

Produktionsmanagement

Professionalisierungsmaßnahme 2000 der Bertelsmann Stiftung Gütersloh und der internationalen Filmschule Köln

Kommentierte Darstellung des ersten Seminars zur Professionalisierung eines neuen berufsstandes: des Producers

1. Jürgen Kriwitz¹ Die Zukunft der Produktionsbedingungen

Der Medienmarkt und seine Entwicklung aus der Sicht eines Beraters, der aus der Produktionslandschaft in die private TV Industrie gewechselt ist und die Situation von beiden Seiten kennt:

1.1. *Der deutsche Fernsehmarkt 2000*

Mit einem Gesamtproduktionsvolumen von 2,5 bis 3 Mrd. DM im vergangenen Jahr ist der deutsche Fernsehmarkt der größte in Europa. Damit erklärt sich, so Kriwitz, der enorm gestiegene Bedarf nicht nur an Inhalten sondern vor allem an professioneller Herstellung ebensolcher.

¹ Jürgen Kriwitz begann als Produktionsleiter bei Studio Hamburg, wurde dort dann Herstellungsleiter, wechselte als Geschäftsführer zu Multimedia, dann zur NDF in München und war Berater der Redaktion Eigenproduktion (Annette Wirbatz und Reinhold Weckert) sowie der Geschäftsführung (Marc Conrad und Dr. Helmut Thoma) von RTL. Zur Zeit arbeitet Jürgen Kriwitz als freier Berater für Produktionsfirmen.

Diese Situation ist auch dieses Jahr unverändert und wird sich in Zukunft zuspitzen: Es wird zwar viel Programm eingekauft, aber der Bedarf an nationalen Produkten wächst überproportional. Das führt dazu, dass es momentan viele Firmenzusammenschlüsse gibt, die dafür sorgen sollen, dass der finanzielle Background der Produktion weiterhin eine Teilnahme an diesem hart umkämpften Markt ermöglicht. Diese Reaktion geht bis hin zu ganz großen Einheiten, die sich zusammenschließen, um ihre Marktposition zu stärken (siehe den Zusammenschluss Bertelsmann und Kirch Gruppe in Sachen digitales Fernsehen)².

1.2. Heutiger Standpunkt und Herkunft

Früher war der Fernsehmarkt ein geschützter Platz: Gewöhnlich kam die Initiative für Entwicklungen neuer Programme aus den Redaktionen der Sender. Zusammen mit einer Produktionsfirma wurden diese Programme dann bis zur Drehreife entwickelt. Das alles fand statt ohne den heute existierenden Druck, bestimmte Quoten erreichen zu müssen und ein Programm zu machen, welches für Massen attraktiv ist.

Erst das Auftauchen des ZDF 1962 führte dazu, dass sich die Figur des Auftragsproduzenten entwickelte, der vom Sender den Auftrag bekam, ein Programm zu entwickeln und zu produzieren. Der Terminus an sich ist aber fraglich, da man deshalb nicht von einem Auftrag sprechen kann, weil das Produzieren ein Unternehmen mit hohem Risiko bleibt, welches im Normalfall der Produzent zu tragen hat.

Das Auftauchen der privaten Anbieter ab 1985, RTL, dann SAT.1 und PRO7 hatte zunächst einen positiven Effekt auf den Markt, denn dadurch kam es zum ersten Mal zu einer echten Wettbewerbssituation. Nur vor diesem Hintergrund konnten neue und junge Firmen entstehen, was den Markt stark belebt hat. Aber es sind auch erhebliche Nachteile zu verzeichnen.

² Zum Zeitpunkt der Redaktion dieses Werkes hat sich die Situation dramatisch geändert: verursacht durch den Börsencrash des neuen Marktes in 2001, die Ereignisse des 11. September 2001 und die darauffolgende, sich aber bereits zuvor abzeichnende Krise des Kirch Medienimperiums, hat sich das Marktvolumen 2001 um 1/3 seines Umsatzes reduziert und das ist nicht das Ende der rückläufigen Entwicklung.

Durch die klare Ausrichtung auf ein Massenpublikum erreichten die Privaten schnell, dass die Quote zu einem allgemeingültigen Regulator wurde. Die teilweise riesigen Apparate der öffentlich-rechtlichen Sender haben in diesem Panorama zwei entscheidende Nachteile: Erstens müssen sie einen Programmauftrag erfüllen, der nicht darin besteht, eine möglichst hohe Quote zu erreichen, sondern sich auch um Bedürfnisse kleinerer gesellschaftlicher Gruppen und sich um gesellschaftlich, politisch oder kulturell relevante Inhalte zu kümmern, die für ein Massenpublikum eher uninteressant sind.

Zweitens haben sich viele der öffentlich-rechtlichen Sender in der Vergangenheit zu riesigen Strukturen entwickelt mit teilweise eingefahrenen verwaltungstechnischen Prozeduren, die ein schnelles und flexibles Reagieren auf neue Situationen am Markt unmöglich und ihr eigenes Programm unnötig teuer machen. Hier sollten die öffentlich-rechtlichen Sender schnell handeln und versuchen, ihre Strukturen abzuspecken.

1.3. Ausblick

Die nächsten fünf Jahre werden von der Einführung des digitalen Fernsehens bestimmt werden. Hier werden sich besonders die kleinen Sender, wie VOX, RTL2, Super RTL, Kabel 1 usw. schwer tun, denn sie verfügen nicht über die Masse an Programmen, um dem Zuschauer, der selber zum Programmdirektor werden wird, ein attraktives Angebot zu machen.

Der erste Producer der deutschen Fernsehgeschichte war eigentlich Wolfgang Rademann. Er entwickelte erfolgreiche Formate wie „Die Schwarzwaldklinik“ und „Das Traumschiff“, wobei er mit bereits fertig entwickelten Konzepten zu einem Sender kam und die Projekte dort anbot. Bis dahin war es eigentlich gang und gäbe, dass die Sender die Konzepte entwickelten und dann die Produktion bei einem Produzenten in Auftrag gaben. Der Produzent führte den Auftrag lediglich durch, was bedeutet, dass er früher finanziell wesentlich besser gestellt war als heute. Heute ist es dagegen so, dass der Produzent die Stoffentwicklung in den meisten Fällen zunächst selber initiieren und damit auch selber finanzieren muss. Hinzu kommt, besonders bei TV-Movies der Privaten, die Forderung eines deutlich höheren technisch-qualitativen Niveaus durch die Sender. Das bedeutet, dass man heute als Produzent einen Teil seiner Handlungskosten

in die Produktion eines Films investieren muss, um die vorausgegangene Stoffentwicklung zu finanzieren und die höheren Produktionskosten soweit mitzutragen, um ein Produkt herzustellen, welches auf dem gegenwärtigen Markt Bestand haben kann.

1.4. Auswirkungen auf Akteure der Branche

Bei den heutigen privaten Sendern entwickelt sich zur Zeit das neue Berufsbild eines Programmmanagers, der nicht nur die bisherigen Aufgaben eines Redakteurs übernimmt, sondern auch als Lektor und Dramaturg tätig ist, sich über die Zielgruppe seines Programmsegmentes bewusst ist und neben einem auf diese Gruppe orientierten Programm auch ein Design entwickelt und verantwortet, welches die Erreichbarkeit dieser Gruppe erleichtert bzw. garantiert.

Als Produzent muss man heute einige Positionen gleichzeitig abdecken, insbesondere muss man künstlerische Verantwortung tragen können, aber auch über geniale buchhalterische Fähigkeiten verfügen. Daneben muss man ein guter Akquisiteur sein, profunde Kenntnisse in Bankangelegenheiten besitzen, ein Informatiker sein und sich der Demoskopie bedienen können. Wichtigstes Element ist und bleibt aber, dass der Produzent ein guter Psychologe und manchmal sogar Psychiater sein muss.

Es ist natürlich denkbar, dass ein Produzent nicht alle diese Fähigkeiten in seiner Person vereinigt. Tut er dies nicht, sollte er aber zusehen, dass er für die einzelnen Positionen eine qualitativ hochwertige Besetzung findet.

1.5. Welches Programm für die nächsten zehn Jahre?

Was das heutige Programm betrifft, so ist vor allem festzustellen, dass der Sport, aber auch die Information sich zu einem sehr spannenden Anteil an allen Programmen großer Sender entwickelt hat.

Daneben sind neue Formate im fiktiven und nicht-fiktiven Bereich dazu gekommen, wie die Soap, oder die Infotainment Show. Bekannte Formate sind vor allem von den Privaten weiterentwickelt worden, wie die Weekly, die Talk-Show und das Fernsehspiel.

Das Fernsehspiel der öffentlich-rechtlichen Sender kommt traditionell aus dem Hörfunkprogramm und daher erklärt sich auch seine Wort-

lastigkeit. Das Pendant der Privaten, das TV-Movie, hat seine Wurzeln aber eindeutig im Spielfilm und versucht, dessen Qualitäten zu erreichen und fürs Fernsehen zu adaptieren.

Es gab in der Vergangenheit immer wieder auch Ausnahmen vom herkömmlichen Fernsehspiel, so z.B. Wolfgang Menges und Tom Toelles „Millionenspiel“ oder „Das falsche Gewicht“ von Bernhard Wicki.

In der heutigen Fernsehlandschaft ist eher RTL als SAT.1 für das TV-Movie in seiner typischen Ausprägung verantwortlich. Das liegt daran, dass SAT.1 lange Zeit von Peter Gerlach beraten wurde, einem Mann, der sich viel eher der Tradition verpflichtet fühlt als Sam Davies, der bei RTL eine entsprechende Position innehatte. Ein Mann wie Sam Davies hinterfragt bei einem RTL-Produkt die filmische Sprache, mit der es sich an das Publikum wendet, versucht, den „Look“ des Programms mitzubestimmen und verhält sich dem Programm gegenüber damit moderner, als das ein Peter Gerlach tun würde, dessen Einschätzung immer noch vor allem von der inhaltlichen Seite bestimmt wird.

1.6. Strategien für Produzenten und kreatives Personal

1.6.1. Nationales Fernsehen

Diese gestiegenen Anforderungen drücken sich für den Produzenten in einem Wettbewerb aus, der auch in Zukunft härter werden wird. Die Sender werden vermehrt fordern, dass das Produkt angereichert werden soll, vor allem, was seine visuellen Qualitäten betrifft, seine Show-Effekte, das spektakuläre Element. Das bedeutet, dass ein Produzent, der sich in diesem Markt behaupten will, über ein größeres finanzielles Polster verfügen muss, als das früher der Fall war. Neben den gestiegenen Anforderungen an die Produktion werden hier vor allem auch die mögliche Herstellung von Lay-Out Produktionen und die Präsentation eines Projektes an sich eine Rolle spielen.

Auf mittelfristige Sicht wird dies dazu führen, dass sich kleinere Produktionsfirmen an größere „anlehnen“ werden müssen. Das bedeutet, dass sie die Programmfarbe, für die sie in der Fernsehlandschaft stehen, nur dann weiterhin werden abdecken können, wenn ihnen ein größerer Partner finanziell den Rücken deckt.

Das ZDF beabsichtigt, eine eigene Produktionsfirma mit einem Etat von 50-60 Mio. DM/Jahr auszustatten (siehe auch Vortrag von Herrn Janke, ZDF)³, und der Bayerische Rundfunk beteiligt sich finanziell erheblich an der Bavaria. Die Verdrängung hat auf dem Markt eigentlich längst stattgefunden, allerdings erst in den oberen Segmenten der Struktur. Es wird aber nicht mehr lange dauern, bis dieser Druck sich nach unten fortgesetzt hat, so dass ihn auch die kleinen und mittleren Firmen zu spüren bekommen werden.

Daneben ist zu beachten, dass die gewaltigen Vorräte an Programmen, welche Leo Kirch in den letzten Jahren zusammengekauft hat, nun mit Macht auf den Markt drängen werden. Dabei ist sogar nicht auszuschließen, dass Leo Kirch mit seinem Pay-TV Angebot riskieren wird, das Marktsegment von PRO7 deutlich zu verkleinern⁴.

Daher wird es für kleine und mittlere Strukturen immer wichtiger, dafür zu sorgen, dass die Rechte an produziertem Programm bei der eigenen Firma verbleiben. Das wird in Zukunft etwas erleichtert werden, da die Förderer dies in ihre Regeln mit aufgenommen haben. Die Rechte sollten idealerweise für ein Zeitfenster von z. B. zehn bis zwölf Jahren beim Sender verbleiben, um dann an den Produzenten zurückzufallen. Das Geld, welches ein Produzent damit verdienen kann, benötigt er in Zukunft dringend, um es in die Entwicklung neuer Konzepte und Programme zu stecken.

Die Zukunft, vor allem bei den Privaten, wird auf der Produktionsseite viel mehr als heute von abgebrochenen Produktionen und der extremen Verschiebung von Produktionsetats von einem Aktionsfeld auf ein anderes bestimmt sein. Ein Sender wie RTL lebt von der täglichen

³ Das hat zum Zeitpunkt der Redaktion bereits stattgefunden: Network Movies GmbH in Köln (GF Reinhold Elschot) ist als eine 100%ige Tochterfirma des ZDF gegründet worden und produziert seit ca. 1 ½ Jahren hauptsächlich für das ZDF Fernsehfilme und Serien.

⁴ Zum Zeitpunkt der Redaktion hat Leo Kirch seine Anteile an Pro7 und Sat1 an den Heinrich Bauer Verlag verkauft. Das Engagement der Kirch Media bei Premiere besteht weiterhin, Premiere wird aber mittelfristig eine andere Gesellschafterstruktur bekommen.

Analyse der Quote und der schnellen Reaktion darauf. In Zukunft wird RTL noch wesentlich schneller als bisher auf Reaktionen vom Publikum reagieren, die sich in der Quote niederschlagen⁵.

Das wird nicht vor allem daran liegen, dass zuviel schlechtes Programm gemacht wird, sondern daran, dass Programm viel zu häufig für den falschen Sendeplatz gemacht wird.

Zudem wird in Zukunft vermehrt auf Beta produziert werden, denn die Tendenz geht dahin, hochwertiges A-Programm zu produzieren (Star Fernsehen und Ereignis-Fernsehen) und daneben weniger hochwertiges B-Programm für weniger attraktive Sendeplätze herzustellen, bei dem Kosten an jeder erdenklichen Stelle gespart werden.

Um zu sehen, was heute im Bereich TV-Movie möglich ist und welche Anforderungen an Produzenten gestellt werden, sollte man sich unbedingt das kanadische und britische Fernsehprogramm ansehen, welches in den letzten Jahren einen Grad an visueller Spektakularität erreicht hat, von dem wir, aber z.B. auch die Franzosen, noch sehr weit entfernt sind.

Zudem wird man in Zukunft auf dem Markt, besonders für höherwertiges Programm, eine weitere Explosion der Gagen erleben können. Das wird nicht nur Schauspielergagen betreffen, sondern auch alle diejenigen, welche sich für die entscheidenden Positionen in einer Produktion verantwortlich zeichnen, wie Musik und „Look“ (Ausstattung und Kamera).

1.6.2. Kino und internationales Fernsehen

Das deutsche Kino hat in der letzten Zeit eine erfreuliche Entwicklung durchgemacht, wird inzwischen aber von Fachleuten nicht mehr so positiv bewertet, wie das zum Beispiel noch vor einem halben Jahr der Fall war.

Trotzdem werden große Produktionsfirmen, wie Hager Moss, Bavaria

⁵ Auch das hat sich inzwischen bewahrheitet. RTL hat in 2001 auf Infotainment Formate wie „Wer wird Millionär“ gesetzt und damit die TV Landschaft grundlegend verändert. Hat RTL in 2000 noch über 40 TV Movies produziert, so waren es in 2001 lediglich 8. Der gesamte Etat wurde auf die Produktion des o.g. Formats verschoben.

und Studio Hamburg sich in der nächsten Zeit extrem stark im Kino-
markt engagieren⁶.

In Bezug auf internationales Fernsehen, ist zu bemerken, dass es wirtschaftlich immer ein gutes Rechenexempel darstellt, aber die unterschiedlichen Auffassungen in Europa darüber, was Unterhaltung ist, so differieren, dass die Versuche, internationale Fernsehfilme in Deutschland zu zeigen, beim Publikum allgemein eher negativ angekommen sind.

Kofinanzierungen sind grundsätzlich von dieser Kritik ausgenommen, da die Federführung in einem Land bleibt, auch Adaptionen ausländischer Stoffe sind in begrenztem Umfang ein mögliches Geschäft, genau wie Vereinbarungen zwischen nicht mehr als zwei Ländern. Aber ein wirkliches Zusammenwirken mehrerer europäischer Produzenten wird zumindest in nächster Zukunft nicht zu aussichtsreichen Ergebnissen führen.

Dies gilt allerdings nicht für ein Marktsegment, nämlich dem Zeichentrickfilm für TV und Kino, in dem Kooperationen zwischen verschiedenen Ländern zu sehr positiven Ergebnissen auch in wirtschaftlicher Hinsicht geführt haben.

Das Geld auf dem deutschen Fernsehmarkt ist im Verhältnis 1/3 zu 2/3 zwischen Öffentlich-Rechtlichen und Privaten verteilt und es wird erst wieder eine Umverteilung anstehen, wenn der Zuschauer die neue Form des Pay-TV, welches durch die Einführung des digitalen Fernsehens entstehen wird, akzeptiert und bereit ist, für diesen neuen Service zu zahlen⁷.

Das ZDF wird in ganz erheblichem Umfang die Schiene „Fernseh-

⁶ Auch das ist teilweise eingetroffen. In 2001 hatte der deutsche Kinofilm in Deutschland einen Anteil von 18.4 % (vor allem wegen des enormen Erfolges von „Schuh des Manitou“ [11 Mio Zuschauer] und der deutschen finanziellen Beteiligung an internationalen Erfolgen wie „Asterix und Obelix“. Im Jahr 2002 ist dieser Anteil aber wieder auf unter 10% zurückgegangen.

⁷ Durch den Einbruch des Werbemarktes aus dem sich die privaten Sender alleine finanzieren wegen den o.g. Gründen hat sich dieses Verhältnis inzwischen auf 60/40 reduziert.

spiel“ neu beleben, denn dabei handelt es sich um die Programmart, mit der ein Sender in der Lage ist, sich Zuschaueranteile wiederzuholen, die an andere Programme verloren gegangen sind. Hierbei wird auch ein Sender wie das ZDF auf die inzwischen von den Privaten in ihrer jetzigen Ausprägung eingeführten und gut funktionierenden Genres Melodram, Thriller und Krimi setzen und „schwierige“ Stoffe und Genre-Mixes eher vermeiden.

1.6.3. Was die Sender von den Produzenten wollen werden

In der Akquisition von Programm von Seiten des Produzenten hat sich in den letzten Jahren ebenfalls sehr viel verändert. War es früher so, dass ein Produzent und ein Redakteur die Pflicht hatten, ein gewisses Programmvolumen auszufüllen, muss heute ein Producer nicht nur den gesamten Markt beobachten und mit seinem Angebot darauf reagieren, sondern vor allem auch dafür sorgen, dass das Produkt, auf dessen Entwicklung er gesetzt hat, sich so gut wie möglich darstellt. Dabei wird hier in Zukunft ein ganz erheblicher Mehraufwand an Geld nötig sein, der z.B. ermöglichen können muss, dass ein vorgeschlagenes Buch oder Treatment von einem Storyboard begleitet, von einer Erklärung des optionierten Regisseurs eingeleitet und in naher Zukunft bei großen Produktionsvolumen auch von einer Demonstration untermauert wird, die die ersten zehn Minuten des Films in einer Lay-Out Produktion vorstellen.

Dazu wird auf der Produktionsseite kommen, dass ein Produzent jederzeit bereit und in der Lage sein muss, bei der Herstellung eines Programms sehr schnell darauf zu reagieren, wenn das Endprodukt Gefahr läuft, nicht seinen oder den Vorstellungen der Redaktion zu entsprechen. Hier wird der Produzent gezwungen werden, die nötigen finanziellen Mittel aufzubringen, um das Produkt auf den Standard zu bringen, den der Auftraggeber, aber auch der Markt, von ihm fordert.

Diejenigen Produzenten, welche Rechte an Programm zu vergeben haben, werden auch die sein, die von der Einführung des Pay-TV profitieren. Denn dieses wird in naher Zukunft nicht zu einer Volumensteigerung der Auftragsproduktionen führen.

In Bezug auf Serien denkt man bei RTL im Moment über eine Vorgehensweise nach, die dem amerikanischen Markt entspricht: Zunächst wird der Pilot einer Serie produziert und getestet. Entsprechen diese Tests den Erwartungen, werden gleich bis zu sechsundzwanzig Fol-

gen in Auftrag gegeben. Gleichzeitig werden aber schon bis zu vierzig Bücher produziert, damit auf eine positive Reaktion der Zuschauer gleich mit einer weiteren Auftragsvergabe reagiert werden kann. So verliert man den Anschluss nicht und kann möglichst durchgehend einen Sendeplatz mit einem funktionierenden Produkt besetzen⁸.

Diese Vorgehensweise zeigt auch einen wesentlichen Unterschied zwischen öffentlich-rechtlichen Sendern und privaten: Sollte es bei einer solchen Operation nach den ersten Folgen zu einem Abbruch kommen, kann ein privater Sender problemlos die nicht umgesetzten Bücher als Verlust abschreiben. Ein öffentlich-rechtlicher Sender würde dies nicht können, da der Landesrechnungshof ihm ein solches unternehmerisches Mittel nicht zugesteht.

Produzenten sollten in Zukunft versuchen, sich unter einem Dach zusammenzuschließen, um finanzielle Risiken und für den Einzelnen untragbare Vorkosten gemeinsam zu tragen. Nur so kann bei den hier beschriebenen sich rapide verändernden Produktionsbedingungen die zur Zeit bestehende Vielfalt des deutschen Fernsehmarktes bestehen bleiben.

⁸ Diese Verfahrensweise ist jedoch in 2001 von Sat1 angewandt worden. Es wurden fünf sog. „Backdoor-Piloten“ in Auftrag gegeben, von denen einer „Die Anstalt“ als Serie produziert worden ist. Der Misserfolg des Formats hat jedoch dazu geführt, dass das Programm Ende 2002 nach nur acht Folgen wieder vom Sender genommen worden ist und weitere 18 bereits produzierte Folgen nicht mehr ausgestrahlt werden.