

10. Jeffrey Lewis⁴² Produktionsmanagement III

10.1. *Hollywood, was ist das?*

Überraschenderweise stellt sich für Jeffrey Lewis zu Beginn seiner Karriere heraus, dass Hollywood eine kleine, hermetisch abgeschottete Gesellschaft ist, die nicht viel Kontakt nach außen hat und in der deshalb Leute wie Lewis selber, die Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen der Realität beitragen können, sehr gesucht sind.

Jeffrey Lewis war beinahe zwanzig Jahre lang für verschiedene Serien verantwortlich. Trotzdem sieht er sich nicht als Manager, sondern als Autor. Ein Autor kann im US-amerikanischen System bei einer Serie eine sehr machtvolle Position einnehmen, besonders dann, wenn er derjenige ist, der das Konzept entworfen hat, die Grundidee gehabt hat. Im amerikanischen Fernsehsystem hat man früh erkannt, dass es sinnvoll ist, einen Autor an die Schlüsselposition des Produzenten einer Serie zu setzen, denn nur so hat man als auftraggebender Sender die Möglichkeit, in das Konzept einzugreifen. Was hätte man davon, wenn man an dieser Stelle einen erfahrenen Produzenten sitzen hat, mit dem man zwar hervorragend Budgetfragen erörtern kann, der aber überfordert ist, wenn es darum geht, das Konzept der Serie zu überdenken und eventuell in einzelnen Bereichen zu überarbeiten und zu ändern? So ist im amerikanischen Fernsehsystem die Figur des *Writer/Producer* entstanden.

⁴² Jeffrey Lewis hat zunächst Jura studiert und als Anwalt und im Büro des Staatsanwalts von New York City gearbeitet. Er begann aber schon früh, sich fürs Schreiben zu interessieren und hat nebenbei ein Magazin für junge Literatur herausgegeben. 1980 wechselte er nach Hollywood um sich ganz dem Schreiben zu widmen. Er wurde als *Producer/Writer* für *Hillstreet Blues* (NBC Serie) engagiert. Hierbei kam ihm zu Gute, dass er zuvor als Anwalt und Staatsanwalt tätig war, denn so konnte er zum Inhalt der Serie, bei der es um die Geschichte eines sozial schwierigen Stadtviertels von New York geht, viel beitragen.

Die durchschnittliche Länge einer in Auftrag gegebenen Staffel beträgt 22 Stunden und daran kann man schon ablesen, wie wichtig in einer Show (US-amerikanische Bezeichnung für eine Serienstaffel) die zu erzählende Geschichte ist. In 22 Stunden kann man weder ununterbrochen visuell interessant bleiben, noch ist es bei einer solchen Länge notwendig, einen teuren Star einzukaufen, denn das Publikum wird sich auf die Dauer an die unbekanntes Gesichter, die man einführt gewöhnen. Was entscheidend ist, ist allein die Geschichte, die man über diese 22 Stunden erzählt und sie muss es sein, die das Publikum an die Serie bindet.

Ein Automatismus, den man in der gesamten amerikanischen Industrie beobachten kann ist, dass die Macht immer zu der Person oder Position tendiert, die für den gesamten Prozess die Schlüsselrolle einnimmt. Und diese Schlüsselrolle ist bei einer Serie zweifellos der überwachende Autor.

Hat man sich einmal in dieser Position etabliert und über zwei Saisons bewiesen, dass man eine Show kontrollieren und leiten kann, sollte man sich als Autor schnell einen geschickten Agenten suchen. Durch dessen Tätigkeit ist man nämlich sehr schnell in der Lage, sehr hohe Ansprüche zu stellen. Das amerikanische Fernsehsystem hat seine überragende Stellung auf dem Weltmarkt vor allem der Tatsache zu verdanken, dass es äußerst flexibel ist. Zusammenschlüsse werden selten für länger als ein Projekt vereinbart, danach werden die Karten neu gemischt, was bedeutet, dass man sich – Talent vorausgesetzt - mit Verhandlungsgeschick im Verlauf von drei Saisons die Stellung eines schreibenden Produzenten erarbeiten kann.

Jeffrey Lewis selber hat zwei Jahre gebraucht, um sich die Position des Executive Producers zu erarbeiten.

10.1.1. Ein perfektes System in der Krise

Das System in den USA ist im Umbruch begriffen, da die Networks im Verlauf der letzten fünf Jahre kontinuierlich Zuschauer verloren haben. Das liegt einerseits daran, dass regionale Sender immer attraktiveres Programm machen und die Zuschauer immer interessierter daran sind, in ihrem Sender zu sehen, was sich in ihrer direkten Lebensumgebung abspielt, andererseits ist zu konstatieren, dass durch das Internet eine immer größere Zahl an Zuschauern an den Computer verloren gehen (siehe auch Kapitel Peter Krieg).

Dagegen ist der Preis einer Episode (50 min.) mit durchschnittlich 1,5 Mio \$ im selben Zeitraum aber gleich geblieben oder hat sich sogar erhöht. Eine Staffel mit 22 Episoden kostet demnach 30 – 35 Mio \$. Da die Networks die Produktionskosten nur durch Werbung verdienen, erhöht sich von Saison zu Saison die Werbezeit pro Episode, was bedeutet, dass sich die reine Spielzeit immer weiter verkürzt.

10.1.2. Der amerikanische Producer: Writer/Producer

Ein Executive Producer ist bei einer Serie für folgende Positionen verantwortlich:

Das Writers Dept.: er engagiert die Autoren, die die Episoden schreiben, überwacht deren Arbeit, ändert, verwirft und akzeptiert deren Vorschläge für einzelne Episoden oder Geschichten, die einzelne Figurenkonstellationen betreffen und über mehrere Episoden gehen.

Den Cast: er ist verantwortlich für das feste Ensemble an Seriencharakteren sowie das Engagement von Episodenhauptrollen. Der E.P. hat hier besonders darauf zu achten, dass die Handlung der Serie in ihren einzelnen Episoden immer den oder die Hauptcharaktere herausstellt und das Gewicht sich nicht zu Gunsten einer Episodenhauptrolle verlagert

10.1.3. Die Mannschaft

Um seine administrativen Aufgaben zu bewältigen, hat der E.P. einen Line Producer, der in unserem System einem Produktionsleiter entspricht und der die aktuellen Dreharbeiten und das Budget überwacht

Engster Mitarbeiter ist der Co Producer, der im Idealfall ebenfalls ein Autor oder ein Regisseur ist und den Executive Producer im Bereich der Überwachung des Writers Dept. und der Dreharbeiten entlasten kann.

Zusätzlich verfügt er über einen Liason Manager, der den Kontakt zu den verschiedenen Abteilungen der Muttergesellschaft hält, wie z.B. der Casting Abt, der Editing und Postproduction Abt., dem Musik Dept. usw..

Der E.P. wiederum wird gemanagt von der Muttergesellschaft, die verschiedene Personen auf den E.P ansetzt:

Wichtigste Figur in diesem Zusammenhang ist der kreative Verkäufer, der die zu produzierende Serie dem Network gegenüber verkauft und dafür sorgt, dass das Network seinen Einfluss auf das Writers Dept. auf das absolut Notwendige begrenzt. Er schafft dem E.P. im Idealfall den Freiraum, den er benötigt, um seine Arbeit optimal durchführen zu können.

Gleich danach gruppiert sich das Business Dept., welches die Vereinbarungen mit den Networks abschließt. Hier finden sich oft Produktionsspezialisten, die versuchen, den Prozess der Produktion darüber zu steuern, dass sie den Line Producer an sich binden und dessen Entscheidungen zu beeinflussen. Das kann soweit gehen, dass von diesem Dept. Aus versucht wird, den E.P. und das gesamte kreative Dept. zu entmachten.

10.1.4. Positionsverteidigung: Auswahl des kreativen Personals

Dass dies so leicht möglich ist, liegt daran, dass man als E.P. oft nicht in den täglichen Produktionsprozess eingebunden sein kann, ohne seine wichtigeren Aufgaben zu vernachlässigen. Jeffrey Lewis selber weiß trotz seiner zwei jahrzehnte umfassenden Erfahrung in dem Geschäft nicht, wie genau ein Line Producer seine Aufgaben bewältigt und wo er selber ansetzen müsste, wenn er vor diese Aufgaben gestellt würde.

Dem E.P. obliegt ebenfalls, die Regisseure einer Staffel zu engagieren und sie auf ihre Arbeit vorzubereiten. Ein Regisseur für Serien muss im amerikanischen System zunächst casten, dann drehen und muss währenddessen bereits nachbearbeiten. Daher ist es nicht denkbar, dass ein Regisseur eine ganze Staffel übernimmt. Es muss vielmehr so sein, dass ein Regisseur castet, während ein zweiter bereits dreht, der wiederum nachbearbeitete, während der erste dreht und ein dritter sich mit dem Casting für seinen Teil der Episoden beschäftigt.

Da es schwierig ist, jeweils drei Regisseure zu finden, die sich mit dem Konzept einer Serie so eingehend befasst haben, dass man ihnen absoluten Freiraum geben kann, ist es notwendig, einen Co-Producer zu haben, der ein Director/Producer ist und dafür garantiert, dass die einmal festgelegten visuellen, inszenatorischen und schauspielerischen Standards einer Serie ihr Niveau behalten.

Dies ist nur dann möglich, wenn der Director/Producer uneinge-

schränkte Machtbefugnisse über die Dreharbeiten hat. Diese gehen soweit, dass er ebenfalls dafür verantwortlich ist, wenn Überstunden eingelegt werden müssen, einzelne Positionen des Produktionsablaufs neu besetzt werden müssen oder Schauspieler an die Eckwerte des Charakters erinnert werden müssen, den sie in der Serie spielen. Er ist also dem Line Producer und dem jeweils inszenierenden Regisseur übergeordnet.

Der E.P. sollte mindestens zweimal in der Woche den Set besuchen und sich jeden Abend die Muster ansehen, so dass er am nächsten Tag seinen Eindruck wiedergeben kann.

Er ist ebenfalls dafür verantwortlich an welchen Aussendrehorten ein Teil der Dreharbeiten stattfindet. Das gilt besonders dann, wenn eine Serie zwar in Hollywood inszeniert wird, man aber Drehorte finden muss, die z.B. einen Stadtteil in New York darstellen sollen.

10.1.5. Positionsverteidigung II: die Auswahl des administrativen Personals

Der E.P. hat ebenfalls die Aufgabe, für die richtige Zusammenstellung des Personals zu sorgen. So ist seine wichtigste Aufgabe die, die richtigen Regisseure, aber auch die richtigen Line Producer zu engagieren und miteinander zu kombinieren. Hier liegt ein wichtiges Entscheidungspotential. Ist einmal festgelegt, wer einen Teil der Serie dreht und wer für den technischen Ablauf der Dreharbeiten verantwortlich ist, kann der E.P. nur noch beratend Einfluss nehmen. Er muss also zuvor die richtige personelle Wahl getroffen haben.

10.1.6. Der Lohn der Angst: Autonomie

Wie sehr der E.P. in seinen Entscheidungen von der Muttergesellschaft abhängig ist, liegt vor allem daran, wie erfolgreich er in der Vergangenheit bei der Handhabung des Gesamtgefüges gewesen ist. Je erfolgreicher er war, desto größer ist seine Autonomie, desto weniger braucht er bei seinen Entscheidungen die Rückversicherung bei seiner Muttergesellschaft.

In Jeffrey Lewis' Karriere kam es ein einziges mal vor, dass er für eine seiner Entscheidungen eine Rückfrage des Konzerns beantworten musste. Das war der Fall, als er eine der Episoden für seine Serie an den englischen Autor und Dramatiker David Mamet vergeben wollte.

Normalerweise ist es überhaupt kein Problem, dem Konzern bei der Zusammenstellung des Personals für eine neue Staffel einer Serie, neue und unbekannte Autoren vorzuschlagen. Allen, die in Hollywood arbeiten ist bekannt, wie hoch der sog. Burn-Out Faktor ist und wie groß die Ambitionen der einzelnen Serienautoren ist. Es ist für die Karriere eines Autoren in Hollywood z.B. nicht gut, zwei Saisons hintereinander für dieselbe Serie zu arbeiten, denn das würde als Stagnation einer Karriere angesehen. Das Burn-Out Syndrom von Autoren rührt von dem extremen Druck, unter dem eine Serie in Hollywood geschrieben wird. Selten sind von zweiundzwanzig Episoden mehr als sechs fertig geschrieben, wenn die Dreharbeiten beginnen. Die restlichen achtzehn müssen während des laufenden Prozesses geschrieben und abgenommen werden. Dies geschieht unter dem ständigen Druck, die Produktionsmaschine nicht zum Stillstand kommen zu lassen. Ein einziger Tag, an dem nicht gedreht werden kann, weil es kein weiteres fertiges Buch gibt, kostet den Konzern 50.000 – 100.000 \$.

10.1.7. Lohn der Angst II: Budgetfreiheit

Eines der schwierigsten Kapitel im Leben eines E.P. sind Budgetentscheidungen. Hier sitzt man oft zwischen zwei Stühlen und muss unvereinbare Positionen miteinander in Einklang bringen. Der Konzern ist erklärtermaßen nicht dazu da, kreative Prozesse zu befördern, sondern hat ein einziges Interesse, und das ist Geld zu verdienen. Die muss man als E.P. berücksichtigen. Allerdings ist einem in dieser Position auch stets bewusst, wie es um den kreativen Prozess bestellt ist, der die Herstellung einer Serie ermöglicht.

Es liegt in der Verantwortung des E.P., das Gesamtbudget nicht zu überziehen. Sieht er es als notwendig an, für eine Folge das Budget zu überziehen, muss er eine andere Folge so konzipieren, dass sie den überzogenen Betrag wieder hereinholt, also beispielsweise eine Episode erfinden, die in einem einzigen Raum stattfindet.

Das Verhältnis des Konzerns zu einem E.P. bleibt aber immer davon bestimmt, welcher kreative Aufwand notwendig ist, um eine erfolgreiche Show zu produzieren. Als E.P. darf man es nie versäumen, der Muttergesellschaft klarzumachen, dass sie auf einen angewiesen ist, um den kreativen Prozess zu ermöglichen und zu steuern. Ist dieser Faktor eindeutig geklärt, wird der Konzern in allen Auseinandersetzungen mit dem E.P. immer Kompromissbereitschaft zeigen.

10.2. Position des Writer/Producers in der Krise

Der Druck auf den E.P. einer Serie nimmt beständig zu. Waren 1985 noch 76% aller Zuschauer der Anteil an der total audience, den sie sich untereinander aufteilen konnten, so ist nun dieser Anteil auf 49% gesunken. Alle anderen Zuschauer sehen lokale Sender oder sitzen am Computer.

Die totalen Zahlen, was ratings (Einschaltquoten) einer Show betrifft, haben sich dagegen aber weniger stark nach unten bewegt. Waren 1985 noch 27% durchschnittliche Einschaltquote ein sehr ansehnlicher Erfolg, so muss eine Show unter heutigen Bedingungen 20% erreichen, um von einem Network als erfolgreich angesehen zu werden.

Durch das geringer werdende totale Aufkommen an Zuschauern, verringern sich auch die Einnahmen der Networks. Das hat zur Folge, dass bei Budgetverhandlungen immer wieder alte Konzepte auf den Tisch gelegt werden, wie es möglich sein kann, Geld einzusparen.

Immer wieder wird so vorgeschlagen, dass man auf Videotape produzieren solle, anstatt auf Film. Ein ebenfalls immer wiederkehrendes Konzept ist das, nachdem alle Scripts fertig sein sollen, bevor man mit der Produktion beginnt, so dass man Drehorte kostensparend zusammenfassen kann.

In dieser Phase einer Produktionsvorbereitung versuchen alle Seiten auf die finanzielle und inhaltliche Konzeption eines Produkts Einfluss zu nehmen. Dabei entsteht oft ein Eindruck, den ein bekannter Serienautor und E.P. einmal so umschrieben hat: „Viele Menschen stehen in absoluter Dunkelheit in einer großen Halle und berühren von jeweils ihrem Standpunkt einen Elefanten, der mitten in der Halle steht. Wenn sie dann ins Freie treten und sich gegenseitig ihr Erlebnis berichten, kommt in der Zusammensetzung dessen, was sie berichten alles heraus – nur kein Elefant.“

10.2.1. Prozessoptimierungen

All diese Versuche, den Prozess der Herstellung einer Serie zu verbessern, haben bis heute an dem grundlegenden Abläufen nichts geändert.

Normalerweise kommt ein Regisseur sieben Tage vor seinem Einsatz

zu einer Serie. Der E.P. muss dann seinen Eindruck erfragen, die Bücher betreffend, die dieser Regisseur umsetzen soll. Der Regisseur ist nicht in der Position, dem E.P. einen Teil seiner Verantwortung abzunehmen, vor allem, weil es ihm an Zeit fehlt, sich mit dem Konzept der Serie so eingehend auseinander zu setzen, wie das der E.P. tun muss.

Das Problem bei Serienregisseuren ist oft, dass sie sich über ihre Arbeit an einer Serie profilieren wollen. In den seltensten Fällen trifft man auf Regisseure, die mit ihrem Betätigungsfeld zufrieden sind. Nahezu alle wollen natürlich ins Kinogeschäft, genauso, wie Autoren, die aber zusätzlich oft ebenfalls noch Regie machen wollen.

Das erschwert zusätzlich die Arbeit des E.P., denn er ist nicht dazu da, einem Regisseur zu gestatten, sich zu profilieren, sondern hat darauf zu achten, dass das Profil seiner Serie erhalten bleibt. Manchmal gelingt es Regisseuren, eine neue Sicht der Dinge einzubringen, aber oft kennen sie das Konzept der Serie nicht. „Sie kommen von „Chicago Hope“, gehen zu „NYPD-Blue“ und machen zwischendurch die Episoden der Show, für die Du zuständig bist.“

Daher muss der E.P. mit jedem Regisseur die Bücher von Seite eins durchgehen und herausfinden, was der Regisseur vorhat zu machen. Dabei muss er dem Regisseur Zusammenhänge erklären, denn oft ist es der Fall, dass ein erzählter Umstand in einer Folge erst in einer viel späteren Folge wieder aufgenommen wird. Da die Bücher einer Serie aber sehr schnell geschrieben werden und noch viel schneller wieder geändert werden, sind sie oft nicht so aussagekräftig, wie sie es im Idealfall sein könnten.

Bei dem Gespräch mit dem Regisseur muss herauskommen, dass der E.P. genau weiß, wie der Regisseur vorhat, bestimmte Szenen zu drehen.

Mit dem Ergebnis dieses Gespräches wird der E.P. zum Writers Dept. gehen um hier die besprochenen Änderungen durchführen zu lassen, wodurch er dem Regisseur hilft, seine Vision der entsprechenden Folge zu verwirklichen.

Dies alles bedeutet nicht, dass ein E.P. autoritär zu handeln hat. Er sollte vor allem eine Rat einholende und beratende Funktion haben und dafür sorgen, dass die meisten Entscheidungen im Konsens erfolgen.

Der E.P. wird ebenfalls versuchen, dem Cast gegenüber eine persönliche Beziehung aufzubauen. Dies wird dann wichtig, wenn es notwendig ist, Änderungen durchzusetzen und Unruhe abzuwenden, welche die Dreharbeiten behindern kann.

Es sollte unbedingt so sein, dass die Schauspieler mit ihren Änderungswünschen, das Buch betreffend zum E.P. kommen, denn der Regisseur ist nicht befugt, Änderungen an abgenommenen Drehbüchern vorzunehmen.

Der E.P. sollte sich auch unbedingt die Zeit nehmen, mit den einzelnen Hauptrollen grob die weitere Fortführung ihrer Figuren zu besprechen, um so vorzusorgen und wichtigen Schauspielern nicht das Gefühl zu geben, man stelle sie vor vollendete Tatsachen.

10.3. *Postproduktion und präventive Kommunikation*

Ein weiteres sehr wichtiges Betätigungsfeld ist die Postproduction. Der Regisseur einer Episode bekommt zwar die Möglichkeit, seinen Schnitt vorzuführen, die letztendliche Entscheidung über die entgeltliche Fassung bleibt aber beim E.P..

Ein E.P. sollte ebenfalls drohenden Konflikten mit dem Konzern vorbeugen, denn diese können die Dreharbeiten unnötig verzögern. So sollte er unbedingt jedes Skript sofort dem Konzern vorlegen, von dort Anmerkungen verlangen und auf diese sofort reagieren. Auf diesem direkten Weg werden auch Anmerkungen des Networks an den E.P. weitergereicht. Nur in Fällen von übergeordneter Bedeutung wird sich der Konzern zwischen die Kommunikation des E.P. mit dem Network schalten.

Das Verhalten des E.P. zu seinem Konzern und dem auftraggebenden Network sollte bestimmt sein, von einer Mischung aus gesundem Selbstbewusstsein und Respekt.

Zuletzt muss der E.P. kurz vor Beendigung der Dreharbeiten Lobbying und Werbung für seine Serie betreiben, um zu erreichen, dass das Network das Produkt auf den bestmöglichen Sendeplatz gibt. Hierzu ist nicht nur Werbung innerhalb der Strukturen des Networks notwendig, sondern im besten Fall auch noch eine Einflussnahme auf die werbetreibende Industrie.

Im amerikanischen System sind November, Februar und Mai eines jeden Jahres die Monate, in denen die Ratings ermittelt und an die Werbetreibenden weitergegeben werden. Daher versuchen die Networks, die Episoden dieser Monate so interessant zu gestalten, wie möglich. So werden bei allen Serien in den entsprechenden Episoden dieser Monate die Babies geboren, die wichtigsten und dramatischsten Tode finden statt und die großen Action Szenen finden in ihnen statt. Die Networks bekommen die Scripts gleichzeitig mit Regie, Produktion und Casting Abt..

Aber wegen der o.a. angesprochenen Ermittlung der ratings versuchen die Networks auf diejenigen Bücher, auf die es ihnen ankommt, schon während der Entwicklungsphase Einfluss zu nehmen. Das erschwert die Arbeit an diesen Büchern ungemein.

10.4. *Situation der Networks*

Allgemein ist zu beobachten, dass die Networks immer mehr dazu tendieren, sich eine klare Ausrichtung zu geben, um den Geschmack eines möglichst großen aber auch spezifisch ausrechenbaren Anteils des Publikums zu bekommen. Das sog. „Branding“ bekommt eine immer größere Bedeutung. Hier wird versucht, sich eine so klare Linie durch die Produkte zu geben, die man dem Publikum anbietet, dass dieses bereits vor dem Einschalten eines Networks weiß, welche Art von Unterhaltung es hier zu erwarten hat.

So will NBC sich vor allem bei dem jungen urbanen Publikum etablieren und daher hip und immer auf dem letzten Stand der Modetrends sein. CBS hingegen legt Wert auf Traditionen, die Grundwerte der idealen amerikanischen Gesellschaft werden propagiert und so wird ein eher älteres städtischen Publikum erreicht, aber vor allem auch die Landbevölkerung interessiert.

Das stellt den E.P. vor die weitere Aufgabe, nicht nur eine in sich gut erzählte und hoffentlich erfolgreiche Serie zu produzieren, sondern auch noch, innerhalb der vom Sender vorgegebenen „brand range“ zu bleiben. Das bedeutet, dass der E.P. eigentlich nur in den eng gesetzten Grenzen aktiv und kreativ sein kann, die das Network bestimmt, um seine Zuschauerschaft zu befriedigen.

Zu all dem muss der E.P. auch immer bedenken, dass er eine Show nicht nur für ein Network macht, sondern seine eigene Karriere entscheidend davon abhängt, welchen persönlichen Stempel er in der

Lage war, der Serie zu geben.

10.4.1. Zur politischen Situation des Fernsehmarkts in den USA

Die amerikanischen Anti-Trust-Gesetze haben bis zum Ende der Ära Bush erfolgreich verhindert, dass die Networks ebenfalls Besitzer aller Rechte werden konnten an den Programmen, die sie ausstrahlen. Dann aber kamen zwei entscheidende Faktoren zusammen: erstens der Wahlkampf Bill Clintons, der entscheidend von den Networks mit beeinflusst worden ist und zweitens die „cabilisation“, die Verkabelung der USA, die dazu geführt hat, dass der einstmalige große nationale Markt sich in viele kleine regionale Märkte aufgesplittet hat, und das vor allem zum Nachteil der großen nationalen Networks.

Das hat die Regierung Clinton als Anlass genommen, um zu erklären, dass das Verbot aufgehoben werden müsse, nachdem die Networks nur die nationalen Ausstrahlungsrechte an den von ihnen in Auftrag gegebenen Produkten besitzen dürfen und es ihnen nicht erlaubt ist, sich an Produktionsfirmen zu beteiligen.

Die Anti-Trust-Gesetze wurden also in dieser Hinsicht gelockert und es ist nun den Networks gestattet, Anteile an Produktionsfirmen und damit an den Rechten der Produkte zu erwerben, die sie selber in Auftrag geben.

10.4.1.1. Ökonomische Parameter

Von den 1,5 Mio \$ Produktionskosten einer Episode zahlt ein Network heute ungefähr 900.000 \$. Ein nationaler Vertreiber zahlt weitere 300.000 \$, und erwirbt das Recht, die Serie nach der Erstaustrahlung auf dem nationalen Markt an kleiner Sender und auf Video zu vertreiben. Der Rest der Finanzierung einer Episode muss aus Auslandverkäufen bestritten werden.

10.4.2. Zur Technik des Schreibens für Serien

Das Schreiben von Serien ist immer ein kooperativer Vorgang, da es nicht denkbar ist, dass ein Autor 22 Stunden Material verfasst. Beim Schreiben einer Serie ist zudem das Konzept des Überarbeitens (rewrite) ein wichtiger Faktor. Jeder, der einmal versucht hat, zu schreiben, weiß, dass es kein Vergleich gibt zwischen dem reinen Erfinden eines Konzepts oder einer Geschichte und dem Überarbeiten eines

noch so schlechten Drehbuchs. Denn: in jedem Drehbuch steckt eine Idee, die man weiterentwickeln kann.

Für eine normale 22stündige Serie hat man üblicherweise zwei senior Writer, von denen einer der Writer/Producer ist und zwei Junior Writer, die die eigentliche Arbeit machen müssen. Sie – die Junior Writer – schreiben die Vorlagen, welche dann von den Seniors überarbeitet werden.

Normalerweise beginnt die neue Saison in jedem Jahr im April. Dies ist der Moment, in dem neue Autoren gesucht werden. Das Finden der Autoren ist eine wesentliche Aufgabe des E.P.. Hier gibt es nur ein wirklich effizientes Mittel: das Lesen von so vielen Drehbüchern wie möglich.

Man kann auch an der Karriere von Autoren ablesen, was sie wert sind. Wird ein Autor nämlich kontinuierlich nur für einzelne Episodenbücher engagiert, dann kann man davon ausgehen, dass es sich nicht um den besten Autor handelt, denn ansonsten hätte ihn bereits jemand unter Vertrag genommen.

Als E.P. hat man, ist das Team einmal zusammengestellt vor allem die Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Autoren miteinander kommunizieren und sich über die eigenen Fähigkeiten und Mängel so schnell wie möglich im klaren werden.

Das ist deshalb notwendig, weil man gleich von Beginn an dafür sorgen muss, dass in einem Autorenteam jeder sich seinen Fähigkeiten entsprechend gleichberechtigt behandelt fühlt. Das muss deshalb sein, weil die Autoren neben ihrem Grundhonorar einen Bonus bekommen für die Nennung als Autor eines Buches. Das eigentliche Buch wird aber normalerweise von mindestens zwei oder drei Autoren geschrieben, überarbeitet und redigiert. Würde man immer nur denjenigen nennen, der die Endfassung hergestellt hat, würde es zu einem Ungleichgewicht kommen. So muss man den Autoren begreiflich machen, dass jeder an seiner Stelle einen wichtigen Beitrag zum Gesamtprodukt leistet und da auch durch Titelnennung honorieren.

10.4.2.1. Teammanagementfähigkeiten

Ein solches Team zu managen heißt auch, dass man eine Atmosphäre schaffen muss, die die kreative Arbeit befördert. Diese Atmosphäre kann nicht so sein, dass alle sich stets Sorgen machen und um den

eigenen Arbeitsplatz ängstigen. Genauso wenig ist es hilfreich, Autoren dazu zu veranlassen, die eigenen Schwächen überzubewerten und ihnen den Eindruck zu geben, ihre Bücher seien ohne eine Überarbeitung nichts wert. Hinzu kommt, dass man als E.P. darauf zu achten hat, dass der enorme zeitliche Druck das Team der Autoren nicht allzu sehr belastet. Das führt zwar oft dazu, dass ein Buch wirklich erst einen Tag vor Drehbeginn fertig wird, aber dafür, diesem Druck standzuhalten wird der E.P. hervorragend bezahlt.

Ein Autor bewertet der E.P. danach, ob er dem Stil und Standard einer Serie hilft und dazu passt. Ist das aus welchem Grund auch immer, nicht der Fall, wird er entlassen. Normalerweise wird ein solcher Autor ausbezahlt, was am Anfang einer Saison 120.000 \$ ausmachen kann. Diesen Preis zu zahlen ist aber immer noch besser, als zu riskieren, dass eine Serie einen oder zwei Tage „steht“, was ein Vielfaches dessen kosten würde.

In diesem Zusammenhang ist die eigentliche Arbeit des E.P. aber nicht, das Team so ideal wie möglich zu leiten, sondern Bücher zu überarbeiten und neue Geschichten für zukünftige Folgen zu erfinden, sowie dem Network ein Ansprechpartner zu sein, der in der Lage ist, die geforderten Qualitätsansprüche an eine Serie auch wirklich umzusetzen.

10.4.2.2. Kooperatives System

Es gibt bei dieser Arbeit kein gültiges, auf jede Serie anwendbares System. Idealerweise arbeitet jeder Autor zunächst an seinem eigenen Buch, worauf eine Serie von gegenseitigen Überarbeitungen folgt. Wichtig ist dabei, dass es ein kooperatives System bleibt. Das ist nur zu erreichen, wenn zunächst die entwickelten Storylines stimmig sind und erst, wenn alle sich über den Verlauf der Handlung klar und einig sind, die eigentliche Dialogarbeit beginnt. Man darf aber dieses System auch nicht überbewerten. Es funktioniert seitdem es erfunden worden ist immer noch nach dem einen gültigen Satz: „If you got lemons, you make lemonade.“

10.5. Abschliessende Betrachtung

Im US-amerikanischen System wird die Verantwortung des einzelnen hervorgehoben. Anstelle unseres föderativen systems, dessen Hierarchien oft so flach sind, dass sie von den Akteuren selber nicht mehr erkannt werden, tritt ein System das dem Writer/Producer nahezu dik-

tatorische Befugnisse gibt – die dieser aber, wie Jeffrey Lewis treffend ausführt, wohlweislich nie zur Anwendung bringt.

Im Endeffekt ist in dem System wesentlich mehr Kooperation enthalten, als es von aussen den Anschein hat, was auch sinnvoll erscheint, da, wie Lewis sagt, „die Karten zu Beginn jeder Saison neu gemischt werden“ und man immerhin damit rechnen kann, dass es nicht bei einer einzigen Zusammenarbeit mit einem Partner bleibt, sondern man sich, wie ein stehender Ausdruck der Branche sagt, „im Leben immer zweimal trifft“.

Zu fragen wird in weiteren Untersuchungen sein, inwieweit das US-amerikanische System Strategien und Systematiken anbietet, die sich möglicherweise in Deutschland adaptieren lassen. Denn mit Sicherheit ist zu sagen, dass der grössere Erfolg des US-amerikanischen Produkts nicht alleine auf den erheblicheren Werbebudgets basieren kann.