theme parks. The seamless chain of utilisation is guaranteed by the strong Disney brand.

Nach dem Tod von Walt Disney 1966 verpasste der Konzern eine Modernisierung und galt lange Zeit als verstaubt und altmodisch. Erst mit dem starken neuen Team um Michael Eisner und Frank Wells brach in den 80er-Jahren eine neue Ära an. Eisner etablierte eine von autoritärem Führungsstil und puritanischer Arbeitsethik geprägte Firmenkultur. Er sieht sich als *Entertainment Producer*, der zufälligerweise auch noch einen Media-Konzern zu leiten hat.

After the death of Walt Disney in 1966, the group did not modernise and for a long time was considered outmoded and old-fashioned. A new era began with Michael Eisner's and Frank Wells' strong new team in the 80s. Eisner established a company culture characterised by an authoritarian management style and puritan work ethic. He sees himself as an *entertainment producer* who by chance also has a media group to lead.

Bereits Anfang 2001 hat Disney's Eisner auf die flaue Konjunktur und den schrumpfenden Werbemarkt mit einem rigorosen zweijährigen Sparprogramm reagiert. Defizitäre Bereiche im Internetbereich wurden geschlossen oder in den Gesamtkonzern integriert. Die Krise der Tourismusbranche nach dem 11. September 2001 traf vor allem das beständigste und wachstumstärkste Segment von Disney: Die Vergnügungsparks. Die immer stärkere Präsenz von Disney-Parks in Asien und deren Erfolg zeigen, dass sich der Konzern von diesem Teil der Welt in der Zukunft viel verspricht.

As early as the start of 2001 Disney's Eisner reacted to the slacking markets and shrinking advertising market with a rigorous two-year savings programme. Deficit areas in the Internet sector were closed or integrated into the overall group. The tourism crisis after 9/11 above all effected the steadiest, high-growth Disney segment: the amusement parks. The increasing presence of Disney parks in Asia and their success show that this part of the world holds much promise for the group.

Während fast alle grossen Konkurrenten der Vereinigung von Inhalt und Vertriebskanälen unter einem Dach Priorität einräumen, scheint Disney keine Ambitionen für eigene Kabel- oder Satellitennetze zu haben. Eisner hält an seiner Vision fest: „*For us, the main product is intellectual product, or content. And it is our single driver.*“ Als Folge der Konjunkturkrise und der Deregulierung der Mediengesetze werden aber noch grössere Medienkonzerne entstehen, die sowohl Inhalt als auch Distribution beherrschen. Ob sich Disney dann weiterhin behaupten kann mit seiner Fokussierung auf Inhalte und den starken, makellosen Brand, wird abzu-

While almost all big competitors give priority to unifying content and sales channels under one controllership, Disney appears to have no ambitions for its own cable or satellite networks. Eisner is holding to his vision: “*For us, the main product is intellectual product, or content. And it is our single driver.*“

As a result of the economic crisis and the deregulation of media laws, big groups will grow even larger and they will control both content and distribution. Whether Disney can then continue to assert itself with its focus on content and the strong, flawless brand name has yet to be seen; the world of finance is in any case exerting a great deal of pressure on Eisner. The

warten sein – der Druck der Finanzwelt auf Eisner ist jedenfalls gross. Vielversprechend für Disney scheint das Content-Geschäft für Mobiltelefone in Asien zu sein. Als weitere "expanding markets" hat der Konzern neben Japan vor allem Taiwan, Hongkong, Korea, England, Deutschland und Österreich im Visier.

content business for mobile telephones in Asia appears to hold much promise for Disney. Besides Japan, the group has its sights on Taiwan, Hong Kong, Korea, England, Germany and Austria as other expanding markets.

### Vivendi Universal S.A.

(Umsatz 2001 im Bereich Medien: 28,115 Mrd. \$)

Das ehemalige Wasserversorgungsunternehmen trat erst 1996 unter der Konzernleitung von Jean-Marie Messier in den Kommunikationsbereich ein. Nach dem Einstieg in die Telekommunikation gehörten Vivendi alsbald auch Buchverlage, Zeitschriften, Film- und TV-Produktionshäuser, Kino-Ketten, TV-Stationen, Kabelnetze, Vergnügungsparks, Sportvereine, Internet-Services. Der schnell wachsende Konzern wurde in den Bereichen Life-Entertainment, Rechthandel, Multimedia, Free-TV, Pay-TV, Satelliten-TV, Musik sowie Video/DVD tätig. Vom gesamten Konzernumsatz von 57,360 Mrd. Euro war das Segment Medien und Kommunikation im Jahre 2001 für fast die Hälfte, d.h. 28,115 Mrd. Euro verantwortlich. Messiers ungebremster Akquisitionshunger machte Vivendi innerhalb weniger Jahre zur Nummer vier im Mediengeschäft – rund 60 Prozent des Umsatzes wurden außerhalb Frankreichs erwirtschaftet. Die sechs Geschäftsbereiche brachten 2001 folgende Umsätze in den Konzern ein:

*Music = 23.5 %*

*TV & Film = 34 %*

*Verlagswesen = 15%*

*Telekommunikation = 27%*

*Internet = 0.5 %*

Der *grosse Deal-Maker* Messier hatte zwar die ehemalige Compagnie Générale des Eaux aus der Krise geführt, wurde aber trotzdem gestürzt als er sich vom System der französischen Filmförderung lossagte und 2001 den grössten Verlust in der Finanzgeschichte Frankreichs bekanntgeben musste – 13,6 Mrd. Euro. Nach Bilanzmanipulationen, krassen Fehlern in der Unternehmenskommunikation und einem immerfort sinkenden Aktienkurs zwang der Aufsichtsrat Messier im Juli 2002 zum Rücktritt. Der der konservativen französischen Regierung nahestehende Sanierer Jean-René Fourtou wurde zum neuen starken Mann gewählt. Die Last der Kredite und die Tatsache, das nicht alle Aktivitäten von Vivendi Universal die erhofften Gewinne erwirtschaften, veranlassten ihn zur Devise: Verkaufen, um die Verschuldung zu verringern. Die Synergieträume von Messier haben sich bis heute nicht verwirklicht und Vivendi Universal wird auch jetzt noch als Konglomerat mit einer Ansammlung von getrennten Medienaktivitäten betrachtet. Die Stärken des Konzerns sehen Fachleute in der internationalen Ausrichtung und einer geringen Abhängigkeit von Werbeeinnahmen. Mittelfristig könnte sich Vivendi Universal auf das innere Wachstum seiner Medienaktivitäten konzentrieren und die im respektiven Marktsegment gehaltenen Spitzenpositionen ausbauen. Noch werden aber auch Szenarien erwogen, die bis hin zur gänzlichen Zerschlagung des Konzerns gehen.

### Vivendi Universal S.A.

(Turnover in 2001 in the area of media: \$28.115 billion)

The former water supply company entered the communication sector in 1996 under the management of Jean-Marie Messier. After entering the telecommunication sector, Vivendi immediately acquired book publishing companies, magazines, film and TV production houses, cinema chains, TV stations, cable networks, amusement parks, sports clubs, and Internet services. The quickly-growing group became active in the areas of live entertainment, rights trading, multimedia, free TV, pay TV, satellite TV, music, and video/DVD. Of the group's total turnover of 57,360 billion Euros in 2001, the media and communication segment was responsible for almost half, i.e. 28,115 billion Euros. Messier's insatiable hunger for acquisitions placed Vivendi at fourth place in the media business within a few years; around 60 percent of the turnover was generated outside France. The six business sectors accounted for the following percentages of the group's turnover in 2001:

*Music = 23.5 %*

*TV & film = 34 %*

*publishing = 15%*

*telecommunication = 27%*

*Internet = 0.5 %*

The *great deal maker* Messier may have had led the former Compagnie Générale des Eaux out of a crisis, but he was nevertheless toppled after he broke away from the system of French film promotion and in 2001 had to announce the largest loss in the financial history of France – 13.6 billion Euros. Following instances of balance sheet manipulation, crass errors in company communication and a continuously sinking share price, the supervisory board forced Messier to resign in July of 2002. The reorganiser Jean-René Fourtou, a friend of the conservative French government, was selected as the new head of the group. The loan burden as well as the fact that not all of Vivendi Universal's activities generated the profits hoped for led him to the strategy of selling in order to lower debt. The synergy dreams of Messier have never materialised, and today Vivendi Universal is still considered a conglomerate with a number of separate media activities. Experts consider the strengths of the group to be its international orientation and a low dependence on income from advertising. Vivendi Universal could in the middle term concentrate on the internal growth of its media activities and fortify its leading positions in relevant market segments. They are, however, considering scenarios including the complete break-up of the group.

**Viacom Inc.****(Umsatz 2001 = 25,930 Mrd EUR)**

Ebenfalls aus einer Vielzahl von Fusionen und Akquisitionen entstanden ist der fünft-grösste Medienkonzern der Welt. Die hohen Investitionen forderten aber Ende der 90er-Jahre ihren Tribut und der Schuldenberg musste durch Verkäufe von Kabelnetzen, Radiostationen und dem Verlagshaus Simon & Schuster wieder abgebaut werden. Unter die *Bix Six* katapultierte sich Viacom Inc. erst durch die Übernahme von CBS Corp im Jahre 2000. Und die strategische Shopping-Tour ging weiter: im gleichen Jahr kaufte Viacom verschiedene Internet-Services, im Jahre 2001 die Black Entertainment Holdings – eine Sendergruppe, die sich an afroamerikanische Zuschauer richtet.

Heute erstrecken sich die Aktivitäten von Viacom auf sämtliche Märkte der Unterhaltungsindustrie: Fernsehsender (Free-TV/Pay-TV), TV-Sendestationen, TV-Produktion, Rechthandel, Film, Kinoketten, Video/DVD, Radio, Tonträger, Multimedia, Verlage, Freizeitparks und Internet-Services. Der Umsatz des Konzerns teilt sich folgendermaßen auf:

*Television = 31%*  
*Video = 22%*  
*Cable Networks = 18%*  
*Radio = 15%*  
*Entertainment = 12%*  
*Publishing = 2%*

Mit grosser Zähigkeit hat Sumner Redstone, der Viacom seit 1987 führt, den Konzern konsequent zu einem vertikal nahezu lückenlos integrierten Medienkonglomerat gemacht. Ihm wird aber auch vorgeworfen, ein schwieriger Chef zu sein und niemanden neben sich zu dulden, was viele personelle Wechsel innerhalb des Unternehmens provoziert. Auch mit seinem härtesten Konkurrenten um den Spitzenplatz bei Viacom, dem ehemaligen CBS-Chef Melvin A. Karmazin (heute Präsident und COO) soll es Spannungen geben. Die New York Times beschrieb Karmazin als den „*rücksichtslosesten Manager und grössten Kostendrucker*“ in der gesamten US-Medienbranche – auf die Qualität der Inhalte lege er weniger wert.

Zwar hat auch Viacom in den letzten Jahren die Turbulenzen in der Medienbranche zu spüren bekommen, doch scheint es – im Vergleich zu seinen Konkurrenten – das am besten funktionierende Konglomerat zu sein. Um die Stellung des wichtigen CBS-Netzwerk zu verstärken, liebäugelt Karmazin mit dem Kauf von NBC. Dies könnte durch die Deregulierung des Marktes durchaus möglich werden und würde die Sender von Viacom durch komplementäre Programmierung und Synergien in der Programmproduktion und -vermarktung langfristig profitabel machen.

**Sony Corp.****(Umsatz 2001 = 21,007 Mrd. EUR)**

Seit dem Kauf des traditionsreichen Filmstudios Columbia im Jahre 1989 zählt die weltweite Nummer zwei der Unterhaltungselektronik nun auch zu den Global Players der Entertainment-Industrie (Platz 7). Nach anfänglich ziemlich glücklosen Jahren in Hollywood, wechselte der Sony-Präsident

**Viacom Inc.****(Turnover 2001 = 25.930 billion EUR)**

The fifth largest media group in the world also formed from a number of fusions and acquisitions. But big investors demanded their tribute in the late 90s, and the mountain of debt had to be levelled by the sale of cable networks, radio stations, and the publishing house Simon & Schuster. Of the *Big Six*, Viacom Inc. catapulted first through the takeover of CBS Corp in 2000. And the strategic shopping tour continued. In the same year Viacom bought various Internet services, and in 2001 they purchased Black Entertainment Holdings – a group of stations oriented toward an Afro-American audience.

The activities of Viacom today cover the entire range of markets in the entertainment industry: Television channels (free TV/pay TV), TV stations, TV production, rights trading, film, cinema chains, video/DVD, radio, sound recordings, multimedia, publishing, leisure parks and Internet services. The turnover of the group is divided as follows:

*television = 31%*  
*video = 22%*  
*cable networks = 18%*  
*radio = 15%*  
*entertainment = 12%*  
*publishing = 2%*

With great tenacity, Sumner Redstone, who has led Viacom since 1987, has made the group into a vertically integrated media conglomerate with hardly any gaps. But he was accused of being a difficult boss incapable of tolerating anyone but himself, and this led to several changes in personnel within the company. It is also said that there are tensions between him and his toughest competitor for the leadership of Viacom, the former head of CBS, Melvin A. Karmazin (today president and COO). The New York Times described Karmazin as the “*most inconsiderate manager and biggest cost reducer*” in the entire US media industry – he supposedly considers the quality of the content less important.

Although Viacom has in recent years had turbulent times in the media business, it appears to be the best functioning conglomerate in comparison to its competitors. Karmazin is considering the purchase of NBC in order to strengthen the position of the important CBS network. This could be made possible by the deregulation of the market, and in the long term it would make the Viacom stations profitable through the complementary programming and synergies in program production and marketing.

**Sony Corp.****(Turnover 2001 = 21.007 billion EUR)**

Since the purchase of the traditional Columbia film studio in 1989, the world's second biggest consumer electronics company is now among the global players of the entertainment industry (seventh place). After starting in Hollywood with years of bad luck, the Sony president Nobuyuki Idei

Nobuyuki Idei Mitte der 90er Jahre das Management von Sony Pictures Entertainment aus und führte das Unternehmen wieder in die Gewinnzone.

Die Medienaktivitäten von Sony umfassen heute hauptsächlich Tonträger, Film/Video/TV, und „Games“. Sie ist aber auch im Rechthandel, der TV-Produktion sowie im Merchandising tätig und besitzt Fernsehsender. Der Konzernumsatz teilte sich im Jahre 2001 folgendermaßen auf:

*Electronics = 64%*  
*Games = 12%*  
*Musik = 8%*  
*Film = 8%*  
*Financial Services = 6%*  
*Anderes = 2%*

Sony ist also immer noch hauptsächlich ein Elektronikkonzern.

Über die Zukunft von Sony hinter den undurchsichtigen Unternehmenskulissen kann oft nur spekuliert werden: Ein halbes Jahrhundert lang hatte der Pionier der Unterhaltungselektronik und Vordenker der Globalisierung, Akio Morita, den Weltkonzern Sony geprägt. Sein Nachfolger Norio Ohga führte die Internationalisierung des Konzerns fort und läutete das Entertainment-Zeitalter ein. Als Nobuyuki Idei Mitte der 90er Jahre zum *neuen starken Mann* von Sony wurde, führte er eine Reihe von Reformen in der Konzern-Architektur durch, um das Unternehmen für das digitale Zeitalter fit zu machen. Dazu schrieb er: *„Ibuka war ein Transistor-Kid, Morita ein Walkman- und Ohga ein CD-Kid. Und wir werden digital dream kids sein.“* Trotz externem und internem Widerstand glaubte Idei an die Synergieeffekte von Hard- und Software, und seine Geduld scheint sich auszuzahlen: Der Filmbetrieb produziert wieder mit Erfolg. Hinzu kommt der Erfolg von PlayStation2.

Welche Strategie Sony aber nach 2003 verfolgen wird – Idei hat die interne Pensionsgrenze von 65 Jahren erreicht – , bzw. wer die neue Führungsfigur sein wird, ist heute noch nicht bekannt.

replaced the management of Sony Pictures Entertainment in the mid-90ies and led the company back to profitability.

The media activities of Sony today mainly include sound recordings, film/video/TV, and games. They, however, are also active in rights trading, TV production and merchandising, and they own television channels. The percentages of the group’s turnover in 2001 is divided as follows:

*electronics = 64%*  
*games = 12%*  
*music = 8%*  
*film = 8%*  
*financial services = 6%*  
*other = 2%*

Sony is still primarily an electronics company.

One can often only speculate about the future of Sony behind its opaque company backdrop. For half a century the international group was characterised by the pioneer of consumer electronics and the prophet of globalisation, Akio Morita. His successor Norio Ohga continued the internationalisation of the group and heralded the age of entertainment. When Nobuyuki Idei became the *new strong man* of Sony in the mid-90ies, he carried out a series of reforms in the group architecture in order to make the company fit for the digital age. He wrote: *“Ibuka was a transistor kid, Morita a Walkman kid and Ohga a CD kid. And we will be digital dream kids.”* Despite external and internal resistance, Idei believed in the synergy effects of hardware and software, and it seems his patience has paid off; the film sector is again producing successfully. The PlayStation 2 has also enjoyed success.

What strategy Sony will follow after 2003 – Idei has reached the internal age limit of 65 years – and who will be the new leading figure is as of yet unknown.

## News Corp.

(Umsatz 2001 = 14,769 Mrd. EUR)

Der einstige Erbe der Adelaide News hat ein halbes Jahrhundert lang mit unerbittlichen Preiskämpfen im Zeitungs- und Zeitschriftenbereich vielerorts Staub aufgewirbelt. Die Geburtsstunde von Rupert Murdoch’s News Corp als Konzern schlug aber erst 1979 und noch bis 1986 blieb News Corp ein reiner Verlagsriese. Erst mit der Übernahme der Twentieth-Century-Fox-Filmstudios und – nach Murdochs Erlangen der US-Staatsbürgerschaft – sechs lokalen US-TV-Sendern begründete Murdoch sein erstes audiovisuelles Standbein. Heute ist News Corp mit den Bereichen Zeitungen, Zeitschriften, Buchverlage, Film, Kinoketten, Fernsehsender (Free-TV/Pay-TV), TV-Produktion, Satelliten-TV, Rechthandel und Sportvereine die Nummer neun im globalen Mediengeschäft. Das Verlagswesen steuert nur noch 32% zum Konzernumsatz bei, während Filmed Entertainment (26%), Fernsehen (27%) und Cable Network Programming (11%) zusammen zum umsatzstärksten Bereich geworden sind.

Was die strategische Führung des Konzerns anbelangt gilt: News Corp ist

## News Corp.

(Turnover 2001 = 14.769 billion EUR)

The former beneficiary of the Adelaide News has stirred up commotion in many places for a half century with relentless price battles in the newspaper and magazine sector. Rupert Murdoch’s News Corp, however, first emerged as a group in 1979, and until 1986 News Corp remained a pure publishing giant. Only with the takeover of the Twentieth Century Fox film studio and – after Murdoch attained U.S. citizenship – six local US TV channels, was Murdoch’s first audiovisual pillar formed. Today News Corp is the ninth biggest media group in the world with its activities in newspapers, magazines, book publishers, film, cinema chains, television channels (free TV / pay TV), TV productions, satellite TV, rights trading and sports clubs. Publishing now brings in only 32% of the group’s turnover, while filmed entertainment (26%), television (27%) and cable network programming (11%) together have become a segment with a high turnover.

With regard to the strategic leadership of the group, Rupert Murdoch is News Corp, and his legendary “nose” for upcoming developments is con-

Rupert Murdoch, und ausschlaggebend ist seine legendäre „Nase“ für kommende Entwicklungen. Seine politischen Sympathien gehören traditionell den gemäßigten Sozialdemokraten. Wenn es den wirtschaftlichen Interessen von News Corp entgegenkommt, steht er aber grundsätzlich auf der Seite der Mächtigen. In Australien, Großbritannien und Asien sitzt Murdoch's News Corp fest im Sattel, in den USA (mit 19,094 Mrd. Euro der umsatzreichste Markt für News Corp) hängt Murdoch jedoch der Spitzname "Jonny-come-lately" an. Hauptziel von Murdoch ist gemäss Experten nach wie vor der Aufbau eines globalen Satelliten-TV- und Informationssystems. Bislang ist die Entwicklung von Sky Global aber noch nicht vorangekommen.

Im Mediengeschäft geht es nicht um heute, sondern um morgen – und News Corp hat Schwächen in den entscheidenden Segmenten Internet und Musik. Keiner der Akquisitionsversuche war bislang erfolgreich. Noch grösser ist ihr Problem im Verteilkrieg für Filme, Fernsehshows und Nachrichten über das Net: Murdoch besitzt weder Kabelsysteme in den USA noch ein großes Internetportal um seine Inhalte zu vertreiben. Stimmen die Gerüchte, verhandelt Murdoch zurzeit mit Yahoo! und Microsoft. Was die Zukunft von News Corp anbelangt, ist ein Zitat von Roland Grover von Business Week selbstredend: „*Rupert Murdoch didn't become the world's biggest media mogul by watching the world change without him.*“

## Microsoft und AT&T Comcast

Obwohl heute noch nicht direkt im Filmgeschäft tätig, sollten die Entwicklungen bei zwei Top-Ten-Firmen mit Argusaugen beobachtet werden: Was werden Microsoft (Nummer 2) und AT&T (Nummer 6) in den nächsten Jahren tun? Werden auch sie gross in das *Content-Business* einsteigen, sich direkten Zugang zum Endkunden sichern und das Filmgeschäft strategisch beeinflussen? Bereits heute besitzt Microsoft neben seiner Computersoftware und -Services Spartenkanäle und Kabelnetze sowie Computerspiele, Lern- und Informationsprogramme. Microsoft Networks ist der zweitgrößte Online-Dienst weltweit, betreibt gemeinsam mit dem TV-Sender NBC den 24-Stunden-Nachrichten-Kabelkanal MSNBC und hält Minderheitsbeteiligungen an verschiedenen internationalen Kabelnetzbetreibern. Obwohl der Konzern den Versuch, sich aus der Abhängigkeit des PC-Geschäfts zu befreien und in neue Märkte einzusteigen, zum Teil teuer bezahlte (X-Box und TV-Kabel), sollte das Interesse von Microsoft an Inhalten – je näher die vollständige Digitalisierung des Mediengeschäfts rückt – nicht unterschätzt werden. Gates & Co. haben auf jeden Fall genügend Mittel, um sich im Medien/Content-Geschäft einzukaufen.

Auch der aus der Fusion des Kabelbetreibers Comcast mit dem Telekommunikationsriesen AT&T entstandene Medienkonzern AT&T Comcast Corporation schläft nicht. Bereits gehören ihm Kabelnetze, Fernsehsender (Pay-TV), Spartenkanäle und Internet-Services. AT&T Comcast ist heute das weltgrößte Breitbandunternehmen und das dominierende Kabelsystem der USA. Seine Netze sind zu einem grossen Teil bereits für digitale Dienste aufgerüstet. Der Sohn des Comcast Firmengründers Ralph Roberts, der heutige CEO des Konzerns Brian L. Roberts, setzt unbeirrt auf den Kabelkonzern als full service provider von Entertainment, Information und Kommunikation. Der Marktvorteil für AT&T Comcast liegt in die nächste

sidered decisive. He has traditionally shown political sympathy for the moderate social democrats. However, with regard to the economic interests of News Corp, he is generally on the side of the powerful. Murdoch's News Corp is well established in Australia, Great Britain, and Asia, but in the USA (with 19.094 billion Euros the strongest market for News Corp) Murdoch is known as "Johnny come lately". According to experts, Murdoch's main objective is still to build up a global satellite TV and information system. But the development of Sky Global has not yet made progress.

The media business is not about today, but tomorrow – and News Corp has weaknesses in the decisive segments of Internet and music. None of the acquisition attempts have been successful so far. Even more threatening is their problem with the distribution war for films, television shows, and news via the Internet. Murdoch owns neither cable systems in the USA nor a large Internet portal to sell his content. If the rumours are true, Murdoch is currently negotiating with Yahoo! and Microsoft. Regarding the future of News Corp, a quote from Roland Grover of Business Week speaks for itself: "*Rupert Murdoch didn't become the world's biggest media mogul by watching the world change without him.*"

## Microsoft and AT&T Comcast

Although they are not yet directly involved in the film business, the developments of two top-ten companies should be watched with eagle eyes. What will Microsoft (number 2) and AT&T (number 6) do in the upcoming years? Will they also make a grand entrance into the *content business*, ensure direct access to the end customer and strategically influence the film business? Apart from its computer software and services, Microsoft today owns specialised channels and cable networks as well as computer games and educational programs. Microsoft networks is the second largest online service in the world, they operate the 24-hour cable news channel MSNBC in cooperation with the TV channel NBC, and they own minority shares of various international cable network operators. Although the group in part had to pay handsomely for their attempt to free themselves from dependence on the PC business and to enter new markets (X Box and TV cable), Microsoft's interest in content should not be underestimated, especially considering how much closer the media business is coming to complete digitalisation. Gates & Co. in any case have the means to buy their way into the media / content business.

The media group AT&T Comcast Corporation, which came into being after the fusion of the cable operator Comcast and the telecommunication giant AT&T, has also been anything but dormant. They own cable networks, television channels (pay TV), specialised channels and Internet services. AT&T Comcast today is the world's largest wide bandwidth company and the dominating cable system in the USA. Its networks are for the most part already equipped for digital services. The son of the Comcast company founder, Ralph Roberts, at present the CEO of the Brian L. Roberts group, unwaveringly insists that the cable group be a full service provider of entertainment, information and communication. The market advantage for AT&T

Generation von technischen Neuerungen: Video-on-demand kann nur via Kabel, nicht aber via Satellit offeriert werden, weitere Trümpfe liegen im High-Definition-Fernsehen und der Kabeltelefonie. Für Brian Roberts bewirke dann die schiere Grösse des Konzerns eine bessere Position bei Verhandlungen mit Programmanbietern. Gemäss Experten ein grosser Pluspunkt angesichts der Tatsache, dass die Beschaffung der Inhalte die mit Abstand grössten Kosten verursacht.

Unter dem Titel *The Miserable Lives of Media Moguls* machte Ronald Glover heuer in der Januar-Ausgabe von Business Week auf ein Thema aufmerksam, dass für die Entwicklung der grössten Mediakonzerne von grosser Bedeutung sein kann: Erstens bläst der A-Liste der Media-Mogule heute ein unbekannt kalter Wind um die Ohren. Die Messer sind in diesem Geschäft zwar immer gezückt, aber die hohen Schulden, der depressive Aktienmarkt und die ungelösten Probleme der Piraterie im Internet habe die Patina der Höflichkeit angekratzt. Ob Steve Chase bei AOL Time Warner, Barry Dillier bei Vivendi, Melvin Karmazin bei Viacom, Michael Eisner bei Disney – sie sind entweder schon gegangen worden oder in Gefahr, ihre wichtigen Posten zu verlieren, wenn sie die anstehenden Probleme nicht in akzeptabler Frist lösen können.

Zweitens ist die Gruppe der grossen, richtungsweisenden Männer stark überaltert: Richard Parsons ist 55, Eisner 61, Jean-René Fourtou 64, Sumner Redstone 79, Melvin Karmazin 57, Ralph Roberts 83, Nobuyuki Idei 65, Rupert Murdoch 72 Jahre alt. Lediglich Brian Roberts gehört mit seinen 44 Jahren zu einer jüngeren Generation. Es stellen sich zwei Fragen: Sind diese alten Männer auch für die digitale Zukunft des Mediengeschäfts gerüstet? Wie in kaum einer anderen Branche ist die Struktur der Entertainmentindustrie von diesen visionären Persönlichkeiten dominiert worden. Wer übernimmt nach ihrem Abgang die Führung dieser von ihnen stark geprägten Megakonzerne?

Wie sehen Experten die Zukunft der Medienindustrie? Michael J. Wolf, der Autor des vielbeachteten Buchs *The Entertainment Industry* schätzt die Zukunftschancen der grossen Konzerne trotz dem Aufruhr der letzten Jahre positiv ein und ist überzeugt, dass die Auswirkungen des geplatzten New Economy-Balloons eine korrigierende Wirkung auf die Branche haben. Die Versprechen betreffend des wirtschaftlichen Potentials der Konvergenz von Media, Technologie und Telekommunikation, seien zwar verfrüht gewesen und die Annäherung sei komplizierter als vorausgesagt – aber sie werde kommen. Wolf sieht die grosser Herausforderung für die Konzerne darin, wie diese ein Wachstum ohne Mergers & Acquisitions erreichen. Während einige Experten einen Dekonsolidierungsprozess voraussagen, rät Wolf davon ab, sich von ein paar klärenden Desinvestitionen beeindrucken zu lassen. Er nennt den kommenden Prozess "Rekonfiguration". Das vertikale Integrationsmodell werde weiterhin ein kritisches Element für langfristigen Erfolg, und Firmen-Zusammenschlüsse weiterhin ein wichtiger Schritt für den Wachstum der Industrie sein.

Die grossen Konzerne werden ihre Vorteile aus der Liberalisierung des Medienmarktes in den USA ziehen und grössere Plattformen bauen. Um strategisch richtig positioniert zu sein, werde gemäss Wolf in den nächsten Jahren eine beachtliche Anzahl von Aktiva den Besitzer wechseln. Besser positionierte Konzerne würden dann disproportional von den Struktur-

Comcast lies in the next generation of technical advances. Video-on-demand, for example, can be offered only via cable, not satellite, and they have further advantages in high definition television and cable telephony. The sheer size of the group improved Brian Roberts position in negotiations with programme providers. According to experts this is a major advantage considering the fact that the acquisition of content involves by far the highest costs.

Ronald Glover's article *The Miserable Lives of Media Moguls* in the January edition of Business Week drew attention to a topic which could be of great significance to the development of the largest media groups. The biggest media moguls are currently on unprecedented tenuous ground. Although the swords in this business are always drawn, the great amount of debt, the slumping share market and the unsolved problems of piracy on the Internet have scratched the patina of politeness.

Whether Steve Chase of AOL Time Warner, Barry Dillier of Vivendi, Melvin Karmazin of Viacom, Michael Eisner of Disney – they have either already been forced to resign or are in danger of losing their important positions if they cannot solve upcoming problems in an acceptable period of time.

Secondly, the group of powerful pioneering men is quite old. Richard Parsons is 55 years old, Eisner 61, Jean-René Fourtou 64, Sumner Redstone 79, Melvin Karmazin 57, Ralph Roberts 83, Nobuyuki Idei 65, and Rupert Murdoch 72. Only Brian Roberts at 44 years of age belongs to a younger generation. This invites two questions: Are these old men prepared for the digital future of the media business? The structure of the entertainment industry is dominated by these visionary personalities like in hardly any other business. After they leave, who will assume the leadership of these megagroups on which they have had so much influence?

How do experts view the future of the media industry? Michael J. Wolf, the author of the widely-read book *The Entertainment Industry* estimates the future chances of the big groups to be good despite the commotion of recent years, and he is convinced that the effects of the burst *new economy balloons* will have a corrective effect on the sector. The promises regarding the economic potential of the convergence of media, technology and telecommunication was premature and the approach was more complicated than predicted – but it will come. Wolf sees the major challenge for the groups in how they achieve growth without mergers and acquisitions. While some experts predict a deconsolidation process, Wolf advises against being impressed by a few clarifying disinvestments. He calls the upcoming process "reconfiguration". The vertical integration model will continue to be a critical element for long-term success, just as company mergers will continue to be an important step toward growth in the industry.

The big groups will draw their advantages from the liberalisation of the media market in the USA and build up larger platforms. According to Wolf, a considerable number of assets will change hands in the upcoming years in order to ensure a strategic position. Because of the structure changes, groups in a better position would then profit disproportionately with regard to both their profits and their share values.

Experts are, however, also calling attention to the fact that the current ero-

änderungen profitieren, sowohl was ihren Gewinn als auch was ihren Börsenwert anbelangt.

Experten machen aber auch darauf aufmerksam, dass die heutige Erosionsphase des Mediasystems auch neuen Kommunikationskanälen außerhalb der etablierten Konzernwelt eine Chance bietet.

*Kathrin Müller, geboren in der Schweiz 1963, studierte an der Universität Lausanne Politische Wissenschaften. Während und nach ihrem Studium arbeitete sie als Journalistin für verschiedene Zeitungen in der Schweiz. Danach war sie zwei Jahre lang als Kommunikationsverantwortliche für eine gemeinnützige Organisation in Singapur tätig, gefolgt von einer 3-jährigen Tätigkeit als Account Executive für eine britisch-amerikanische Kommunikationsberatungsfirma. Seit 1993 arbeitet sie wieder in der Schweiz - bis 1998 als Direktorin des Schweizerischen Filmzentrums. Dann gründete sie ihre eigene Firma go-between communications, spezialisiert auf Projektentwicklung und Kommunikation im Bereich der Kultur.*

tion phase of the media system also provides chances to new communication channels outside the established groups' sphere.

*Kathrin Müller, born in Switzerland in 1963, studied Political Science at the University of Lausanne. During and after her studies she worked as a journalist for various newspapers in Switzerland. Then for two years she worked as a communications supervisor for a non-profit organisation in Singapore, followed by three years as an account executive for a British-American communication consulting firm. Since 1993 she has worked in Switzerland, until 1998 as the director of the Schweizerisches Filmzentrum (Swiss Film Centre). She then founded her own company, go-between communications, which specialises in project development and communication in the area of culture.*

#### Literatur:

- *Wer beherrscht die Medien? Die 50 grössten Medienkonzerne der Welt* Jahrbuch 2003, herausgegeben von Lutz Hachmeister und Günther Rager, Verlag C.H. Beck, München 2002
- *The Entertainment Economy – How Mega-Media Forces are Transforming our Lives* Michael J. Wolf, Time Books, 1999
- *These are not the Dark Ages for Media* Artikel The Wall Street Journal, 23. Juli 2002, Autor: Michael J. Wolf
- *Watch out Internet, Rupert Murdoch is Itching to Move In* Artikel Business Week, 3. März 2000, Autor: Ronald Grover
- *The Miserable Lives of Media Moguls* Artikel in Business Week, 27. Januar 2003, Autor: Ronald Grover
- [www. bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

#### Bibliography:

- *Wer beherrscht die Medien? Die 50 grössten Medienkonzerne der Welt* Jahrbuch 2003, published by Lutz Hachmeister and Günther Rager, Verlag C.H. Beck, Munich 2002
- *The Entertainment Economy – How Mega-Media Forces are Transforming our Lives* Michael J. Wolf, Time Books, 1999
- *These are not the Dark Ages for Media* article The Wall Street Journal, 23 July 2002, Author: Michael J. Wolf
- *Watch out Internet, Rupert Murdoch is Itching to Move In* article Business Week, 3 March 2000, Autor: Ronald Grover
- *The Miserable Lives of Media Moguls* article in Business Week, 27 January 2003, Autor: Ronald Grover
- [www. bloomberg.com](http://www.bloomberg.com)

## 4.2 Kann die Zukunftsforschung dem unabhängigen Filmschaffen helfen?

Zusammenfassung des Referats von Karl-Heinz Steinmüller, Z-Punkt, Berlin

Was ist Zukunftsforschung und wie arbeiten Zukunftsforscher? Der Blick in die sogenannte nächste Zukunft bedeutet das Studium dessen, was in den nächsten 10 bis 20 Jahren passieren könnte. Dies im Unterschied zur Trendforschung, welche sich vor allem mit den Veränderungen der nächsten Saison auseinandersetzt. Die Zukunftsforschung kann uns sagen, wohin sich unsere Gesellschaft in den nächsten 10 bis 20 Jahren bewegt.

Die offizielle Definition der Europäischen Kommission für die Zukunftsforschung lautet wie nebenstehend.

Die Auftraggeber für Forschungsinstitute, die sich mit Zukunftsszenarien beschäftigen, sind aus Kostengründen hauptsächlich grosse Firmen oder Regierungen. Die Szenarien der Zukunftsforschung können auch von jenen zur Interpretation der möglichen „Zukünfte“ ihres Geschäftsfeldes genutzt werden, welche sich keinen spezifischen Forschungsauftrag leisten können – wie zum Beispiel das unabhängige Filmschaffen.

Die Analyse zukünftiger Herausforderungen, Problembereiche und Chancen beginnt mit einem Blick auf das globale Umfeld mit seinen sozialen, politischen, technischen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen und „zoomt“ Schritt für Schritt auf das spezifische Geschäftsfeld oder den spezifischen Markt. Für das unabhängige Filmschaffen wird nach den globalen Betrachtungen zuerst das Freizeitumfeld, dann die Media-Sphäre studiert, um dann mögliche Szenarien für das konkrete Umfeld aufzuzeichnen.

Welches sind gemäss Steinmüller die Entwicklungen und Herausforderungen, welchen sich Europa in den nächsten 10 bis 20 Jahren stellen muss? Und welche Interpretationen lassen sich daraus für das unabhängige Filmschaffen machen? Welche Entwicklungs- und Marktchancen bestehen für dieses spezielle Segment der Kultur und/oder Entertainment-Industrie?

Die prominenteste Entwicklung ist die **Überalterung der Bevölkerung** in

## 4.2 Can Future Research Help Independent Filmmaking?

Summary of the presentation by Karl-Heinz Steinmüller, Z-Punkt, Berlin

What is future research and how do future researchers work? A glimpse into the so-called near future implies the study of that which could happen in the next ten to twenty years. This differs from trend research which is concerned above all with the changes of the next season. Future research can tell us where our society will be moving in the next ten to twenty years.

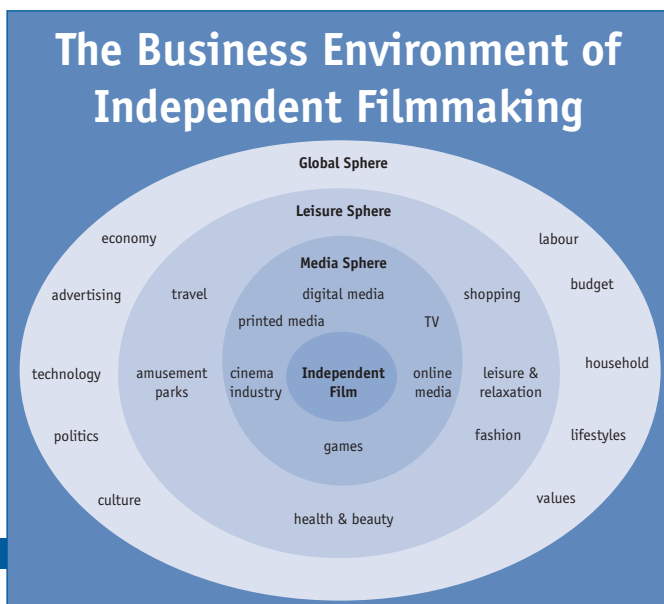
*"Foresight should be understood as a participatory, future intelligence gathering and medium-to-long-term-vision-building process that systematically attempts to look into the future of science, the economy and society in order to support present-day decision-making and to mobilize joint forces to realize them."*

The official definition of The European Commission for Future Research is: The clients of research institutes which work with future scenarios are, for reasons of cost, mainly large companies or governments. The scenarios of future research can be used for interpreting the future possibilities for specific business sectors – like independent filmmaking – which cannot afford to commission specific research jobs.

The analysis of future challenges, problematic areas, and opportunities begins with an overview of the global environment with its social, political, technical, economic and cultural developments, and step by step it increasingly focuses on the specific business sector or market. As far as independent filmmaking is concerned, global considerations are first taken into account, then the leisure sphere is studied, and then the media sphere; this makes it possible to present imaginable scenarios for the specific sector.

What according to Steinmüller are the developments and challenges which must be faced in the next ten to twenty years? And what interpretations for independent filmmaking can be drawn from them? What development and market opportunities are there for this special segment of the culture and/or entertainment industry?

The most prominent development is the increase in the **percentage of old people in the population** of the industrialised world. It is for the most part a result not of longer life expectancies, but decreasing birth rates. In Germany, the average woman gives birth to 1.4 children – but 2.1 children would be necessary to maintain a constant population. A part of the population disappears from generation to generation – even migration can change little in this regard; in recent years migration has also decreased in Europe. The average age of the world population today is 28 years – in 2030 it is expected to be 35 years. A consequence of this is that the age group of 50 to 70 years will become the most important target group for the economy. Seniors are already known as *master consumers* and *silver clients*, they do, however, control a considerable amount of economic capital. The proportions between the generations have changed. In the past, old people were poor, and young people had money. Today the older generation have

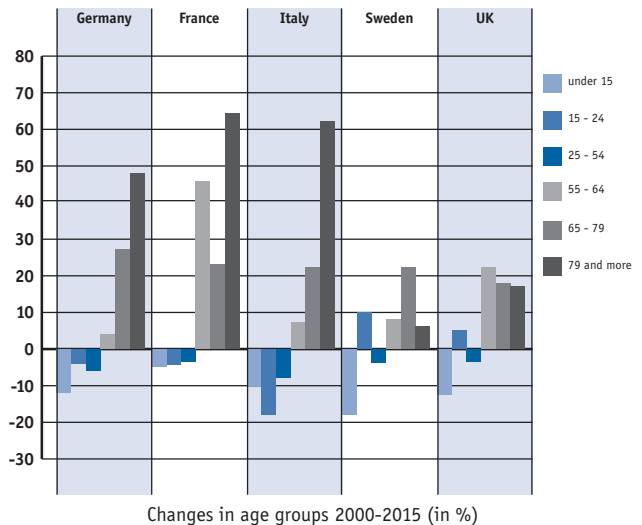


der industrialisierten Welt. Sie ist nicht vorrangig ein Effekt der längeren Lebenserwartung, sondern wird vor allem durch die sinkenden Geburtenraten verursacht. In Deutschland gebiert heute eine Frau lediglich 1.4 Kinder – für eine konstante Bevölkerungszahl wären aber 2.1 Kinder nötig. Von Generation zu Generation verschwindet ein Teil der Bevölkerung – auch die Migration kann daran nur wenig ändern, zumal sie in den letzten Jahren in Europa ebenfalls schwächer geworden ist. Das Durchschnittsalter der Weltbevölkerung liegt heute bei 28 Jahren – im Jahre 2030 wird es bei 35 Jahren sein. Eine Folge ist, dass die Altersgruppe der 50- bis 70-Jährigen zur wichtigsten Zielgruppe der Wirtschaft wird. Die Senioren werden bereits *Master Consumers* oder *Silver Clients* genannt, verfügen sie doch über beachtliches ökonomisches Kapital. Die Relation zwischen den Generationen hat sich umgekehrt: Früher waren alte Menschen arm und die Jugend hatte das Geld. Heute besitzt die ältere Generation die finanziellen Mittel, und das grösste Risiko arm zu sein, besteht für junge Menschen mit Kindern.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die Veränderung der Lebensstile, durch Individualismus, Hedonismus, Pluralisierung der Lebensmodelle und eine verstärkte Körperkultur ausgelöst. Auf den immer grösseren Individualismus reagiert der Markt mit sogenannter *Mass-Customization*: Jedem Individuum sein vermeintlich individuelles Produkteangebot. Dabei werden die klar definierbaren Zielgruppen immer kleiner. Der wachsende Hedonismus lässt sich aus Statistiken über das Freizeitverhalten der Bevölkerung ablesen: Weniger die Erholung, als *Fun*, Abenteuer, der ultimative Erlebniskick stehen im Zentrum des Interesses. Der Einzelne lebt immer mehr mit *Patchwork-Identitäten*: Unter der Woche gutbürgerlich im Büro – am Wochenende die Transformation zum wilden Raver, der 48 Stunden durchtanzt. Der menschliche Körper rückt vermehrt ins Zentrum der Aufmerksamkeit, wird benutzt als Projektionsfläche für das gewünschte Bild in der Wahrnehmung des Umfeldes. Für die Gesundheit, die Pflege und die Transformationen des eigenen Körpers werden im Haushaltsbudget immer mehr finanzielle Mittel bereit gestellt.

Die Fragmentierung der Lebensstile hat bedeutende Implikationen: sehr unterschiedliche kulturelle oder subkulturelle Gruppen verstehen sich untereinander nicht mehr, zu verschieden sind die Lebensmodelle. Sie führt auch zu einer Singularisierung der Gesellschaft und verändert das Zusammenleben (Haushalts- oder Familienformen). Verheiratete Paare – oder normale traditionelle Familienformen – bilden zwar weiterhin den grössten Teil der Bevölkerung. Doch in der Zukunft wird sich das relevant ändern, immer mehr *Patchwork-Familien* entstehen. Ein immer größerer Bevölkerungsanteil besteht aus alleinerziehenden Elternteilen, meistens Frauen, und immer mehr Menschen leben ganz alleine. Die traditionellen familiären Beziehungen mit Brüdern, Schwestern, Cousins und Cousinen zerfallen oder entfallen – mit bedeutenden Konsequenzen für das eigene emotionale Sicherheitsnetz. Die wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Veränderungen werden einen wesentlichen Einfluss auf das Konsumver-

## Fewer young people, more old people

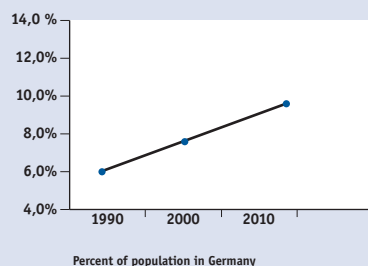


more in terms of finances, and young people with children are at the highest risk of being poor. Another major trend is the change of lifestyles caused by individualism, hedonism, pluralisation of lifestyle models, and an increase in *body culture*. The market reacts to increasing individualism with so-called *mass customization*. Every individual is offered his or her supposed individual product programme. Clearly definable target groups are thus continuously decreasing in size. Growing hedonism can be seen in the statistics of the population's leisure behaviour; relaxation has become less focussed on, and more *fun*, adventure and the ultimate kick are now at the centre of the population's interests. Individuals are living more and more with *patchwork identities*. During the week they are good citizens working in the office – at the weekend they transform into wild ravers who dance 48 hours non-stop. Much more attention is being paid to the human body, and it is used as a projection surface for a desired image in public. More and more money is being spent on health, grooming, and the transformation of one's own body.

The fragmentation of lifestyles carries with it significant implications. Very different cultures or subcultural groups no longer understand each another, as their lifestyles vary greatly. This leads to a singularisation of society, and changes aspects of living together (household and family forms). Married couples and normal traditional families still form the majority of the population. But in the future this will change considerably; an increasing number of *patchwork families* are emerging. A rising percentage of the

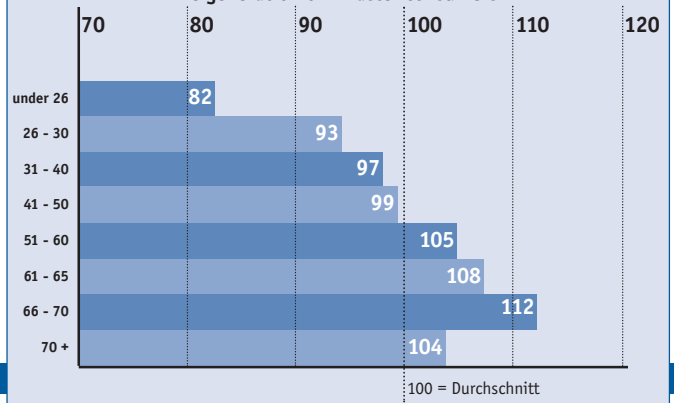
## Singles in Germany

- Young singles:**
  - „Nest Leavers“
  - „Fun Singles“
- Middle-aged singles:**
  - working singles
  - part-time singles
  - tactical singles
  - female panic-singles
  - male frustrated singles
- Old singles:**
  - seniors who want to live alone
  - seniors who do not want to live alone



## More wealthy Seniors

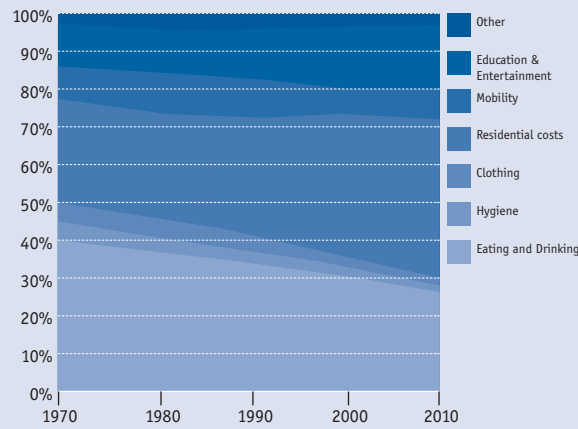
The generation of "master consumers"



Monthly income available (per household) in industrialised countries

halten der Gesellschaft haben: Die Textilindustrie beklagt sich schon seit langem über sinkende Umsätze, die Nahrungsmittel- sowie die Tabakindustrie verzeichnen ebenfalls verminderte Einnahmen. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Die Menschen werden mehr Geld für das Wohnen und ihre eigene Mobilität ausgeben, mehr Geld für Aus- und Weiterbildung sowie Unterhaltung reservieren.

## Household Expenditures in Germany



population consists of single parents, mostly women, and more and more people live completely alone. Traditional family relationships with brothers, sisters, and cousins are decaying, which carries with it significant consequences for one's own emotional security network.

Betrachtet man die Ausgaben für Unterhaltung aber detaillierter, so stellt man fest, dass zum Beispiel diejenigen für die traditionellen Printmedien und die für das Kino nicht ansteigen. Zunehmen werden die Budgets für elektronische Medien, insbesondere die digitalen Produkte.

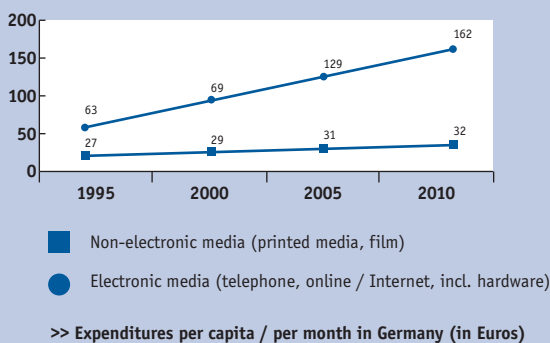
Die Entwicklungen im technologischen Bereich gehen mit unverminderter Geschwindigkeit weiter – Moore's Gesetz ist auch noch für die nächsten 10 bis 20 Jahre gültig: In 15 Jahren besitzen Computer die tausendfache Kapazität der heutigen Modelle. Was heute an Technologie in einen Gefäß von 10 cm<sup>3</sup> passt, wird in 10 Jahren in einem Zuckerwürfel, in 20 Jahren in einem 1 mm<sup>3</sup>-Pünktchen Platz haben. Technologie wird zu Staub, oder wie es Steinmüller nennt: „Die Technologie verkrümelt sich.“ So kann denn auch die Vision des *Evernet* umgesetzt werden: Über ihre *Mobile Multimedia Devices* werden die Menschen überall und immer ihre persönlichen Informationen abrufen, Produkte bestellen und kommunizieren können. Auch die sogenannten *Best Agers* – also die aktiven Senioren – werden die neuen technologischen Angebote nutzen.

Werden auch Entwicklungsländer von diesen technologischen Entwicklungen profitieren? Oder entsteht eine digitale Zweiklassengesellschaft? Während die meisten Länder in Afrika weiterhin im Technologie-Schatten stehen, sieht es in Asien ganz anders aus. Steinmüller glaubt, dass sich der weltwirtschaftliche Fokus in den nächsten 10 bis 20 Jahre in diesen Teil der Welt, hauptsächlich nach China und Indien verschieben wird. Möglich ist, dass der wirtschaftlichen Verschiebung auch eine kulturelle folgt: Gemäss Steinmüller wird die westliche Welt bis Mitte dieses Jahrhunderts von der chinesischen Kultur dominiert sein.

Economic, social and cultural changes will have a considerable effect on society's consuming behaviour. The textile industry has for a long time lamented sinking turnovers, the food and tobacco industries also suffer from decreasing revenues. This trend will continue. People will spend more money on living and mobility, and will reserve more money for education and entertainment. If one, however, more closely considers the expenses for entertainment, one can see that they are not increasing for traditional print media or cinema. The budgets for electronic media will increase, especially for digital products. Developments in technology continue at a fast pace – Moore's law is also valid for the next ten to twenty years. In fifteen years, computers will have a thousand times the capacity of today's computers. Whatever technology today fits in a vessel of 10 cm<sup>3</sup> will in ten years fit inside a sugar cube, and in twenty years inside a 1 mm<sup>3</sup> dot. Technology will lose its edge, or as Steinmüller says, "technology is crumbling." Thus the vision of the *Evernet* could be implemented. People all over will be able to call up their personal data, order products, and communicate via their mobile multimedia devices whenever they want to. The so-called *best agers*, i.e. active seniors, will make use of the new technological advances.

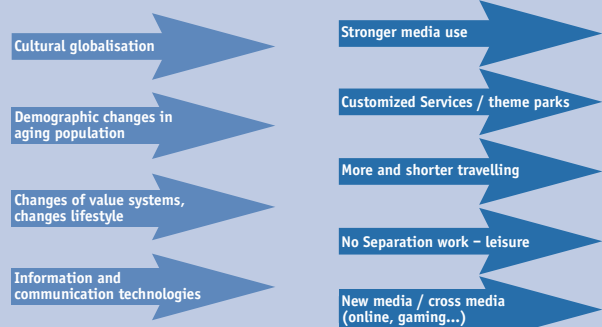
Will developing countries also profit from these technological developments? Or will a digital two-class society develop? While most countries in Africa still find themselves in the shadow of technology, the picture in Asia looks very different. Steinmüller believes that the world's economy will focus on this continent in the next ten to twenty years, mostly on China and India. It is possible that this economic refocusing will involve a refocusing of culture as well. According to Steinmüller, Chinese culture will dominate the western world by the mid-twenty first century.

## Media Expenditures



## Leisure and media trends

General Megatrends influence leisure trends



Leisure / media 2015

Was bedeuten diese Entwicklungen für das unabhängige Filmschaffen? Welche Chancen sind darin enthalten?

- Der klassische Film muß im Rahmen der grossen Veränderungen im Medienumfeld neu definiert werden, sowohl was sein Format als auch was seine Distribution anbelangt.
- Kann sich das unabhängige Filmschaffen auf die digitale Zukunft ein stellen und einen Teil des Marktes für sich beanspruchen? Grund sätzlich bieten die neuen Technologien viele neue Chancen, vor allem was die Distribution anbelangt. Ein direkter Kontakt mit dem Endkonsumenten kommt immer näher, und somit auch das Wissen über seine spezifischen Wünsche und Gewohnheiten. Dies wird das Marketing von audiovisuellen Produkten stark beeinflussen.
- Die *Master Consumer* – gut ausgebildet, kulturell interessiert, aktiv und kapitalkräftig – können zur wichtigsten Ziel- und Konsumentengruppe des unabhängigen Kinos werden.
- Die *Silver Clients* sind grossen Veränderungen eher abgeneigt und können zumindest teilweise als treue Konsumenten der heute bekannten Medien (Kino, Fernsehen, VHS/DVD) gelten.
- Die Fragmentierung des Marktes und der verstärkte Wunsch der Konsumenten für immer individuellere Angebote bedeuten, dass *nicht-für-die-Massen-produzierte* Filme individuelle Abnehmer finden können – so sie in einer erschwinglichen und praktischen Form erhältlich sind (Digitalisierung). Wichtig ist die Ortung der spezifischen Nischen (z.B. ethnische Gruppen, die Neuen Senioren, etc.), die nicht vom *Mainstream*-Kino besetzt werden oder besetzt werden können.
- Das immer grössere Angebot an Hardware und der immer günstigere Transport von Daten bedeuten auch, dass die Hardware- und Telekommunikationsunternehmen immer mehr Inhalte zur Wertsteigerung ihrer Produkte brauchen. Welche Kollaborationen sind hier möglich?
- Was die Inhalte anbelangt, werden die Menschen auch weiterhin linear-erzählten Geschichten den Vorzug geben. Diese ursprüngliche, über Jahrtausend vererbte Form hat sich in unseren Gehirnen festgesetzt, und es wird nochmals ein paar tausend Jahre brauchen, bis sich dies verändert.
- Der Zuschauer wird auch weiterhin Helden verlangen, aber Helden mit Zeitgeist.

What do these developments imply for independent filmmaking? What opportunities could they provide?

- The classic film must be redefined within the context of the large-scale changes in the media sector, regarding both format and distribution.
- Can independent filmmaking prepare itself for the digital future and claim a part of the market for itself? New technologies essentially provide many new opportunities, especially for distribution. Direct contact with end consumers and thus knowledge about their specific wishes and habits are continually improving. This will strongly influence the marketing of audiovisual products.
- The *master consumers*, who are well-educated, interested in culture, active and wealthy, may become the most important target and consumer group of independent cinema.
- The *silver clients* are less inclined to big changes and can, in part, at least be considered loyal consumers of today's known media (cinema, television, VHS/DVD).
- The fragmenting of the market and the increased desire of the consumers for more individualised products mean that films not produced for the masses can find their individual viewers – in this way they would be available in a reasonable and practical form (digitalisation). It is important to localise the specific niches (e.g. for ethnic groups, new seniors, etc.) which are not occupied and could not be occupied by *mainstream* cinema.
- The increasing range of hardware products and the improved transfer of data mean that the hardware and telecommunication companies will continually need new content to increase the value of their products. What kinds of collaboration are possible here?
- With regard to content, people will continue to prefer stories narrated in a linear fashion. This ancient form which has been inherited over thousands of years has well established itself in our brains, and it will take another couple of thousands of years before this changes.
- The audience will continue to want to see heroes, but heroes in the spirit of the times.

*Dr. phil Karlheinz Steinmüller wurde 1950 geboren und studierte Physik und Philosophie an den Universitäten von Chemnitz und Berlin. Heute ist er als Wissenschaftler und Projektmanager am Sekretariat für Zukunftsforschung in Gelsenkirchen (SFZ) tätig. Derzeit beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit Zukunftsstudien auf dem Gebiet der Telekommunikation, mit Fragen einer innovationsorientierten Technikfolgenabschätzung und der Geschichte des Zukunftsdenkens. Steinmüller arbeitet seit 1991 am SFZ und hat sich u. a. mit dem Nutzen der Science Fiction für die Zukunftsforschung, kulturellen Wirkungen von Virtuellen Realitäten, mittelfristigen Szenarien für Rußland und Perspektiven regionaler Entwicklung befaßt. Daneben gilt sein Interesse allgemein der Veränderung raum- und zeitstruktureller Beziehungen und langfristigen technologischen Entwicklungen. ([www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de))*

*Dr. Karlheinz Steinmüller was born in 1950 and studied physics and philosophy at the universities of Chemnitz and Berlin. Today he is a scientist and project manager at the Sekretariat für Zukunftsforschung in Gelsenkirchen (SFZ, an institute for future research). The emphasis of his current work lies in future studies of the telecommunication sector, in which he engages questions of an innovation-oriented estimation of technological consequences and the history of future-oriented thought. Steinmüller has been working at the SFZ since 1991 and amongst other things has addressed the use of science fiction for future research, the cultural effects of virtual realities, middle-term scenarios for Russia and perspectives of regional development. He is furthermore interested in the changes of structural relationships in space and time and long-term technological developments. ([www.z-punkt.de](http://www.z-punkt.de))*

## 4.3 Digitalisierung

*Zusammenfassung des Referats von Inga von Staden, Projectscope, Berlin*

Für viele – und vor allem im Independent-Bereich – ist das klassische Kino ein heiliger Gral und technologische Veränderungen werden mit grosser Skepsis, wenn nicht gar mit Ablehnung verfolgt. Das digitale Kino wird sich aber vom heutigen Kino und dem heutigen Fernsehen aus Zuschauersicht kaum unterscheiden.

Das digitale Kino kommt, ob man es will oder nicht. Trotz Börseneinbrüchen, Insolvenzen, Kapitalschwund. Der neue Markt ist zwar unter seinen eigenen Prognosen einer durchdigitalisierten Welt eingebrochen, doch finden Soft- und Hardware ihren Weg in die Prozesse, für die sie entwickelt wurden – von der Öffentlichkeit fast unbemerkt –, und wandern Transaktionen zunehmend in die Kommunikationsnetzwerke. Die digitalen Technologien kommen... auch ins Kino. Und die Digitalisierung wird auch das unabhängige Filmschaffen beeinflussen. Welches sind die zentralen Indikatoren für diese Entwicklung?

**China digitalisiert:** Im Juni 2002 ging China mit dem *Grand Theatre* in Shanghai an den digitalen Start. Im November 2002 besaß das Land durch die Initiative der China Film Group Corp. bereits 12 digitale Kinos. Die sich abzeichnende rasante Durchsetzung der chinesischen Kinobranche mit digitaler Technologie erklärt sich nicht zuletzt aus den unvorstellbar großen Besucherströmen – das Grand Theatre allein bedient täglich um die 5.500 Zuschauer. Und Hollywood wird sich den chinesischen Markt nicht entgehen lassen – er wird mit seinem ungeheuren Potential den grossen Mediakonzernen wichtiger sein als der europäische.

Inzwischen sind weltweit rund 120 Kinos mit digitaler Projektionstechnik und der dazu gehörenden IT-Infrastruktur ausgestattet, im Vergleich zu einer Anzahl von 40 Kinos zu Anfang des Jahres 2002. In Deutschland hingegen gab es Ende 2002 erst 2 digitalisierte Kinobetriebe. Wie bei der Höhe der Investitionskosten nicht anders zu erwarten, sind es vor allem Kinoketten in den USA, wie AMC und Loews, die den Wandel vorantreiben.

**Der Einfluss der Börsen:** Alle wichtigen Akteure der Mediaindustrie müssen darauf hören, was die Analysten sagen. Und die Analysten wissen, dass mit der Digitalisierung sehr viel Geld gespart werden kann: In den USA belaufen sich die Kosten für Filmkopien heute auf 700 Mio. Dollar jährlich. In Deutschland allein wurde die Summe im Jahre 2001 mit 60 Mio. Euro, inklusive Transport und Lagerung mit 75 Mio. Euro beziffert. Der Rationalisierungsdruck ist dementsprechend gross, denn gemäss heutigen Schätzungen können mit der Digitalisierung 90 Prozent dieser Kosten eingespart werden. Die Mediaindustrie hat keine Wahl, vor allem nicht jene Firmen, die an der Börse notiert sind.

Die Technologie ist vorhanden: Ein Großteil der Arbeit in der Filmbranche wird heute bereits digital erledigt. Ob Drehbücher oder Produktionsplanung, die eigentliche Filmproduktion, Tonaufnahmen oder Postproduktion: Gearbeitet wird digital und die Daten sind digital gelagert. Doch wie sieht es mit der Projektions-Qualität aus, ist digitales Kino so schön wie

## 4.3 Digitalisation

*Summary of the presentation by Inga von Staden, Projectscope, Berlin*

For many, especially in the independent sector, classic cinema is a holy grail and technological changes are regarded with great scepticism, if they are not met with complete rejection. But in the eyes of the audience, digital cinema will hardly be any different from today's cinema and television.

Whether one likes it or not, digital cinema is coming despite market collapses, bankruptcies, and lack of capital. The new market has, according to own prognoses, suffered in a world permeated by digitalisation, but software and hardware nevertheless find their way into the processes for which they were developed – without being noticed much by the public – and transactions make their way into the communication networks. Digital technologies are coming to the cinema. And digitalisation will have an effect on independent filmmaking. What are the central indicators of this development?

**China is digitalising:** China's involvement in digital cinema began in July 2002 at the *Grand Theatre* in Shanghai. In November 2002 the country already had twelve digital cinemas owing to the initiative of the China Film Group Corp. The rapid assertion of digital technology in Chinese cinema can in part be explained by the incredible number of cinemagoers – the Grand Theatre alone accommodates around 5,500 cinemagoers daily. And Hollywood will not pass up opportunities on the Chinese market – with the market's massive potential, it will be more important to the big media groups than the European market.

There are now around 120 cinemas with digital projection technology and the corresponding IT infrastructure worldwide in comparison to the 40 cinemas at the beginning of 2002. In Germany, however, there were only 2 digitalised cinemas at the end of 2002. As one might expect from the high investment costs, this change is being driven forward mostly by US American cinemas such as AMC and Loews.

**The Influence of the Stock Market:** All major players in the media industry must listen to what the analysts say. And the analysts know that a lot of money can be saved with digitalisation. The costs for film copies in the USA today amounts to 700 million dollars per year. In Germany alone the sum for 2001 amounted to 60 million Euros, and if transport and storage are taken into account, 75 million Euros. The pressure for rationalisation is correspondingly high, since according to current estimates, ninety percent of these costs could be saved with digitalisation. The media industry has no choice, which is especially true for the companies listed on the stock market.

The Technology is Available: A majority of the work in the film industry is already done digitally. Whether scripts or production planning, actual film production, sound recording or post-production, work is done digitally and the data are stored digitally. But what are the prospects for production quality? Is digital cinema as attractive as it is on celluloid? The public says *yes!*

das auf Zelluloid? Das Publikum sagt JA!

Ein detaillierter Blick auf die verschiedenen Etappen des Produktions- und Distributionsprozesses verdeutlicht den absehbaren Durchbruch der Digitalisierung:

### Prä-Produktion, Produktion und Post-Produktion

Drehbücher, Storyboards und Auszüge werden in digitaler Form erstellt und über geschlossene oder gesicherte, offene Netzwerke den Mitgliedern der Produktionsteams zugänglich gemacht. Die Produktion wird bei Bedarf digital prävisualisiert, um so eine Produktion mit Spezialeffekten und Animationssequenzen besser koordinieren zu können.

Die Produktion wird mit Hilfe von netzwerkbasierenden Verwaltungssystemen koordiniert, die Sounds und Bilder mit digitalen Aufnahmegeräten erstellt. Die so entstandenen Mediendateien können bei Bedarf direkt am Set gesichtet werden und werden via Satellit, Kabel oder auf Datenträgern in die Postproduktion verschickt.

Digitale Aufnahmegeräte als Ersatz für die 35mm-Kameras sind noch in der Entwicklung. Mehrere renommierte Firmen stehen im Wettlauf miteinander um die Lösung der Probleme von Auflösung, Farbtreue und Dynamik. Der von der International Telecommunications Union (ITU) festgelegte P24-Produktionsstandard sieht 1.920 x 1.080 Pixel, also 1000 Zeilen bei 24 Bildern pro Sekunde vor.

Für die Produktion des Films EPISODE II der STAR-WARS-Trilogie I modifizierte Sony zusammen mit George Lucas und Panavision einen HDTV-Camcorder. Die CineAlta erreichte eine laut Publikumtests mit herkömmlichem 35mm-Kameras vergleichbare Bildqualität. Sony entwickelt zur Zeit einen 10-Megapixel-Kameraprototypen für die Produktion von EPISODE III. Im April 2002 verkündeten JVC und Photon Vision Systems die Integration des CMOS 8.3 million pixel QuadHDTV™ imaging sensors in die Ultra High Definition TV™ (UDTV) Farbkamera von JVC. Damit soll eine Auflösung von 3840 x 2160 Pixeln erreicht werden. Die Olympus Optical Co. veröffentlichte im Mai 2002 ihren Prototypen der High-Fidelity Digital Movie Camera mit 8-Megapixel Auflösung. Die Firmen Arriflex und Lockheed-Martin arbeiten an der Entwicklung einer Kamera mit der Auflösung von 4K, also 4000 Zeilen. Das entspräche der einer herkömmlichen 35mm-Kamera und wäre ein vierfaches des P24-Produktionsstandards mit 1000 Zeilen.

Die Firma Joe Dunton Cameras konzentriert sich bei der Forschung & Entwicklung auf die Umstellung von herkömmlichen Kameras durch den Austausch der Magazine. Sie bieten inzwischen das erste digitale HD-Magazin für 16mm-Kameras von Arri an und wollen demnächst auch 35mm-Kameras bestücken können.

In der Postproduktion werden die Mediendateien digital nachbearbeitet und um weitere Medienelemente - wie Animationen oder Spezialeffekte - ergänzt. Netzwerkbasierende Ressourcen-Management-Systeme ermöglichen die Verwaltung aller Mediendateien sowie der Schnittversionen. Die Endversion, das sogenannte Digital Source Master (DSM), wird an den Verleih weitergeleitet.

A detailed overview of the various stages of the production and distribution process clarifies the expected breakthrough of digitalisation:

### Pre-production, production and post-production

Scripts, storyboards and excerpts are created digitally and made accessible to the members of the production team via closed or secure open networks. The production is, if necessary, digitally previsualised in order to be able to better coordinate the production with special effects and animation sequences.

Production is coordinated with the help of network-based administration systems, and the sounds and images are created with digital recording devices. The media files created in this manner can be viewed directly on the set as necessary, and they can be sent to post-production via satellite, cable or data storage media.

Digital recording devices as a replacement for 35mm cameras are still in the development stage. Several renowned companies are competing with each other to solve the problems of resolution, colour fidelity, and dynamics. The P24 production standard of the International Telecommunications Union (ITU) stipulates 1,920 x 1,080 pixels, or 1000 lines for 24 frames per second.

Sony, together with George Lucas and Panavision, modified a HDTV camcorder for the production of the film EPISODE II of the STAR WARS trilogy. According to audience tests, the CineAlta achieved a comparable picture quality with a conventional 35 mm camera. Sony is now developing a 10-megapixel camera prototype for the production of EPISODE III. In April of 2002, JVC and Photon Vision Systems announced the integration of the CMOS 8.3 million pixel QuadHDTV™ imaging sensors into the Ultra High Definition TV™ (UDTV) colour camera from JVC. This should achieve a resolution of 3840 x 2160 pixels. In May 2002 the Olympus Optical Co. introduced their prototypes of the High-Fidelity Digital Movie Camera with an 8-megapixel resolution. The companies Arriflex and Lockheed-Martin are working on the development of a camera with a resolution of 4K, i.e. 4000 lines. This would correspond to that of a conventional 35mm camera, and would be four times that of the P24 production standard with its 1000 lines.

The company Joe Dunton Cameras is concentrating their research and development on the conversion of conventional cameras through the exchange of magazines. They now offer the first digital HD magazine for 16 mm cameras from Arri, and now they are working on accommodating 35 mm cameras.

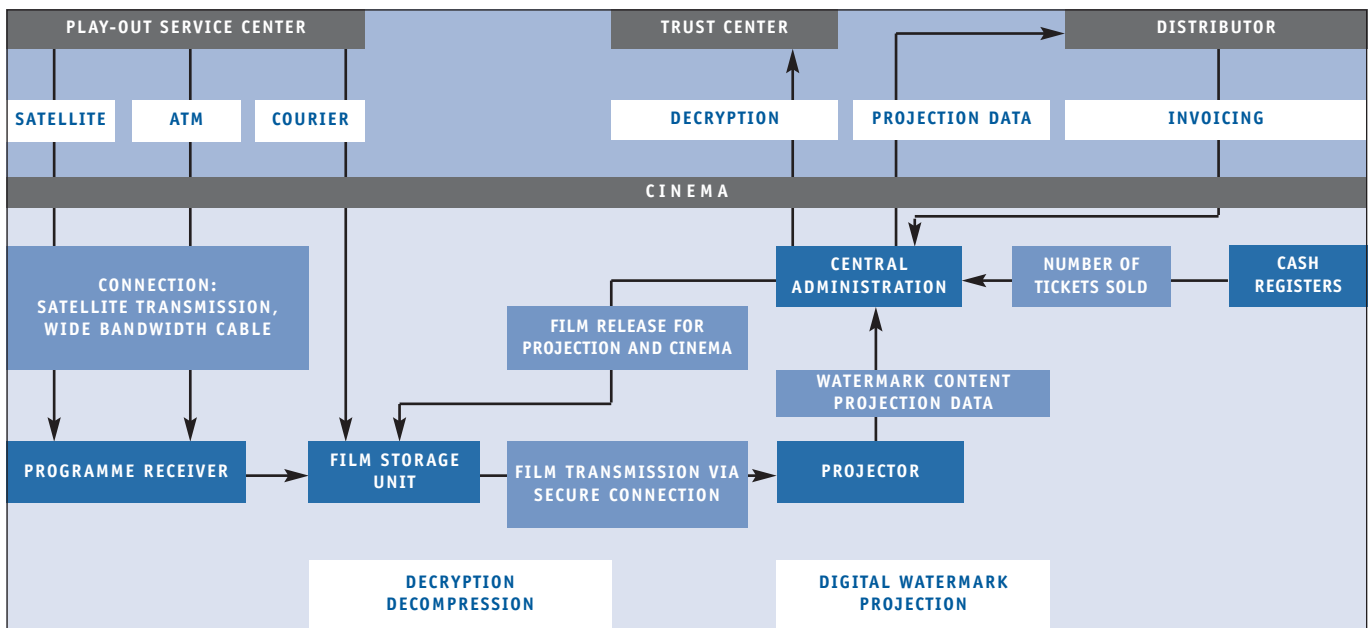
In post-production, the media files are digitally revised and supplemented by further media elements like animations or special effects. Network-based resource management systems make possible the administration of all media files as well as the edited versions. The final version, the so-called Digital Source Master (DSM), is forwarded to the distributor.

## Distribution

Das Digital Source Master (DSM) wird im Auftrag des Verleihs von einem Kopierwerk oder Play-Out-Service Center in einem digitalen Filmlager, also auf einem Server verwaltet. Die Play-Out-Service Centers verwalten die Masterversionen der Filmdateien in hoher Auflösung, erweitern sie um Sicherheits- und Lizenzangaben und stellen diese so individualisierten Dateien den Kinobetrieben in Form eines Datenträgers oder als Versanddatei via Satellit oder Breitbandkabel zur Verfügung. Der Transport der Datenträger zum Kinounternehmen wird - wie bisher - von spezialisierten Kurierdiensten ausgeführt.

## Distribution

The Digital Source Master (DSM) is administered by a duplication facility or play-out service center in a digital film storage unit, i.e. on a server, by commission of the distributor. The play-out service centers administer the master versions of the film files in high resolution, supplement them with security and licence specifications and make these individualised files available to cinema operators on a data storage medium or as a file sent via satellite or wide bandwidth channel. The data storage media will, as usual, be transported to the cinema company by specialised courier services.



Im Fall der Übertragung via Satellit oder Kabel wird die Filmdatei vom Play-Out-Service Center auf einem Distributionsserver bereitgestellt. Der Kinobetreiber kann sich die Datei im pull-Verfahren abrufen oder erhält sie im push-Verfahren, beispielsweise bei Satellit-Uplink. Auch diese Datei kann um Sicherheits- und Lizenzierungsangaben entsprechend den zwischen Verleih und Empfänger vereinbarten Bedingungen individualisiert sein.

In manchen Distributionsszenarien sind Broadcasting- oder Streamingverfahren vorgesehen. Das heißt, die Filmdatei wird nicht auf den lokalen Server des Kinobetriebes heruntergeladen, sondern bleibt auf dem Distributionsserver liegen und wird „gesendet“. Dieses Verfahren setzt jedoch leistungsfähige und vor allem stabile Verbindungen voraus.

Es bleibt abzuwarten, wer diese Payout-Dienstleistung anbieten wird. In Frage kommen könnten die Verleihfirmen selbst, die Kopierwerke oder Web- und Datahosts. Die Intermediaries garantieren eine verlustfreie Übertragung der Bild- und Tondateien via Satellit oder Breitbandkabel vom Set in die Postproduktion sowie schließlich der Filmdatei vom Play-Out-Service Center in die Kinobetriebe. Die Dateien werden im pull- oder push-Verfahren über ein Empfangsgerät auf dem Server des jeweiligen Empfängers abgespeichert oder im Streamingverfahren gesendet. Wichtiger

If transmitted by satellite or cable, the film file will be made available by the play-out service center on a distribution server. The cinema operator can either call up the file in the pull process or receive it in the push process, e.g. by satellite uplink. Conditions can be individualised between the distributor and recipient of this file in accordance with the security and licence specifications.

Broadcasting or streaming is being considered for some distribution scenarios. This means that the film file is not downloaded to the cinema operator's local server, but that it remains on the distributor's server and is "broadcast". This process, however, requires powerful and, above all, stable connections.

It remains to be seen who will offer this play-out service. Possible candidates include the distributors themselves, the duplication facilities or Web and data hosts.

The intermediaries guarantee a lossless transmission of picture and sound files via satellite or wide bandwidth cable from the set to post-production as well as the film file from the play-out service to the cinema operators. The files will be stored on the server of the respective recipient by means of the pull or push process via a receiver, or they will be broadcast in the

Bestandteil dieses Vorganges ist die Verschlüsselung und Komprimierung der Inhalte. In den vergangenen Monaten haben einige Firmen versucht, sich auf dem Markt entsprechend zu positionieren:

Technicolor, ein Unternehmen der französischen Gruppe Thomson, stellt sich – zusammen mit Qualcomm, einem führenden Unternehmen für Datenkompression, Verschlüsselung und drahtlose Datenübertragung – als Intermediary für digitales Kino auf. Alternativ wird die Datenübertragung per Satellit, Breitbandkabel oder Datenträger angeboten.

Die in Kalifornien ansässige Boeing Digital Cinema hat ca. 30 Systeme in Kinos installiert und wirbt für Datenübertragung per Satellit mit dem Hinweis auf ihre Erfahrung aus 10.000 Filmvorführungen im Laufe der letzten fünf Monate. Darunter waren Filme wie STAR WARS EPISODE II, Fox/Lucasfilm; SPY KIDS II, Miramax; SIGNS und SPIRITED AWAY, Buena Vista Pictures Distribution sowie BANGER SISTERS, Fox.

T-Systems, ein Tochterunternehmen der Deutschen Telekom, hat ein Full-Service-Paket entwickelt, mit der die Prozesskette von der Produktionsphase bis zur Ausspielung in die Kinos auf Projektoren abgedeckt wird, inklusive Verschlüsselung, Komprimierung und Datentransfer per ATM oder über Satellit.

## Projektion

Im Kinobetrieb wird die verschlüsselte, komprimierte Filmdatei über ein Empfangsgerät auf einem lokalen Server gespeichert. Bevor der Film vorgeführt werden kann, muss die Datei jedoch entschlüsselt – also durch ein *Trustcenter* freigeschaltet – und dekomprimiert werden. Bei Pay-per-View wird eine jede Vorführung entweder über das *Trustcenter* oder ähnliche Einrichtungen mit dem Verleih verrechnet. Für die kopiergeschützte Wiedergabe digitaler Filme im Kino werden heute zwei Systeme angeboten:

**Broadcast Server Modell (Push-Methode):** Die Filmdatei wird im Server des Kinobetriebs dekomprimiert und entschlüsselt, und dann als Echtzeitdatenstrom (real-time data stream) über den Projektor ausgestrahlt. Für die (gesicherte) Verbindung zwischen Server und Projektor wird der Standard für die Übertragung von HDTV (Link Encryption) genutzt, der von der SMPTE 292M entwickelt wurde. Hiermit ist eine Bandbreite von ca. 1Gb/Sek. möglich. Das Broadcast Server Modell wird derzeit für DLP-Projektoren eingesetzt, die bisher meistverkaufte, digitale Projektionstechnik.

**Daten Server Modell (Pull-Methode):** Verlagert man den „Player“, also die Software zum Abspielen des Films, zusammen mit der Entschlüsselung und Dekompression vom Server in den Projektor, spricht man vom Daten Server Modell. Die verschlüsselte und komprimierte Filmdatei wird auf Anforderung des Projektors (pull) vom Server an den Projektor weitergegeben. Die Datei wird vom Projektor entschlüsselt, dekomprimiert und projiziert. In diesem Modell fallen die Kosten für die Systemarchitektur eines Kinobetriebes erheblich niedriger aus. Der Server selbst wie auch der Weg zwischen Server und Projektor müssen nicht vor unbefugtem Zugriff geschützt werden. Sie sind also nicht integrale Bestandteile eines gesicherten Systems.

streaming process. An important component of this process is the scrambling and compression of the content. In recent months, some companies have attempted to find their place on this market.

Technicolor, a company of the French group Thomson, is presenting itself along with Qualcomm, a leading company for data compression, scrambling and wireless data transmission, as an intermediary for digital cinema. As an alternative, data transmission per satellite, wide bandwidth cable or data storage media is offered.

Boeing Digital Cinema of California has installed approx. 30 systems in cinemas, and they are advertising data transmission per satellite, noting their experience from 10,000 film presentations in the past five months. This included films such as STAR WARS EPISODE II, Fox/Lucasfilm; SPY KIDS II, Miramax; SIGNS und SPIRITED AWAY, Buena Vista Pictures Distribution as well as BANGER SISTERS, Fox.

T-Systems, a subsidiary of Deutsche Telekom, has developed a full service package with which the process chain can be covered from the production phase to the cinema presentation, including scrambling, compression, and data transfer per ATM or satellite.

## Projection

The scrambled and compressed film file is stored via a receiver on a local server at the cinema. Before the film can be presented, however, the file must be unscrambled or released by a *trust center* and then decompressed. In the pay-per-view process, every presentation is invoiced for the distributor either by the *trust center* or a similar facility. Two systems are currently available for the copy-protected presentation of digital films in the cinema:

**Broadcast server model (push method):** The film file is decompressed and unscrambled on the cinema's server, and then it is projected as a real-time data stream. The standard for the transmission of HDTV (link encryption), which was developed from the SMPTE 292M, is used for the (secure) connection between server and projector. A bandwidth of approx. 1 GB/sec is possible. The broadcast server model is currently used for DLP-Projectors, the most widely sold digital projection technology to date.

**Data server model (pull method):** If the player, i.e. the software for playing the film, is moved together with the decryption and decompression from the server to projector, this is known as the data server model. The scrambled and compressed film file is forwarded from the server to the projector upon request from the projector (pull). The file is unscrambled, decompressed and projected. The costs for the system architecture of a cinema operator are considerably lower in this model. The server itself as well as the path between server and projector do not need to be protected from unauthorised access. They are therefore not integral components of a secure system.

A pioneer and the current market leader in the digital projection technology sector is the US American company Texas Instruments with its *Digital*

Pionier und derzeitiger Marktführer auf dem Gebiet digitaler Projektionstechnik ist das US-amerikanische Unternehmen Texas Instruments mit der *Digital Light Processing™ Technologie* (DLP). Sie wird von zahlreichen Projektorherstellern, wie Barco, Christie und Digital Projection lizenziert und ist somit fast ausschließlich in digital ausgestatteten Kinos vertreten. Selbst in der privaten Unterhaltungselektronik weist die DLP-Technologie derzeit 76% Marktanteil auf. Bei DLP werden drei optische Halbleiter in jedem Projektor eingesetzt. Das in die drei Primärfarben (RGB) zerlegte Bild wird jeweils auf einen der drei Digital Mirror Devices (DMD) gestrahlt. Jedes dieser DMD ist mit über einer Million mikroskopisch kleiner, beweglicher Spiegel für die Darstellung jeweils eines Pixels des digitalen Bildes ausgestattet. Die Spiegel reflektieren das Licht der Projektorlampe so, dass sich das auf die Leinwand geworfene Bild aus der Überlagerung der drei DMD-Projektionen, also Grundfarben eines jeden Pixels zusammensetzt.

Ein ernsthafter Konkurrent für die Texas Instruments DLP-Technologie ist die von der Firma JVC entwickelte *Direct Drive Image Light Amplifier* (D-ILA) Technologie. JVC hat für den Einsatz in ihren Projektoren einen 3-Millionen-Pixel-Chips entwickeln lassen, mit dessen Hilfe die bisher in der Großbildprojektion erreichten Auflösungen mehr als verdoppelt werden können. Für Kinobetreiber interessant ist außerdem, dass diese Projektoren mit einem Player, also der Software für die Entschlüsselung und Dekomprimierung der Filmdatei (Daten Server Modell) wie auch einer Sicherung vor Abfilmen des projizierten Films durch das Einfügen von digitalen Wasserzeichen ausgestattet sind.

Die ersten Testergebnisse des von den *NTT Network Innovation Labs* auf der D-ILA Paneltechnik von JVC entwickelten Systems wurden auf der Siggraph 2001 vorgestellt. Mit dem System können Filmdateien mit 24 Bildern/Sek in einer Auflösung von 3840 x 2048 Pixeln wiedergegeben werden; ein bis dato von anderen Lösungen unerreichtes Ergebnis.

Die *Laser Display Technologie* (LDT) wird seit 1990 von der Schneider Technologies AG in Zusammenarbeit mit DaimlerChrysler entwickelt. Nach Insolvenz der Schneider Technologies im Jahr 2002 soll die herkömmliche Produktion von Fernsehgeräten und Computern durch die TCL Holding, einem der größten chinesischen Elektronikkonzerne fortgeführt werden. Ob auch die Rechte an der von Schneider entwickelten Lasertechnologie von TCL übernommen wurden, ist nicht bekannt. Die LDT übertrifft in Bezug auf Kontrast alle anderen Technologien am Markt. Mit der Technologie können Filme auch auf gekrümmte Oberflächen ohne den Verlust der Bildschärfe projiziert werden. Des Weiteren ist sie variabel in der Auflösung und somit geeigneter als Projektoren mit festem Pixelraster für den Einsatz in Kinos, die an der Vorführung unterschiedlicher Film- und Videoformate interessiert sind. Die exklusiven Rechte für die Verwendung der *Grating Light Valve*-Technik der Firma Silicon Light Machines hat sich der japanische Konzern Sony gesichert. Hierbei handelt es sich um Projektoren, die mit einem schaltbaren Linienspiegel plus Scanner ausgestattet sind. Sie sind ideal für den Einsatz von LDT geeignet. Ob Sony dieses Verfahren für die Nutzung in Kinos ausarbeiten wird, ist derzeit nicht bekannt.

*Light Processing™ technology* (DLP). It is licensed by numerous projector manufacturers such as Barco, Christie and Digital Projection and is thus used almost exclusively in digitally equipped cinemas. DLP technology also currently has a 76% market share in private consumer electronics. In DLP, three optical semiconductors are placed in every projector. The image, which is split into the three primary colours (RGB), is projected onto one of the three digital mirror devices (DMD). All of these DMDs are equipped with over a million microscopic moving mirrors, each one of them used for displaying one pixel of the digital picture. The mirrors reflect the light of the projector lamp so that the picture projected onto the screen consists of the three overlapping DMD projections, i.e. the primary colours of every pixel.

A serious competitor of Texas Instruments' DLP technology is JVC's *Direct Drive Image Light Amplifier* (D-ILA) technology. JVC had a three million-pixel chip developed for use in their projectors, which allows resolutions more than double of that of previous large screen projection. Another aspect which is worthwhile for cinema operators is the player, i.e. the software for the decryption and decompression of the film file (data server model) as well as a security device which prevents the recording of the projected film by means of including a digital watermark.

The first test results of the system developed by *NTT Network Innovation Labs* based on the D-ILA panel technology of JVC were introduced at the 2001 Siggraph. The system allows the playback of film files with 24 frames per second at a resolution of 3840 x 2048 pixels, a result not yet achieved by any other solutions.

*Laser Display Technology* (LDT) has been in development since 1990 by Schneider Technologies AG in cooperation with DaimlerChrysler. Because of the bankruptcy of Schneider Technologies in 2002, the conventional production of television sets and computers is to be continued by TCL Holding, one of the largest Chinese electronic groups. Whether the rights to the TCL laser technology developed by Schneider will be acceded is not yet known. With regard to contrast, LDT is the top technology on the market. The technology allows films to be projected onto curved surfaces without loss of picture sharpness. It furthermore features variable resolution, and it is thus suitable for projectors with fixed pixel grids for use in cinemas which want to present various film and video formats. The Japanese group Sony has secured the exclusive rights to use the *Grating Light Valve* technology of the Silicon Light Machines company. This involves projectors which are equipped with an adjustable mirror and scanner. They are ideally suited to the use of LDT. Whether Sony will elaborate this process for use in cinemas is not yet known.

## IT-Infrastruktur

Um Filme digital projizieren zu können, müssen die Kinobetriebe zusätzlich zu digitalen Projektoren mit einer entsprechenden IT-Infrastruktur ausgestattet werden. Die Systemarchitektur unterstützt den Empfang, die Speicherung und die interne Übertragung von Filmdaten. Darüber hinaus ermöglicht sie die Datenübertragung an Trustcenter für die Freigabe der Entschlüsselung über einen Security Manager und an den Verleih für die Verfolgung von abgefilmten Raubkopien sowie die Abrechnung im Fall von Pay-per-View Verfahren. Bei größeren Betrieben werden mit Hilfe eines integrierten Management-Systems auch die Kassen, Saalbespielung und individuelle Zusammenstellung von Filmen mit Trailern, Werbung oder anderen Inhalten verwaltet. Während in neueren Kinos die Verlegung einer solchen Infrastruktur architektonisch schon vorgesehen ist, stehen älteren Kinobetriebe in vielen Fällen Umbaumaßnahmen bevor.

Wer entscheidet, beim Umbau zum digitalen Kino mitzumachen, muss sich mit ein paar wichtigen Neuerungen vertraut machen:

### Digital Source Master:

- die Distributionsversion muss gesichert werden
- Standards müssen definiert werden für die Archivierung digitaler Filme (Auflösung und Lebensdauer)

### Digital Rights Management (DRM):

Über ihre kinofähige Player-Software versucht sich Microsoft als Partner für die Kinobranche zu etablieren, denn mit der Digitalisierung droht die zunehmende Piraterie von Lizenzen. Die Maßnahmen zur Sicherung von Filmdateien und die Verfolgung von Raubkopien wird, ähnlich wie in der Musikindustrie, durch Unternehmen wie Microsoft über das Digital Rights Management (DRM) betrieben werden. Es beinhaltet auch das Abrechnungsprozedere im Pay-per-View-Verfahren, das bei einer Marktdurchsetzung das Lizenzgeschäft stark beeinflussen wird.

- DRM hilft die Filmdaten zu sichern und die Rechte zu verwalten
- DRM wird den Medienmarkt transparenter machen
- DRM wird von der Software- und der Musikindustrie entwickelt und wird Firmen wie Microsoft den Zugang und die Kontrolle des Medienmarktes ermöglichen

### Alternative Einkommensquellen:

Am 18. September 2002 wurde das Konzert der Rockband Bon Jovi via Satellit in 20 Kinos in Europa ausgestrahlt. Am Zoopalast in Berlin stehen die Fans Schlange. Während der Liveübertragung schicken sich die Zuschauer in Deutschland, Großbritannien, den Niederlanden und Österreich per Mobilfunk mit ihren Handys SMS-Nachrichten auf die Leinwände und schaffen so ein saalübergreifendes Gemeinschaftserlebnis. Konzerte, Sportübertragungen und andere Live-Events können sich als zusätzliche Einkommensquellen für Kinobetreiber erweisen. Sie werden seit ein paar Jahren in Frankreich, Schweden und Großbritannien getestet. Doch dieses wirkt sich langfristig auch auf die teure Ausstattung aus, die unter Veranstaltungen mit Live-Charakter mehr als bei einem herkömmlichen Betrieb leidet. Auch alternative Kunden versuchen die Kinos für ihre Säle zu werben.

## IT Infrastructure

In order to be able to project films digitally, cinemas must be equipped not only with digital projectors, but also a corresponding IT infrastructure. The system architecture supports the reception, storage and internal transmission of film files. In addition, it makes possible data transmission to trust centers for the release of decryption via a security manager, data transmission to the distributor for pursuing recorded pirate copies and invoicing in the case of the pay-per-view process. In larger cinemas, an integrated management system will help to administer the cash registers, film presentation and individual compositions of films with trailers, advertisements or other content. While in new cinemas the layout of such an infrastructure has architecturally already been taken into account, many older cinemas will require reconstruction measures.

Those who decide to rebuild in order to accommodate digital cinema must learn about a few important advances.

### Digital Source Master:

- The distribution version must be secure
- Standards must be defined for the archiving of digital films (resolution and lifespan)

### Digital Rights Management (DRM):

With its cinema-compatible player software, Microsoft is trying to establish itself as a partner to the cinema sector, as digitalisation makes possible the increasing piracy of licences. Similar to the music industry, companies such as Microsoft will take measures for securing film files and pursue pirated copies with digital rights management (DRM). It also includes the invoicing procedure of the pay-per-view process, which, if successful on the market, will highly influence the licensing business.

- DRM helps to secure film files and to administer rights
- DRM will make the media market more transparent
- DRM is being developed by the software and music industry and will make access to and control of the media market possible for companies like Microsoft.

### Alternative Sources of Income:

On 18 September 2002, a concert by the rock band Bon Jovi was broadcast via satellite to twenty cinemas. The fans queue up at the Zoopalast in Berlin. During the live transmission, viewers in Germany, Great Britain, the Netherlands and Austria use their mobile phones to send text messages to the screens and thus create a common experience across the cinemas. Concerts, sport broadcasts and other live events could be additional sources of income for cinema operators. They have been tested for a few years in France, Sweden, and Great Britain. But in the long term they would effect the expensive equipment, which wears faster during live events than during conventional operation. The cinemas are also trying to advertise their halls to alternative customers.

**Interessante Pilotprojekte in Europa:**

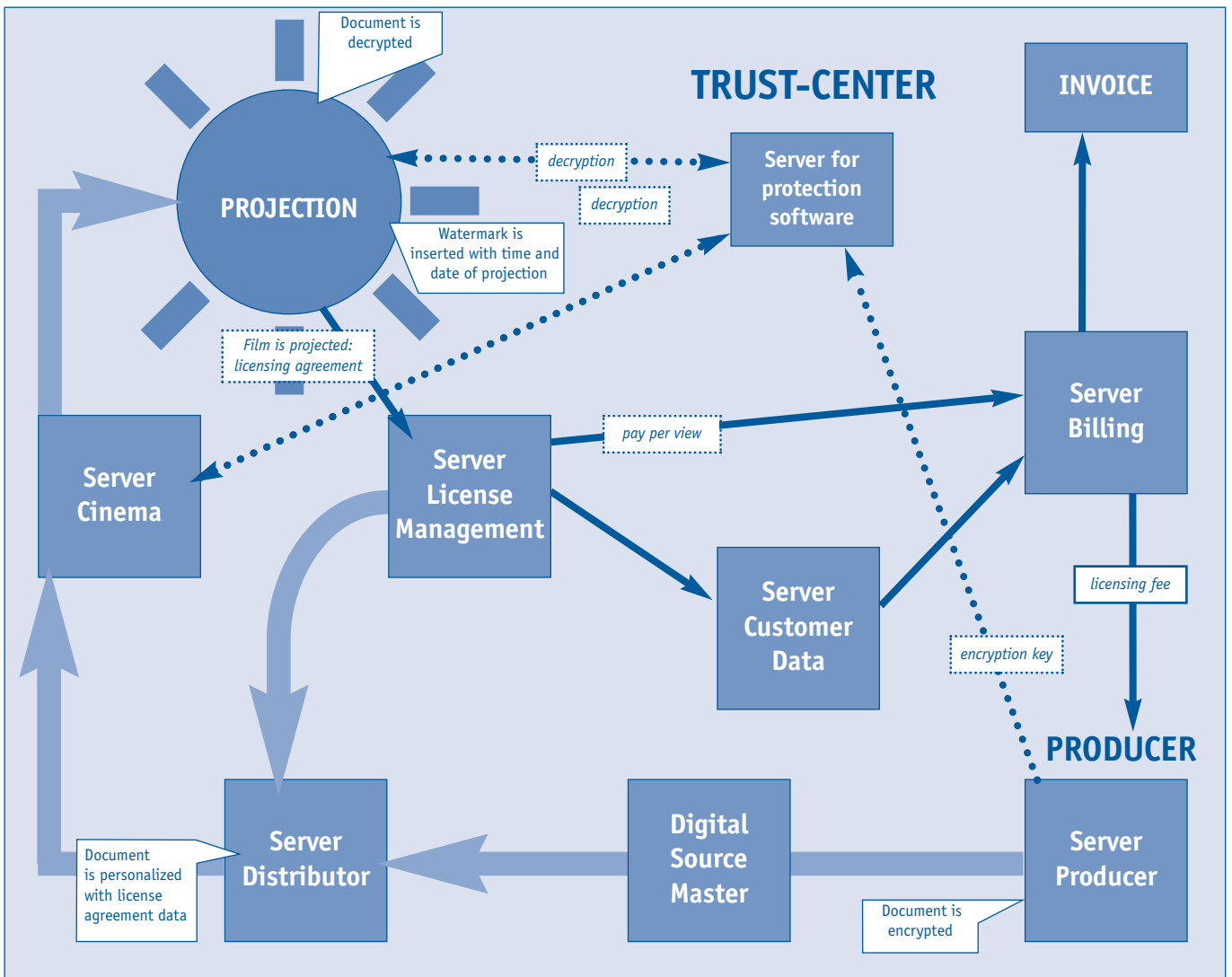
- Folkets Hus Pilot Project/Sweden
- Vidéo Transmission Haute Resolution (VTHR)/France
- DocuZone / Holland
- Russian Ark / Deutschland
- Bon Jovi / UK
- d.net.work (Europe)

**Interesting pilot projects in Europe:**

- Folkets Hus Pilot Project/Sweden
- Vidéo Transmission Haute Resolution (VTHR)/France
- DocuZone / Holland
- Russian Ark / Germany
- Bon Jovi / UK
- d.net.work (Europe)

Inga von Staden: geboren 1962 in der Schweiz, aufgewachsen in Washington DC (USA) und Bonn (Deutschland). Sie studierte Landwirtschaft an der Hebrew Universität in Jerusalem (Israel) und kehrte 1987 nach Deutschland zurück, wo sie seit dieser Zeit im Medienbereich arbeitet. Heute führt Inga von Staden eine Beratunsfirma ([www.projectscope.de](http://www.projectscope.de)), die sich in der Marktforschung und Projektberatung im Bereich Neue Medien für die Medienindustrie spezialisiert hat. Die neuste Studie über Digitales Kino ist unter [www.ffa.de](http://www.ffa.de) („Digitales Kino kommt...“) zu finden.

Inga von Staden: Born in 1962 in Switzerland, grew up in Washington DC (USA) and Bonn (Germany). She studied agriculture at the Hebrew University in Jerusalem (Israel) and in 1987 returned to Germany, where she has since worked in the media sector. Today Inga von Staden heads a consulting firm ([www.projectscope.de](http://www.projectscope.de)) which specialises in market research and project consulting for the media industry in the area of new media. The latest study about digital cinema can be found at [www.ffa.de](http://www.ffa.de) (“Digitales Kino kommt...“).



## 5. Der Think Tank

Der Einladung, in Dessau konstruktiv und konkret über Lösungen für die Zukunft des unabhängigen Europäischen Kinos nachzudenken, folgten rund 30 Exponenten aus allen Bereichen der Branche: aus Produktion, Verleih, Weltvertrieb, Kino, Promotion, Fachpresse, Förderung, Finanzierung und Bildung. Gemeinsam gedacht wurde mit dem Ziel, durch einen Prozess der Konsolidierung individueller Probleme zu – für das unabhängige Filmschaffen – zentralen Ansatzpunkten für gewünschte und nötige Veränderungen vorzudringen.

## 5. The Think Tank

The invitation to constructively consider solutions for the future of independent European cinema in Dessau was accepted by around 30 spokespersons from all sectors of the business: production, distribution, world sales, cinema, promotion, specialised press, financing, and education. The objective of the joint deliberations was to prioritize starting-points for desirable and necessary changes by a process of consolidating individual problems in independent filmmaking.

### 5.1 Die Klagemauer

Wird eine *Klagemauer* eröffnet, ergießt sich in der Regel eine Vielzahl an individuellen Problemen, Herausforderungen und Besorgnissen. So heterogen und auf eine persönliche Situation bezogen diese Themen auch sein mögen, sie bilden die Grundlage für Diskussionen und die Arbeit an praktischen Lösungsansätzen.

Die den Think Tank-Teilnehmern zu Beginn der Veranstaltung gestellte Frage lautete: *Welches ist in Ihrem Arbeitsbereich die zurzeit dringlichste Herausforderung?* Die folgenden Aussagen der einzelnen Teilnehmer bildeten die Grundlage für den Konsolidierungsprozess und die Gruppenarbeiten:

- vor der Konkurrenz an interessante Geschichten zu kommen (Medien)
- Förderung einer Medienlandschaft in den Neuen Ländern Deutschlands
- in der Zukunft weniger schlechte Drehbücher lesen müssen (Förderung)
- Stabilität in der Arbeit, Stabilität beim Cash-flow (Produktion)
- mittel- und langfristige Stabilität für die Firma (Produktion)
- die steigende Zahl an Festivals in aller Welt steht in Konkurrenz zu den Arthouse-Kinos, bzw nimmt ihnen immer mehr Publikum weg (Kino)
- Ich möchte europäische „Mainstream“-Filme sehen
- der ewige Kampf um Berichterstattung über unabhängige Filme in den Medien (Publicity)
- den Platz für relevante Themen im Kino und im Fernsehen zu behalten
- die Politik davon überzeugen, mehr Geld in die unabhängige Filmproduktion zu investieren
- staatliche Institutionen von der Unterstützung des unabhängigen Kinos zu überzeugen
- junge/neue Leute in der Branche müssen besser unterstützt werden
- der Balanceakt zwischen den Bedürfnissen der Verleiher und den Anforderungen des MEDIA-Systems
- es wird immer schwieriger, Filme in einem immer fragmentierteren Markt zu verkaufen; Kurzfilme haben praktisch keine Chance mehr.
- die Finanzierung zu finden für die Art Film, die wir machen möchten – und das innerhalb der notwendigen Zeit.
- für gewisse Berufe in der Branche gibt es keine schulische Ausbildung (z.B. Fachausbildung für Kino und Distribution)
- genügend finanzielle Unterstützung für Bildungsprogramme (heute wird vor allem die Produzentenausbildung gefördert)

### 5.1 The Wailing Wall

If a *wailing wall* is opened, numerous individual problems, challenges and worries usually flood out of it. Although these topics may be heterogeneous or pertinent to a personal situation, they form the basis for discussion and approaches to practical solutions.

The question asked of the think tank participants at the start of the event was: *What is currently the most urgent challenge of the field in which you work?* The following statements of the individual participants formed the basis for the consolidation process and group activities:

- To get interesting stories before the competition (media)
- Promotion of a "media landscape" in the new German federal states
- That I have to read fewer bad scripts in the future (promotion)
- Stability at work, stability in cash flow (production)
- Middle and long-term economic stability for the company (production)
- The increasing number of festivals all over the world competes with art house cinemas, and they take away more and more of the audience (cinema)
- I would like to see European mainstream films
- The eternal battle for coverage of independent films in the media (publicity)
- Keeping a space for relevant topics in the cinema and television
- Convince politicians to invest more money in independent film production
- Convince state institutions to support independent cinema
- Young / new people in the business must receive more support
- The balancing act between the needs of the distributor and the requirements of the MEDIA system
- It is becoming more difficult to sell films in an increasingly fragmented market; short films practically have no chance these days
- Finding financing for the type of film we would like to make – within the necessary time period
- There is no formal education for certain careers in the business (e.g. training for cinema and distribution)
- Sufficient financial support for education programmes (today training to be a producer is promoted in favour of others)

- die Lücke zwischen neuen Technologien (Digitalisierung) und dem unabhängigen Filmschaffen schließen
- gute Filme auch für kleine Städte und Ortschaften, nicht nur *Mainstream*
- die Förderung unterstützt zu viele Filme, und viele davon haben kein professionelles Management
- Produktionsmanagement: viele Filme werden nicht professionell abgeliefert (Delivery), sie sind nicht komplett ausgestattet für den Verkauf
- die Käufer sterben aus: zu viele Filme und nicht genügend Einkäufer
- die grösste Herausforderung ist immer, wie ich den nächsten Film machen soll
- wie strukturiere ich die immense Menge an Informationen und wie finde ich in der Masse die guten Filme? (Einkäufer)
- kleine Kinos sollten enger zusammenarbeiten, z.B. auch zusammen Filme kaufen, gemeinsam verhandeln
- ich hasse den Satz: *Das Publikum will das nicht sehen* (Dokumentarfilme)
- nur langsame Veränderungsfähigkeit in Zeiten schneller Veränderungen
- zu wenig Vorbereitung, die Leute agieren zu schnell, zu wenig langfristige Planung
- trotz aller Anstrengungen und Millionen von Förderbeträgen ist die Filmindustrie in Europa immer noch schwach, und es besteht ein Mangel an professionellen Mitarbeitern
- vermisse Überblick und Solidarität bei Produzenten und Käufern was die Arbeit des Weltvertriebs anbelangt
- drastische Veränderungen im Marktgeschehen - und wir haben nicht die Werkzeuge, um darauf zu reagieren
- kein Lobbying für das unabhängige Filmschaffen, wir rennen den Veränderungen in der Branche hinterher

Aus diesen individuellen Aussagen wurde in der folgenden Diskussion eine Anzahl Themengebiete für die Gruppenarbeiten isoliert:

- Qualität der Inhalte, der "gute" Film
- wirtschaftliche Stabilität und Kontinuität der einzelnen Firmen sowie der Branche als Ganzes
- Finanzierung von Nischenprodukten
- Stabilität im Personalbereich
- Promotion und Marketing: Finanzierung sowie Professionalisierung/ Professionalität
- Imagebildung für den unabhängigen Film, ein *europäisches* Image, eine zukunftsfähige Europäische Filmindustrie
- Aufbau eines Zielpublikums, genaue Kenntnisse über das Zielpublikum
- Professionalität, Aus- und Weiterbildung, Managementprozesse
- Lücken schließen zwischen neuen Technologien und dem unabhängigen Filmschaffen
- Reaktion auf Geschwindigkeit der Veränderungen
- Zugang zum "guten Film" in weniger urbanen Gebieten
- Mittel für Forschung und Entwicklung, Mittel für den Innovationsprozess
- Ratio zwischen vorhandenen Filmen und vorhandenen Käufern
- Networking/Zusammenarbeit
- strategische Antwort des unabhängigen Filmschaffens auf die Strategien der grossen Medienkonzerne

- Closing the gap between new technologies (digitalisation) and independent filmmaking
- Good films also for small towns and municipalities, not just mainstream
- Promotion supports too many films, and many of them have no professional management
- Production management: many films are not delivered professionally; they are not fully equipped for sale
- Buyers are dying off: too many films and not enough buyers
- How should I structure the immense amount of information and how should I find good films among the masses? (buyer)
- Small cinemas should work more closely together, e.g. buy films together, negotiate together
- I hate the sentence: *The audience does not want to see that.* (documentary films)
- The inability to change quickly in quickly changing times
- Too little preparation, the people act too quickly, too little long-term planning
- Despite all the efforts and millions of promotional funds, the film industry in Europe is still weak, and there is a lack of professional employees
- I miss the overview and solidarity of producers and buyers with regards to world sales.
- Drastic changes on the market - and we lack the tools to deal with them
- No lobbying for independent filmmaking, we are always in the shadow of changes in the industry

In the discussion following these individual statements, a number of topics for group activities were isolated:

- Quality of content, the "good" film
- Economic stability and continuity of the individual companies as well as the entire industry
- Financing of niche products
- Stability in the area of personnel
- Promotion und marketing: financing as well as professionalisation / professionalism
- Image building for independent film, a *European* image, a European film industry capable of prospering in the future
- Building up a target audience, exact knowledge about the target audience
- Professionalism, education, management processes
- Closing the gap between new technologies and independent filmmaking
- Reaction to the speed of changes
- Access to "good films" in less urbanised areas
- Funds for research and development, funds for the innovation process
- Ration between available films and available buyers
- Networking/cooperation
- Strategic response of independent filmmaking to the strategies of the big media groups

## 5.2 Der Konsolidierungsprozess

In vier Gruppen aufgeteilt stellten sich die Teilnehmer der Aufgabe, aus den ohne Wertung erfassten Problemkreisen eine Rangliste nach Wichtig- und Dringlichkeit für das unabhängige Filmschaffen zu erstellen. Folgende Resultate wurden von den Gruppen präsentiert:

### Gruppe 1

In dieser Gruppe wurden mangelnde Marktkenntnisse nach intensiver Diskussion als größtes und dringlichstes Problem definiert. Für wen produzieren wir eigentlich? Können wir, das unabhängige Filmschaffen, den Markt beeinflussen? Wo finden wir die dafür notwendigen finanziellen Mittel? Wie verbessern wir das Know-how im Bereich Marketing und Promotion? Zahlen und Fakten zum Mainstream-Kino seien massenhaft vorhanden, nicht aber für das unabhängige Kino. Es müsse Grundlagenmaterial erarbeitet werden, welches als Basis für eine professionelle Marketingarbeit für den unabhängigen Film genutzt werden kann.

An die zweite Stelle setzte Gruppe 1 die Qualität des Produktes Film. Einerseits sei es notwendig, die eigenen Produkte besser zu definieren, bzw. sich klarer darüber zu werden und zu sein, welche Art von Filmen man eigentlich produziert und verkauft. Andererseits müssten aber ganz einfach auch bessere Filme gemacht werden.

Das Thema Verbesserung der Professionalität stand bei dieser Gruppe auch ganz oben auf der Prioritätenliste. Es mangle sowohl an Spezial- als auch an Allgemeinwissen: Jeder müsse seinen Job mit hohem Anspruch an die professionelle Qualität machen und hierzu auch wissen, in welchem Umfeld dies geschieht, d.h. die Gegebenheiten, Probleme und Chancen des Marktes kennen und dieses Wissen konsequent in die Arbeit einbinden. Die Gruppe gab diesem Thema den Platz drei, wies aber darauf hin, dass die Professionalität ein alles durchdringendes Element der Filmarbeit sein muss.

Für ebenfalls essentiell hielt Gruppe 1 den Ausbau des Networking und der Zusammenarbeit innerhalb der Independent-Branche. Zudem müssten dringend vermehrte Anstrengungen für das Image des Produktes „Arthouse-Film“ gemacht werden – was nur durch gemeinsame Anstrengungen gelingen könne.

### Gruppe 2

Von einer guten Qualität des Produktes Film müsse grundsätzlich ausgegangen werden, meinten die Mitglieder der Gruppe 2 und gaben folgenden Bereichen Priorität: Am dringlichsten für positive Veränderungen in der Branche sei die Verbesserung der Professionalität. Talent müsse verbunden werden mit Ausbildung, welche dazu befähige, Visionen und Strategien zu entwickeln, die auch im grösseren Kontext der Filmindustrie Sinn machen. Besonderen Handlungsbedarf sah Gruppe 2 auch im Bereich Marketing-Knowhow: Der Mangel an Wissen, welches Produkt für welchen Markt produziert wird, sei beunruhigend gross.

Nächste Dringlichkeit geniessen Zusammenarbeit und – dadurch provoziert – die Konsolidierung in der Branche. Zu viele Einzelkämpfer versuchten in

## 5.2 The Consolidation Process

Split into four groups, the participants worked on the task of drawing up a priority list of the yet unevaluated problem areas according to importance and urgency for independent film. The following results were presented by the groups:

### Group 1

After an intense discussion, this group considered lacking knowledge about the market to be the biggest and most urgent problem. For whom are we really producing? Can we, independent filmmakers, influence the market? Where can we find the necessary funds? How can we improve expertise in the field of marketing and promotion? There is a mass of facts and figures about mainstream cinema, but not about independent cinema. Fundamental material must be elaborated to serve as a basis for professional marketing work in independent film.

Group 1 gave the quality of the product second place. On the one hand it is necessary to better define one's own products, i.e. to have a clearer idea of what type of films are actually produced and sold. On the other hand, better films simply need to be made.

The topic of improving professionalism was near the top of this group's priority list. Both special and general knowledge are lacking. Everyone must do one's job with a high demand for professional quality, and one must know in which environment this happens, i.e. to know the conditions, problems and chances of the market as well as consistently to integrate this knowledge into one's work. The group gave this topic third place, but noted that professionalism is essential to all elements of filmmaking.

Group 1 also considered the expansion of networking and cooperation within the independent sector essential. In addition, there is an urgent need to work on the image of "art house film" as a product; this is possible only through a cooperative effort.

### Group 2

The good quality of a film product must be a fundamental assumption according to group 2, which gave priority to the following areas. The improvement of professionalism is the most urgent aspect for positive change in the business. Talent must be combined with education, which would make it possible to develop visions and strategies which would also benefit the film industry as a whole. Group 2 considered it especially important to improve marketing expertise. The lack of knowledge as to which product is produced for which market is disturbingly widespread.

The next most urgent aspects are cooperation and, as follows, consolidation in the industry. Too many isolated individuals have tried to survive in their small segment instead of combining knowledge and capabilities,

ihrem kleinen Segment zu überleben, statt Wissen und Können zu bündeln und damit die Überlebenschancen zu vergrößern. Handlungsbedarf sieht man auch im Bereich Finanzierung der Distribution. Es stünden vor allem für das Marketing von Filmen viel zu wenig Mittel zur Verfügung.

### Gruppe 3

Ultimatives Ziel der Arbeit im Film muss für Gruppe 3 immer das *gute* Produkt sein. Sie legte daher die besonderen Anliegen konzentrisch um dieses Produkt an und wies auf die Interdependenz dieser Problembereiche bei notwendigen Veränderung oder Verbesserung hin. In einer Wertung ist aber auch für sie Professionalität der beste Schlüssel zum Erfolg und muss auf der Liste möglicher Initiativen ganz oben stehen. Zur Professionalität gehört die Marktkenntnis, d.h. das Wissen über den Markt sowie die Fähigkeit, einen Film fachmännisch zu vermarkten.

Ohne Geld geht gar nichts – und darum ist für Gruppe 3 die Sicherstellung von genügend öffentlicher (Förderung), aber auch privater Finanzierung für Filmproduktion und –distribution essentiell.

Beim Thema Networking – Nummer vier auf ihrer Prioritätenliste – differenziert Gruppe 3 zwischen Produktion und Distribution. Im Bereich der Produktion seien die Vernetzung der Akteure und das Sammeln der Kräfte selbstverständlich von Bedeutung, noch wichtiger zum heutigen Zeitpunkt sei die enge Zusammenarbeit aber im Distributionsbereich.

Das Thema Ausbildung wurde für diese Gruppe zu einem Dilemma: Natürlich sei die Qualität von Aus- und Weiterbildung wichtig für die Qualität des Filmschaffens. In der heutigen Situation stelle sich aber die Frage, wo all die Leute, die jetzt ausgebildet werden, denn überhaupt arbeiten können. Die Independent-Branche kämpfe ums Überleben, und in dieser Situation hätten automatisch andere Problembereiche Priorität.

Das Wissen um die neuen Technologien und deren Integration in die Arbeit gehört nach Meinung von Gruppe 3 zum Thema Professionalität – aber auch hier verdrängten die existenziellen Probleme die Möglichkeit des unabhängigen Filmschaffens, sich auf den Innovationsprozess einzulassen.

### Gruppe 4

Die Basis für jedwelche Tätigkeit in dieser Branche ist für Gruppe 4 Professionalität gestützt durch Bildung (Aus- und Weiterbildung). Ziel müsse sein, dass jedes Arbeitssegment und jede Entscheidung im Lebenszyklus eines Films professionell gehandhabt werde – schon ein schwaches Glied in der Kette genügt, um die Karriere eines Films zu gefährden. Danach sehen sie einen Wasserfall-Effekt: Konsequente Professionalität, bzw. der Anspruch daran bedeute, dass die Filmförderungen stärkeren Einfluss ausüben auf die Produzenten, die Qualität ihrer Filme zu verbessern. In logischer Konsequenz sollten daraus qualitativ hochstehendere Produkte entstehen, die somit – und mit Hilfe professionellen Marketings – einfacher ihren Platz in der Zuschauergunst, d.h. auf dem Markt finden. Je mehr Zuschauer bessere Filme sehen, desto besser werde das Image – dem flankierend durch professionelle Lobbyarbeit geholfen werden soll.

Das Wissen um die Innovationen in einem Markt gehört auch für Gruppe 4 zur Professionalität. Beim Thema Aus- und Weiterbildung müssen die neuen

which would improve their chances of survival. It is furthermore necessary to take action in the area of distribution financing. Insufficient funds for the marketing of films is especially problematic.

### Group 3

Group 3 considered the ultimate objective of film work to be the *good* product. They therefore concentrated especially closely on the high-quality product and noted the interdependence of problem areas for necessary changes or improvement. In their evaluation they also considered professionalism to be the best key to success, and it must be very high on the list of possible initiatives. Part of professionalism includes market expertise, i.e. knowledge of the market as well as the ability to expertly market a film.

Money talks...and for this reason group 3 emphasized the necessity of the securing of sufficient public funds as well as private financing for film production and distribution.

With regard to the topic of networking – number four on their list of priorities – group 3 differentiated between production and distribution. In the field of production, the significance of the networking players and joining forces should be self-evident; of even greater importance today is the close cooperation in the field of distribution.

The topic of education was a dilemma for this group. Of course they considered the quality of education to be important to the quality of filmmaking. Today, however, one must ask where all the people now in education programmes should find work. The independent sector is fighting for survival, and in this situation, other problems areas automatically have priority.

Knowledge about new technologies and their integration into film work is according to group 3 part of professionalism – but even here existential problems make it very difficult for independent film to get involved in the innovation process.

### Group 4

Group 4 considers the basis for any work in this business to be professionalism based on education. The objective must be professional handling of every work segment and every decision in the filmmaking process – even one weak link in the chain would suffice to endanger the success of a film. In this they see a waterfall effect: consistent professionalism or the demand for professionalism would mean that film promotion would have a stronger influence on producers to improve the quality of their films. This should lead to the production of higher quality products which, with the help of professional marketing, would more easily find their place on the market, i.e. attract a wider audience. The larger the audience of good films, the better the image, which would be supplemented by professional lobby work.

Knowledge about innovations in a market is, according to group 4, part of professionalism. New technologies must therefore play an important role in education. Group 4 said that the upcoming digitalisation of media would simplify the vertical integration of production and distribution, and inde-

Technologien also eine wichtige Rolle spielen. Die voraussehbare Digitalisierung der Medien vereinfacht nach Meinung von Gruppe 4 die vertikale Integration von Produktion und Distribution, und diese Chance dürfe sich das unabhängige Filmschaffen nicht entgehen lassen.

In der nachfolgende Diskussion der von den vier Gruppen eingebrachten Resultate herrschte beim Plenum Einigkeit: Ziel aller Massnahmen müsse sein, das unabhängige Filmschaffen nachhaltig zu verändern, damit dieses zu einer zukunftsfähigen Industrie wird (Sustainability). Die dafür notwendigen qualitativ hochstehenden Produkte und die Kompetenz für deren Vermarktung entstehen...

- durch generelle Professionalität auf allen Ebenen im Lebenszyklus eines Films;
- durch Marktkenntnisse, d.h. das Sammeln und die Auswertung von Marktdaten, die Definition des Marktes (speziell Nischen versus Mainstream), die Entwicklung von adäquaten Marketingstrategien sowie die Stimulierung einer Arthouse-Kultur bei den Zuschauern;
- durch die Sicherung der notwendigen finanziellen Ressourcen – öffentlich und privat – für die professionelle Arbeit in Produktion und Distribution;
- durch Networking und Zusammenarbeit, bzw. der synergetischen Nutzung der vorhandenen Ressourcen.

Aus über dreissig Anliegen der "Klagemauer" hatten die Teilnehmer im Gruppenprozess die für sie wichtigsten vier Bereiche herausdestilliert:

- *Professionalität*
- *Marktkompetenz*
- *Finanzielle Ressourcen*
- *Networking/Kooperation*

### 5.3 Die vier Kernpunkte

In einem nächsten Schritt sollte die Ausarbeitung von konkreten Resolutionen für jeden dieser vier Kernpunkte folgen. Wieder begaben sich die vier Arbeitsgruppen in Klausur, mit der Aufgabe, jeweils für zwei der Kernpunkte – im Rahmen der verfügbaren Zeit – konkrete Lösungsansätze anzudenken.

Folgende Resultate wurden anschließend präsentiert:

#### Präsentation Gruppe 3 zum Thema Professionalität

In der Branche herrscht nach Ansicht der Gruppe 3 ein generelles Defizit an Allgemeinwissen über den internationalen Markt und die Strategien der richtunggebenden grossen Konzerne, aber auch über den spezifischeren Markt des Arthouse-Kino. Auch mangelt es an klassischem unternehmerischem Know-how und dem nötigen Wissen über die (technischen) Innovationsprozesse. Einerseits sieht sie die Problematik in der demokratischen Seite der kinematographischen Produktion – jeder kann eine Kamera in die Hand nehmen und einen Film machen. Andererseits fehlt es aber auch an der notwendigen Einstellung, dass das "Constant Learning" ein

pendent filmmakers must not pass up this opportunity.

There was widespread agreement amongst the participants in the subsequent discussion of the results presented by the four groups. The objective of all measures must be to make independent filmmaking sustainable so that it can become a future-oriented industry. The following are necessary for the required high-quality products and expertise for their marketing:

- General professionalism at all levels in the filmmaking process
- Knowledge about the market, i.e. the collecting and evaluating of market data, the definition of the market (special niches versus mainstream), the development of adequate marketing strategies as well as the stimulation of an art house culture in the cinemagoers
- The securing of necessary financial resources, both public and private, for professional work in production and distribution
- Networking and cooperation, and the synergetic use of available resources

Of the over thirty complaints mentioned, the participants filtered out the four most important areas in the group process.

- *Professionalism*
- *Market expertise*
- *Financial resources*
- *Networking/cooperation*

### 5.3 The four Crucial Points

The next involves the elaboration of concrete resolutions for every one of these four crucial points. The four work groups each worked on concrete approaches to solving two of the problematic points within the time allotted.

The following results were then presented:

#### Presentation of Group 3 on the Topic of Professionalism

Group 3 was of the opinion that people in the business lacked general knowledge about international markets and the strategies of the highly influential big groups as well as about the specific market of art house cinema. They also thought there was insufficient "classic" corporate expertise and knowledge about the (technical) innovation process. On the one hand, the problems lie in the democratic aspect of cinematographic production – anyone can pick up a camera and make a film. However, the attitude that constant learning is mandatory is also lacking. As early as in film school students must learn more about general business aspects, and the schools

Muss ist. Bereits bei den Filmschulen müsse den Studenten mehr unternehmerisches Allgemeinwissen vermittelt, bzw. diese darauf getrimmt werden, der kontinuierlichen Weiterbildung einen festen Platz im zukünftigen Arbeitsalltag einzuräumen. Talent und Können im spezifischen Berufsbereich müssten gepaart sein mit einem akuten Bewusstsein für die Realität der nationalen und internationalen Märkte.

Hierfür muss nach Meinung der Gruppe 3 ein konzertierter Vorstoß bei den Filmschulen und Weiterbildungsstätten in Europa gemacht werden. Im Sinne eines "Train the Trainer" sollen die Lehrkräfte für diese Themen sensibilisiert und die Schulleitungen aufgefordert werden, die Programme ihrer Schulen dementsprechend anzupassen. Um nicht unnötig finanzielle und personelle Ressourcen zu verschleudern, plädierte die Gruppe für bessere Koordination und eine engere Zusammenarbeit aller Schulen in Europa. Der Integration der erwähnten Wissensgebiete in die Bildungsprogramme müssten unbedingt konzertierende Absprachen vorausgehen.

Eine verstärkte Lobby verlangt Gruppe 3 bei den Bildungsstätten auch für jene Berufe im Film, die heute noch keine schulische Ausbildung kennen (Weltvertrieb, Verleih, Kino). Zudem wurde die Frage diskutiert, ob mehr Privatwirtschaft im Schulbereich nicht sinnvoll wäre. Dies mit dem Hintergedanken, dass – wenn Aus- und Weiterbildung nach marktgerechten Preisen angeboten würden – dies ihre Wertschätzung steigern.

#### Präsentation Gruppe 4 zum Thema Professionalität

Ganz ähnliche Ansätze diskutierten auch die Mitglieder der Gruppe 4 im Bereich Bildung, die auch bei ihnen die Basis für die Professionalität legt: Soll Bildung im Film zukünftig zu Marktpreisen angeboten oder ein Stipendensystem eingeführt werden? Gewünscht wird eine Bewusstseinsänderung: Nicht *ich verdiene eine Ausbildung*, sondern *ich verdiene mir eine Ausbildung*. Die Sicherung der Professionalität in der Filmbranche geschieht auch über die Selektion und die gesetzten Standards an den Bildungsstätten.

Ferner verlangt auch diese Gruppe nach der Integration von Allgemeinwissen in die Bildungsprogramme – sie bezeichnen sie als sogenannte *soft skills*. Wenn es den Schulen zudem gelinge, zur Alma Mater ihrer Abgänger zu werden, zu der man für Weiterbildung, aber auch zum Networking mit den Alumni wieder und wieder zurückkehrt, wäre dies nicht nur eine Garantie für das geforderte *Continuous Learning*, sondern auch eine Basis für die Zusammenarbeit in der Branche.

Des weiteren fordert die Gruppe die Entwicklung von strategisch-fundierte Fördermodellen. Heute arbeiteten die Förderstellen zwar mit einer Kriterienliste, doch es herrsche ein Mangel an klar definierten wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Strategien inklusive Controlling. Diese könnten eine wichtige Vorgabe für professionelles Arbeiten in der Filmbranche sein.

Dem Mangel an eigenen Visionen in der Independent-Branche möchte Gruppe 4 mit spezifisch organisierten "Foren für Visionen und strategisches Denken" entgegentreten. Nur durch gemeinsames, diszipliniertes Nachdenken werde es dem unabhängige Filmschaffen gelingen, professio-

must be made capable of providing continual further education. Talent and ability in the specific career field must be paired with an acute awareness of the reality of national and international markets.

According to group 3, a concentrated effort must be made at film schools and further education facilities in Europe. In the spirit of "train the trainer", the instructors of these topics must be sensitised to these topics, and it must be made clear to the school administrators that they have to adapt the programmes of their schools accordingly. In order to prevent the unnecessary squandering of financial and personnel resources, the group pleaded for better coordination and the closer cooperation of all schools in Europe. The integration of the aforementioned subject areas into education programmes must be preceded by concerted discussions.

Group 3 also demanded a stronger lobby for education centres for careers in film not yet represented at the educational level (world sales, distribution, cinema).

In addition, the question of whether the private sector should be more involved at the educational level was discussed. They kept in mind that education programmes offered at market-oriented prices would enjoy a greater estimation of value.

#### Presentation of Group 4 on the Topic of Professionalism

The members of group 4 discussed very similar solutions regarding education, which they also considered the basis of professionalism. In the future should education in film be offered at market prices or should a scholarship system be introduced? The goal is a change in conviction; not "I deserve education", but "I earn my education". The selectiveness and standards of the education centres would also assure professionalism in the film industry.

Furthermore, this group calls for the integration of general knowledge into the education programmes – this is referred to as *soft skills*. If students, once they graduate, continually return to their Alma Mater for further education as well as networking with the alumni, this will not only ensure the necessary *continuous learning*, but also form a basis for cooperation in the industry.

The group also encourages the development of strategically sound promotion models. Although promotion centres today work with a criteria list, there is a severe lack of controllership as well as clearly defined economic, political and cultural strategies. These could be crucial to formulating a plan for professional work in the film industry.

Group 4 suggests addressing the scarcity of vision in the independent sector with specifically organised "forums for visions and strategic thinking". Only disciplined and cooperative deliberations will make it possible for independent filmmaking to develop professional solutions for the future. Regular information and knowledge exchange should also be institutionalised.

nelle Lösungen für die Zukunft zu entwickeln. Institutionalisieren möchte man auch den regelmäßigen Informations- bzw. Wissensaustausch.

In der folgenden Diskussion des Themas Professionalität im Plenum wurde nochmals unterstrichen,

- dass Film ein sehr teures Produkt sein und daher der professionelle, verantwortungsvolle Umgang mit diesen Mitteln einfach zu Berufsknowhow und -ethik gehören muss;
- dass man sich mit dem Entscheid, in dieser Branche zu arbeiten, nicht einfach nur sein Brot verdient, sondern auch der Mitverantwortung für die Lebensfähigkeit einer spezifischen Art des Filmschaffens stellt (Solidarität).

### Präsentation Gruppe 1 zum Thema Marktkompetenz

Fehlen tun zur Verbesserung der Marktkompetenz gemäss Gruppe 1 bereits die Grundlagen, nämlich Zahlen und Fakten zum Independent-Markt. Die Erarbeitung dieser Marktdaten soll in den Bereichen Publikum, Produkt und Finanzierung-/bzw. Investoren geschehen, damit folgende Fragen beantwortet werden können:

- Was ist das Profil des Arthouse Kinos/unabhängigen Kino in Europa?
- Welches sind die Akteure am Markt?
- Wer und wie ist unser Publikum?
- Welche Märkte gibt es für unser Publikum (Kino, TV, Video/DVD, Multime-dia/Internet, etc.)
- Wie sind/werden unsere Produkte wirtschaftlich sinnvoll?
- Wo und wie finden wir öffentliche und private finanzielle Mittel (inkl. *soft money*)?
- Welches sind die Ansprüche der Investoren und wie können wir sie erfüllen? Bzw. welche Informationen braucht der Finanzmarkt von uns?

Für das eigentliche Produktmarketing hält Gruppe 1 die Erhöhung von finanziellen Mitteln für dringlich. Gleichzeitig müsste aber sichergestellt werden, dass diese zusätzlichen Mittel auf der Basis eines professionellen Marketingkonzepts verwendet werden.

*Um das Publikum des Arthouse-Kinos zu pflegen und zu vergrößern, stellt sich die Gruppe folgende Massnahmen vor:*

- die finanzielle Unterstützung der Arthouse-Kinos muss verbessert;
- Programme im Sinne einer *education cinématographique* (Beispiel „Zauberlaterne“ in der Schweiz) müssen entwickelt und existente gefördert;
- alternative Abspielstellen müssen unterstützt;
- Verleihern und Kinos müssen bei der Bewältigung der Umstellung zur Digitalisierung zur Seite gestanden;
- und mehr Sendeplätze im Fernsehen bereitgestellt werden.

### Präsentation Gruppe 2 zum Thema Marktkompetenz

Um die Situation des Nischenmarktes zu verbessern, wünscht Gruppe 2 vorrangig einen politischeren Ansatz, bzw. fordert ein strategisches Vorgehen. Die Strukturen von Produktion, Finanzierung bis Distribution

The participants as a whole discussed the topic of professionalism, in which they re-emphasized

- that film is a very expensive product and therefore the fact that funds must be dealt with professionally and responsibly must simply be a part of professional expertise and ethics;
- that anyone who decides to work in this business not only earns a living, but also assumes responsibility for contributing to the sustenance of a specific type of filmmaking (solidarity).

### Presentation of Group 1 on the Topic of Market Competence

According to group 1, the basics for improving market expertise, namely the facts and figures of the independent market, are not available. Such market data should be acquired in the public, products and financing, and investor sectors so that the following questions can be answered:

- What kind of profile does art house cinema/independent film have in Europe?
- Who are the players in the market?
- Who is our audience, and what are they like?
- What kind of markets are there for our audience (cinema, TV, video/DVD, multimedia/Internet, etc.)?
- To what degree are our products/will our products be economically sound?
- Where and how do we find public and private funds (including *soft money*)?
- What are the demands of the investors and how can we meet them? What information does the finance market need from us?

Group 1 sees an urgent need to increase funds for product marketing. At the same time it must be ensured that these additional funds are used on the basis of a professional marketing concept.

*The group suggested the following measures to maintain and increase the size of art house cinema audiences:*

- Financial support of art house cinemas must be improved.
- Programmes in accordance with an *education cinématographique*, such as „Zauberlaterne“ in Switzerland, must be developed and promoted.
- Alternative cinemas must be supported.
- Distributors and cinemas must be given support in dealing with the changes brought about by digitalisation.
- More television time must be made available.

### Presentation of Group 2 on the Topic of Market Competence

In order to improve the niche market, group 2 mainly calls for a political approach, that is, following a strategic plan. The structures of production and financing to distribution must urgently be adapted to the new condi-

müssten dringend den neuen Gegebenheiten des Marktes angepasst, d.h. auf Veränderungen (wie zum Beispiel die Digitalisierung) mit adäquaten neuen Lösungen reagiert werden. Hierzu sei mehr Wissen über das Funktionieren des Marktes bei allen „Marktteilnehmern“ nötig, insbesondere aber bei den Förderstellen. Dort würden zu viele Entscheide getroffen ohne eigentliche Kenntnis über den Markt und die sich darin abspielenden Veränderungen.

Um auf politischer Ebene dahingehend ein Umdenken zu provozieren, schlägt Gruppe 2 ein gezieltes Lobbying vor ("Give Independent-Cinema a Voice"). Nur eine professionelle Repräsentation der Gesamtinteressen des Nischenmarktes – statt kraftraubender wiederholter Einzelvorstöße – kann ihrer Meinung nach Einfluss an den entscheidenden politischen Stellen ausüben. Gefordert werden müsse die kontinuierliche Erarbeitung von europäischen Marktdaten sowie die Entwicklung von Plattformen für den regelmäßigen Austausch von Expertisen in den Bereichen Produktion und Distribution.

Auf der taktischen, bzw. praktischen Ebene schliesst sich Gruppe 2 den bereits von der Gruppe 1 eingebrachten Vorschläge an: Das unabhängige Filmschaffen muss dringend seine Kunden besser kennen.

### **Diskussion Plenum zum Thema Finanzielle Ressourcen**

Die geplanten Gruppenarbeiten zum Thema Finanzielle Ressourcen wurden aufgrund verschiedener Voten der Teilnehmer in eine Plenumsdiskussion umgewandelt. Dieses Thema sei zu komplex, um in der zur Verfügung stehenden Zeit sinnvoll behandelt werden zu können. Gefordert wurde die Organisation eines speziellen Seminars zum Thema "Funding in Europe – Definition, Objectives and Coordination".

### **Präsentation Gruppe 3/4 zum Thema Networking/Zusammenarbeit**

Verbesserte Zusammenarbeit und Vernetzung fordern Gruppe 3 und 4 – wie bereits in ihrer Präsentation zum Thema Professionalisierung angesprochen – im Bereich der Schul- und Trainingsprogramme. Hier würden zu viel Energie und Geld mit Doppelspurigkeiten und mangelnder Nähe zu der Realität des Filmschaffens verschwendet.

Um mit öffentlichen und privaten Geldgebern die nötige Vertrauensbasis für grössere Investitionen in den unabhängigen Film aufzubauen, schlägt die Gruppe einer rasche Implementierung des Rating-Systems Basel II vor. Dies setzt die effiziente Zusammenarbeit aller betroffenen Parteien voraus.

Die Entwicklung neuer Zusammenarbeitsmodelle soll im Bereich der Vermarktungskanäle vorangetrieben und dabei insbesondere die Chancen des digitalen Marketing genutzt werden. Dazu gehört auch die Verfügbarkeit von Informationen und Statistiken für alle Publika zum unabhängigen Filmschaffen in standardisierter Form (gemeinsames Internet-Portal). Hingewiesen wird auf die Website [www.cineuropa.org](http://www.cineuropa.org). Last but not least hält die Gruppe sogenannte "soft networks", d.h. informelle Treffpunkte für Produzenten, Verleiher und Kinobesitzer auf regionaler Basis zum Austausch von Informationen und Wissen für vielversprechend (= local business clubs).

tions on the market so they can react to changes (such as digitalisation) with adequate new solutions. More knowledge about how the market functions regarding all "market participants" is necessary, especially with respect to promotion centres. Too many decisions have been made without actual knowledge about the market and the changes occurring within it.

Group 2 proposed systematic lobbying ("Give Independent Cinema a Voice") to provoke rethinking on the political level. The group thinks that only professional representation of overall interests on the niche market (instead of single enervating and repeated stabs in the dark) can exert influence on the decisive political offices. Necessary demands include the continuous acquisition of European market data as well as the development of platforms for the regular exchange of expertise in the areas of production and distribution.

With regard to tactics and practicalities, group 2 concurs with the suggestions made by group 1. Independent filmmakers must urgently get to know their customers better.

### **Plenum Discussion on the Topic of Financial Resources**

The planned group activities on the topic of financial resources were changed to a plenum discussion in accordance with the participants' vote. The topic was considered to be too complex to be adequately addressed in the time available. The organisation of a special seminar on the topic of "Funding in Europe – Definition, Objectives and Coordination" was called for.

### **Presentation of Group 3 and 4 on the Topic of Networking/Cooperation**

Groups 3 and 4 called for improved cooperation and networking (as mentioned in their presentation on the topic of professionalism) in the area of education and training programmes. They asserted that too much energy and money was wasted on a lack of both prudence and a realistic approach to filmmaking.

In order to build up the necessary trust with public and private investors for larger investments in independent film, the group suggests the rapid implementation of the rating system Basel II. This requires the efficient cooperation of all parties involved.

The development of new cooperation models should progress in the marketing channels, and the opportunities of digital marketing should be taken in doing this. This also involves the availability of information and statistics on independent filmmaking in a standardised form for all audiences (common Internet portal). Reference is made to the Web site [www.cineuropa.org](http://www.cineuropa.org). Last but not least, the group sees much promise in so-called "soft networks", i.e. the informal regional meeting places of producers, distributors and cinema owners for exchanging information and knowledge (local business clubs).

### **Präsentation Gruppe 1 zum Thema Networking/Zusammenarbeit**

Ganz anders sieht dies Gruppe 1. Sie finden, dass Zusammenarbeit nicht in "Cliquen" oder "Bruderschaften" stattfinden darf, sondern unbedingt geöffnet, d.h. institutionalisiert werden müsse. Je früher im Lebenszyklus eines Films die Beteiligten zusammen arbeiten, desto reibungsloser könnten Produktion und Distribution abgewickelt werden. Die Gruppe fordert aber nicht nur die vertikale, sondern auch die horizontale Integration der Teams und Berufskollegen mit dem Ziel, die Arbeit der Branche so transparent wie möglich zu machen, bzw. den Know-how- und Wissenstransfer zu fördern. Hier könne an den grossen Film-Studios ein Beispiel genommen und diese Modelle auf die Gesamtheit der unabhängigen Filmbranche übertragen werden.

### **Präsentation Gruppe 2 zum Thema Networking/Zusammenarbeit**

Gruppe 2 stellte dem Plenum ein konkretes Projekt für die Verbesserung von Zusammenarbeit und Vernetzung vor - die Integrated Project Funding: Vorgesprochen wird, dass in Zukunft für die Produktion eines Films nur noch EINE Eingabe an alle wichtigen Financiers gemacht wird. Diese besprechen die Eingabe gemeinsam und - fällt die Entscheidung positiv aus - gehen gemeinsam und zu einem frühen Zeitpunkt der Produktion ein Engagement ein - Förderung, private Investoren, Weltvertrieb, Verleih und TV-Einkäufer gleichermaßen.

Des weiteren schlägt die Gruppe vor, sogenannte "single purpose business networks" zu unterstützen. Ein Beispiel dafür könne sein, dass die Auswertung eines Films von mehreren Verleihfirmen in einem Land gemeinsam angegangen werde. Dies würde bedeuten, dass auch Filme von der Grössenordnung, welche die Kraft eines kleinen unabhängigen Verleihs übersteigt, trotzdem von der Independent-Branche auf den Markt gebracht werden könnte.

Um ein professionelles Lobbying für die Anliegen des unabhängigen Filmschaffens ermöglichen, reichte - so die Rechnung der Gruppe 2 - ein Einzelbeitrag von 10 Euro aller Beteiligten pro Jahr. Genannt würde diese Lobbying-Stelle Independent Marketing Management (IMM). Der erste Auftrag an IMM würde lauten, während 6 Monaten alle Schlüsselinformationen über die unabhängige Filmbranche zu sammeln und daraus einen Businessplan für die nötigen politischen Forderungen und Aktionen zu entwickeln. Die Daten würden jeweils lokal zusammengestellt, das Lobbying aber auf pan-europäischer Ebene durchgeführt werden. Die europäische audiovisuelle Industrie soll die Wichtigkeit und Bedeutung auch kleinster Strukturen in Produktion und Verleih anerkennen und nicht vom Finanzierungsfluss abtrennen. Jene Entscheidungskriterien müssten überdacht werden, welche nur Werke unterstützen, die in möglichst zahlreiche europäische Länder verkauft werden. Dies ist heute zum Beispiel bei der selektiven Verleihförderung des MEDIA Programms der Fall.

Europa zeichnet sich auch durch Vielfalt aus. Gleichmacherische Tendenzen entsprechen nicht unserer europäischen Vision. Zielgruppen jenseits eines Mainstream dürfen in der Programmversorgung nicht vernachlässigt werden, sondern haben ebenfalls einen Anspruch auf Unterstützung.

### **Presentation of Group 1 on the Topic of Networking/Cooperation**

Group 1s opinion varies greatly from that of group 3 and 4. They believe that cooperation should not occur in "cliques" or "fraternities", but rather must be open, i.e. institutionalised. The earlier the participants can collaborate in the process of making a film, the less friction will be involved in production and distribution. The group does not only call for vertical integration but also horizontal integration of the teams and professional colleagues. They aim to make work in the industry as transparent as possible as well as to promote expertise and knowledge transfer. An example could be taken from the large film studios and applied to the entirety of the independent film industry.

### **Presentation of Group 2 on the Topic of Networking/Cooperation**

Group 2 proposed a concrete project to the plenum for improving cooperation and networking, Integrated Project Funding. It was suggested that in the future only one petition for the production of a film would be made to all the important financiers. They would discuss the petition together and, if the decision was positive, work together early in production - promotion, private investors, world sales, distribution and TV buyers all equally involved.

Furthermore the groups called for the support of the so-called "single purpose business networks". An example of this could be if the evaluation of a film is undertaken together by several distributors in a country. This would mean that even films of a magnitude exceeding the capability of a small independent distributor would nevertheless be brought onto the market by the independent film industry.

In order to make lobbying for the demands of independent filmmakers possible, an annual fee of 10 Euros per participant would suffice, according to group 2. This lobbying centre was referred to as Independent Marketing Management (IMM). The first task of IMM would be to collect all key information on the independent film industry over six months, and then to use this information to develop a business plan for the necessary political demands and campaigns. The data would be compiled locally, but the lobbying group would be active throughout Europe.

The European audiovisual industry should not only acknowledge the importance and significance of the smallest structures in production and distribution, but also not isolate itself from the flow of finances. Based on decision criteria, only works which are to be sold in a large number of European countries should be given support. This, for example, is today the case in the selective distribution promotion of the MEDIA programme.

Europe stands out with its diversity. Our European vision does not include homogenising tendencies. Target groups outside the mainstream must not be neglected in supplying programmes; they also have the right to receive support.

## 6. Schlussfolgerungen

Einem wahrhaftigen transnationalen Verkehr europäischer Produkte muss eine größere Priorität eingeräumt werden. Das Verständnis anderer Kulturen und Lebensumstände, Kenntnisse sozialer Zusammenhänge und daraus resultierende Veränderungen beim Zuschauer helfen langfristig und nachhaltig, das Europa zusammenwächst und in seiner ganzen Vielfaltigkeit eine Einheit bildet.

Verstärkte Anstrengungen müssen unternommen werden, gerade kleine Filmvorhaben in möglichst optimaler Form zu unterstützen. Ein ganzheitlicher Ansatz soll insbesondere folgende Bereiche fördern und stärken:

- Abspielstätten, die überhaupt noch Programme jenseits des Mainstream zeigen, brauchen dringend substanzielle Unterstützung. Auch und gerade was die Investitionen für das digitale Kino anbelangt;
- Mehr Aufmerksamkeit muss der Erforschung der relevanten Zielgruppen für unabhängiges Kino geschenkt werden. Hier möchten wir im Besonderen auf die Veränderungen in den Altersstrukturen der europäischen Bevölkerung hinweisen;
- Überlegungen sind angebracht, wie Abspielstätten außerhalb der Metropolen unterstützt werden können. Es darf nicht sein, dass lediglich die Bewohner grosser Städte ein grosses Kinoangebot inklusive unabhängiger Filme haben. Vielfalt muss auch in kleinen Städten und urbanen Gegenden möglich sein;
- Auf die durch Migration aufgemischten Bevölkerungsstrukturen muss reagiert werden. Auch asiatischen Bevölkerungsgruppen in Großbritannien, Nordafrikanern in Frankreich oder Türken in Deutschland soll ein vielfältiges Filmangebot zu Verfügung stehen;
- „Gutes Kino“ zu kennen und zu schätzen will gelernt sein. "Gutes Kino" muss in der kulturellen Schulung integriert sein wie Musik, Theater oder bildende Kunst. Effektive Kino-Edukationsprogramme sind vonnöten, um auch der heranwachsenden Generation das Medium wieder nahe zu bringen.

Gemachte Fehler und versäumte Reaktionen auf Entwicklungen lassen sich sehr schwer reparieren. Allerdings steht mit der Digitalisierung jene gravierende Veränderung der Branche an, die wir keineswegs versäumen dürfen oder nur den großen US-amerikanischen Akteuren des Geschäftes überlassen dürfen. Es ist nicht zu vermuten, dass Europa noch einmal eine vergleichbare Chance bekommen wird.

Sollte es beispielsweise gelingen, digitale Projektionstechniken in den kleinen Kinos zu installieren - bevor die Multiplexe solche Techniken einrichten -, stünde ein exzellentes Instrument zur Verfügung um gerade kleinere europäische Produktionen mit sehr viel geringeren Kosten auf dem Markt vorzustellen. Selbst bei einem kleinen Verleih von nur fünf 35-mm-Kopien muss ein Verleiher in Deutschland Kosten für Kopierwerk und Untertitelungen von gut 12.000 Euro finanzieren. Bei entsprechender digitaler Ausstattung der Kinos würden diese Kosten entfallen, und der Film auf beliebig vielen Leinwänden gleichzeitig gezeigt werden können.

## 6. Conclusions and Resolutions

More priority must be given to a veritable transnational flow of European products. The understanding of other cultures and living conditions, knowledge of social interactions and the changes this effects in the viewers helps Europe to grow together steadily and sustainably, and to form one entity in all of its diversity.

Greater efforts must be made to support small film projects in the most optimal manner possible. An integral approach would promote and strengthen the following areas in particular:

- Cinemas which still show programmes outside the mainstream are in urgent need of substantial support, especially with regard to the investments in digital cinema
- The research of relevant target groups for independent cinema must be given more attention. Here we would like to give special note to the changes in age structures amongst the European population.
- Due consideration should be given to the issue of how cinemas outside big cities can be supported. Not only the population of larger cities should enjoy a broad cinema programme which includes independent films. Variety must also be available in smaller towns and urban regions.
- The mixed population structures resulting from migration must be taken into account. A diverse film programme should also be available to Asian groups in Great Britain, North Africans in France, Turks in Germany, etc.
- Knowing and appreciating "good cinema" should be taught. "Good cinema" must be integrated into cultural education just as is music, theatre or visual arts. Effective cinema education programmes are necessary to bring the up and coming generation closer to the medium.

It is difficult to repair the damage caused by mistakes and erroneous reactions to developments. Digitalisation will lead to a highly significant change in the industry which we must not miss out on or leave completely to the US American players in the business. It cannot be assumed that Europe will ever get a comparable opportunity in the future.

If, for example, it becomes possible to install digital projection technologies in small cinemas before multiplex cinemas do, this would be an excellent instrument for bringing smaller European productions onto the market at much lower costs. Even for a small distribution of only five 35 mm copies, a distributor in Germany has to spend a good 12,000 Euros on the duplication facility and subtitling. If cinemas had digital equipment, these costs could be saved, and the film could be shown simultaneously on an unlimited number of screens.

**Eine Digitalisierung der Kinoleinwände könnte bewirken,...**

- dass sich eine robuste und erfolgreiche Verleih- und Kinostruktur für den unabhängigen Film entwickelt;
- dass den interessierten Zielpublika eine breite Auswahl an europäischen Filmen und kinematographischen Werken aus aller Welt zu Verfügung steht;
- dass ein informiertes und verständnisvolles Publikum für unabhängige Filme heranwächst.

**Digitalisation of cinema could mean...**

- that a durable and successful distribution and cinema structure for independent film would develop;
- that a wide selection of European films and cinematographic works would be available to target audiences;
- that the audiences would become more informed about and supportive of independent film.

**Fortsetzung folgt...****To be continued...**

**Teilnehmer / Participants**

Jean-Baptiste Babin	Back up Films
Marieanne Bergmann	FilmFörderung Hamburg GmbH
Martin Blaney	Screen International
Gabriele Brunnenmeyer	MEDIA Antenne Berlin-Brandenburg
Christiane Conradi	Bayerisches Filmzentrum Geiseltal
Claas Danielsen	Discovery Campus e.V.
Geneviève Deblander	Cornerstone Communications
John Flahive	British Film Institute
Jennifer Green	New Danes Production
Stephanie Hoffmann	Rapid Eye Movies
Andy Hruza	Österreichisches Filminstitut
Björn Koll	Salzgeber & Co. Medien GmbH
Anne Marie Kurstein	Danish Film Institute
Sibylle Kurz	Pitch it
Meike Martens	MA.JA.DE Filmproduktions GmbH
Kathrin Müller	go-between communications
Barbara Obermaier	movie.relations
Marta Onzain	Media Research & Consultancy Spain MRC
David Østerbøg	New Danes Production
H.W. Pausch	Gemini Filmproduktion
Heidrun Podszus	Ventura FILM GmbH
Frank Salender	zitadelle medien
Dietmar Schade	Filmbühne Fulda e.V. / Future Cinema
Irene Schluender	Deutsche Film- und Fernsehakademie
Roland Schmidt	MSH Gesellschaft zur Förderung audiovisueller Werke
Manfred Schmidt	Mitteldeutsche Medienförderung
Karlheinz Steinmüller	Z-Punkt
Esther van Messel	First Hand Films
Inga von Staden	ProjectScope
Anita Wasser	EuroInfo / MEDIA Desk Schweiz
Alrun Ziemendorf	Mitteldeutsche Medienförderung

**Vertical Strategy**

is based in Leipzig and accompanies filmmakers in independent marketing, distribution and promotion. The company was founded by Björn Koll, where he heads the award-winning distribution company Salzgeber & Co. Medien GmbH, and Esther van Messel, who owns and runs First Hand Films, the international sales agency.

**Björn Koll**

has worked in the field in theatrical distribution and home entertainment for over 15 years. He is based in Berlin.

**Esther van Messel,**

coming from production, founded her own companies in Zurich and Berlin five years ago.

Vertical Strategy runs and manages also the *VERTICALstrategies* seminars for junior producers on marketing and distribution for the low-budget segment since 1999.

**Vertical Strategy GmbH**

Trufanowstraße 33  
04105 Leipzig  
Fon +49 341 - 550 20 32  
Fax +49 341 - 550 20 38

**Berlin Office**

Friedrichstraße 122  
10117 Berlin  
Fon +49 30 - 285 290 90  
Fax +49 30 - 285 290 99

[www.vertical-strategy.com](http://www.vertical-strategy.com)  
[info@vertical-strategy.com](mailto:info@vertical-strategy.com)

With the support of the MEDIA PLUS Programme  
of the European Community  
and the MITTELDEUTSCHE MEDIENFÖRDERUNG – MDM

**MEDIA**

