

9. Jutta Lieck⁴¹ Produktionsmanagement II

Trebitschs Objectiv Film ist eine 74prozentige Tochter der Bertelsmann AG, die sich innerhalb des Spektrums der Firmen, die mit Bertelsmann liiert sind auf anspruchsvolle Kinoproduktionen und hochqualitative Fernsehspiele und TV Movies spezialisiert hat. Das liegt daran, dass eine weitere 100prozentige Tochter des Firmenverbundes, die UFA sich auf die industrielle Produktion von Serien im Low Class Bereich spezialisiert hat.

Aber auch Trebitsch produziert Serien („Girlfriends“), denn ohne die Produktion von Serien wäre eine Firma heute ökonomisch nicht überlebensfähig.

Die Firma hat 30 festangestellt Mitarbeiter, davon sind sechs Producer und ein Dramaturg. Der Anteil von 20% der Mitarbeiter, die im Bereich Entwicklung und Produktion arbeiten, ist eher niedrig und wird demnächst durch Neueinstellungen angehoben.

9.1. **Wie ist „Bella Block“ entstanden?**

1989 erwarb Jutta Lieck für die Firma die Rechte an den Büchern von Doris Gercke und die Rechte an der Hauptfigur Bella Block. Dass neben den Buchrechten auch die Rechte an der Figur erworben wurden lag daran, dass von Beginn an der Eindruck entstand, die Figur sei sehr interessant und ausbaufähig, die Geschichte, welche Frau Gercke um sie herum entwickelte stimmten allerdings nicht immer mit dem überein, was die Produktionsfirma in ihr als Möglichkeit sah.

⁴¹ Jutta Lieck-Klencke hat als Producerin für Objectiv Film, Hamburg (Katharina M. Trebitsch) neben vielem anderen die Reihe „Bella Block“ (ZDF) entwickelt und auf den Weg gebracht. Sie ist inzwischen Geschäftsführerin der Firma und berichtet über die Entwicklungsphasen des Projekts. Zum Zeitpunkt der Redaktion des Textes hat Lieck-Klencke ihre GF Position aufgegeben und ist zu der 100%igen ZDF Tochter Network Movies gewechselt.

Nachdem dies geschehen war, fand eine Präsentation bei einer Redaktion des bayrischen Rundfunks (BR) statt. Jutta Lieck-Klencke hatte Hannelore Hoger, die zu diesem Zeitpunkt zwar am Theater sehr aktiv war, aber im Fernsehen keinen Marktwert besaß, für die Hauptrolle angesprochen. Die Redaktion empfand Frau Hoger als zu alt und dem Zielpublikum zu unbekannt und schlug Senta Berger für die Hauptrolle vor. Frau Lieck-Klencke war von diesem Vorschlag nicht begeistert, behielt sich vor, eine Argumentation für die Richtigkeit ihrer Besetzungsidee zu entwickeln und man vertagte die Diskussion bis eine erste Drehbuchfassung vorlag.

Bereits zu diesem Zeitpunkt hatte die Produktionsfirma den Eindruck, dass sie und die Redaktion nicht unbedingt denselben Film meinten.

9.1.1. Vertragsgestaltung mit Rechteinhaberin

Frau Gercke, die Autorin hatte in ihrem Vertrag die Bedingung einsetzen lassen, dass sie die Drehbücher schreiben sollte, auch wenn die Stoffe, wie sie in Romanform vorlagen, nicht genommen werden sollten. Die Produktionsfirma fügte diesem Vertragsbestandteil zu ihrer eigenen Sicherheit zu, dass die Autorin für den Fall, dass ihre Drehbücher von der Redaktion nicht abgenommen werden sollten, ein Ausfallhonorar bekommen sollte und man sich daraufhin mit einem anderen Autor vereinbaren konnte.

Nach drei Versuchen stellte sich heraus, dass Frau Gercke als Drehbuchautorin nicht geeignet war. Die Redaktion hatte zwar das Exposé von Frau Gercke abgenommen, aber nicht das darauf folgende Drehbuch. Es zeigte sich, dass das szenische Schreiben nicht Frau Gerckes Stärke war.

Hier erwies es sich als vorausschauend, die Rechte an der Figur erworben zu haben, denn nun konnte Frau Gercke zwar die Stoffe, die sie in Romanform für die Figur Bella Block geschrieben hatte, auch an andere Produktionsfirmen weitergeben, aber diese konnten nicht unter dem Namen der Hauptfigur Bella Block realisiert werden.

Es ist grundsätzlich besser, für das szenische Schreiben Autoren zu engagieren, die bereits eine große Erfahrung im dramatischen Bereich mitbringen, also zuvor für Theater oder Hörspiel geschrieben haben.

Zunächst gab es hierauf Meinungsverschiedenheiten zwischen der Autorin und der Produktion: Frau Gercke wollte, dass man die Redaktion wechselt, die Produzentin war damit aber nicht einverstanden. Frau Gercke wollte nach drei nicht abgenommenen Drehbüchern eine vierte Fassung schreiben, es stellte sich aber heraus, dass dies nicht zu Verbesserungen führte. Auf den Vorschlag, eine Überarbeitung durch einen professionellen Drehbuchautoren durchführen zu lassen, reagierte Frau Gercke negativ. Als dann die vierte Fassung ebenfalls nicht abgenommen wurde, wurden zwei Drehbuchautoren für eine Überarbeitung herangezogen.

Die so entstandene Fassung gefiel aber weder der Redaktion noch der Autorin, denn die Autoren hatten die Figur Bella Block nicht getroffen.

9.2. Die Kunst der Akquisition

In der Zwischenzeit hatte Frau Lieck in einer ZDF-internen Vorführung den ersten Film von Max Färberböck, „Schlafende Hunde“ gesehen, und schlug Herrn Färberböck als Regisseur vor. Er war der BR-Redaktion unbekannt, daher fuhr Frau Lieck zum BR, um in einer Vorführung ihren Vorschlag zu präsentieren. Nach einer Viertelstunde brach der Dramaturg des BR die Vorführung jedoch ab: der Film wurde als durchschnittlich und mittelmäßig klassifiziert, der Regisseur Färberböck nicht als der richtige empfunden für dieses Projekt. Der Gegenvorschlag der Redaktion war der Regisseur Klaus Emmerich. Frau Lieck hatte aber den starken Eindruck, dass Färberböck für dieses Projekt der richtige Regisseur sei. Zu diesem Zeitpunkt entstand folgende Situation: der BR wollte mit Herrn Emmerich und Frau Berger den ersten Film der Reihe produzieren, die Produktion wollte unter diesen Bedingungen nicht produzieren. Gegen den Regisseur Emmerich sprachen folgende Punkte: er war als jemand bekannt, der wesentlich mehr Drehtage zur Realisierung benötigt, als der Sender der Produktion zugestehen wollte und konnte und wichtiger: Er sah die Hauptfigur als eine alt Achtundsechzigerin, die sich nicht anpassen will und in einem anarchistischen Milieu lebt. Diese Vorstellung hatte nichts mit der zu tun, die Frau Lieck von Bella Block hatte, entsprach allerdings der Vorstellung, die die Redaktion von der Figur hatte. Die anfängliche Ahnung, dass Redaktion und Produktion zwei unterschiedliche Filme meinen, hatte sich bestätigt.

Zu diesem Zeitpunkt hatte die Produktion DM 300.000,- an Rechten, Entwicklungskosten, Reisekosten und Honoraren ausgegeben. Es gab

eine Vereinbarung, dass der BR diese Kosten, nachdem ein Produktionsvertrag zustande gekommen war, mitgetragen hätte.

Die Produktion entschied daraufhin, dass Herr Färberböck das Drehbuch schreiben sollte. Man vereinbarte, dass dieses Buch der Redaktion vorgelegt werden sollte, wusste allerdings nicht, was geschehen sollte, wenn dieses Buch der Redaktion nicht gefallen sollte.

Das Buch gefiel der Produktion, wurde aber vom BR abgelehnt. Inzwischen war aber „Schlafende Hunde“ von Max Färberböck gesendet worden und erfolgreich gewesen.

Da es trotzdem wenig aussichtsreich erschien, mit dem BR weiter zu verhandeln, bot Frau Lieck das Projekt dem ZDF (Herrn Elschot) an. Das ZDF entschied sich innerhalb von 48 Stunden für Bella Block mit Max Färberböck als Regisseur und Hannelore Hoger in der Hauptrolle.

Frau Lieck teilte dem BR mit, dass ein andere Sender sich für das Projekt in der Form interessiere, die sie sich vorstellte, woraufhin der BR mitteilte, dabei könne es sich ja wohl nur um RTL handeln.

Diese Entwicklungsgeschichte kann als Beispiel dafür dienen, welche Rolle man als Producer bei der Entwicklung eines Projektes spielen kann.

9.3. Welche Rolle spielt der Producer bei der Herstellung eines Films?

Zunächst einmal muss man sagen, dass die Rolle des Producers in Deutschland immer noch sehr wenig definiert ist. Es ist nicht klar vereinbart, welche Kompetenzen ein Producer hat und wie sich diese Kompetenzen in der Abgrenzung zu denen der anderen Mitarbeiter an einer Produktion darstellen.

Sehr wichtig hierbei ist es, wie das Verhältnis zwischen Producer und Produktionsleiter definiert ist und wie die Verantwortung für die Ökonomie verteilt ist. Grundsätzlich kann man sagen, dass es keinen Sinn macht, den Producer aus Entscheidungen, die den ökonomischen Aspekt einer Produktion betreffen auszuschalten, den während der Produktion wird es keine Entscheidung geben, die den wirtschaftlichen Bereich nicht wenigstens berührt. Damit es aber zu keiner Patt-

Situation kommt, muss man beide Positionen in eine funktionierende Hierarchie stellen. Das bedeutet, dass Producer und Produktionsleiter gemeinsam entscheiden. Sollte es zu keiner Entscheidung kommen, sollte man sich beim Herstellungsleiter versuchen zu einigen. Da der Herstellungsleiter naturgemäß aber immer eher auf der Seite des Produktionsleiters stehen wird, sollte für den Producer als letzte Instanz die Geschäftsleitung zur Verfügung stehen. Das bedeutet, wenn der Producer sich bei einem Einigungsversuch beim Herstellungsleiter nicht in ausreichendem Maß in die Entscheidungsfindung einbringen konnte, sollte er die Möglichkeit haben, der Geschäftsleitung seine Argumentation nahe bringen zu können, die dann die letzte Entscheidung trifft.

Damit ein Producer in die Lage versetzt wird, an Entscheidungen teilzuhaben, muss er von allen Bereichen, die die Produktion eines Films betreffen, ein gesundes Halbwissen haben.

Grundsätzlich ist es so, dass man als Producer immer aus einer von zwei wesentlichen Richtungen kommen soll, also entweder aus der inhaltlichen Richtung oder aus dem Produktionszusammenhang.

Diese beiden Richtungen sind die Mindestvoraussetzung, um diesen Beruf ausüben zu können, denn das, was einem an Wissen von der „anderen Seite“ fehlt, kann man versuchen, sich anzueignen. Kommt man aber aus einer ganz anderen Richtung (Marketing, Recht, Verleih, PR, Journalismus) steht man vor der Aufgabe, sich Wissen über beide Seiten aneignen zu müssen und das ist in den meisten Fällen eine nicht zu leistende Aufgabe, besonders, wenn sie zusätzlich zu den extremen Anforderungen des Arbeitsalltages geleistet werden soll.

Die Diskussion und der Konflikt mit der Produktionsleitung muss bei der Kalkulation beginnen: Bereits hier muss man als Producer Phantasie entwickeln. Ein Regisseur hat naturgemäß optimale Vorstellungen für die Umsetzung eines Stoffes und das muss auch so sein. Denn es lässt sich voraussehen, dass ein Film, dessen Regisseur gleich zu Beginn im suboptimalen Bereich denkt, ein unbefriedigendes Endergebnis haben wird.

Im Bereich Kalkulation gibt es leider nicht viele Möglichkeiten der Weiterbildung. Einer der besten sind die Seminare des Pro Sieben Mitarbeiters Stephan Thul, der auch bereits für die Bertelsmann Stiftung solche Seminare geleitet hat.. Ein er der wichtigsten Bereiche ist der Bereich 1, Gagen und Honorare. Hier liegen inzwischen 50% der

Gesamtkosten eines Films fest. Als Producer sollte man unbedingt wissen, in welchem Rahmen die Honorare der wichtigsten Positionen liegen, also Regie, Kamera, Schnitt, aber auch Haupt- und Nebenrollen. Daneben ist es wichtig zu wissen, wie Überstundenregelungen aussehen und welche Formen der Bezahlung des Honorars es gibt.

In jedem Fall ist es sinnvoll, dem Producer die Möglichkeit dazu zu geben, sich in jede Phase der Entwicklung und der Produktion mit einzubringen, wenn man beschließt, dass dieser eine Rolle spielen soll. So sollte es Aufgabe des Producers sein, bei wichtigen Rollen, der Regie, der Kamera und dem Schnitt, die Gagen und Verträge zu verhandeln. Alle anderen Verhandlungen sollte der Produktionsleiter führen.

Was die Ausgestaltung der Verträge mit diesen Positionen einer Produktion betrifft, ist es unerlässlich, dass der Producer einen im Medienbereich erfahrenen Juristen, der möglichst fest mit dem Hause verbunden sein sollte zur Seite zu stellen, damit dieser die Einzelheiten der Vertragsbedingungen mit den Agenturen und sonstigen Vertretern aushandeln kann.

Diese Vorgehensweise führt zwangsläufig dazu, dass es bei Produktionsleitern eine Demotivation gibt, weil zunehmend Kompetenzen an den Producer abgegeben werden. Hierzu ist zu sagen, dass eine vernünftige Regelung, bei der PL und Producer Hand in Hand arbeiten, eine Möglichkeit schafft, das sich jeder der Beteiligten in der Form einbringen kann, die seinen Fähigkeiten am besten entspricht.

Eine Position, die dem Producer die Kontrolle der Herstellung eines Films garantiert ist die Filmgeschäftsführung. Wenn hier kontinuierlich und nachvollziehbar die eingehenden Rechnungen verbucht werden (und zwar bevor sie in die Kontrolle der Herstellungsabteilung. Kommen! – siehe Kapitel H.J. Fütting), hat der Producer eine dauernde Übersicht über entstehende Kosten und kann in Zusammenarbeit mit dem Regisseur schnell notwendige Entscheidungen treffen.

Ein Producer wird sich bei dieser Arbeit immer einer sehr starken und gut zusammenarbeitenden Herstellungsabteilung gegenübersehen, denn die Zusammenarbeit zwischen einem Produktionschef, einem Herstellungsleiter und dem Produktionsleiter ist ein seit langem eingespieltes Procedere, dem man sich als Producer dann, wenn es notwendig erscheint gegenüberstellen können muss. Dazu sind aber Voraussetzungen zu schaffen:

Erstens muss der Producer einen wirklichen Überblick über die entstehenden Kosten haben und kann sich hierbei nicht auf allgemeine Äußerungen der Herstellungsleitung verlassen.

Zweitens muss, wie oben bereits gesagt, eine funktionierende Hierarchie eingerichtet werden, bei der die letzte Instanz keinesfalls der Herstellungsleiter sein darf, sondern die Geschäftsführung, die ebenfalls die Seite des Producers in Betracht zu ziehen hat, denn nur hier können wirklich Entscheidungen getroffen werden, die für alle Seiten verbindlich sind. Naturgemäß soll der Producer bei der Herstellung eines Films auf der Seite des Regisseurs stehen, soweit dieser das Interesse verfolgt, ein möglichst optimales Produkt abzuliefern.

9.3.1. Voraussetzungen für einen neuen Berufsstand

Es ist klar, dass in vielen Firmen die Voraussetzungen hierzu erst geschaffen werden müssen. Grundsätzlich sollte man darauf achten, dass auf beiden Seiten, Produktionsleitung und Producer, die Kompetenzen durch Zuwachs an Wissen und Erfahrung wachsen. Ein Produktionsleiter muss in die Lage sein, ein Drehbuch zu lesen, so, wie ein Producer in der Lage sein muss, eine Kalkulation zu lesen.

Das bedeutet, der Produktionsleiter muss nicht die Fähigkeit haben, ein Drehbuch zu entwickeln, oder in die Entwicklung einzugreifen, genauso wenig, wie ein Producer dazu in der Lage sein muss, eine Kalkulation zu schreiben. Beide müssen aber einen ausreichenden Einblick in die Arbeitsgrundlagen der anderen Seite haben.

Während der Dreharbeiten zu einem Film sollte der Producer etwa einmal pro Woche den Set besuchen, um die Stimmung abschätzen zu können und sich davon zu überzeugen, dass alle beteiligten optimal zusammenarbeiten. Ist das nicht der Fall, muss der Producer sich die Zeit nehmen, nach den Dreharbeiten mit den Betroffenen zu diskutieren, um Unstimmigkeiten und Differenzen auszuräumen. Es ist grundsätzlich Unsinn, dass ein Producer den Set eines Films täglich aufsucht, denn das ist nicht seine Aufgabe. Vielmehr ist es so, dass ein Producer sich ja bereits während den Dreharbeiten zu einem Projekt mit der Entwicklung zukünftiger Projekte zu beschäftigen hat.

9.3.2. Wirtschaftliche Verantwortung versus kreative Entscheidungsfreiheit

Dazu kommt, dass es unsinnig ist, dem Producer die wirtschaftliche

Verantwortung für ein Projekt zu geben. das wäre genauso unsinnig, wie diese Verantwortung an den Regisseur zu geben. Ein Regisseur, der einen wirtschaftlich sinnvoller Film macht, wird in den seltensten Fällen auch eine wirklich guten Film machen. Der Regisseur, genau wie der Producer sollte zunächst einmal davon ausgehen, einen „guten“ Film zu machen. Dass dies nur in Abstimmung und unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Realität passieren kann, ist selbstverständlich, kann aber nicht der Ausgangspunkt sein, denn die Grundlage für einen optimalen Film muss immer eine Annäherung des wirtschaftlich und des künstlerisch optimalen sein.

9.3.3. Kernkompetenzen, Marktbeobachtung, Entwicklung, Akquisition

Eine sehr wichtige Aufgabe für einen Producer ist es, zu wissen, was andere Firmen machen und was die Sender machen und wollen.

Alles hier beschriebene umfasst Leistungen, die in einer klassischen Produktionsfirma durch keine andere Position, außer der Geschäftsführung selber, abgedeckt werden können. Trotzdem ist es in deutschen Sendern immer noch nicht möglich, diese Position mit in die Kalkulation einzubringen.

Das wird sich aber mittelfristig ändern, denn bei den Förderungsanstalten kann diese Position in Kalkulationen bereits benannt werden. Da die Sender sich neuerdings an der Förderungsfinanzierung beteiligen, wird es wahrscheinlich eine Übernahme dieser Praxis durch die Produktionsabteilungen der Sender geben, denn, die Diskrepanz zwischen den beiden Vorgehensweisen ist auf längere Sicht unhaltbar.

9.4. *Presse- und PR-Arbeit „Bella Block“*

Bei „Bella Block“ hatte die Produktionsfirma das Glück einen Redakteur zu haben, der weitreichend Erfahrungen in der PR-Arbeit besaß. Reinhold Elschot hat im Sender großen Einfluss darauf genommen, wie oft „Bella Block“ betrailert worden ist und wie diese Trailer platziert wurden.

Zudem hat die Produktionsfirma sich intensiv um Journalisten, die ihr

bereits bekannt waren bemüht und diese dazu gebracht, den Film optimal in der Presse anzukündigen.

Die Pressevorführung eines Films sollte grundsätzlich ein Event werden. Im Fall von „Bella Block“ wurde die Pressevorführung für einen Zeitpunkt anberaumt, zu dem solche Veranstaltungen normalerweise nicht stattfinden. Es wurde ein Ort gewählt, der attraktiv war „Zeise Hallen, Hamburg“ und so hat man erreicht, dass zu dieser Vorführung auch Journalisten gekommen sind, die normalerweise nicht gekommen wären. Normale Pressevorführungen finden Freitag- oder Samstagnachmittag auf dem Gelände von Studio Hamburg statt, welches außerhalb der Innenstadt liegt.

9.4.1. Vorgehensweise in PR bei verschiedenen Sendern

Anders als bei öffentlich-rechtlichen Sendern, wo der direkte Kontakt von Produzern zu Redakteuren der Normalfall ist, und wo Redakteure noch immer über Stoffentwicklungen selbständig entscheiden können, sieht die Situation bei den großen Privaten anders aus.

Bei RTL z.B. ist es so, dass grundsätzlich erst ein Gespräch der Geschäftsführung mit dem Produzenten stattfinden soll, welches sich auf einer allgemeinen Ebene halten kann, auf der Richtungen einer möglichen gemeinsamen Stoffentwicklung besprochen werden. Man kann hier locker verabreden, dass das Haus einen Redakteur genannt bekommt, mit dem sich dann der Producer des Hauses für die genauere Besprechung einer zu entwickelnden oder zu präsentierenden Idee in Verbindung setzt. Der direkte Weg des Producers zu einem Redakteur ist hier deswegen sinnlos, weil jeder Stoffentwicklungsvertrag sowieso auf der allerhöchsten Ebene (Thoma, Conrad, Davies) abgesegnet werden muss.

Bei Pro7 ist es ebenfalls so, dass es einen kontinuierlichen Kontakt des Produzenten mit der Geschäftsleitung des Senders geben muss, aus dem sich dann der Kontakt des Producers mit einem Redakteur ableitet.

Neu ist bei Pro7 seit einiger Zeit, dass Stoffe mit starker Emotionalität Geschichten vorgezogen werden, die ohne einen bestimmten „Look“ nicht funktionieren würden. Man muss bei Pro7 damit rechnen, dass es nach dem Zustandekommen einer Zusammenarbeit eine starke Einmischung in die Besetzung geben wird.

9.5. *Abschliessende Betrachtung*

Die Erfahrung mit „Bella Block“ hat gezeigt, dass es auch in der heute noch senderbestimmten deutschen Produktionslandschaft für den kreativen Produzenten oder Producer durchaus eine Schlüsselposition gibt. Ohne die Vision, die Lieck-Klencke von Beginn an mittransportiert hat, wäre „Bella Block“ nicht zu dem Erfolgsprogramm geworden, das es heute ist. Die Reihe hat inzwischen wesentlich zum neuen ‚Gesicht‘ des ZDF beigetragen und zeigt, was Fernsehen heute leisten kann: Bella Block ist eine komplexe Figur, die die Reihe thematisiert schwierige und schwierigste Themen der heutigen deutschen Gesellschaft und beinahe alle grossen deutschen Regisseure haben inzwischen einen Teil der Reihe realisiert.

Sicher ist an der Zusammenarbeit von Sendern und Produzenten noch viel optimierbares Potential. Grundsätzlich aber ist zu sagen, dass die Auseinandersetzung zwischen dem kreativen Personal, zu dem sicher auch der Producer zu zählen ist, und dem Vertreter des Endprodukts, ein für beide Seiten gewinnbringender Dialog werden kann, wenn man ihn auf die richtige Weise sucht und fortführt. Weiterhin gilt, dass niemand den Erfolg oder Misserfolg eines Inhaltes sicher voraussagen kann. Aber in einer dialogorientierten Produktion werden sicher die Risiken an der Erwartung von Zuschauern vorbei zu produzieren entscheidend minimiert.