

7. Dr. Georg Feil³⁰, (Colonia Media), Iris Kiefer³¹ (Maran Film), Dr. Barbara Buhl³² (WDR), Norbert Skrovanek³³

Produktionsmanagement I

Die beiden Produzenten, der Regisseur und die Redakteurin schildern das Zusammenspiel der kreativen Partner bei der Herstellung einer TV Serie anhand zweier Beispiele: der ARD Erfolgsserie „Der Fahnder“, die inzwischen in ihr vierzehntes Produktionsjahr geht allerdings aufgrund der geänderten Programmstruktur der ARD in diesem Jahr eingestellt werden soll: und der Serie „Auf Achse“:

7.1. *Der Fahnder*

7.1.1. Inhaltekompetenz des Produzenten

Herr Dr. Feil führt aus, dass der Produzent einer Serie in der Lage sein muss, das Konzept der Serie ständig weiterzuentwickeln, ohne dass

³⁰ Dr. Georg Feil ist Geschäftsführer der Colonia Media (Bavaria). Er war zuvor Produzent bei der Bavaria. Dort entwickelte er Formate wie „Der Fahnder“ (ARD), betreute die „Schimanski“ Reihe (ARD) innerhalb der Sendereihe Tatort und schrieb selber zahlreiche Drehbücher für Fernsehfilme und Serien.

³¹ Iris Kiefer war Producerin bei Colonia Media. Hier betreute sie die Daily Soap „Jede Menge Leben“. Zuvor hat sie u.a. für die Bavaria den Weihnachtsvierteiler „Stella Stellaris“ als Produzentin betreut und führte auch Regie. Zur Zeit ist sie als GF der SWR Produktionsfirma Maran Film tätig

³² Frau Dr. Buhl ist Redakteurin des WDR und in der Serienkommission der ARD. Sie betreute Reihen wie „Die Partner“, „Tisch und Bett“ und seit diesem Jahr auch die Neuauflage der Serie „Der Fahnder“

³³ Norbert Skrovanek ist ausgebildeter Schauspieler und führte später Regie am Theater. Seit zehn Jahren Regie auch für TV, wie z.B. für 55 Folgen „jede Menge Leben“ und „alpha team“.

dabei der Kern der Serie verändert wird. Als „Kern“ einer Serie kommt vor allem eine bestimmte Figurenkonstellation in Frage, die Charakterisierung der Hauptfigur, ihre Schwächen und Stärken, ihr typisches Verhalten zu ihrer Umwelt und die Stärken und Schwächen in der Auseinandersetzung mit ihr.

Die Idee zum „Fahnder“ ist vierzehn Jahre alt. Für damalige Verhältnisse war die Konzeption sehr ungewöhnlich, weil normalerweise ein so anspruchsvoller Stoff nicht die Grundlage für eine Vorabendserie wurde. Im Prinzip war die Vorgabe, dass man auf diesem Programmplatz so gut sein wollte wie die Reihe „Tatort“ es damals war und teilweise noch ist. Dass das zum größten Teil gelungen ist, sieht man auch daran, dass der „Fahnder“ zu einer langlaufenden Serie wurde, die sich im deutschen Fernsehen über ein Jahrzehnt behaupten konnte.

Ein anderer Anhaltspunkt für den Erfolg ist, dass „Fahnder“ in den Anfangsjahren eine sechzehnfache Werbeüberbuchung erlebte, was heute undenkbar geworden ist.

7.1.2. Konzeptentwicklung

Das Konzept beruhte auf der zunächst absurd anmutenden Idee, den „Kommissar Zufall“ bei der Ermittlung eine entscheidende Rolle spielen zu lassen. Diese Idee wurde geboren, weil Feil die damals besten Autoren zusammenrief, wie z.B. Göhre und Goetz, und man sich zusammen alles ansah, was damals im Fernsehen mit fiktiver Polizeiarbeit zu tun hatte. Man entschied schließlich, dass man alles „ganz anders“ machen wollte als in „Derrick“, der damals wie heute unter den Polizeiserien der Renner war.

Die Hauptfigur sollte einer sein, der Fehler macht, der selber irgendwie in die Fälle verwoben ist. Er sollte eine Figur sein, die seine Arbeit mit den aufreibenden moralischen Ansprüchen der achtundsechziger Generation verbindet. Diese Ausgestaltung der Rolle wurde erst möglich, als man Wennemann als Hauptdarsteller fand, der all das, was die Autoren sich für ihre Hauptfigur wünschten, schauspielerisch auch erfüllen konnte.

Man sprach später vom sog. „Fahnder Effekt“, der in der besonderen Dramaturgie der Serie begründet liegt. Der „Fahnder“ sollte zu Beginn einer Folge einen entscheidenden Fehler machen und seine Hauptaufgabe soll nicht nur sein, den Fall zu lösen, sondern auch,

seinen Fehler wieder gut zu machen. Diese Situation sollte der Zuschauer aus der eigenen Erfahrung kennen, um sich mit der Hauptfigur besser identifizieren zu können. Der „Fahnder“ war nicht vor allem Chef, sondern Mitglied einer Gemeinschaft, die sich gegenseitig hilft, wo niemand es sich zuschreiben kann, allwissend oder auch nur besser zu sein, als der andere. Das Ergebnis davon war, dass der Fahnder in einer Folge gezwungen war, den betreffenden Fall zu lösen, um in der nächsten Folge wieder „Fahnder“ sein zu können.

Der entscheidende Vorteil gegenüber anderen Serienpolizisten war, dass dieser „Fahnder“ sich selbst definierte anstatt von außen legitimiert zu sein.

7.1.3. Konzept und Charakter

Dr. Feil vertritt die Ansicht, dass diese Art und Genauigkeit der Charakterisierung sowie ein Konzept, das sich klar absetzt von bereits existierenden Formaten eine Grundvoraussetzung ist, um eine gut funktionierende, langlaufende Serie zu etablieren.

Als negatives Gegenbeispiel sei hier die RTL Serie „SK Babies“ genannt, die lediglich aus fünf jugendlichen Polizisten besteht, die ermitteln. Sie setzen sich als Ermittler nur wegen ihrer Jugend gegen andere Teams wie „SoKo“ ab und es ist auch nicht klar erkennbar, was sie untereinander verbindet, wie die einzelnen Figuren zu den anderen stehen. Das reicht nicht aus, um als Konzept für eine langlaufende Serie zu dienen. Denn der „Kern“ einer Serie muss so solide und ausbaufähig sein, dass man auch nach einer großen Zahl von Folgen noch auf ihn zurückgreifen kann, aus ihm eine neue Folgegeschichte entwickeln kann.

Der „Fahnder“ hat im Unterschied zu den damals etablierten Serienfiguren aufgrund seiner subalternen Position einen sehr eng gesteckten Handlungsspielraum. Das führt dazu, dass er sehr schnell an die Grenzen des für ihn Erlaubten kommt. Dies wiederum führt zu einem erhöhten Identifikationspotential, denn die Erfahrungswelt des Zuschauers wird in vielen Fällen der des Fahnders ähneln, auch in der Arbeitswelt des Zuschauers wird dieser Konflikt oft eine Rolle spielen. Das macht den „Fahnder“ als Typ sympathisch.

Der „Kommissar Zufall“ spielt vor allem in dem Opening der Episoden eine Rolle. Die typische Eröffnung des „Fahnders“ war (und wird sein), dass der Fahnder in einen Fall hineingezogen wird, hineinstol-

pert oder auch hineinfällt. Die darauf folgende Frustration lässt er an seinem Assistenten aus. Dieses „Spiel“ ist für beide Figuren eine ideale Einführung, da sie sich in einer solchen Extremsituation sehr gut profilieren können.

Da „Der Fahnder“ mit einem so klar erkennbaren Handlungsschema operierte, war es auch möglich, nach über zwölf Jahren die Hauptrolle umzubesetzen, denn dem Zuschauer war inzwischen das Schema mindestens ebenso ans Herz gewachsen wie die Figur selber.

Die Umbesetzung führte aber auf längere Sicht auch zu einer Formatänderung, denn die neue Figur sollte (und wollte) nicht eine Wiederholung von Wennemanns „Fahnder“ sein. Es folgte eine eingehende inhaltliche Diskussion unter Einbeziehung der Redaktion und der Produktion: Aus der monolithischen Heldenfigur Wennemanns wurde so ein Familientyp, das Ensemble spielte eine wesentlich größere Rolle, die Polizeiserie wurde quasi zu einer Familienserie umgestaltet. Das führte schließlich dazu, dass die Hauptfigur als solche nicht mehr auszumachen war.

7.1.4. Konzeptvariation und Zuschauerakzeptanz

In der Tat gab es im Anschluss an den Wechsel nach Wennemann verschiedene Folgen, in denen der Grundkonflikt an der Figur festgemacht wurde, die Dieter Pfaff spielte. Diese Umstrukturierung ging soweit, dass das typische Element, das „Fehlermachen“ auf die Figur „Otto“ (Dieter Pfaff) „ausgelagert“ wurde, während der Fahnder selber keine Fehler mehr begehen durfte. Dies entsprach aber einer 100%igen Konzeptänderung, die dann vom Zuschauer mit einer abrupten Verringerung der Einschaltquoten quittiert wurde; das Fazit daraus war: eine Umbesetzung und eine Änderung des Formats waren zuviel.

Im weiteren Verlauf der durch Umbesetzung und Weggang notwendig werdenden Konzeptänderungen wurde auch das Genre selber verändert. Dieter Pfaff wurde nach seinem Weggang von Susan Uplegger ersetzt. Die Miteinbeziehung einer Frau in das Team bedeutete, dass Beziehungsprobleme, die bisher immer außerhalb des Hauptstranges der Handlung lagen, nun eine große Rolle im Zusammenhang der Figuren spielten.

Diese Planungsfehler lassen sich folgendermaßen erklären: da man nach der Umbesetzung der Rolle von Wennemann Angst hatte, dass

die neue Figur die Serien nicht tragen würde, machte man den Fehler, auch das Konzept zu ändern.

Es ist aber auch durchaus denkbar, dass Wennemann als Hauptfigur durch die Änderung des Fernseh-Umfelds im ARD Vorabend nicht überlebensfähig gewesen wäre und die Serie von daher eine Konzeptänderung erfahren hätte. Die Soaps, welche seit drei Jahren erfolgreich auf dem Programmplatz vor dem Fahnder laufen, haben um diese Zeit ein anderes Publikum vor die Fernsehschirme geholt, als jenes, für das „Der Fahnder“ ursprünglich einmal geplant gewesen ist. Der überwiegende Teil dieses Publikums wird nun von Frauen bestritten, hier wiederum geht die Verlagerung eindeutig zu Gunsten der jüngeren Zuschauer. Das war von der ARD so gewünscht und ist in vollem Maße erreicht worden. Im Sinne eines idealen „audience flow“ ist es durchaus denkbar, dass an die Produzenten von „Der Fahnder“ Konzeptänderungen vom Auftraggeber herangetragen worden wären, die wesentlich weiter gegangen wären, als die, welche in den letzten Jahren tatsächlich geschehen sind.

7.2. Der Fall „Auf Achse“

Auf Achse ist ebenfalls eine von der Bavaria produzierte ARD Vorabendserie, die von 1985 bis 1997 mit Unterbrechungen im Vorabendprogramm der ARD zu sehen war.

7.2.1. Konzeptgedanke

Es ging hier um zwei Lastwagenfahrer, die vornehmlich Aufträge ausführen, die sie ins weiter entfernte Ausland (Naher Osten) führen. Während der eine eigentlich geschickter und welterfahrener ist als sein Kollege, der von Manfred Krug gespielt wurde, gleich nachdem Krug aus der DDR nach der BRD überwechselte, hatte der andere Fernfahrer, eben Krug, aber eine Charakterisierung, die ihn schnell zum Publikumsliebbling werden ließ: Er wurde als wackerer Mann, der einen einfachen, aber sehr erstzunehmenden Beruf ausübt, gezeichnet. Er kann weiter nichts als Lastwagen fahren, was den Beruf für ihn umso wichtiger macht. Er ist zwar nicht geschickt und auch ein oft griesgrämiger Mensch, kommt aber überall durch, weil er einen unumstößlichen Moralkodex hat und ein großes Herz.

Auch im Fall von „Auf Achse“ konnte man nach der erfolgreichen Einführung der Serie streckenweise auf die Hauptfigur als Handlungsträger verzichten, weil das Konzept klar und einfach strukturiert war. In der Tat tritt Krug in 12 von 76 Folgen überhaupt nicht auf, was sich nicht auf die Einschaltquoten niedergeschlagen hat.

7.2.2. Konzeptvariation

Ab 1996 wurde das Format vollkommen geändert. Es gab keine exotischen Schauplätze mehr. Die Serie drehte sich zwar immer noch um Lkws, aber nun stand eine Spedition im Ruhrgebiet im Mittelpunkt, die von drei wesentlich jüngeren und anders erzählten Protagonisten geführt wurde. Die Fortführung von „Auf Achse“ war sehr gut gemacht, erzählte in einem schnelleren, jüngeren Rhythmus, hat aber trotz allem beim Zuschauer nicht funktioniert. Möglicherweise hätte es hier geholfen, wenn man durch eine klare Absetzung, etwa durch eine Änderung des Titels, dem Zuschauer ganz deutlich gemacht hätte, dass es sich bei dieser umstrukturierten Serie zwar um den Nachfolger von „Auf Achse“ handelte, aber nicht um dessen Fortführung. Durch die Übernahme des Titels, hinter dem sich aber nun ein ganz anderes Konzept verbarg, war beim Zuschauer die Enttäuschung vorprogrammiert.

In einem solchen Fall wäre die Maßnahme, Zuschauerforschung durchzuführen (siehe auch Kapitel: Bewer Zimmer) sicher sehr hilfreich gewesen, um zu zuschauerwirksamen Entscheidungen zu kommen.

Es ist eine Tatsache, dass eine Serie über ihren Titel ihr Publikum findet, und umgekehrt. Der Titel „Auf Achse“ hat aber ein Publikum angesprochen, dass sich mit dem veränderten Inhalt nicht identifizieren mochte.

7.3. Die neue Staffel von „Der Fahnder“

All die o.a. Erfahrungen sind in die Überlegungen eingeflossen, wel-

che 1998 am Anfang der Neukonzeptionierung der neuen Staffel von „Der Fahnder“ standen.

Zunächst einmal stand fest, dass Michael Lesch die Hauptrolle spielen sollte. Er war durch ein Casting, welches der ARD Serienkommission präsentiert worden war, herausgefunden worden. Die Konzeption der Serie musste nun mehrere Dinge tun:

Zunächst einmal musste man sich der Stärken des neuen Hauptdarstellers bewusst werden. Diese waren vor allem:

Seine Attraktivität und seine Wirkung auf Frauen

Seine unkomplizierte Ausstrahlung

Sein „Sonny Boy“ Flair, das ihn auf Anhieb jedem sympathisch sein lässt

7.3.1. Besetzung und Konzeption

In der Konzeption wurde nun darauf hingearbeitet, dass diese Stärken durch die den Hauptdarsteller umgebenden Figuren sichtbar gemacht und wenn möglich verstärkt wurden.

Besonders, was den „Sonny Boy“ Flair betraf, musste man allerdings gegensteuern, um das Konzept der Serie zu erhalten. So fand man es notwendig, Herrn Lesch einen besonders bodenständigen Charakter als Partner zu Seite zu stellen. Dieser Kollege sollte keinesfalls mehr der „kleine Junge“ sein, der noch Wennemann zuarbeitete, sondern ein gestandener Mann, der das Gegengewicht zu Leschs eher leichtsinnigem und intuitiven Verhalten bilden konnte.

Da sich herausgestellt hatte, dass beim Publikum die Vermischung von Privatem und Beruflichem nicht gut angekommen war, wurde alles, was ins Private ging, aus der Kernkonzeption der Serie entfernt. Lesch sollte keine private Anbindung an sein berufliches Umfeld haben.

Wenn sich in der Serie etwas Privates abspielt, dann nur außerhalb des beruflichen Umfelds und in der privaten Sphäre der Protagonisten.

Das hatte auch den Vorteil, dass erzählerisch mehr Platz frei wurde. Dieser Freiraum wurde in der neuen Konzeption genutzt, um Perspek-

tivwechsel zu ermöglichen. Das bedeutet, dass man, anders als zuvor, eine Geschichte auch aus der Perspektive der Täter und Opfer erzählen konnte.

7.3.2. Umsetzung der Neukonzeption

Die Vorgehensweise bei der Konzeptionierung sah folgendermaßen aus:

In zwei Gruppen wurde von Produktion und Autoren überlegt, welche Art von Geschichten für Lesch denkbar seien. Danach wurden in zwei Teams Exposés entwickelt, die dann der Produktion und der Redaktion als Grundlage dienten, die Geschichten für die neue Staffel auszusuchen. Bereits ab der ersten fertigen Fassung eines Buchs wurde der Regisseur in die weitere Diskussion mit eingebunden.

Was bei Wennemann noch die moralische Empörung war, welche man heute nicht hätte fortsetzen können und die auch schon seinem Vorgänger nicht mehr als Charakterisierung diente, sollte bei Lesch ersetzt werden durch ein persönliches Geheimnis. Bei diesem Geheimnis geht es um eine Frau, die in Leschs Leben eine bedeutende Rolle gespielt hat und die auf tragische Weise ums Leben gekommen ist. Dieses Geheimnis soll aber nie aufgedeckt werden.

Nach diesem tragischen Ereignis gibt Lesch, der bereits Polizist war und daraufhin seinen Dienst quittiert, sich auf. Er verfällt der Trunksucht und spielt. Rick, der in einem entfernten Verwandtschaftsgrad zu Lesch steht, holt ihn wieder raus aus seinem Loch. Er gibt ihm eine Aufgabe. Es ist klar, dass Lesch nicht mehr die Karriere wird machen können, die vor dem tragischen Ereignis für ihn möglich gewesen wäre. Aber durch Rick hat er nun wieder eine Aufgabe und das führt dazu, dass er wenigstens menschlich wieder auf die Beine kommt. Es ist klar, dass all dies bereits geschehen ist, wenn die erste Folge der ersten Staffel erzählerisch beginnt.

7.3.3. Umsetzungsstrategie

Welche Arbeitsschritte waren notwendig, um das Konzept zu entwickeln?

Wichtig war zunächst, folgendes Charakteristikum der Serie zu erhalten: der Star ist in einem Ensemble eingebettet, das Publikum liebt die Gemeinschaft.

Der „Fahnder“ ist immer in die Fälle, die er löst, persönlich involviert.

Er und sein Team sind ein Provisorium. Das ist zunächst ein Vorteil für alle Beteiligten, aber auch ein Nachteil, denn nach und nach entwickelte sich aus der Mannschaft des Aquariums³⁴ eine verschworene Gemeinschaft.

Neu hinzugekommen war: die moralische Entrüstung wurde ersetzt durch ein persönliches Geheimnis. Durch dieses Geheimnis und seine Wirkung auf den „Fahnder“ definiert sich die Figur.

Ebenfalls neu entwickelt wurde die Figur einer berufstätigen Frau, die eine enge beruflich definierte Anbindung an das Team hat. Sie arbeitet als Pathologin und zwischen ihr und Lesch „knistert“ es, ohne dass einer der beiden das je zum Thema macht.

7.3.4. Erzählerische Kompetenz versus „Look“

Anstelle von Designüberlegungen (siehe Kapitel Kriwitz) wurde mit dem Regisseur der ersten sechs Folgen, Peter Adam, ein Brainstorming gemacht.

Feil glaubt nicht, dass ein Sender wie die ARD sich wie RTL mit Designüberlegungen zu bestimmten Formaten auseinandersetzen sollte. Denn es gibt spezifische Erwartungen, die die Zuschauer an die verschiedenen Sender haben. Von RTL erwartet der Zuschauer eben, dass eine Serie nach zwei oder drei publikumswirksamen Kriterien zusammengesetzt wird (Beispiel: Abenteuer und Wasser = Wasserschutzpolizei als Sujet für eine Serie) und dieses Produkt dann mit einem ansprechenden Design versehen wird. Von einer Serie der ARD erwartet man hingegen, dass sie ihren Anspruch aus den Figuren heraus rechtfertigt und psychologisch vielschichtiger ist, als das bei RTL der Fall sein muss. RTL Experimente, die später eingestellt wurden, wie z.B. „Balko“ beweisen, dass Formate, die in diese Richtung arbeiten bei Sendern wie RTL falsch platziert sind. „Die Partner“ wiederum (ARD Vorabend bis 1995) ist ein Beispiel in entgegengesetzter Richtung: Diese Serie lebte vor allem von ihrem Design, das

³⁴ „Aquarium“ ist die in der Serie verwendete Bezeichnung für das Büro der Polizisten, welches wegen seiner gläsernen Trennwände entfernt an ein Aquarium erinnert.

abgeleitet war von dem amerikanischen Vorbild „NYPD Blue“. Diese Serie fand in der ARD nicht ihr Publikum. Wäre sie bei RTL gelaufen, hätte man mit Sicherheit einen größeren Erfolg gehabt.

7.4. *Abschliessende Betrachtung*

Diese zwei ‚case studies‘ sollten dazu dienen, einen Einblick in die konkrete Arbeitsweise am ‚Werkstück‘ zu geben und zu zeigen, wie komplex das Entscheidungsspektrum sich für einen Produzenten und einen Senderverantwortlichen zeigt, wenn es darum geht, ein erfolgreiches Format zu entwickeln, mehr aber noch, ein erfolgreiches Format weiterzuentwickeln.

Neben allen Wahrheiten, die heute die Marktforschung als Hilfestellung zu solchen Entscheidungen anbietet, bleibt ein grosser Anteil Unwägbarkeit und ein ebensogrosser, der durch einen möglichst umfangreichen Erfahrungsschatz im Umgang mit TV Formaten entsteht.

Feil und Buhl sind zwei ausgezeichnete Beispiele für solche durch viel Erfahrung geschulte Protagonisten des deutschen TV Marktes. Ihrerm souveränen Umgang mit den eigenen Grenzen ist es zu verdanken, dass dieser Einblick einer der seltenen Momente ist, wo ermöglicht wird, vom Misserfolg zu lernen.