

GURU.

TALH. .

Thorsten Hennig-Thurau  
Victor Henning (Hg.)

DIE

DEUTSCHE

FILM-

INDUSTRIE

IM

21.

JAHRA-

HUNDEART

SCHÜREN

Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning (Hg.)  
Guru Talk – Die deutsche Filmindustrie im 21. Jahrhundert



Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning (Hg.)

# **Guru Talk**

## **Die deutsche Filmindustrie im 21. Jahrhundert**

Schüren Verlag GmbH  
Universitätsstr. 55 · D-35037 Marburg  
[www.schueren-verlag.de](http://www.schueren-verlag.de)  
© Schüren Verlag 2009  
Alle Rechte vorbehalten

# INHALT

<b>Vorwort der Herausgeber</b>	9
KAPITEL 1	
<i>Thorsten Hennig-Thurau</i>	
<b>Die deutsche Filmindustrie im 21. Jahrhundert</b>	
<b>Ökonomische Betrachtungen aus wissenschaftlicher Sicht</b>	12
1. Ausgangsüberlegungen	12
2. Übergreifende Herausforderungen für die deutsche Filmindustrie	13
3. Herausforderungen für Produzenten und Verleiher	16
4. Herausforderungen für Kinobetreiber	18
5. Herausforderungen für Förderer	21
6. Professionalisierung und Akademisierung als integrative Meta-Strategie	22
KAPITEL 2	
<i>Andreas Bareiss</i>	
<b>Kinofilm in Deutschland zu machen ist Wahnsinn</b>	23
1. Standortbestimmung: Einige grundsätzliche und ganz subjektive Überlegungen zum Beruf des Filmproduzenten	23
2. Filmemachen aus Produzentenperspektive	26
3. Ein Ausblick: Was sich ändern wird in der deutschen Filmindustrie im 21. Jahrhundert – und was sich ändern muss	32
<b>«Wir Filmleute wissen doch viel mehr, als wir zugeben wollen»</b>	
Andreas Bareiss im Gespräch	37
KAPITEL 3	
<i>Stefan Arndt</i>	
<b>Marken aus der Manufaktur: Filme für das 21. Jahrhundert</b>	47
1. Alles auf X! Zur Geschichte von <i>X Filme</i>	47
2. Das Selbstverständnis	48
3. Stoffauswahl: Wo kommen <i>X Filme</i> her?	48
4. <i>X Filme</i> im Kino: Marken, Marketing und Marktforschung	49
5. <i>X Filme</i> goes home: Zur Verwertung von Filmen auf DVD	50
6. <i>X Filme</i> meets Hollywood	52
7. Eine Fallstudie: MEIN FÜHRER	55
8. Mehr als X: Der deutsche Film heute und morgen	56
<b>«Wahrscheinlich habe ich eine Formel, aber kann sie nicht erkennen»</b>	
Stefan Arndt im Gespräch	58

KAPITEL 4

*Dietmar Güntsche*

<b>Ein wildes Leben: Erfahrungen und Einsichten eines deutschen Filmproduzenten</b>	64
1. Einige Worte zur Einordnung	64
2. Alles auf Anfang	64
3. Eine Frage des Geldes	66
4. Kreative Entscheidungen	69
5. Wie vermarktet man ein wildes Leben?	71
6. Der Start: Wenn zehn Jahre zu einem Wochenende schrumpfen	73
7. DAS WILDE LEBEN goes international: Weltvertrieb, Festivals und deutsche Stars	75
<b>«Da ist ein behutsamer Vermittlungsprozess nötig»</b>	
Dietmar Güntsche im Gespräch	77

KAPITEL 5

*Florian Henckel von Donnersmarck*

<b>«Die kreative Freiheit des Regisseurs ist heilig»</b>	
Florian Henckel von Donnersmarck im Gespräch	82

KAPITEL 6

*Mennan Yapo*

<b>«Pick your battles»: Erfahrungen eines deutschen Hollywood-Regisseurs</b>	90
1. Berufe: Disc Jockey und Marketingassistent	90
2. Berufung: Filmemacher	91
3. Gehversuche: Meeting Dieter Kosslick	92
4. Theorie und Praxis: Filmvermarktung bei Prokino und der Kurzfilm FRAMED	92
5. Großes Kino, erster Teil: LAUTLOS	94
6. Großes Kino, zweiter Teil: PREMONITION	96
7. Ein kurzes Zwischenfazit	103
<b>«Das Positive im Blick zu behalten ist die viel bessere Lebenseinstellung»</b>	
Mennan Yapo im Gespräch	104

KAPITEL 7

*Michael Kölmel*

<b>Portfoliomanagement von Kettensägen und Sommermärchen</b>	109
1. Am Anfang war... die Mathematik	109
2. «Big Bucks» und stürmische Zeiten	110
3. Rechtekauf und –verwertung als Geschäftsmodell	112
4. Auf der Suche nach der Erfolgsformel	113
5. Von Macht und Ohnmacht der Filmwerbung	114
6. Wer bekommt was: Aufteilung der Einnahmen...	115
7. Filmauswahl und Rechtebewertung: der Portfolioansatz	118

8. Herausforderungen: Von Raubkopier-Industrie und systematischem Unter-Wert-Verkaufen	122
<b>«Das Kino der Zukunft muss ein ‹Spezialitäten-Kino› sein»</b>	
Michael Kölmel und Bertil le Claire im Gespräch	124

KAPITEL 8

*Andreas Kramer*

<b>Qualität ist das beste Anreizsystem</b>	128
1. Seiteneinsteiger im Filmgeschäft	128
2. Plädoyer für den Schutzraum des Kinos	129
3. Von den Chancen und Risiken der Digitalisierung des Kinos	132
4. Auf der Suche nach dem ‹Kino-Look›	135
5. Neue alte Zielgruppen für das Kino: Was wir ändern müssen	136
6. Mut haben!	137
<b>«Es fehlt ein Studiengang, der die filmökonomischen Teilbereiche bündelt»</b>	
Andreas Kramer im Gespräch	139

KAPITEL 9

*Markus Grab*

<b>Aus Liebe zum Kino: Was wir tun müssen, damit der Besucher glücklich ist</b>	144
1. Eine kurze historische Einordnung	144
2. ‹What goes up must come down – and vice versa›	145
3. Was wir besser machen müssen	147
4. Aussichten: Ein optimistischer Blick voraus	153
<b>«Wollen wir eine Gesellschaft von Stubenhockern?»</b>	
Markus Grab im Gespräch	156

KAPITEL 10

*Bernhard Stampfer*

<b>Filmfinanzierung zwischen Deutschland und Hollywood</b>	162
1. Von Anekdoten und fundierten Fakten	162
2. Wege zum Film	163
3. Wie man in Deutschland einen Kinofilm finanziert	169
4. Zusammenarbeit mit den Studios: Finanzierung von Hollywood-Filmen	173
<b>«Jede Geschäftsidee birgt ihre Risiken»</b>	
Bernhard Stampfer im Gespräch	175

KAPITEL 11

*Peter Körte*

<b>Träume eines Geistersehers</b>	180
1. Der Kritiker als wenig geachteter Exot	180
2. Von der Artenvielfalt im Kino und der Suche nach der ‹heiligen› Formel	182

## Inhalt

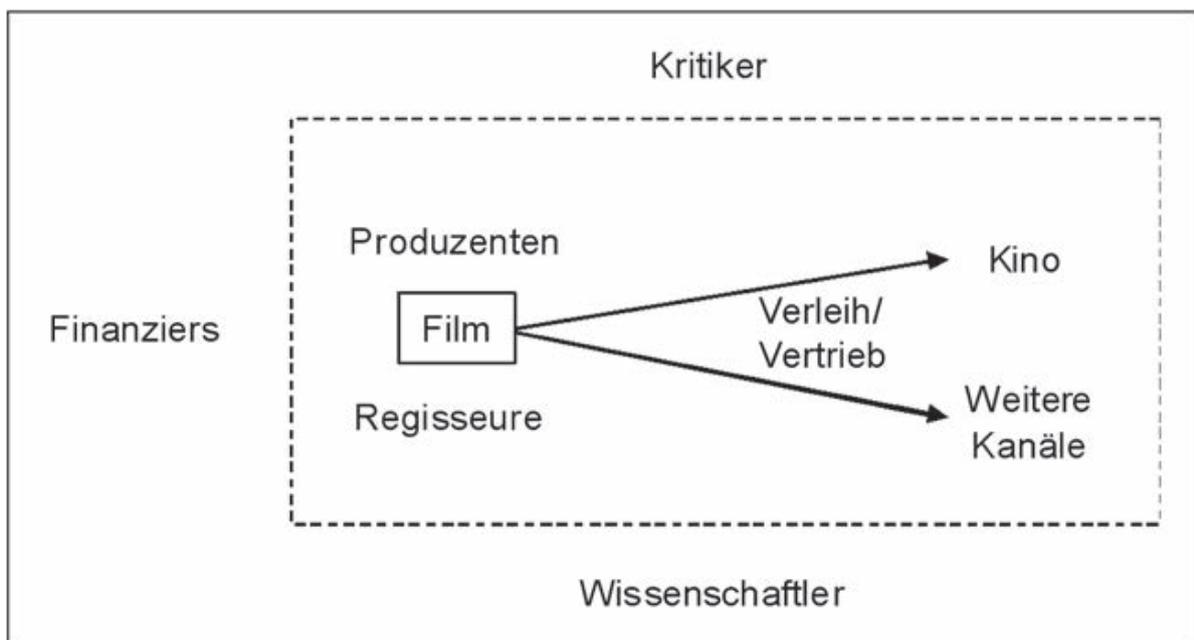
3. Filmerfolg als Rechenaufgabe	185
4. Die Sehnsucht nach Berechenbarkeit	189
5. Ein Blick voraus	191
<b>«Filmkritik ist, wenn man von der Brücke in den Fluss spuckt»</b> Peter Körte im Gespräch	192
<b>Guru Talk-Vortragstermine</b>	198
<b>Register</b>	
Film- und TV-Titel	199
Stichworte, Personen und Unternehmen	202

# VORWORT DER HERAUSGEBER

Die filmkünstlerische Hochschulausbildung in Deutschland hat sich in den vergangenen Jahrzehnten bemerkenswert entwickelt und zählt heute gewiss zu den besten der Welt. Für die filmökonomische Ausbildung an deutschen Hochschulen kann man Vergleichbares leider nicht behaupten – in den betriebs- und volkswirtschaftlichen Studiengängen spielt Medienökonomie im Allgemeinen und Filmökonomie im Speziellen eine Nebenrolle, und auch das nur im besten Falle.

Vor einigen Jahren sind wir in Weimar angetreten, diesem höchst unerfreulichen Zustand etwas entgegenzustellen. Die Fakultät Medien an der Bauhaus-Universität hat uns den Rahmen gegeben für eine seriöse wissenschaftliche Forschung zu den ökonomischen Rahmenbedingungen und den Entscheidungen der Filmwirtschaft. Diese Forschungsarbeit hat in der universitären Lehre ihr Äquivalent gefunden in einer Vortrags- und Diskussionsreihe, die wir «Guru Talk» betitelt haben – etwas «tongue-in-cheek» und ein bisschen anmaßend vielleicht, aber durchaus auch ernst gemeint. Guru, so steht es auf unseren Plakaten, heißt schließlich auch «teacher and especially intellectual guide in matters of fundamental concern». Und was könnte eine wichtigere Sache sein als der Film?

Mit reichlich Naivität, Engagement und Charme haben wir die deutsche Filmelite nach Weimar geholt – die Beiträge in diesem Band zeugen davon. Ziel der Reihe war es, neben den durchweg begeisternden Momenten auch etwas Bleibendes zu schaffen, das uns dabei helfen kann, die Rückständigkeit der filmökonomischen Hochschullandschaft zu verringern und den Studierenden ein Buch in die Hand zu geben, das persönliche Erfolgsgeschichten mit grundlegenden filmökonomischen Einsichten verbindet. Jeder Gast hat uns sowohl in Gestalt eines Vortrags Einblicke in seine Arbeit und Sicht auf die Branche ver-



Zur Struktur des Buches



Thorsten Hennig-Thurau & Victor Henning: «Verständnis von der Denkweise der deutschen Filmindustrie vermitteln»

schaftt als auch uns in einem Gespräch im «kleinen Kreis» Rede und Antwort gestanden – zusammen gibt beides ein rundes Bild von den Chancen, aber auch den Herausforderungen, denen die deutsche Filmindustrie gegenwärtig gegenüber steht.

Von zentraler Bedeutung war es für uns dabei, dem Leser einen ganzheitlichen Eindruck der Filmbranche zu vermitteln. Wir haben uns

dabei an der in der Abbildung auf Seite 9 gezeigten Struktur orientiert und die Beiträge entsprechend angeordnet.

Nach einem Einleitungskapitel, das unsere eigene wissenschaftliche Sicht auf die deutsche Filmwirtschaft darlegt und entsprechende Handlungspotenziale aufzeigt, lassen wir zunächst einmal diejenigen zu Wort kommen, die für die Entstehung des Films im Kern verantwortlich sind: die (kreativen) Produzenten Andreas Bareiss, Stefan Arndt und Dietmar Güntsche und die Regisseure Florian Henckel von Donnersmarck und Mennan Yapo. Dann schlagen wir die Brücke zu Denjenigen, die dafür sorgen, dass wir Filme auf der großen und der inzwischen längst nicht mehr so kleinen Leinwand sehen: Filmverleiher Michael Kölmel, der oberste deutsche Kinovertreter Andreas Kramer und Kinoinsider und -gewissen Markus Grab alias «Mark G.». Das Bild wird abgerundet von jenen Partnern, die für einen Filmstart unabdingbar sind und zentrale ergänzende Rollen übernehmen: Bernhard Stampfer als Filmfinanzier und FAS-Kritiker Peter Körte. Natürlich sind viele der hier Genannten auch auf andere Weise als der hier geschilderten aktiv, aber die genannten Rollen bilden das Zentrum ihrer jeweiligen Tätigkeiten.

Die Vorträge, Gespräche und Diskussionen haben in den Jahren 2006 und 2007 stattgefunden; alle Beiträge sind danach noch einmal von den Autoren aktualisiert worden, wo eine solche Aktualisierung zu einem besseren Verständnis beigetragen hat. Ansonsten aber haben wir versucht, editoriale Eingriffe auf ein Minimum zu beschränken und den ausgeprägten Persönlichkeiten, mit denen wir es hier zu tun haben, angemessen Platz zu lassen. Großer Dank gebührt zahlreichen Personen, die im Hintergrund gewirkt und ohne deren Unterstützung und Mitarbeit dieses Buch nicht möglich gewesen wäre. Wir danken zunächst Alexander Hüller, der die transkribierten Beiträge aufbereitet hat und Claudia Thurau, die die Beiträge mit großer Sorgfalt redigiert und zudem die äußerst mühsame und zeitraubende Einarbeitung der Änderungen übernommen hat. Die Bauhaus-Universität hat das Equipment und die Räumlichkeiten bereitgestellt, und die kleine, aber so feine Stadt Weimar hat sich selbst stets im besten Lichte präsentiert (für manchen der

Referenten vielleicht nicht der unwichtigste Grund für die Zusage). Die Kollegen der Fakultät Medien und des Bauhaus Film-Instituts haben eine Kultur geschaffen, die man nicht genug loben kann und die uns stets Ansporn war. Ursula Schmitt, die Fakultäts-Geschäftsführerin, hat auf immer wieder wundersame Weise Hindernisse aus dem Weg geschafft und Guru Talk erst möglich gemacht, dafür können wir ihr nicht genug danken. Unser Dank gilt dem Team des Schüren-Verlags und speziell Annette Schüren und Erik Schüßler, die uns mit großem Engagement und ebenso großer Geduld bei der Manuskripterstellung unterstützt haben. Und schließlich danken wir auch den vielen «Gate-Keepern», die auf Referentenseite unsere Kontaktaufnahme aktiv und freundlich unterstützt haben.

Wir würden uns freuen, wenn das Buch nicht nur dem einen oder anderen Leser einen Eindruck von der Begeisterung der Autoren (und der Herausgeber!) für das wundervolle Betätigungsfeld Film geben würde, sondern darüber hinaus auch einen Beitrag dazu leisten könnte, zukünftigen Studierenden der Betriebswirtschaftslehre und/oder Medien- und Filmökonomie ein Verständnis von der Denkweise, aber auch den Aufgaben und Herausforderungen der deutschen Filmindustrie zu vermitteln. Auf diesem Wege wäre ein wichtiger Schritt geleistet hin zu einer auch ökonomischen Professionalisierung der Branche, wie sie von uns, aber auch von zahlreichen Branchenvertretern nicht nur in diesem Buch gefordert wird.

Weimar & London, im Februar 2009  
*Thorsten Hennig-Thurau & Victor Henning*

## Die deutsche Filmindustrie im 21. Jahrhundert

### Ökonomische Betrachtungen aus wissenschaftlicher Sicht

THORSTEN HENNIG-THURAU

Prof. Dr. Thorsten Hennig-Thurau, geboren 1967 in Hamburg, ist Professor für Marketing und Medien an der Bauhaus-Universität Weimar und Research Professor in Movie Marketing an der Cass Business School, City University London. Darüber hinaus ist er Direktor des Department für Filmökonomie des *Bauhaus Film-Instituts*. Neben Dienstleistungsmarketing ist Filmökonomie ein zentraler Forschungsschwerpunkt von Professor Hennig-Thurau. Seine Arbeiten zu Filmerfolgsprognosen, Filesharing und Distributionsfenstern wurden in weltweit führenden Fachzeitschriften publiziert, haben verschiedene Wissenschaftspreise erhalten und waren Gegenstand von Artikeln in deutschen und internationalen Medien wie der *Financial Times* und *The Hollywood Reporter*. Als bisher einziger deutscher Wissenschaftler wurde er 2007 vom *DeSantis Center for Motion Picture Industry Studies* der Florida Atlantic University für seine Arbeiten zur Filmindustrie als INTERNATIONAL FELLOW ausgezeichnet.

## 1 Ausgangsüberlegungen

**D**ie deutsche Filmindustrie steht vor großen Herausforderungen, die der Branche ebenso viele Chancen bieten wie sie Risiken beinhalten. Die Verbreitung neuer Endgeräte, die Entwicklung innovativer Speicher- und Abspieltechnologien, Veränderungen im Konsumverhalten, ein rasant wachsendes Content-Angebot, eine inzwischen dauerhafte Ertragsschwäche im traditionellen Leitmedium Kino sowie ein zunehmend globalisierter und branchenübergreifender Wettbewerb um Ressourcen und Kunden sowie die damit verbundenen Anforderungen von Geldgebern erfordern ein Überdenken der etablierten Strukturen und Prozesse der deutschen Filmindustrie in vielen Bereichen.

Anders als viele andere Industrien hat die Filmindustrie sowohl in Deutschland als auch anderswo in der Welt großen Wert darauf gelegt, keine «gewöhnliche» Industrie zu sein, sondern definiert sich vielmehr als eine Art «Refugium» an der Schnittstelle von Kunst und Kapital, zu dem Ökonomen nur begrenzt Zugang bekommen; ich werde auf diesen Punkt später noch näher eingehen. Eine logische Konsequenz dieser selbstgewählten Sonderstellung ist, dass im Unterschied zu anderen Wirtschaftsbereichen wie Konsumgütern und Dienstleistungen kaum eine wissenschaftliche Tradition in der Beschäftigung mit filmökonomischen Fragen existiert; das betrifft sowohl die wissenschaftliche Forschung als auch die universitäre Ausbildung des Managementnachwuchses.

Es war demzufolge ein recht beschwerlicher Weg, sich die für einen Zutritt zur Branche notwendige «Street Credibility» aufzubauen; man sieht sich da als Wirtschaftswissenschaftler zuweilen konfrontiert mit einer Melange aus Ängstlichkeit, Arroganz und schlichtem Unverständnis. Aber die Forschungsarbeiten meiner Professur, die damit verbundene große Medienresonanz und dann auch intensive Gespräche mit solchen Vertretern der Branche, auf die oben genannte Eigenschaften ganz und gar nicht zutreffen, haben letztlich einen intensiven Dialog in Bewegung gesetzt; ein zentrales Ergebnis dieses Dialogs sind die in diesem Buch enthaltenen Beiträge.

In meinem Aufsatz möchte ich einige Überlegungen zur Lage der deutschen Filmindustrie darlegen, die im Rahmen meiner Analysen, Vorträge und Gespräche zur Filmbranche gereift sind. Ich will Vorschläge machen, wie man sich den anstehenden Herausforderungen stellen sollte. Im Wesentlichen geht es mir jeweils darum, die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität der Filmbranche zu steigern und dabei nicht zuletzt den Beitrag wissenschaftlicher filmökonomischer Forschung zu erörtern. Ich werde dabei zunächst über Dinge sprechen, die die verschiedenen Akteure der Branche gemeinsam betreffen und auch nur gemeinsam angegangen werden können. Dann werde ich mögliche Handlungsoptionen von Filmproduzenten und -verleihern benennen und mich im Anschluss den Kinobetreibern zuwenden. Den Abschluss bilden einige Bemerkungen zur Situation der Förderlandschaft in Deutschland.

## **2 Übergreifende Herausforderungen für die deutsche Filmindustrie**

Gespräche in der Filmwirtschaft kreisen in den letzten Jahren stets um die Themenfelder Digitalisierung, Auswertungsfenster und Piraterie. In allen Bereichen könnten wissenschaftliche Studien die Diskussion grundlegend befruchten und voranbringen; würde nur ein Bruchteil der Gesprächszeit in solche Studien fließen, wäre man schon auf einem ganz anderen Erkenntnisstand und könnte sich viele Mutmaßungen und Fehlinvestitionen ersparen.

Im Bereich Digitalisierung geht es in erster Linie um die Frage, wer die Kosten für den anstehenden Umrüstungsprozess im Kino tragen muss. Die Kinobetreiber sehen die Produzenten und Verleiher in der Pflicht, da diese den Nutzen der Digitalisierung in Gestalt drastisch reduzierter Kopienkosten hätten; die Produzenten und Verleiher hingegen argumentieren, dass die Vorzüge der besseren Projektionsqualität den Kinos zufließen

würden und diese daher auch den entsprechenden Systemwechsel vornehmen müssten. Für einen Filmökonom ist es in diesem Zusammenhang interessant, dass bisher (und das gilt weltweit!) keine gesicherten Erkenntnisse zu den Wirkungen der Digitalisierung vorliegen – werden die Konsumenten den Wechsel von analoger auf digitale Projektion so sehr honorieren wie im Fall der Einführung der DVD, wo ein ganzes Medium (das Heimkino nämlich) erst für die Konsumenten interessant geworden ist? Zumal digitale Projektion neue Filmtypen und speziell 3-D-Filme ermöglicht? Oder ist der Unterschied gar nicht verhaltensrelevant und wird entsprechend auch gar keine zusätzlichen Einnahmen für die Kinos generieren? Denn das ist ja eine zentrale Frage: Wenn neue Projektoren keine Erlöswirkung haben, verbleibt nur der Kosteneffekt, und von dem profitiert zunächst einmal nur die eine Seite, sodass in diesem Fall eine Aufteilung des Kostenvorteils nur logisch wäre. An Marktdaten kann es dabei nicht mangeln: Genug Filmtheater sind bereits umgestellt worden, sodass man nur intelligente Rechenmethoden auf diese Daten anwenden muss. Aber die Daten sind für die, die das rechnen könnten, nicht zugänglich, und jene, die die Daten auf ihren Rechnern haben, können damit wenig anfangen. Also wird munter weiter spekuliert und rein machtpolitisch agiert. Damit spreche ich übrigens ein generelles Manko der Filmbranche an, das sich wie ein roter Faden durch meinen Beitrag ziehen wird – Daten sind im Überfluss vorhanden, aber sie werden nicht aufbereitet, nicht zur Verfügung gestellt und nicht genutzt. Filmökonomien können komplexe Entscheidungsprobleme wie dieses nicht vollends lösen, aber sie könnten zumindest tragfähige Entscheidungsgrundlagen produzieren – wenn man sie lässt.

In Sachen Auswertungsfenster haben wir eine ähnliche Situation: Die verschiedenen Akteure der Branche stehen sich gegenüber und testen aus, wie weit sie gehen können in der Durchsetzung ihrer Konzepte; es wird auch hier vor allem machtpolitisch gehandelt. Das Ergebnis sind Filmboykotte wie im Fall von *NACHTS IM MUSEUM*. Als Reaktion auf die Ankündigung eines Auswertungsfensters von weniger als vier Monaten für den Film *ERAGON* der *20th Century Fox* haben diverse Kinobetreiber, so unter anderem die führenden Ketten *CineStar* und *CinemaxX*, im Januar 2007 *NACHTS IM MUSEUM* und andere Filme der *Fox* kurzfristig aus ihren Häusern verbannt. So etwas hilft keinem und vertreibt die Zuschauer gleich ganz aus dem Kino, aber vielleicht sogar auch aus den anderen legalen Kanälen – denn manch Einer hat keine Lust, auf den vielbeworbenen Filmhit ein halbes Jahr zu warten, nur weil sich Kinos und Verleiher nicht einig sind. Die Fronten sind verhärtet, das Wort Fristenverkürzung löst Reflexe aus und wird nur hinter der Hand verwendet. In unserem Aufsatz «The Last Picture Show?» zum Thema Verwertungsfenster im *Journal of Marketing* zitieren wir einen Studio-Chairman, der die Möglichkeit einer Fristenverkürzung erwähnt.<sup>1</sup> Vor dem Abdruck erhielten wir den Anruf eines seiner Mitarbeiter, der uns höflich bat, den Namen des Chefs zu streichen – er hätte das zwar so gesagt, aber es wäre doch besser, wenn man kein Salz in die Wunde streuen würde... (natürlich haben wir den Namen nicht gestrichen).

Ein erster Ansatz muss hier darin bestehen, die Vor- und Nachteile alternativer Fensterlösungen für die verschiedenen Akteure solide zu verstehen und dabei den Besonderhei-

1 Hennig-Thurau, Thorsten, Victor Henning, Henrik Sattler, Felix Eggers & Mark B. Houston (2007): The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71 (October), pp. 63–83.

ten des deutschen Marktes Rechnung zu tragen; unsere Studie zeigt ja sehr deutlich, dass US-amerikanische Modelle bei uns nicht sinnvoll sein müssen, sodass eine Premiere im *Media-Markt* ein Verlustgeschäft für *alle* Beteiligten (einschließlich der Produzenten) wäre. Darüber hinaus müssten unsere Ergebnisse weiter differenziert werden; welche Wirkungen hätten alternative Fenstermodelle etwa für kleinere deutsche Filme? Wie wirken sich uneinheitliche Fenster auf die Erwartungen der Konsumenten aus – können diese zwischen «kleinen» und «großen» Filmen unterscheiden? Und: Konsumenten lernen schnell – wenn man Flops schneller auf DVD erscheinen lässt als Hits, mag



«Ökonomische Professionalisierung herbeiführen»

der eine oder andere Zuschauer sich ausrechnen, dass er einen Film schneller bekommt, wenn er *nicht* ins Kino geht... Es gibt zu all dem keine gesicherten Erkenntnisse. Man kann das aber mit einem geeigneten Forschungsinstrumentarium herausfinden; ich sehe hier die Filmindustrie in der Pflicht, auf uns Wissenschaftler zuzugehen, um solche grundlegenden und auch wissenschaftlich hochspannenden Fragen gemeinsam zu beantworten.

Wenn man einmal Klarheit hat über Konsequenzen neuer Vertriebsmodelle, sollte man sich aber auch auf Seiten der Kinobetreiber offen zeigen, neue Wege des Filmvertriebs zu diskutieren; die (Film-)Welt hat sich nun einmal radikal verändert seit der Einführung des Sechs-Monats-Fensters (damals gab es ja noch gar kein VHS- oder DVD-Verkaufsgeschäft!), sodass tradierte Ansätze nicht notwendigerweise Optimallösungen darstellen. Kooperationsmodelle sind hier ein wichtiger Ansatzpunkt: die Verleiher/Produzenten müssen den Kinos Kompensationen bieten für Einnahmeverluste, die auf Produzenten-seite durch andere Kanäle überkompensiert werden. Andere Lösungen könnten exklusive Vertriebsfenster für Home-Entertainment-Produkte für Kinos sein – für Kinos nicht zuletzt eine große Chance, sich vom Single-Channel-Player weg- und zu einem Multi-Channel-Player hin zu entwickeln und auf diese Weise das industrielle Risiko besser zu streuen als das bisher der Fall ist. Ich komme darauf im vierten Kapitel meines Beitrags noch einmal zurück. Im Übrigen wünschte ich mir auch mehr Klarheit, was die Motive der Standpunkte betrifft: da werden doch zuweilen ökonomische Argumente und persönliche Vorlieben

arg durcheinander geworfen, was nicht hilfreich ist. Die Liebe zum Kino sollte nicht hinter vermeintlich ökonomisch motivierten Argumenten versteckt werden.

Schließlich die Filmpiraterie. Unsere Arbeiten zum Thema benennen die Größenordnung des Schadens hier zu Lande (etwa 200 Millionen Euro pro Jahr) und zeigen, dass sowohl das Kino als auch der Verkauf- und der Verleih von DVDs von der Raubkopiererei betroffen sind.<sup>2</sup> Die dringlichste Frage besteht hier darin, Aussagen über die Effektivität verschiedener Anti-Piraterie-Strategien treffen zu können. Wir haben ermittelt, dass rechtliche Konsequenzen nur von wenigen Leuten gefürchtet werden, während Appelle an die Moral der Konsumenten deutlich wirkungsvoller sind. Nun sind das nur Momentaufnahmen und sicher noch nicht das letzte Wort, aber auch dieses Thema ist viel zu wichtig und vor allem zu dynamisch, um sich mit Spekulationen zu begnügen und einfach verschiedene Dinge «auszuprobieren». Es ist für mich schwer zu ertragen, dass viel Geld für Kampagnen ausgegeben wird, deren Wirkung äußerst fraglich ist und die mich als Konsumenten zum Teil dermaßen nerven, dass ich fast selbst Sympathie entwickle mit den Urheberrechtsräubern. Auch hier sollte es Kooperationen mit Medienökonomern geben, um effektivere und zielgruppenbezogene Maßnahmen zu konzipieren, etwa unter Einsatz von experimentellen Forschungsdesigns.

### 3 Herausforderungen für Produzenten und Verleiher

Ein zentrales Problem der deutschen Produzenten- und Verleiherlandschaft ist das seit langem bestehende hohe Maß an Atomisierung; es gibt nur wenige «studioähnliche» Strukturen, etwa bei der *Constantin Film* und der neu gegründeten *UFA Cinema*, die meisten Produzenten in Deutschland machen nur einen oder zwei Spielfilme pro Jahr. Eine solche Struktur hat zur Folge, dass Managementvorteile, die aus dem Prinzip der Arbeitsteilung resultieren, nicht realisiert werden können. Mit anderen Worten: der einzelne Produzent, der sowohl für Marketing, Finanzierung und Stoffentwicklung zuständig ist, wird es schwer haben, in allen drei Bereichen mit Spezialisten mithalten zu können. Zudem ist es in einer von hoher Unsicherheit gekennzeichneten Umwelt von Nachteil, dass Instrumente der Risikosteuerung, wie etwa die finanztheoretische Portfolioanalyse, von Einzelproduzenten nicht eingesetzt werden können, da diese das Vorhandensein einer Vielzahl von Investitionsobjekten voraussetzen. Mittel- bis langfristig ist es sicher erstrebenswert, größere Organisationseinheiten auf der Ebene der Filmproduktion und des –verleihs zu schaffen. Nur auf diesem Wege kann im Übrigen auch die Vielfalt deutscher Produktionen gesteigert werden, denn nur vor dem Hintergrund von Portfoliomodellen können auch hochriskante Projekte ökonomisch vernünftig sein. Ansonsten laufen wir Gefahr, dass große Budgets in Deutschland nur noch für Verfilmungen von Bestsellern möglich sind.

Unabhängig von der Unternehmensgröße dürfte das größte Optimierungspotenzial auf Seiten der Filmproduzenten und –verleiher im Bereich der Erfolgsprognose liegen.

2 Hennig-Thurau, Thorsten, Victor Henning & Henrik Sattler (2007): Consumer File Sharing of Motion Pictures, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71 (October), pp. 1–18.

Die meisten Einschätzungen basieren heute auf heuristischen Prozeduren, in der Regel ergänzt um ein gehöriges Maß an Bauchgefühl. Dabei bilden diese Einschätzungen die Grundlage für nahezu alle zentralen Entscheidungen in der Filmbranche: Für das Greenlighting von neuen Filmprojekten, den Erwerb von ausländischen Filmrechten, die Bestimmung der Zahlungsbereitschaft für Markenelemente wie Buchvorlagen oder Remake- und Sequelrechte und, zumindest würde das Sinn machen, die Gagen von Stars und Regisseuren.

Der heuristische Ansatz der Filmpraxis, der auf persönlichen Eindrücken und Erfahrungen basiert und dem Bauchgefühl der Entscheider eine wichtige Rolle zukommen lässt, steht im deutlichen Widerspruch zum Erkenntnisstand der empirischen Filmökonomieforschung, die umfangreiche und komplexe ökonometrische Modelle zur Erfolgsprognose entwickelt hat<sup>3</sup> – diese sind, trotz freier Verfügbarkeit, aber zumindest in der deutschen Filmwirtschaft weitgehend unbeachtet geblieben. Banken und andere Finanziere setzen hingegen ganz ähnliche Prognosemodelle ein.

Was sind die Gründe für dieses Auseinanderfallen von Filmpraxis und filmökonomischer Forschung? Die nicht ganz «intuitive» Sprache der akademischen Spitzenzeitschriften mag einen Beitrag leisten, aber erklärt sicher nicht alles. Viel wichtiger scheinen mir zwei andere Gründe zu sein: Zum einen gibt es ein grundlegendes Missverständnis, was den stochastischen Charakter solcher mathematischer Erfolgsmodelle betrifft. Oft wird ein einzelner Film als Beleg dafür angeführt, dass solche Schätzungen nicht funktionieren können – etwa *THE BLAIR WITCH PROJECT* oder *TITANIC*. Wer das Grundprinzip der Stochastik versteht weiß, dass solche Modelle niemals «Ausreißer» wie die genannten Filmtitel perfekt schätzen können und ihre Schätzungen stets mit Fehlern behaftet sind. Niemand würde also auf die Modellprognose für einen einzelnen Film Geld setzen, denn die kann gravierend daneben liegen. Sinn und Zweck der stochastischen Modelle ist es vielmehr, bessere Schätzungen für zukünftige Ereignisse abzugeben als Heuristiken und Bäume das können; und um das valide beurteilen zu können, braucht man immer eine Vielzahl an Prognoseobjekten (also Filmstarts). Zum anderen habe ich den Verdacht, dass ein solcher ökonometrischer Prognoseansatz auch mit dem Selbstverständnis der Filmindustrie als «mystischem» Ressort konfligiert – Filme, so hört man immer wieder, sind als Kunstwerke so ganz anders als alle anderen Produkte und vollkommen unvorhersehbar; eine Sichtweise, die sich im berühmten Zitat von William Goldman manifestiert, dass man bei einem Film niemals wissen könne, ob er ein Hit wird oder ein Flop («Nobody knows anything»)<sup>4</sup>. Dabei wird aller-

3 Einen guten Überblick über wissenschaftliche Studien zu den Determinanten des Filmerfolgs geben u.a. Clement, Michel (2004): Erfolgsfaktoren von Spielfilmen im Kino – Eine Übersicht der empirischen betriebswirtschaftlichen Literatur, in: *Medien & Kommunikationswissenschaft*, Jg. 52 (Nr. 2), S. 250–271, Elberse, Anita & Jehoshua Eliashberg (2002): The drivers of motion picture performance: the need to consider dynamics, endogeneity and simultaneity, *Working paper*, The Wharton School, University of Pennsylvania sowie Hennig-Thurau, Thorsten, Mark B. Houston, & Gianfranco Walsh (2006): The Differing Roles of Success Drivers Across Sequential Channels: An Application to the Motion Picture Industry, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 (4), pp. 559–575.

4 Im Original sagt Goldman, der Drehbuchautor von Klassikern wie *DER MARATHON-MANN* und *BUTCH CASSIDY UND SUNDANCE KID*, «Nobody knows anything: Not a single person in the entire motion picture field knows for a certainty what's going to work.» In: Goldman, William (1983): *Adventures in the Screen Trade*, New York: Warner Books, p. 39.

dings außer acht gelassen, dass hohe Flopraten und große Investitionen bei weitem kein Spezifikum der Filmbranche darstellen (vielmehr gibt es zahlreiche Branchen, die deutlich mehr Flops generieren!) und, spätestens seit wir uns im Zeitalter des «First-Weekend»-Hypes befinden, Prognosemodelle recht gut funktionieren. Ich unterstelle, dass der Eine oder Andere (insbesondere wenn er selbst keine ausgeprägte Neigung zur Stochastik aufweist) in der Branche kein allzu großes Interesse an einer Demystifizierung der Branche hat.

Hier sollte man die Vorbehalte überwinden und ökonomische Potenziale deutlich offensiver erschließen. Konkrete Anwendungsfelder liegen – neben der allgemeinen Erfolgsprognose, die traditionelle Entscheidungen unterstützen kann – nicht zuletzt in der Übertragung von Markenwertmodellen in die Filmbranche. So lässt sich der Markenwert von Filmfortsetzungen und Remakes ebenso monetär bestimmen wie der Wert von TV-Ausstrahlungsrechten und der Wertbeitrag von Bestsellern und Stars zum Kinoeinspielergebnis. Darüber hinaus können größere Firmen auf Basis gesicherter Prognosen das Risiko bestimmter Filmtypen berechnen und dies bei ihrer Entscheidung berücksichtigen. Das alles können wichtige Informationen sein, um das Risiko von Fehlinvestitionen zu mindern und profitable Entscheidungen zu identifizieren.

Auf ein grundlegendes Problem muss an dieser Stelle aber auch hingewiesen werden: Fast alle bisherigen wissenschaftlichen Arbeiten zur Erfolgsprognose von Spielfilmen verwenden US-amerikanische Daten; nicht zuletzt, da vergleichbare deutsche Daten, etwa zu Werbebudgets (ein wichtiger Erfolgstreiber) und DVD-Verkäufen (eine wichtige Erfolgsvariable), über einzelne Produzenten hinweg nicht vorliegen. Ich zitiere aus einer E-Mail eines führenden deutschen Branchenvertreters: «Wir sind eine Wüste». Das müsste sich natürlich ändern, damit die Potenziale, die solche statistischen Analysen bieten, realisiert werden können. Ohne Daten sind auch die besten Filmökonomien nur so wertvoll wie ein Porsche ohne Treibstoff. Schließlich sollte man auch noch sagen, dass natürlich Prognose nicht gleich Prognose ist, sondern es stets auf die Güte des jeweiligen Verfahrens ankommt. In diesem Zusammenhang darf man auch wissenschaftliche Arbeiten nicht mit denen von Beratungsfirmen wie *Epagogix* vermischen – die nehmen wir Wissenschaftler so lange nicht ernst, bis sie keine etablierten Gütemaße für ihre Prognosen veröffentlichen. Die Filmindustrie sollte das nicht anders handhaben.

## 4 Herausforderungen für Kinobetreiber

Kinos stehen—nicht nur in Deutschland—unter erheblichem ökonomischem Druck. Ausschlaggebend dafür ist vor allem die wachsende Attraktivität alternativer Spielfilm-Abspielkanäle für Filmproduzenten und für Konsumenten, die eine sinkende relative Bedeutung des Abspielkanals Kinos für beide Stakeholder zur Folge hat. Kinos tragen bereits heute nur noch knapp ein Viertel der Umsätze eines neuen Spielfilms bei; der äußerst starke Wettbewerb zwischen den Filmen hat kurze Laufzeiten zur Folge, die eine Refinanzierung hoher Budgets im Kino kaum noch erlauben. Konsumenten erfahren eine starke technische Aufwertung des Heimkinos, die mit einer erheblichen (relativen) Verteuerung des Kinobesuchs einhergeht.

Als Reaktion auf diesen Druck versucht das Kino heute, sich als einzig «wahres» Abspielmedium für Spielfilme zu etablieren – ein «Filmbefreier», so lernen wir aus der jüngsten Kino-Kampagne, der Filme aus der «Filmquälerei» im Heimkino rettet. Das ist ebenso absurd (zahlreiche Konsumenten präferieren schlicht die DVD gegenüber dem Kino) wie unsinnig – das Heimkino wird sich mittelfristig als Kinoalternative ohne Makel des Minderwertigen etablieren. Wenn das nicht sogar längst passiert ist: So widmet etwa *epd film* der DVD eine Titelstory und empfiehlt, dass wir uns angewöhnen sollten, «die DVD als Original zu betrachten».<sup>5</sup> Das Kino sollte versuchen, sich in einer solchen neuen Medienumwelt erfolgreich zu positionieren, statt in einen Krieg gegen die Konkurrenten zu ziehen, den es nur verlieren kann. Über das Potenzial, welches die Digitalisierung der Leinwände und die damit verbundenen 3-D-Filmpremieren in diesem Zusammenhang aufweisen, habe ich bereits oben gesprochen. Darüber hinaus sehe ich Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Positionierung vor allem in den folgenden vier Bereichen:

**a. Das Kino sollte verlorene Filmkompetenz zurückgewinnen und Multi-Channel-Anbieter werden.** Wer sich in Deutschland für den Film begeistert, hat es schwer; denn Orte, an denen Film zelebriert wird, gibt es nur im Virtuellen. Videotheken sind meist steril und zunehmend entmenschlicht, und in den Media-Märkten bekommt man zwar zuweilen günstige DVDs, aber sicher keine filmischen Inspirationen. Kinos, die sich ja förmlich anbieten als Anlaufstellen für Filmfreunde können heute kaum Abhilfe schaffen. Aber genau da liegt das Potenzial: Die Kinos müssen sich dieses Vakuum zu Nutze machen. Das Kino der Zukunft könnte ein filmbezogener «One-Stop Shop» sein, in dem Zuschauer nach der Vorführung im DVD-Archiv des Stars stöbern, den Vorgängerfilm mitnehmen und das T-Shirt zum Film und seinen Soundtrack für sich entdecken; der Inbegriff für Film als Ganzes eben. Das lässt sich dann auch gut verbinden mit möglichen Veränderungen der Verwertungsfenster und würde den Kinos deutlich mehr Spielraum für derartige Veränderungen einräumen.

**b. Das Kino sollte Ertragspotenziale durch intelligente Preispolitik realisieren.** Die Preissetzung im Kino ist heutzutage wenig originell. Dabei sollten innovative Preismodelle und speziell das Konzept der Preisdifferenzierung beträchtliche Ertragspotenziale bieten.<sup>6</sup> Aus marketingwissenschaftlicher Sicht ist es schlicht verblüffend, dass im Kino für hochgradig unterschiedliche Produkte wie der x-ten Fortsetzung des Hollywood-Action-Blockbusters SPIDER-MAN, dem deutschen Erstlingswerk mit Minibudget MEER IS NICH, Til Schweigers Romantic Comedy KEINOHRHASEN und der Polar-Dokumentation DIE REISE DER PINGUINE ein und derselbe Preis verlangt wird. Diese Filme unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich des Produktions- und Werbebudgets um ein 100.000-faches, sondern sprechen auch ganz unterschiedliche Konsummotive an – von Ablenkung über emotionale Stimulierung bis hin zum Lernen wollen. Entsprechend unterscheiden sich auch die Preise der DVDs, aber im Kino wird alles «gleichgemacht», zumindest preislich. Dabei scheint es

5 Distelmeyer, Jan (2008): Wo geht's denn hier zum Film? Wie die DVD unser Sehen verändert, in: *epd Film*, 3/2008, S. 21–24.

6 Vgl. den Überblick über Formen und Potenziale der Preisdifferenzierung bei z.B. Homburg, Christian & Harley Krohmer (2003): *Marketingmanagement*, Wiesbaden: Gabler, S. 598–605.

doch so nahe liegend zu sein, dass die Zahlungsbereitschaft der Kinogänger u.a. mit dem Filmgenre und der jeweiligen Zielgruppe (HOSTEL vs. ABBITTE!), dem «Buzz», den ein Spielfilm besitzt (INDIANA JONES war in aller Munde, während IM TAL VON ELAH kaum jemand zu interessieren schien) und der Spielwoche variiert. Warum soll ein SPIDER-MAN nicht in der Startwoche im Kino deutlich mehr kosten als in der zehnten Woche – oder wie es Edgar Bronfman, der Vice-Chairman von Vivendi-Universal, formuliert: «Event films need event ticket prices.» Das sind alles Ansatzpunkte für intelligentes Kino-Pricing. Natürlich ist die Implementierung solcher Modelle in einem Wettbewerbsumfeld nicht einfach, aber wenn der Konsument einmal davon überzeugt ist, dass die Preise nicht erhöht werden, sondern nutzenorientiert gestaltet werden, sollte es möglich sein. Zuerst aber müsste man die preisbezogenen Präferenzen der Kinogänger besser verstehen – dazu bieten sich wiederum Experimente an, idealerweise durchgeführt in einem Testkino, wie es auch von verschiedenen Seiten angeregt wird. Das Kino der Zukunft könnte dann ein Dienstleister sein, der jeden Sessel für jeden Film individuell bepreist und so die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten maximal abschöpft.

**c. Das Kino sollte Betriebstypendifferenzierung betreiben.** Während die im Kino gezeigten Filme hochgradig differenziert sind, gleichen sich die Marken-Kinos zum Verwechseln, ästhetisch wie programmatisch. In Australien und den USA werden erste Versuche unternommen, dem Kinogänger ein Umfeld zu bieten, das besser an seinen spezifischen Bedürfnisse orientiert ist; die Gold-Class-Kinos der *Village Cinemas*-Group («Movies take you on a journey... travel first class») orientieren sich etwa an älteren und zahlungsbereiten Konsumenten, die auf Popcorn und klebrige Cola-Flecken während des Films keine Lust haben. Ein anderes Modell desselben Unternehmens ist das Cinema Europe, das sich auf Independent-Filme spezialisiert hat und mit speziellen Bars ausgestattet ist. Solche Betriebstypen funktionieren nicht zuletzt, da sie Selbstselektionseffekte auslösen und neben bedürfnisorientierten Angeboten auch das Gruppengefühl zurückerobern, das in den *CineStars* und *CinemaxXen* weitgehend verloren gegangen ist – ich jedenfalls mag es nicht besonders, wenn der coole Teen mit großer Ausdauer gegen meine Stuhllehne tritt, um sich seiner Peer Group zu beweisen. Das Kino der Zukunft sollte differenziert sein—und ausgesuchten Kundensegmenten einen spezifischen Nutzen bieten, sei es nun als luxuriöses Premiumkino oder günstiges EasyCinema.

**d. Die Kinos sollten Dienstleistungsqualität konsequent managen.** Kinos sind zuallererst Dienstleistungsunternehmen, und für sie gelten die gleichen Regeln wie für alle anderen Dienstleister. Kaum jemand wird mir widersprechen, wenn ich sage, dass die Dienstleistungsqualität der deutschen Kinos heute in vielen Bereichen defizitär ist. Das ist nicht alleine ein deutsches Problem: Vor kurzem hat die Regisseurin von *SCHLAFLOS IN SEATTLE*, Nora Ephron, in der *New York Times* von einem Kinobesuch berichtet—eine tieftraurige Geschichte von endloser Werbung, schlechter Projektion, geschlossenen Popcornständen und weiten Wegen und nicht zuletzt von nicht vorhandenem, unmotiviertem oder überfordertem Personal. Am Ende hat die Kinogängerin Ephron dann resigniert über all den Widrigkeiten: »Afterward, on my way out of the theater, I asked if I could speak to the manager. She turned out to be on maternity leave. I asked if I could speak to the assistant manager. There was no assistant manager on duty. So I ended up with my old friend, the ticket taker, who was, as you can imagine, thrilled to see me again. I told her that the

last reel of the movie we had just seen was out of sync and that they might want to fix it before the next show began. She promised me they would.» Wenn das Kino in der Zukunft erfolgreich sein will, dann kann es sich einen solchen Umgang mit dem zunehmend an perfekte digitale Projektion und perfekten Service zu Hause gewöhnten Kunden nicht länger leisten. Die betriebswirtschaftliche Forschung hat sich intensiv mit den Erfolgstreibern von Dienstleistungen befasst und bietet umfangreiche Anknüpfungspunkte, die das Kino für sich wahrnehmen sollte. Am Ende muss ein systematisches Monitoring und Management der Dienstleistungsqualität im Kino stehen, das sowohl die Filme und deren Vorführung, das Umfeld als auch den persönlichen Service umfasst: Das Kino der Zukunft muss seinen Besuchern großartigen Service bieten.

## 5 Herausforderungen für Förderer

Schließlich will ich noch einige Anmerkungen machen, die die für den deutschen Film so essentielle öffentliche Förderung durch Länder und Bundeseinrichtungen betreffen. Ganz grundlegend gilt es hier, ein Missverständnis auszuräumen, das den Begriff der «Forschung» betrifft. Forschung, wie sie etwa die Filmförderungsanstalt betreibt, bedeutet, Einspielergebnisse zu messen oder Konsumenten regelmäßig zu fragen, ob sie sich einen Film illegal angesehen haben. Das kann kein Wissenschaftler besser machen. *Wissenschaftliche* Forschung bedeutet aber eben das nicht. Vielmehr geht es darum, solche – wie wir es nennen – deskriptiven Erkenntnisse um weiterführende Einsichten zu erweitern, bei denen es im Wesentlichen um das Verständnis von kausalen Effekten geht. Also: Was macht einen Film erfolgreich? Was ist die optimale Wertungskette? Was treibt die Konsumenten ins Kino – oder davon weg? Das kann man nur mit komplexen statistischen Verfahren analysieren, die spezifische analytische und methodische Kompetenzen erfordern – diese sind ein elementarer Bestandteil von *wissenschaftlicher* Forschung. Ich sage das alles, da ich im Gefühl habe, dass wissenschaftliche Forschung bei deutschen Filmgremien nicht besonders hoch angesehen ist, sondern eher als realitätsfern abgetan wird; für mich und meine Kollegen ist das, nicht zuletzt vor dem Hintergrund des staatlichen Auftrags solcher Gremien, schwer zu ertragen.

Dabei kann wissenschaftliche Forschung die Effektivität der ökonomischen Filmförderung ebenso steigern helfen wie die der kulturellen Filmförderung. In Bezug auf die ökonomische Filmförderung sollten die Gremien ihre Entscheidungsstrukturen und –prozesse professionalisieren und die oben von mir geschilderten Methoden der stochastischen Erfolgsprognose systematisch anwenden – diese müssen die bisherigen Einschätzungen nicht ablösen, sollten sie aber ergänzen. Es ist kaum glaubhaft, dass professionelle Filmfinanzierer, die derartige Methoden einsetzen, schlechtere Entscheidungen treffen als Filmfördereinrichtungen... Auch hier stellt sich natürlich das Problem der bisher mangelhaften Datenverfügbarkeit, das aber – vor dem Hintergrund der bewegten Geldbeträge – durch eine längst überfällige Prioritätenverschiebung einfach zu lösen sein sollte. Das dies noch nicht passiert ist, ist traurig und sollte umgehend behoben werden.

Darüber hinaus sollten sich auch die deutschen Förderinstitutionen selbst auf den analytischen Prüfstand begeben – und die Effektivität ihrer Entscheidungen durch Wis-

senschaftler überprüfen lassen. Es wäre doch spannend zu wissen, welches Fördergremium am besten mit dem von ihm eingesetzten Geld umzugehen versteht. Solche Ergebnisse sind mir nicht bekannt – sie würden sicher eine gewisse Eigendynamik auslösen, die der ganzen Filmbranche gut zu Gesicht stünde. Ähnliches ist übrigens auch für kulturelle Förderungen möglich; man muss sich nur auf ein entsprechendes «Erfolgskriterium» (wie etwa der Anteil positiver Filmkritiken oder erhaltene Filmpreise) einigen.

## **6 Professionalisierung und Akademisierung als integrative Meta-Strategie**

Alle genannten Maßnahmen stellen hohe ökonomische und manageriale Anforderungen an die verschiedenen Akteure der Filmindustrie, an Produzenten, Verleiher, Kinobetreiber und Förderer gleichermaßen. Sie umzusetzen und in die alltäglichen Prozesse zu implementieren erfordert ausgefeiltes Wissen in ganz unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Bereichen. Nun ist es aber ein offenes Geheimnis, dass die angesprochene traditionelle «Sonderstellung» der Filmbranche ein solches betriebswirtschaftliches Wissen bisher nicht eben honoriert hat, um es einmal vorsichtig zu formulieren – es ist sicher kein Zufall, dass kein einziger der Autoren in diesem Band, allesamt gestandene Persönlichkeiten der Branche, ein BWL-Studium absolviert hat.

Zumindest in mittelfristiger Perspektive sollte sich das ändern – sonst gerät der deutsche Film gegenüber Hollywood unaufholbar ins Hintertreffen. Ich erinnere mich noch gut an die unterschiedlichen Reaktionen auf unsere Verwertungsfenster-Studie: Während ich von einem Hollywood-Studio-Executive gefragt wurde, warum wir denn keine multinomiale Conjoint-Analyse, also eine statistische Variante der von uns genutzten anspruchsvollen Auswertungsmethode, eingesetzt hätten (die gleiche Frage hatte uns übrigens einer der anonymen Fachgutachter gestellt, ein weltweit führender Marketingwissenschaftler), fragte ein deutscher Filmindustrieller, ob es denn nicht auch eine deutsche Fassung unseres Aufsatzes gäbe – das sei ja schwer verständlich so. Ich habe so meinen Verdacht, welcher der beiden Herren sich auf einem globalisierten Filmmarkt eher durchsetzen wird.

Wie kann man aber eine solche ökonomische Professionalisierung herbeiführen? Letztlich muss der Filmbereich sich gegenüber ökonomisch gebildeten Hochschulabsolventen öffnen, aber auch selbst auf die Hochschulen zugehen, damit sich die besten Absolventen in der Zukunft gar nicht erst für *Procter & Gamble* entscheiden, sondern für die *UFA* und *CineStar*. Daneben muss eine professionalisierte Weiterbildung in Gestalt von MBA-Studiengängen treten, die ebenfalls nicht zuletzt filmspezifische Managementkompetenzen vermitteln. Großbritannien hat einen ersten Schritt in diese richtige Richtung gemacht: Der *UK Film Council* hat eine «Film Business Academy» ins Leben gerufen, die unter Mithilfe von universitären Filmökonomern und führenden Industrieexperten eben diese benötigte Professionalisierung der Filmindustrie zur Aufgabe hat. Der deutsche Film, will er die anstehenden Herausforderungen meistern, kommt an einer deutschen «Film Business Academy» nicht vorbei; Filmunternehmen und Förderinstitutionen sollten hier nicht am falschen Ende sparen.

# Kinofilm in Deutschland zu machen ist Wahnsinn

ANDREAS BAREISS

Andreas Bareiss, geboren 1960 in Stuttgart, ist Filmproduzent mit Sitz in München. Nach einem Studium der Musik und der Produktion von Mika Kaurismäkis Film *HELSINKI NAPOLI ALL NIGHT LONG* arbeitete er Anfang der 1990er Jahre zunächst hauptsächlich als TV-Produzent von Game-Shows. 1994 begann er, sich auf fiktionale TV- und Filmstoffe zu konzentrieren und produzierte Filme wie *EPSTEINS NACHT* und *DER FELSEN*, für den er mit dem *BAYERISCHEN FILMPREIS* ausgezeichnet wurde. Als Executive Producer war er für Caroline Links *NIRGENDWO IN AFRIKA* verantwortlich, der 2002 den Oscar für den besten fremdsprachigen Film gewann. Andreas Bareiss ist Dozent an verschiedenen Hochschulen, so u.a. am Bauhaus Film Institut der Bauhaus-Universität Weimar.

## 1 Standortbestimmung: Einige grundsätzliche und ganz subjektive Überlegungen zum Beruf des Filmproduzenten

**F**ilm ist ein Geschäft und wird es auch in 100 Jahren noch sein. Wir brauchen aber zunächst eine Standortbestimmung, um überhaupt die nächsten 100 Jahre überleben und daraus ein Geschäft machen zu können. Was hat sich geändert in den vergangenen Jahren, und was wird sich ändern? Wie steht es um uns Produzenten gegenwärtig, und wohin soll die Reise für Produzenten führen? Welche Auswirkungen werden technische Entwicklungen wie die Digitalisierung für das Fernseh- und Kinoprogramm haben? Und was bedeuten diese Entwicklungen für meinen Beruf als Produzent?

Ich möchte Ihnen zunächst einige grundlegende Erläuterungen geben, über mich und meinen Beruf. Ich lebe in München und arbeite seit 1987 im Bereich Film, und da hauptsächlich für das Fernsehen. Allerdings habe ich gar nicht im fiktiven Erzählkino angefangen, sondern eher mit Entertainmentprogrammen. Dort habe ich in den Jahren zwischen 1987 und 1994 vor allem Game-Shows gemacht und ähnliche Formate, die ich insbesondere aus den USA adaptiert und dann in Osteuropa vermarktet habe. Erst 1994 habe ich mich

in München mit Peter Herrmann und Gloria Burkert zusammengeschlossen und wir haben angefangen, fiktionale Programme zu entwickeln und zu produzieren. Dabei haben wir uns hauptsächlich auf Fernsehfilme mit dem Label «high quality entertainment» spezialisiert, von denen wir zwei bis vier Stück im Jahr produzieren. «Movies» sagen manche dazu, so konnte man vor kurzem im *Spiegel* lesen.<sup>1</sup> Kinofilme hingegen machten wir nur einmal im Jahr, manchmal sogar nur alle zwei Jahre. Warum das so ist, werde ich später noch erläutern. Seit 2004 arbeite ich als freier Produzent, vor allem für die in München ansässige *TV60Filmproduktion GmbH*.

Was machen Produzenten nun? Als Produzent bekommt man einen Stoffvorschlag vorgelegt, prüft diesen und entscheidet, ob es ökonomisch funktionieren kann oder nicht. Ich beurteile dann, ob ich dieses Projekt machen möchte, wie die Finanzierung zu Stande kommen kann und für welchen Fernsehkanal das Produkt hergestellt werden müsste. Dabei muss man immer mitdenken, welche möglichen Drehbuchautoren und Regisseure eventuell anzusprechen wären. Ebenso die möglichen Schauspieler. All das muss man von Anfang an überblicken, um dann ein entsprechendes «Package» zu schnüren. Die Rolle des Produzenten variiert mit den produzierten Inhalten. Es gibt entsprechend ein breites Feld an Produzenten: Produzenten von Unterhaltungssendungen, von Dokumentarfilmen, von Game-Shows, von Magazinen, von Sportsendungen und von allem was man eben sonst noch im Fernsehen sehen kann, einschließlich dem narrativen Fernsehfilm. Für all das gibt es jeweils einen Produzenten – und natürlich auch für den großen Kinofilm, der Königsklasse des gesamten Produzentengewerbes. Dabei liegen in Deutschland sicherlich Fernsehen und Kino nicht soweit voneinander entfernt, wie es in anderen großen Filmnationen der Fall ist. Ich würde es einmal so formulieren: Wir machen zuweilen das Kino im Fernsehen, während andere Nationen unser Fernsehen im Kino machen.

Tatsächlich ist es so, dass der Produzent *auch*, und da stimmt das Klischee erst einmal, der Wächter des Geldes ist. Ein Produzent ist natürlich de facto ein Unternehmer, ob er nun selbständig arbeitet oder ob er als Angestellter einer Firma arbeitet, am Ende des Tages gibt er wahnsinnig viel Geld für einen Film aus. Er ist vorrangig dem Auftrag- und Geldgeber gegenüber verantwortlich. Jemand wie ich achtet auf die Finanzen und ist in seinem Tagesablauf eigenverantwortlich damit beschäftigt, mit Geld zu hantieren. Diese administrativen Aufgaben, die einen Großteil des Tagesablaufes einnehmen, stellen die unangenehmen Seiten dieses Arbeitslebens dar, und ich glaube, der Produzent wird eben wegen dieser Aufgaben besonders in Deutschland unterschätzt. Aber der Produzent ist viel mehr als nur Finanzmanager. Meist ist er derjenige, der die Vision des Produktes hat. Dabei ist es egal, ob es eine Sportsendung oder ein Film ist. Der Produzent überlegt sich immer wieder, was der Markt eigentlich braucht und leitet daraus ab, welche Produkte und Formate sendefähig sind. Man braucht bloß zu bedenken, wie lange es dauert, bis ein Fernsehfilm letztlich im TV ausgestrahlt wird. Von der Idee bis zum Sendetag vergehen schnell zwei bis drei Jahre.

Aber ich will nicht verhehlen, dass die Unterschiede in der Definition des Produzenten enorm sind – die Abspann-Anglizismen verraten uns etwas über diese Tendenz zur Produzentenvielfalt, wenn von *Associate* und *Executive Producers* und anderen die Rede ist. Diese Titel haben eines gemeinsam mit dem des deutschen Produzenten: Generell sind

<sup>1</sup> Vgl. von Festenberg, Nikolaus (2006): «Du willst es doch auch», in: *Der Spiegel*, 22/2006, S. 140–141.



«Der Produzent ist immer nur so gut wie sein nächster Film»

das die Leute, denen ein bestimmtes wirtschaftliches Risiko aufgebürdet wird. Der Produzent – dieser Begriff wurde mit dem Aufkommen der Privatsender erfunden – ist hingegen in Deutschland ein Produzent, der im Angestelltenverhältnis im Auftrag einer Produktionsfirma einen Film entstehen lässt. Ein Executive Producer, im klassischen amerikanischen Sinne, ist eigentlich der Produzent, der das Geld hergibt. Wird Steven Spielberg als Executive Producer für einen Film gewonnen, dann hat er den Film zwar finanziert, aber er ist nicht am Dreh beteiligt. Ein Associate, das ist zumeist nur jemand, dem man einen Titel geben muss, weil man ihm 100.000 Euro aus der Tasche geleiert hat. Deshalb gibt es auch immer so viele Associates. Ein Co-Produzent ist logischerweise jemand, der neben der finanziellen Unterstützung auch Einfluss nehmen darf, aber nicht federführend im Sinne des letzten Wortes ist.

Als Produzent muss ich erahnen können, welche Trends und welche Themen zur Erstausstrahlung aktuell sind. Ich muss erahnen können, oder besser noch einen «Riecher» dafür haben, welcher meiner potenziellen Schauspieler morgen vielleicht in den einschlägigen Gazetten auf dem Titelblatt ist, um damit den Zuschauer zu animieren, auf den Einschaltknopf zu drücken und meinen Film zu sehen. Da fängt meine Arbeit als Produzent an; ich bin ständig damit beschäftigt, aus Zeitungen, aus dem, was an Strömungen herrscht, aus Marketinganalysen und aus allem, was eben beschreibt, was im Moment die Sehgewohnheiten sind (oder was sie in zwei Jahren möglicherweise sein könnten), etwas herauszufiltern, um dann auf interessante Stoffe und Themen zu stoßen, die wenn möglich ein Alleinstellungsmerkmal kennzeichnen. Auch die *Bild*-Zeitung ist immer wieder für

interessante Ideen gut, die man zu guten Filmgeschichten machen kann. Die richtige Idee – das ist erst einmal ein Anfang. Dann kommt der nächste Schritt. Was ist gefragt? Ist es mehr dieses Genre, ist es mehr jenes Genre? Ist es mehr die Komödie? Ist es mehr der Thriller, das Drama, das Melodram? Oder doch die Satire? Die wird im deutschen Fernsehen als rotes Tuch angesehen, da sie selten erfolgreich ist. Dann läuft aber doch eine Satire im Fernsehen und hat fast sechs Millionen Zuschauer – «suprise, surprise!» Es ist wahnsinnig schwer zu entscheiden, wie man eine Filmgeschichte erzählen will, und ganz am Ende des Tages entscheidet der Produzent aus dem Bauch heraus und sagt: «Eigentlich ist die Krimivariante die spannendste». Fertig aus. Das heißt, ich entscheide es und bringe dieses Produkt dann ins Fernsehen oder ins Kino.

Warum produzieren wir überwiegend Filme für das Fernsehen? Einen Kinofilm herzustellen dauert nicht nur länger, sondern birgt, wirtschaftlich gesehen, ein weitaus größeres Herstellerrisiko als ein Fernsehfilm. Letztlich bewegen sich die Erfolgsaussichten auf einen Box-Office-Hit auf einem schmalen Grat – zumindest wenn man Filme machen will, die einen kulturellen Anspruch haben, thematisch gesellschaftliche Themen berühren und zugleich eine gewisse Relevanz besitzen. Darauf haben wir uns spezialisiert. Wir haben unter anderem FRAU BU LACHT, DER SCHARLACHROTE ENGEL und DEINE BESTEN JAHRE gemacht, alle unter der Regie von Dominik Graf. Alles Produktionen, die unter unserer Federführung zu preiswürdigen Produkten gediehen sind. Für das Kino haben wir neben NIRGENDWO IN AFRIKA Filme wie DER FELSEN, EPSTEINS NACHT und DAS WAHRE LEBEN produziert. Es gibt wahrscheinlich kaum eine deutsche Auszeichnung, die wir nicht erhalten haben: vom Grimme-Preis über den Deutschen Fernsehpreis hin zum Deutschen Filmpreis. An den Preisen, die wir gewonnen haben, sieht man, dass wir kulturell wertvolle Filme machen. An der Kinokasse stellt sich der Erfolg bei einem guten Produkt dennoch nicht zwingend ein.

Aber ob nun Fernseh- oder Kinofilm: Der Produzent ist immer nur so gut wie sein nächster Film, nicht so gut wie sein letzter Film. Jede Produktionsfirma wird immer an ihrem nächsten Projekt gemessen und nicht am Erfolg und der Qualität des letzten Films. Auch ich muss mich nach 70 Filmen, die ich in den letzten zehn Jahren gemacht habe, immer wieder neu beweisen. Wenn ich heute zu einem Fernsehsender gehe und sage: «Ich habe eine Idee», dann sagt keiner: «Hurra, du machst das schon.» Die Reaktion ist vielmehr immer dieselbe: «Warum willst du das machen? Wieso? Weshalb? Und wer spielt mit?» Auch jemandem mit meiner Erfahrung und meiner Filmografie nützt es nichts, wenn man nicht immer wieder an guten, neuen Projekten arbeitet.

Im Folgenden will ich nun erläutern, was das Gesagte eigentlich bedeutet für die Herstellung eines einzelnen Spielfilms. Welche Voraussetzungen sind zu erbringen, welche Schritte sind zu beachten und welche Gefahren zu kennen?

## 2 Filmemachen aus Produzentenperspektive

### Team und Talent

Jeder Produzent hat ein Umfeld von Drehbuchautoren und Regisseuren, zu denen er ein über die Jahre gewachsenes *Vertrauensverhältnis* besitzt. Das Wort Vertrauensverhältnis ist hervorgehoben, weil ich denen, die das Drehbuch dann realisieren, auch zutrauen

muss, dass sie machen, was wir uns vorgestellt haben. Wir suchen die Stoffe, die wir machen wollen, selbst aus. Die Ideen für unsere Projekte finden wir oft auf dem Buchmarkt und in Zeitungen. Wir suchen dann das adäquate Team für einen Stoff zusammen. Dabei ist es so, dass nicht jeder Regisseur jedes Genre verfilmen kann. Es kann auch nicht jeder Drehbuchautor alles schreiben. Die meisten Autoren sind auf bestimmte Genres spezialisiert, in denen sie sich etabliert haben. Manche können bessere Dialoge schreiben, manche verfassen bessere Plots, und Dritte machen gar nichts gut. Man sucht sich also die passenden Leute aus. Manchmal entdecken wir auch neue Leute an den Hochschulen – dazu besuchen wir regelmäßig die Abschlussvorführungen, bei denen die Absolventen ihre ersten Filme vorstellen. Da entdeckt man dann den einen oder anderen, von dem man glaubt, dass er ein Talent sein könnte.

Das ist eine wichtige Aufgabe meines Produzentendaseins: das Aufspüren und die Bindung von Talenten, weil das, was für die Mineralölkonzerne die Ölquellen sind, ist für uns das «Talent». Ohne Drehbuchautoren, Regisseure und Schauspieler sind wir Produzenten nicht überlebensfähig. Dürfte ich den nächsten Donnersmarck- oder den nächsten Caroline-Link-Film produzieren, ist mir ein gewisser Erfolg garantiert, denn diese Talente generieren automatisch eine bestimmte Menge an Kinopublikum. Nicht ich mache den Erfolg, sondern das Talent aller Beteiligten. Ich kann als Produzent nur den Anstoß geben, aber umsetzen kann ich das Projekt nicht. Ich kann immer nur versuchen, die beteiligten Talente in die richtige Richtung zu lenken und bestimmte Maßgaben einzuhalten, die der Markt will, um dann schlussendlich meiner Vision so nahe wie möglich zu kommen.

Dem Regisseur kommt natürlich eine Schlüsselrolle zu. Dabei gibt es verschiedene Arten von Regisseuren. Es gibt solche, die wollen nur ihre eigenen Stoffe machen, ohne sich von Dritten reinreden zu lassen. Auf der anderen Seite stehen die Regisseure, die man als Auftragsregisseure bezeichnen könnte. Die werden angestellt, weil man davon ausgehen kann, dass sie immer im Budget bleiben. Diese kommen und gehen und haben sozusagen keine eigene Intention, eine besondere Geschichte erzählen zu wollen. Im Kino ist es vor allem in Deutschland und Frankreich so, dass es das Autorenkino noch immer gibt, obwohl der Produzent auch da an Einfluss gewonnen hat. Aber wenn man die Filme von Almodóvar, Besson oder Lars von Trier ansieht, den großen europäischen Regisseuren von heute, dann bekommt man Autorenkino. Die haben ihre Ideen, die brauchen dann jemanden wie mich oder andere, die für sie die Rechnungen bezahlen und den Film möglich machen. Zu mehr brauchen die uns wahrscheinlich nicht, wenn man es genau nimmt. Am Ende reduziert es sich dann doch auf elementare Dinge. Bei mir und meiner Partnerin Gloria Burkert ist es doch so, dass wir schon sehr bestimmend sind. Wir wollen nur die Filme machen, die wir auch selbst machen wollen, wir sind nicht die Dienstleister der Regisseure.

## **Themenfindung und Stoffentwicklung**

An der Entwicklung und Umsetzung des Drehbuchs bin ich immer beteiligt und arbeite partnerschaftlich mit den Autoren. Meine Rolle ist nicht die des Autors, sondern eher des kritischen Lektors, der zwischendurch sagen kann: «Wir verlassen hier die eingeschlagene Richtung.» Darauf konzentriert sich meine Arbeit, neben der Finanzverwaltung, wenn ein

Projekt einmal angelaufen ist. Ich versuche Hinweise zu geben, wo es lang gehen sollte. Diese Arbeit ist wirklich sehr individuell.

Es gibt auch andere Vorgehensweisen. Man überlegt sich einen programmatischen Überbau und sucht sich dann die Stoffe dazu aus. Dann nimmt man die Sturmflut oder Stauffenberg als Grundkonzept und überlegt sich danach, wie die Geschichte gebaut werden könnte. Auch eine mögliche Herangehensweise. Meine Erfahrung ist aber, dass eine gute Geschichte, die man sich als Film vorstellen kann, viel wichtiger ist und vor einem Gesamtkonzept kommt. Danach erst versuchen wir, einen Rahmen zu schaffen und geeignete Partner für das jeweilige Projekt zu gewinnen.

Natürlich gibt es Untersuchungen, besonders bei den Privatsendern, die zeigen, was der Zuschauer sehen will. Zu welcher Uhrzeit welches Programmformat gezeigt werden kann zum Beispiel. Es gibt natürlich auch Statistiken, die aussagen, welche Genres überhaupt funktionieren. Ich weiß, dass ein Thriller immer funktioniert. Mit einer Frau als Protagonistin hast du fast immer fünf Millionen Zuschauer, weil das allgemeine Rezeptionsverhalten so ist. Ich muss mit meinem Film um 20:15 Uhr so auffallen, dass der Zuschauer überhaupt erst einmal die Fernbedienung drückt. Also muss mein Film das berühmte Alleinstellungsmerkmal besitzen und es in den ersten fünf Minuten schaffen, dass der Zuschauer nicht wegzappt. Leider hat das Publikum keine Möglichkeit, einen Film vorab wirklich beurteilen zu können. In den Programmzeitschriften sind der Titel, ein Bild, ein Dreizeiler und die drei Hauptdarsteller abgedruckt. Daneben stehen noch mindestens drei andere Filme in der gleichen Spalte – und das bei einem Angebot von über 300 empfangbaren Programmen in Deutschland.

Daher kommt Emotionen bei der heutigen Programmwahl eine Schlüsselrolle zu. Jeden Tag wird in der Zeitung über gesellschaftliche Zerwürfungen berichtet. Es gibt einen hohen Grad an Angst vor der Zukunft, Arbeitslosigkeit und allem Anderen, was einem jeden Tag von morgens bis abends ernüchternd bekannt gegeben wird. Das führt letztlich dazu – und das liegt in der Psyche des Menschen verwurzelt –, dass sich viele Menschen in Traumwelten flüchten und nach Mythen, nach Vertrautem und Wohligem sehnen. Jeder will es emotionaler, man möchte es irgendwie näher an sich dran haben. Und genau das machen Filme wie DRESDEN, DIE STURMFLUT und DER TUNNEL. Diese haben es allesamt geschafft, dass der Zuschauer nicht nur eingeschaltet hat, sondern auch dabei geblieben ist. Alle Drei sind ähnlich konzipiert – Mythos und viel Pathos werden mit einem Zehn-Millionen-Euro-Budget kombiniert, und zusammen mit einem VOM WINDE VERWEHT-Plakat ergibt das 12 Millionen Zuschauer. Diese Filme haben es geschafft, auf Basis von Emotionalität erfolgreich zu sein. Sie haben es geschafft, dass man sich selbst eine geschichtliche Katastrophe wie DRESDEN bei Cracker und Bierflasche zu Hause anschaut – das muss man erst einmal hinbekommen. Zwar ist DER UNTERGANG ein Kinofilm und ein viel dramatischeres Produkt als die Anderen, aber wie sie appelliert er an die Emotionalität des Zuschauers und ist nicht zuletzt deshalb so erfolgreich gewesen.

DRESDEN ist auch in anderer Hinsicht ein gutes Beispiel: Das Entscheidende an seiner Umsetzung war nämlich die Vision eines Produzenten, der dafür die finanzielle Unterstützung eines Senders akquirieren konnte.

## Geldangelegenheiten

### Geld und Fernsehen

DRESDEN ist ein Event-Film, Kino im deutschen Fernsehen. Hier haben die Macher erkannt, dass Mythos plus Emotion plus *Production Value* funktionieren. Die großen Hersteller, wie z.B. die UFA mit ihrem Tochterunternehmen *teamWorx*, *Studio Hamburg* oder die *Bavaria Film* sind in der Lage, das Risiko einer solchen Großproduktion eingehen zu können. Jeder verlorene Drehtag für Projekte dieser Art kostet bis zu 80.000 Euro und muss mitfinanziert werden. Für das Gros der deutschen Produzentenlandschaft, die sich solche Risiken nicht erlauben können, gelten daher andere Spielregeln.

Von dem großen Hype in Deutschland, Ende der 1990er, ist derzeit nicht mehr viel zu spüren. Angestachelt durch die Privatsender und die Aktiengesellschaften am «Neuen Markt» war die Produktnachfrage so enorm, dass man gar nicht alles, was produziert wurde, überhaupt verwenden konnte. Die Sender glaubten expandieren zu müssen, weil ein neuer, scheinbar grenzenloser Markt danach verlangte. So wurden unglaublich hohe Summen investiert, und es sind viele Produzenten und Produktionsfirmen entstanden. Viele von diesen Firmen gibt es heute nicht mehr. Heute sind es ungefähr 1.600 Produktionsfirmen, davon erzielen vielleicht 150 Firmen 80 Prozent des Umsatzes. Noch extremer ist es an der Spitze dieser Branche. Die Top 15 der deutschen Produktionsfirmen machen mehr als die Hälfte des Produktionsvolumens (und natürlich des Gewinns) unter sich aus.

Somit ist es um die wirtschaftliche Situation eines freien TV-Produzenten in Deutschland relativ schlecht bestellt. Daran sind wir zum Teil selbst Schuld, denn es resultiert aus der Tatsache, dass wir am Erfolg des Produktes nicht wirklich partizipieren. Der Sender übernimmt zu 100 Prozent das finanzielle Risiko, dafür geben die Produzenten dem Sender alle Rechte. Wir hoffen immer, dass wir es hinkriegen, unsere Marge zu machen. Wir haben natürlich auch nicht so viel Risiko, weil wir kein eigenes Geld in die Filme investieren müssen, aber wir haben auch nicht wirklich etwas davon. Der Sender kann das Produkt dann so oft ausstrahlen, wie er will. Erst hat der Film sieben Millionen Zuschauer vor den Fernsehgeräten, anschließend wird er an das Pay-TV und ins Ausland weiterverkauft – der Sender kann mit dem Film machen, was er will. Der Produzent, der die Idee hatte, der das Gut generiert hat, der trotzdem das Risiko der Herstellung hatte, der durch seine Kraft (und die des Regisseurs und der anderen Teammitglieder) den Film erst geschaffen hat, gibt alle Rechte ab. Und die Produzenten sind sogar noch schlechter gestellt als die Regisseure und Drehbuchautoren – denn die bekommen immerhin Wiederholungshonorare. Das heißt, nach der zweiten Ausstrahlung bekommen sie pro Ausstrahlung weitere Auszahlungen, je nach ausgehandeltem Tarif. Der Produzent aber bekommt gar nichts.

Wenn der Sender einen Film vollständig finanziert, wird dieser zu seinem Eigentum und ist dem Produzenten aus den Händen gegliedert. Das führt natürlich dazu, dass der Produzent weder einen Rechtstock aufbauen, noch Eigenkapital anhäufen kann. Der Produzent lebt von der Hand in den Mund. Er hat eine bestimmte Gewinnmarge, die investiert er meist gleich wieder in die Entwicklung neuer Stoffe und der Kreis schließt sich wieder. Das ist speziell in Deutschland ein großes Problem. Im Ausland wird die Rechtesituation anders gehandhabt – so fallen in Frankreich die Filmrechte schon nach 18 Mona-

ten an den Produzenten zurück, für eine Drittausstrahlung bekommt der Produzent sogar ein zusätzliches Honorar. Eigentlich müsste der Sender mich noch einmal dafür belohnen, wenn einer meiner Filme erneut ausgestrahlt wird, denn es weist auf die Qualität eines Filmes hin. Doch der deutsche Fernsehproduzent ist ein reiner Zulieferer, der am Mehrwert des Produktes nicht beteiligt ist.

Im Durchschnitt kostet ein deutscher Fernsehfilm heute ungefähr 1,3 Millionen Euro. Im Jahr werden ungefähr 290 Fernsehfilme hergestellt – bis Mitte der 1990er waren es vielleicht noch ein paar mehr, bevor es dann durch die große Pleitewelle wieder weniger wurden. Wenn man das jetzt einmal hochrechnet, sind das ungefähr 377 Millionen Euro Auftragsvolumen: das ist für einen gesamten Industriebereich ziemlich wenig. Man hat dann vielleicht eine Gewinnmarge von fünf Prozent, sodass jede Produktionsfirma im Bereich der deutschen Fernsehfilme einen Netto-Gewinn (inklusive Handlungskosten) von 125.000 Euro pro Film erzielt. Das entspricht dem besseren Gehalt eines angestellten Fernsehproduzenten im Jahr und reicht kaum, um die Miete für den Firmensitz zu bezahlen. Das ist die derzeitige Wirtschaftlichkeit in der Herstellung eines einzelnen Fernsehfilms. Wenn man jetzt weiter bedenkt, dass jeder Drehtag eines durchschnittlichen Fernsehfilms 20.000 bis 30.000 Euro kostet, und ein Dreh schlechtwetterbedingt drei Tage überzogen wird, dann ist mein Gewinn schon fast wieder weg. Die Aussichten sind nicht eben rosig. Der Kostendruck steigt ebenso wie das geforderte Qualitätsniveau, und die Etats werden kleiner. Daher stehen wir vor der großen Herausforderung, billiger produzieren zu müssen und dabei gleichwertige Qualität zu erreichen. Somit müssen wir den Kostendruck nach unten weiter geben, an den armen Fahrer oder an den armen Ausstatter, die dann beide weniger Geld erhalten.

## Geld und Kino

Die *Constantin Film* ist der einzig wirklich große deutsche Player in der Kinolandschaft (die neugegründete *UFA Cinema* wird möglicherweise in ähnliche Größenordnungen vorstoßen), aber ein Großteil ihres Umsatzes wird durch Produktionen für das Fernsehen generiert. Kinofilme sind das Flaggschiff, das Aushängeschild der Großen, aber das Geld verdient man mit Dailies, Serien, Comedyshows, Gerichtsshow, marginal mit Fernsehfilmen oder Mehrteilern. Nur so kann das finanzielle Risiko ausbalanciert werden.

Die Unterschiede zwischen explizit für den Kinomarkt produzierten Filmen und großen Fernsehfilmproduktionen sind in Deutschland sehr klein. Es gibt ja berühmte Beispiele für Spielfilme, die erst Fernsehfilme waren und dann plötzlich zum Kinoformat avancierten, ALLES AUF ZUCKER ist einer davon. Es gibt etwa alle fünf Jahre einen Fernsehfilm, der im Kino funktioniert. Davon wird es in Zukunft mehr geben, die in dieser Art gelingen könnten. In Frankreich und Dänemark gibt es allerdings Kinofilme, die würden bei uns nur im Fernsehen laufen. Es hat etwas mit Nationalität zu tun und auch mit Genres. Bei uns läuft im Kino eher die Komödie und weniger der Thriller oder der Horrorfilm. Ob die wirklich nicht beim Publikum ankommen weiß ich nicht, aber diese Genres werden bei uns einfach nicht für das Kino produziert. Dafür laufen Filme wie DER WIXXER, weil sie mit ziemlicher Sicherheit Zuschauer und damit Marktanteil bringen. Aber da bin ich ganz leidenschaftslos: Erst einmal braucht es den Marktanteil, denn er rechtfertigt weitere Sub-

ventionen, und noch brauchen wir die Filmförderungen. Auch NIRGENDWO IN AFRIKA war ganz am Anfang als Zweiteiler für das Fernsehen geplant, doch die Regisseurin Caroline Link sah ihre Idee des Films im Kino angesiedelt. Das hat oft etwas damit zu tun, dass der auserkorene Regisseur, wie auch Hans-Christian Schmid bei REQUIEM, ein ausgewiesener Kinoregisseur ist. So werden zuweilen geplante Fernsehprodukte zum Kinofilm.

Das ist die eine Seite. Andererseits gibt es Filme, die sind für das Kino prädestiniert – Bestsellerverfilmungen zum Beispiel. Wenn ich eine Buchvorlage mit einer Auflage von einer Million habe, dann ist der Film natürlich für das Kino geeignet, denn ich habe ein starkes Argument den potenziellen Geldgebern gegenüber. Ein Viertel, manchmal sogar die Hälfte aller Leser sehen sich einen verfilmten Bestseller an. Diese Vorüberlegung ist Investoren gegenüber unschlagbar, obwohl es in Deutschland natürlich nicht viele Romane mit einer so großen Auflage gibt. Und wenn ein Roman einen mystischen Charakter wie NIRGENDWO IN AFRIKA beinhaltet, den Mythos Afrika, genauer Kenia, dann macht es die Argumentationskette noch stärker. Ein Mythos nicht nur für alle Deutschen, auch für den Weltmarkt, und eine Besonderheit in der Geschichte kam da verstärkend hinzu. Niemand wusste etwas über deutsche Juden, die nach Afrika ausgewandert waren. Und dann hatte dieser Roman noch ein Kind und eine Frau als Protagonisten, beides ist sehr zuschauerattraktiv. Und letztlich Caroline Link als Regisseurin, die schon einmal Oscar-nominiert war für ihren ersten Film JENSEITS DER STILLE und ein Millionenpublikum generiert hatte. Mit dieser Mischung war es relativ schnell klar, dass man einen Kinofilm machen kann. Eine patentierte Formel für einen Kassenerfolg ist das jedoch nicht.

Nehmen wir DAS LEBEN DER ANDEREN. Ein Überraschungserfolg – oder doch nicht? Es ist eine gut gebaute Geschichte, sehr emotional, und mit dem Thema Stasi. So etwas musste endlich mal ins Kino kommen. Die Thematik wird in Deutschland heute mit mehr Distanz gesehen – die emotionale Sichtweise des Films steuert dem entgegen und war damit fürs Kino praktisch prädestiniert. Interessanterweise hat auch die Buena Vista – als amerikanischer Verleiher – sehr schnell zugestimmt. Sehr schnell bedeutet in diesem Kontext anderthalb Jahre. Ein Kinofilmprojekt zieht sich über Jahre hinweg. DAS LEBEN DER ANDEREN hat insgesamt sechs und NIRGENDWO IN AFRIKA sogar sieben Jahre gebraucht, um das Licht der Leinwand zu erblicken.

Die Entwicklungskosten von NIRGENDWO IN AFRIKA betragen annähernd eine halbe Million Euro, bis der erste Drehtag überhaupt beginnen konnte. Auch ein Film wie DER UNTERGANG hat Jahre gebraucht: Bernd Eichinger hatte über viele Jahre hinweg die Vision, das Ende von Hitler zu verfilmen. Es brauchte erst den Mauerfall und die anschließende Aufarbeitungszeit der deutschen Vereinigung, bis ein Eichinger endlich Hitler erzählen konnte. Kino in Deutschland zu machen ist Wahnsinn. Es bedarf einer wahnsinnig langen Strecke, die du zurücklegen musst, wenn du in einer bestimmten Größenordnung Filme machen willst. Drehbucharbeit allein kann dreieinhalb Jahre dauern. Selbst in diesem Zeitraum, der aktiven Vorbereitung, kann ein Projekt noch zusammenstürzen, wenn man die Finanzierung nicht stetig überwacht und vorantreibt. Die Vertriebswege müssen bei solch großen Unternehmungen funktionieren, die Wertschöpfungskette muss gesichert sein.

Ein deutscher Kinofilm kostet im Durchschnitt vielleicht drei Millionen Euro. Nehmen wir einmal an, diese drei Millionen Euro wären nicht, wie hier zu Lande üblich, durch Fördermaßnahmen, sondern aus der eigenen Tasche finanziert, wie es in Hollywood der Re-

gelfall ist. Da gibt es keine Subventionen von Filmförderungsanstalten, Medien-Programmen und all den anderen Investoren. Diese drei Millionen müssen also wieder eingespielt werden, plus Prints & Advertising (P&A), also Kosten für Marketing und Filmkopien, und plus die übliche Verzinsung. Ungefähr 17 Millionen Euro müssten an der Kinokasse eingenommen werden, bis man alles abziehen kann, die Beteiligungen der Kinobesitzer, die Verleihgebühren, die Werbekosten usw. Um 17 Millionen Euro an der Kinokasse einzunehmen, braucht es in Deutschland erfahrungsgemäß weit über zwei Millionen Zuschauer. Umsatz an der Kinokasse, das bedeutet gar nichts. Alle hören immer nur Box-Office-Zahlen. Doch wer weiß denn, dass von den acht Euro jeder Kinokarte erst einmal 2,50 Euro beim Verleiher landen, von denen er 35 Prozent als Vertriebsprovision erhält. Von den übrigen 65 Prozent des Verleihanteils der Kinokarte werden alle Vorkosten bezahlt: Plakate, Marketing usw. Und erst, wenn all diese Kosten gedeckt sind, dann bekommt der Produzent den ersten Euro. Und davon gehen noch 50 Prozent als Rückzahlung der Förderdarlehen an die Förderinstitutionen. Filmfördermittel sind ja kein gewährter Zuschuss, sondern bedingt rückzahlbare Darlehen.

Im Ausland erzielten deutsche Kinofilme bisher nur in Ausnahmefällen nennenswerte Rückflüsse – selbst ein Film wie NIRGENDWO IN AFRIKA hat im Verhältnis zu seinem wahrgenommenen Erfolg relativ überschaubare Rückflüsse erzielt. Bei einem weltweiten (ohne Deutschland) Umsatzvolumen von ungefähr 30 Millionen Euro sind nur etwa 5 Prozent davon an die Produktionsfirma zurückgeflossen! Von der Kinokasse geht es zum amerikanischen Verleiher, vom Verleiher zum Weltvertrieb – und von dem geht es dann erst zu mir. Und jeder nimmt sich etwas weg, bis nichts mehr übrig ist. Das entspricht dann übrigens der klassischen Rollentrennung der Filmindustrie von Produktion und Vertrieb.

### **3 Ein Ausblick: Was sich ändern wird in der deutschen Filmindustrie im 21. Jahrhundert – und was sich ändern muss**

#### **Fernsehen zwischen Qualität und Trash**

Das Fernsehen in seinen unterschiedlichsten Ausformungen wird im 21. Jahrhundert in jedem Fall das Leitmedium bleiben, egal was passiert. Auch die Digitalisierung wird daran nichts ändern. Pay-TV ist nur eine alternative Vertriebsform des Fernsehens. Dadurch wird das Medium Fernsehen nur noch stärker werden. Es wird eine Verschiebung von elektronischen Medien zum Pay-TV, zum Video-on-Demand und zu ähnlich selektiven Bezahlprodukten geben. All das sind Wertschöpfungsmöglichkeiten der Digitalisierung. Das zu Grunde liegende Konzept des Fernsehens wird dabei erhalten bleiben, da bin ich mir sicher.

Es wird lediglich auf eine Zweiteilung hinauslaufen. Sehr viel flaches Unterhaltungsprogramm, also Trash im schlechteren Sinne, welches weiterhin frei empfangbar sein wird, und bezahltes hochwertigeres und vom Kunden wählbares Digitalfernsehen. Dieses

hochwertige Fernsehen wird quantitativ in der Minderheit bleiben, aber durch Qualität herausragen müssen. Dabei wird man zwei Arten von qualitativ hochwertigem Fernsehen unterscheiden: dem der Bezahlender und dem der Sender mit einem Kulturauftrag, die sich durch unsere Gebühren finanzieren. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten haben einen Kulturauftrag, den sie noch lange aufrechterhalten werden, wenn sie nicht auf die Rundfunkgebühren verzichten möchten. Dieser Kulturauftrag wird sie dazu zwingen, auch kulturell wertvolle Fernsehfilme zu produzieren; wenn es nicht sogar notwendig sein wird, als Leuchtturm der televisuellen Programmflut herauszuragen. Das heißt, es ist die große in der Not geborene Chance, sich in der Flut der Verflachung des Fernsehens zu spezialisieren und herausragende Fernsehfilme zu verfertigen. Das ZDF hat die fiktionale Produktion von 2003 auf 2006 um fast 40 Prozent erhöht, weil sie darin eine Möglichkeit zur Zuschauerbindung sehen und ihren Auftrag erfüllen. Außerdem ist das Imagepflege. Natürlich darf man das nicht unkritisch sehen, wenn von den 50 Fernsehfilmen des ZDF Zweidrittel nicht ganz unähnlich gestrickt sind. Die Erzählweise ist wie im Buchmarkt, da ist es auch achtzig Mal die gleiche Geschichte, da kann ich das Rad auch nicht neu erfinden. Immerhin sind aber sechs bis sieben Filme herausragend, besonders düster oder besonders blutig, jedenfalls innovativ.

Das Bezahlfernsehen, die Video-on-Demand-Angebote und auch *Premiere* werden diesem kostenlosen Qualitätsfernsehen ihre eigenen Formate entgegensetzen. Eine Entwicklung wie in Frankreich und in Amerika wäre daher auch in Deutschland denkbar. Sender wie HBO aus den USA rechtfertigen ihre Existenz durch ein qualitativ besseres Programm. HBO, der Erfinder von *SEX AND THE CITY*, *SOPRANOS* und *ENTOURAGE*, besticht durch seine innovativen Fernsehprogramme. Den Abonnenten muss etwas Besonderes geboten werden – den Trash gibt es umsonst, dafür muss man nur die Werbung akzeptieren. Ich glaube an eine solche Zweiteilung des qualitativen Fernsehens.

## Digitalisierung des Kinos

Die Digitalisierung bereitet nicht zuletzt dem Arthouse-Kino große Chancen. Neben der Herstellung eines Filmes ist der Vertrieb die größte Herausforderung für den Erfolg von kleinen, aber feinen Filmen. Es dominiert noch immer die Filmrolle, die ins Kino getragen werden muss, damit der Film dort läuft. Eine Kinokopie kostet im Schnitt 1.200 Euro, je nach Länge des Filmes. Hat man einen Kinostart mit 400 Kopien, kann man sich ausrechnen, dass man Ausgaben von fast 500.000 Euro hat. Würde man das digital machen, wären diese 500.000 Euro zum großen Teil eingespart. Das sind bei regulären Kinofilmen etwa 30 Prozent der Marketingkosten, die sofort eingespart werden. Entweder kann man das auf das Werbebudget oben draufschlagen oder dem Produzenten sofort als Rückzahlungsleistung vergüten. Es sind schließlich Einsparungen, die sonst die Produktion übernommen hätte, ein Anteil aus den Einnahmen an der Kinokasse.

Darüber hinaus bin ich im digitalen Kino viel flexibler – ich kann durch das Feedback aus dem Kino unvermittelt Rückkopplungseffekte ablesen. Wie reagiert das Publikum? Die Kinotrailer können präziser einstarten. Man muss sie nicht sechs Wochen vorher buchen. Im Marketingbereich hat man einen viel besseren und direkteren Zugriff aufs Publikum. Das ist ein riesiger Vorteil für die kleinen deutschen Filme. Es wäre der Renner schlecht

hin, weil man mit einem einzigen Original ein Kino bestücken kann, und das kostet beinahe nichts. Die digitalisierte Version des Films spielt schon im ersten Kino Geld ein.

Leider sind bislang erst viel zu wenige Kinos mit der entsprechenden Technik ausgestattet. Ein einzelnes Kino auszustatten kostet ungefähr 100.000 Euro. Im Kino ist die Digitalisierung wirklich sinnvoll, vor allem auch als produktives Element zur Förderung von Low-Budget-Produktionen. Morgen dreht ein Regisseur für 10.000 Euro einen Film, der kann übermorgen nach Köln digital versendet werden und in einem kleinen Saal laufen. Es kostete den Kinoinhaber nichts, und wenn der Film einigermaßen gut läuft, erhalten die Macher sofort das Geld. Die Arthouse-Kinos haben immer gesagt, dass die Digitalisierung wegen der hohen Umrüstkosten ihr endgültiges Aus bedeuten würde. Da muss es wie bisher Subventionen geben, denn wenn alle Arthouse-Kinos in Deutschland umgerüstet würden, dann würden die Kosten der Umrüstung um siebzig Prozent sinken. Mit anderen Worten: Bei einer subventionierten Gemeinschaftsumrüstung könnten die Kosten von 100.000 auf 30.000 Euro pro Kino sinken. Die Regierung sollte sich überlegen, ob sie uns Produzenten das Geld zur Förderung neuer Filme geben will, oder ob es nicht besser wäre, einen Teil des Geldes in solch wichtige Vorhaben zu investieren.

## **DVD als Kinomörder?**

DVDs sind ein anderer Teil der digitalisierten Wertschöpfungskette. Filme werden heute selten explizit als DVD-Filme produziert. Das wird in kleinen Segmentbereichen zwar gemacht, etwa bei kleinen Horrorfilmen für 100.000 Euro. Eine rein wirtschaftliche Rechnung unterbindet das zumeist von vornherein. Eine DVD kostet in der Herstellung eine bestimmte Summe; zieht man diese ab, kann man leicht berechnen, wie viele DVDs verkauft werden müssen, damit die Herstellungskosten gedeckt werden. Daher sind reine DVD-Produktionen ein seltenes Nischenprodukt.

Ansonsten ist die DVD schlicht ein Teil der Verwertungskette, denn es braucht für die DVD einen Brandingprozess; das Kino generiert einen bestimmten Wert für eine Spielfilm-Marke. Um dann auf DVD erfolgreich sein zu können, wird dieses Image der Marke vorausgesetzt, um auch auf diesem Zweig der Verwertung Erlöse einzuspielen. Immer wieder wird behauptet, dass neue Medien die Alten ablösen werden: erst das Fernsehen, dann die VHS, jetzt die DVD. Von allen wurde behauptet, dass sie den Tod des Kinos herbeiführen würden. Doch scheint sich das Kino immer wieder behaupten zu können. Das Kino bleibt.

## **Stoffvielfalt, Rechtesituation und Kleinstaaterei**

Für die deutsche Filmindustrie ist die Lage heute dennoch nicht unproblematisch: Wenn es Produzenten nicht gelingt, am Mehrwert ihres Produktes beteiligt zu sein, wie das heute in Deutschland der Regelfall ist, dann werden sie über kurz oder lang ausbluten oder sie werden sich in große Einheiten zurückziehen müssen, als die neuen Bertelsmänner dieser Welt. Sie werden dann nicht mehr am kulturellen Wert des Produktes gemessen, sondern noch viel stärker als bereits heute am industriellen Wert, nämlich an der Sehbeteiligung und an der Gewinnmarge für den Sender. Es ist daher an der Zeit, dass sich etwas ändern

muss: Sonst gibt es bald keine kleinen, kreativen Produktionsfirmen mehr, sondern nur noch große Konglomerate, die dann ein Produkt herstellen, das flach und weiß gewaschen ist, ins Persilbad gelegt wurde und dann irgendwie durch die Äther geistert, ohne aufzufallen, ohne interessant zu sein. Was immer man von DRESDEN halten mag: Eine Fernsehwelt, die *nur* noch aus Event-Movies besteht, halte ich nicht für wünschenswert. Die Vielfalt der in Deutschland produzierten Stoffe ist ein Wert, der erhalten werden muss.

Das Problem kann letztlich nur per Gesetzgebung aufgelöst werden, weil kein Fernsehsender seine Einnahmequellen und Rechte freiwillig hergeben wird. Wenn ein Sender ein Produkt verwerten kann und die Kontrolle über alle Rechte verfügt, wird das die nächsten 50 Jahre in allen Teilen der Verwertungskette ausgeschöpft. Die Digitalisierung ist für die Verwertung von Fernsehprodukten ein willkommener Katalysator. In Deutschland wird im Zuge der Digitalisierung eine Ausweitung von derzeit 300 auf 1.200 Fernsehkanäle stattfinden, die alle gefüllt werden müssen mit Programmformaten jeglicher Art. Jeder Sender wird bestrebt sein, noch mehr Verwertungsrechte zu kontrollieren, um alle Sparten ausfüllen zu können. Dies kann nur durch eine Medien-Agenda, wie es sie in Frankreich gibt, geregelt werden, sodass nach zwei, drei oder auch fünf Jahren die Verwertungsrechte an den Urheber zurückfallen, also den Produzenten. Auch heute schon gibt es übrigens einen Rechtsanspruch, allerdings nur theoretisch: Man kann einen Sender auf Herausgabe der Filmrechte verklagen, wenn sie einen Film über einen langen Zeitraum nicht genutzt haben. Das ist aber gleichsam das arbeitstechnische Todesurteil für einen Produzenten, weil einem dann kein neuer Film in Auftrag gegeben werden dürfte.

Gibt es alternative Lösungen? Über Förderungsmaßnahmen wurden kleine Schritte gemacht, indem man versucht hat, Fernseh-Co-Produktionen zu entwickeln. Diese werden dann teils durch eine Filmförderung, teils durch den Sender finanziert, und die Rechte fallen nach sieben Jahren an den Produzenten zurück. Im Kinobereich wird es schon längst so gehandhabt, nur im Fernsehen eben nicht. Auch ein Steuermodell wäre denkbar, bei dem privates Kapital in deutsche Filme fließen kann, auch in Fernsehfilme. Dann hätten die Produzenten die Möglichkeit, dem Sender Angebote zur Finanzierung zu unterbreiten, die dann an spätere Verwertungsmöglichkeiten geknüpft sind, von denen Produzenten und Sender gleichermaßen profitieren könnten. Eine Verhandlungsposition, die mich *a priori* nicht der Willkür des Senders aussetzt und auf steuerlichen Konzepten zur Finanzierung basiert, wäre durchaus auch denkbar. Schlimmstenfalls fallen wir in die 50er Jahre zurück, als Produzenten im Angestelltendasein tätig waren. Das gibt es zu unserem Leidwesen auch heute noch. Einige Sendeanstalten unterhalten eigene Produktionsunternehmen. Die *Maran-Film*, die *Network-Movies* und andere Firmen, die natürlich vom Kuchen auch etwas abhaben wollen. Über kurz oder lang wird dies durch EU-Richtlinien untersagt werden. In den USA zum Beispiel ist es heute bereits strikt verboten; kein Sender darf dort selbst produzieren.

Zugleich müssen wir Produzenten uns eingestehen, dass das Land nicht so viele Produktionsfirmen braucht, wie gegenwärtig existieren. Perspektivisch muss es dahin gehen, dass es in der Produktion größere Einheiten geben wird. Eine Konsolidierungsphase wird einsetzen und von den 1.600 Produktionsfirmen werden 1.300 entweder aufgelöst oder eingegliedert. Unsere eigenen Produktionen entstehen nur so – wir unterhalten gar keine eigene Firma mehr, sondern wir entwickeln alles als Kreativproduzenten. Ich glaube, dass

ist auch das Modell der Zukunft. Wir entwickeln die Stoffe, wir erwerben Rechte, Optionen an bestimmten Büchern, und wir stellen das Paket zusammen und gehen mit diesem Paket zu einer bestimmten Produktionsplattform. Das ist morgen die *Kinowelt* und übermorgen die *Constantin* oder jemand anderes. Wir präsentieren einen annähernd finanzierten Kinofilm, und der größere Partner trägt das administrative und wirtschaftliche Risiko. Als Produzent bin ich dann nur noch dafür zuständig, dass die Qualität des Produktes stimmt. Wir haben oft mit so genannten First-Look-Deals mit TV60 zusammen gearbeitet, sowohl im Kino- als auch im Fernsehbereich. Diese Firma hat eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern, und obwohl wir für diese Firma mehrere Filme im Jahr machen, d.h. unser Engagement einbringen, benötigt die TV60 keine zusätzlichen Angestellten. Eine ganze Firma wird eingespart, weil wir unseren Partner mit immer neuen Filmen auslasten.

Die Kleinstaaterei der deutschen Produzentenlandschaft muss aufhören. Es müssen größere Einheiten in der Administration und im Wirtschaftswesen geschaffen werden. Wenn man große Volumen bewegt, bekommt man viele Kredite zu günstigeren Konditionen. Das ermöglicht dann höhere Margen, das ist eine einfache Gleichung: Nur ein Prozent weniger Zinsen zurückzahlen zu müssen bei 20 Millionen Euro Investitionskapital resultiert in 200.000 Euro Einsparungen, die dann reinvestiert werden können. Produzenten müssen sich darauf einstellen, innerhalb größerer Einheiten zu funktionieren, aber eben als eigenständige kreative Einheit. Dadurch wahrt man sich die Wettbewerbsfähigkeit und kann seine Gewinnmargen optimaler nutzen. Wie aber kommen wir da hin? Es kommen immer neue Leute nach und wir Alten sterben nicht so schnell. Es gibt einfach zu viele Produzenten. Immer mehr Firmen müssen daher Insolvenz anmelden und die Margen und die Aufträge werden kleiner. Das Produzentensterben oder Produktionsfirmensterben gibt es ganz sicher.

# «Wir Filmleute wissen doch viel mehr, als wir zugeben wollen»

ANDREAS BAREISS IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Alle reden von der Krise der Filmindustrie. Gibt es die?**

**Andreas Bareiss:** Ich bin jetzt seit 1987 im Filmgeschäft. Die Filmindustrie war schon damals in der Krise, und wenn Sie Klaus Kreimeiers *UFA-Story*<sup>1</sup> zur Hand nehmen, dann werden Sie da lesen, dass der Film schon immer in der Krise war. Anfälligkeit und hohe Kosten bedeuten schlichtweg eine ständige Krisenstimmung. Zudem ist in Deutschland natürlich sowieso immer alles eine Krise. In Bezug auf den Film ist das aber eigentlich Blödsinn, weil es noch nie so viel Geld auf dem Markt gab wie jetzt – abgesehen von den hysterischen Zeiten der späten 1990er, aber das können wir einmal vernachlässigen, denn das war geliehenes Geld. Als ich anfing, Filme zu machen, da konnte man als Produzent im Jahr ein Fernsehspiel machen – wenn man denn überhaupt eines machen durfte, weil es ja nur ARD und ZDF gab. Diese beiden haben dann außerdem noch einen Kinofilm im Jahr mitfinanziert. Heute beliebere ich zwar nicht alle Fernsehsender, aber zumindest sieben davon. Insgesamt existiert ein Gesamtmarkt von Hunderten von Filmen, Serien und anderen fiktionalen Programmen pro Jahr. Der Markt hat sich gewaltig entwickelt. Und der deutsche Film, der kann nicht wirklich in der Krise sein, wenn er mittlerweile 20 Prozent Marktanteil einnimmt. Zu meinen Anfangszeiten waren das vielleicht sieben Prozent.

**Ein Wachstum, das sich vor allem in den letzten Jahren entwickelt hat. Gibt es Strukturveränderungen, die das begründen?**

Der deutsche Film ist besser geworden, weil er sich erzählerisch weiterentwickelt hat. Es gibt zwar kaum mehr diese radikalen künstlerischen Filme wie die von Fassbinder und Wenders. Doch Dank der Entwicklung der Filmhochschulen, die neue Künstler vom Format eines Henckel von Donnersmarck hervorgebracht haben und auch Dank Institutionen wie Ihrer Bauhaus-Universität, die ein Verständnis der filmökonomischen Prozesse vermitteln, sehe ich einen qualitativen Aufwärtstrend für den deutschen Film. Das ist eine Seite. Die Andere ist, dass der «local content» immer stärker in den Vordergrund rückt, und das ist gut so. Die lokalen Themen, und mit lokal ist durchaus Deutschland gemeint, erleben eine Renaissance, nicht nur im Filmgeschäft. In allen künstlerischen Bereichen ist ein Aufschwung zu erkennen, in der Musik, in der Belletristik, selbst in der Mode, und eben auch in Film und Fernsehen. Im Zuge der Globalisierung wird die Nachfrage nach nationalen Produkten immer stärker. Und mit der Härte des globalen Wettbewerbs geht auch die

1 Vgl. Kreimeier, Klaus (1992): *Die UFA-Story. Geschichte eines Filmkonzerns*, Hanser: München.

Emotionalisierung, der Wunsch nach emotionaleren Produkten einher. Der Erfolg der Telegenovelas beispielsweise ist dadurch gut zu erklären. Es ist für mich nachvollziehbar, dass der Mensch im Zuge der Globalisierung Vertrautes haben will. Und was kennt er? Seine Sprache zum Beispiel, da fängt es schon an. In Deutschland wird zwar das synchronisierte Produkt auf den Markt gebracht, doch vergleichen Sie mal einen synchronisierten Film mit einem deutschsprachigen Film. Es ist immer noch ein ausländisches Produkt, auch wenn es im Kino auf Deutsch vertont ist.

**Kann man im Kino eigentlich heute noch Geld verdienen?**

Es ist verdammt schwierig für uns Produzenten. Nehmen wir NIRGENDWO IN AFRIKA – da kenne ich die Zahlen und kann nachweislich ein Rechenbeispiel liefern und nicht nur Behauptungen aufstellen. Bei unserem Film hat die *Constantin Film* in die Herausbringung rund zwei Millionen Euro für P&A investiert. Jetzt rechnen wir die Kassenergebnisse dagegen. Der Verleiher erhält pro Kinokarte 2,50 Euro im Schnitt, von denen er zunächst einmal 35 Prozent als «Handling Fee» einbehalten darf. 35 Prozent, das ist durch das Filmförderungsgesetz festgelegt. Das ist nicht verhandelbar, es ist kein freier Markt, wir reden hier über reine Gesetzgebungen. Von den verbleibenden 1,56 Euro pro Karte werden zuerst die P&A-Kosten des Verleihers gedeckt. Daher muss der Film rund 1,3 Millionen Zuschauer im Kino machen, bevor ich als Produzent vom Kinoeinspiel etwas bekomme – und auch dann nur 1,62 Euro je zusätzlich verkauftem Kinoticket. Die Herstellungskosten sind bei dieser Rechnung gar nicht berücksichtigt. Bei NIRGENDWO IN AFRIKA waren das rund sieben Millionen Euro. Damals war es noch vergleichsweise billig, heute würde es wahrscheinlich das Doppelte kosten. Wäre das ein frei finanzierter Film ohne Förderung gewesen, hätte es den nie gegeben. Wir Produzenten sind daher ständig in einer strukturellen Krise, sie rührt von der Wirtschaftlichkeit des Produktes her. Wie kann ich also anspruchsvolles Programm für das Kino produzieren und gleichzeitig wirtschaftlich sein?

**Heißt das zugleich, dass der Film aus Ihrer Produzentenperspektive ein riskantes Geschäft ist?**

Ja, aus mehreren Gründen. Die meisten deutschen Filme sind unterbudgetiert. Das heißt, man macht die Kalkulation für einen Film und kommt dann auf fünf Millionen Euro. Jetzt ist unser Finanzierungssystem in Europa so, dass man dann eine Förderung einreicht. Leider erhält man überall nur 80 Prozent der angestrebten Summe, und am Ende hat man lediglich vier Millionen zusammen, um damit den Film zu machen. Wenn man aber eigentlich fünf Millionen benötigt, dann fängt man an, sich selbst zu belügen, indem man den Film dahin zu drücken und zu trimmen versucht. Manchmal gelingt das natürlich auch. Oft aber gelingt es nicht, und man landet dann zwar nicht bei fünf Millionen, sondern bei 4,2 oder 4,3 Millionen Euro. Das ist soviel Geld, dass man es als Produzent nicht selbst tragen kann, wenn man nicht in eine größere Firma eingebunden ist. Das ist das erste Problem, das man beim Kinofilm permanent hat.

Das zweite Problem ist, dass die Gewinnmargen begrenzt sind. Ich darf – so sagt es das Filmförderungsgesetz – lediglich 2,5 Prozent des Budgets als Produzentengehalt verdienen. Das Maximum liegt bei 250.000 Euro pro Film. Selbst wenn ein Film in Deutschland 20 Millionen Euro einspielt, darf ich als Produzent – nicht die Firma – nur maximal 250.000 Euro an dem Film verdienen. Ich darf zwar beteiligt sein, aber aus dem Budget darf ich nicht mehr bekommen. Für mich ist es somit nicht attraktiv, hoch-budgetierte



NIRGENDWO IN AFRIKA: «Im Ausland erzielten deutsche Kinofilme bisher nur in Ausnahmefällen nennenswerten Rückflüsse»

Filme zu machen, weil ich damit nicht mehr Geld verdienen kann. Das ist einfach schwachsinnig, weil ich damit Monate, wenn nicht gar Jahre beschäftigt bin. Ich werde künstlich arm, wobei 250.000 Euro eine Menge Geld ist, das weiß ich. Aber ich arbeite dafür auch sechs Jahre an einem Film. Das dritte große Problem ist, dass das Verdienstsysteem für den Produzenten einfach Mist ist, weil die Rückzahlung viel zu lange dauert. Ich investiere am Tag 0. Dann dauert es 18 Monate, bis der Film fertig ist, weitere sechs Monate, bis er ins Kino kommt, und noch einmal zwölf Monate, bis die erste Abrechnung kommt. Das sind 36 Monate, und vom Ausland ist noch gar nicht die Rede. Letztlich gehe ich das Risiko ein, bin nicht direkt am Erfolg des Filmes beteiligt und stehe ganz am Ende der Entlohnungsliste. Das wäre ja alles in Ordnung, wenn ich eine Million Euro an einem außergewöhnlich erfolgreichen Film verdienen dürfte.

**Ist das Kino denn heute überhaupt noch mehr als eine Marketinglokomotive für den Home Entertainment-Bereich, in dem die eigentlichen Einnahmen erzielt werden? Die US-amerikanischen Studios erzielen nur noch 20 Prozent ihrer Spielfilmeinnahmen an der Kinokasse...**

Auch bei uns wird in Zukunft, und dieser Trend zeichnet sich ja heute schon sehr deutlich ab, ein beträchtlicher Teil der Einnahmen durch DVD-Verkäufe und Video-on-Demand-Verwertung generiert werden. Das aber wird bestimmte Produkte nach sich ziehen. Natürlich ist nicht jedes Produkt gleich gut für die Auswertung auf DVD geeignet; auch die VHS hatte ja schon ein spezifisches Publikum. DER UNTERGANG ist recht gut auf DVD zu verkaufen – ein Geschichtsfilm, den kauft man sich auch, weil man noch etwas lernen kann. Die Kassenschlager im DVD-Segment sind aber Horrorfilme, Thriller, Action- und

Comic-Verfilmungen. Ebenso lassen sich Special Interests, also spezifischere Segmente wie Sport, gut auf DVD verkaufen. Gehobenes Unterhaltungsprogramm ist nicht für den DVD-Erfolg prädestiniert. WIE IM HIMMEL beispielsweise, dieser Kinoerfolg aus Schweden, und ähnliche Produkte, sind keine typischen DVD-Filme.

**Wenn Sie die DVD- oder TV-Rechte für Ihre Produktionen hätten, würden Sie bei der Produktionsentscheidung deren Erfolgspotenzial auf dem Home Entertainment-Markt vorab einkalkulieren? Oder tun Sie's vielleicht bereits jetzt?**

Wenn ich die Rechte hätte – ja dann würde ich schon daran denken. Ich kann hier nur wieder für die Entfesselung der Rechte von den TV-Anstalten plädieren. Das soll nicht bedeuten, dass ich nicht trotzdem bereit wäre, dem ZDF alle Rechte zu geben – aber dann möchte ich dafür auch angemessen honoriert werden. Auch unter derzeitigen Gegebenheiten würde ich mir mehr Flexibilität wünschen, was das Ausschöpfen der Wertschöpfungskette für TV-Filme betrifft. Viele TV-Filme würden hervorragend auf DVD funktionieren, wenn sie am Tag nach der Ausstrahlung im Laden erhältlich wären. Heute ist die Sendung, morgen muss er erhältlich sein. Wenn das nicht so ist, ist er vergessen, weil sich die Leute sagen: «Das war ein toller Film, den hole ich mir morgen.» Wenn er aber dann morgen nicht verfügbar ist, holt ihn sich übermorgen keiner mehr. Auf der DVD kann sich dann außerdem noch interessantes Bonusmaterial befinden, selbst von Fernsehfilmen ist oft welches vorhanden. Macht man z.B. einen fiktionalen Film über das Thema Kindesmisshandlung, dann kann man natürlich noch einen thematisch passenden Dokumentarfilm beigeben. Das Beste wäre, wenn die TV-Sender regelmäßig am Ende der Sendung darauf verweisen würden, dass der Film auf DVD erhältlich ist – meistens tun sie das nicht. Wenn doch, verkauft sich der Film am nächsten Tag doppelt so gut. Ich würde auch bei Fernsehfilmen die gesamte Wertschöpfungskette ausnutzen, was die Sender aber nicht tun. Die stecken die Filme in ihr Archiv und da verrotten sie. Das ist eine Verschwendung, eine Verschwendung an Material.

**Was ist der Grund dafür?**

Gute Frage. Vielleicht die Sorge, dass man ihnen etwas wegnimmt.

**Könnten Sie dem ZDF anbieten, die Vermarktung eines Films selbst zu übernehmen?**

Ich könnte, aber die haben eine eigene Vermarktungsgesellschaft. Das Einzige, was man wirklich anbieten kann, wäre etwas in Richtung Lizenzgeschäft. Ich finanziere den Film zu 30 bis 40 Prozent mit und dann erhalte ich eine bestimmte Anzahl an Rechten der Verwertung und der Ausstrahlung. Abgesehen davon, dass die meisten unabhängigen Produzenten gar nicht über die dafür notwendigen Eigenmittel verfügen, interessiert die Sender so ein Lizenzgeschäft, einige nennen es Co-Produktion, nicht. Die wollen ihre Produkte lieber selbst kontrollieren.

**Ein anderer Weg zu höheren Einnahmen wäre die Auswertung im Ausland. NIRGENDWO IN AFRIKA hat weltweit 30 Millionen Euro eingespielt, das zeigt das vorhandene ökonomische Potenzial. Warum funktionieren deutsche Filme im Ausland nur selten so gut?**

Auch hier geht es aufwärts. Die deutschen Filme werden auch im Ausland besser angenommen, weil sie besser erzählt sind, weil deren Erzählstruktur universeller wird. Nehmen wir doch unser schönes und wirklich erfolgreiches Beispiel GOOD BYE, LENIN! Ein unterhaltsamer Film, den man in jeder Kultur versteht. Gleichzeitig hat er ein lokales Thema, welches Kinogänger weltweit an Deutschland interessiert. Unterhaltung und lokaler Content funktionieren zusammen wahrscheinlich besser.

**Nach welchem Prinzip wählen Sie potenziell erfolgreiche Filme aus? Was halten Sie von dem berühmten Diktum des Hollywood-Drehbuchautors William Goldman: «Nobody knows anything»?**

Das ist ein guter Satz, denn in der Tat weiß niemand etwas Genaues über die Erfolgsfaktoren für einen Spielfilm. Ich persönlich glaube, dass drei Kriterien eine besondere Rolle spielen und handele auch danach. Sehen wir uns den Produzenten Bernd Eichinger an, den deutschen Erfolgsproduzenten schlechthin. Ein Kriterium war bei ihm immer die Verfilmung von Bestsellern. Diese Formel muss nicht immer funktionieren, aber du hast von Haus aus etwas – nämlich einen erfolgreichen Stoff – das schon erprobt ist. So erprobt, dass weltweit 30 Millionen Leute, in alle möglichen Sprachen übersetzt, ein bestimmtes Buch gelesen haben. Da kann man bis zu einem gewissen Grad nicht so viel falsch machen. Das erste Kriterium ist also die Bestsellerverfilmung. Ein zweites Kriterium ist der Mythos, zum Beispiel TITANIC oder DIE STURMFLUT – dieser Fernsehfilm hätte auch im Kino funktionieren können – das Gleiche gilt für DER UNTERGANG und so weiter. Mythen funktionieren seit Jahrtausenden und werden auch im Kino immer funktionieren, zumindest solange man den Mythos nicht zerstört. Und die Visualisierung muss so gestaltet sein, dass die Assoziationen, die Jedermann mit dem Mythos hat, sich auch in dem Produkt widerspiegeln. Mythen müssen überlebensgroß sein, denn Kino ist nun einmal «larger-than-life». Das dritte Kriterium ist das Genre, welches man wählt. In Deutschland funktionieren, zumindest retrospektiv gesehen, bestimmte Gattungen nicht, während andere oft hervorragend funktionieren.

**Ist das Erfolgspotenzial eines Genrefilms abhängig von dem jeweiligen Produzenten?**

Dich muss das Thema einfach interessieren, als Produzent interessieren. Ich glaube zum Beispiel, der amerikanische Erfolgsproduzent Jerry Bruckheimer, der wirklich ein toller Produzent ist und von TOP GUN bis CSI alles Mögliche produziert, der hat bei jedem seiner Produkte eine Vision. Bruckheimer liebt diese Action-Stoffe, sonst könnte er sie nicht realisieren. Ich könnte z.B. DIE WILDEN KERLE wahrscheinlich nicht produzieren. Nicht, weil ich mir das nicht ansehen würde, sondern weil ich einfach keinen Zugang zu diesem speziellen Genre hätte. Ich brauche als Produzent eine Vision und einen Zugang zum Thema. Die Vision eines Einzelnen kann auf ein breites Publikum übertragen werden, wenn der Produzent die Vision massenkompatibel macht. Und nichts anderes ist es – auch wenn das schrecklich klingt. David O. Selznick, der Produzent von VOM WINDE VERWEHT, hatte seine Vision. Er hat den Film so gewollt. Das ist entscheidend.

**Und welchen Einfluss hat der Faktor Stars auf den Erfolg eines Films?**

Vorweg, es gibt unzählige Filme mit großen amerikanischen Stars, die an der Kinokasse nichts eingespielt haben. Ich habe im *Spiegel* einen ganz interessanten Artikel von Peter Sloterdijk zum Thema Fußball gelesen.<sup>2</sup> Der sagt Ihnen alles über Stars. Es gibt Stars, und es gibt Helden. Ich halte mehr von Helden als von Stars.

**Gibt es deutsche Helden?**

Nein, im Moment nicht. Schauen wir in die USA: Tom Cruise ist ein Held, Sylvester Stallone war ein Held im Kino und auch Arnold Schwarzenegger. Es gibt auch ein paar Heldinnen.

<sup>2</sup> Vgl. WM-Gespräch mit Peter Sloterdijk (2006): «Ein Team von Hermaphroditen», in: *Der Spiegel*, Heft 23/2006, S. 70-73.

Ein Star ist etwas Vergängliches. Ein Star wird gemacht, schließlich leitet sich das ja auch vom Stern ab, der geht auf und eben auch wieder unter. In Deutschland ist das Hauptproblem, dass uns spezifische Schauspieler fehlen, die ich nur im Kino sehen kann. Man ist noch kein Star, weil man in *Bunte* oder *Gala* auf dem Titelblatt ist, das ist albern. Auch einen Herrn Nöthen oder eine Frau Riemann, all diese deutschen Stars kann ich fast jeden Tag im Fernsehen sehen. Diese Darsteller bringen gar nichts für das Kino, weil die Zuschauer sie morgen im Fernsehen sehen können. Nur wenn ich Curd Jürgens ausschließlich auf der Kinoleinwand sehen kann, dann bin ich als Zuschauer auch bereit, dafür zu zahlen. Wir bezahlen unseren Schauspielern für Kinofilme zu wenig Geld, als dass sie nur Kinofilme machen könnten, sodass fast alle Schauspieler, wenn sie ihren Lebensstandard halten wollen, Fernsehen machen müssen. Im Durchschnitt bekommt ein Schauspieler am Drehtag 5000–6000 Euro. Das ist nicht gerade wenig Geld, das wissen alle – bei 20 Drehtagen sind das 100.000 Euro. Nach Steuerabzügen bleiben vielleicht 60.000 übrig. Aber was ist das schon, um in der Oberliga der deutschen Film- und Fernsehstars mitzumischen? Wenn wir zu einem deutschen Starwesen zurückkehren würden, wenn Studios Schauspieler wie Fußballspieler unter Vertrag nehmen würden, dann könnte man deutsche Stars, vielleicht sogar Helden, schaffen. Die Fußballstars gehören dem Verein, der Verein übernimmt das Management, und bei Spielertransfers wird reichlich Ablöse gezahlt. Der Fußballer wird zu einer wertvollen Ware. So etwas gibt es in unserem Bereich gar nicht. Wenn ich morgen Frau Ferres, Herrn Nöthen oder Herrn Bleibtreu unter Vertrag nehmen könnte, denen im Monat 30.000 Euro überweisen würde und dann sagen könnte: «Jetzt machst du mal drei Jahre gar nichts. Danach spielst du in meinem Kinofilm, der 100 Millionen kostet, und dann bist du ein Star.» Mit dieser Philosophie würde man Kinostars für den deutschen Markt schaffen können.

#### **Also wissen Sie doch «something»!**

Letztlich wissen wir Filmleute doch viel mehr, als wir zugeben wollen. Es ist unangenehm, zuzugeben was wir wissen, weil das Mysterium Film sonst seinen Zauber verlieren würde. Ich will weder das Medium noch seine Helden kaputt machen. Nur, schauen Sie, wenn ich für Fernsehen und Kino arbeite, dann halte ich mich an bestimmte Vorgaben, die eigentlich recht einfach zu verstehen sind. Wenn ich etwa einen Thriller fürs Fernsehen mache, will der Zuschauer in den ersten fünf Minuten einen Mord sehen. Das kann eine Rückblende sein, es kann eine Vorblende sein. Hauptsache, er sieht den Mord, dann weiß er, er kriegt einen Thriller und dann bleibt er dran, denn er will wissen, wer den Alten umgebracht hat. Das ist eine Entzauberung des Gesamten, doch so einfach ist es. Dasselbe gilt für Komödien, deren Handlung kann nicht nachts anfangen. Eine Komödie läuft um 20.15 Uhr und die Handlung beginnt bei Tageslicht, weil der Zuschauer eine Komödie als etwas Helles wahrnimmt. Daher spielen die ersten zehn Minuten bei Tag, erst dann kann eine Nachtszene kommen. Jetzt muss man sich nicht unbedingt daran halten; Musiker improvisieren und ändern alles so, wie sie es für angemessen halten. Aber ich kann eine Regel erst brechen, wenn sie als solche vorhanden ist.

#### **Zerstören Regeln die Originalität?**

Festenberg hat geschrieben, dass heute alles gleich aussieht.<sup>3</sup> Ein Grund ist, dass be-

3 Vgl. von Festenberg, Nikolaus (2006): «Du willst es doch auch», in: *Der Spiegel*, 22/2006, S. 140-141.

stimmte Strickmuster funktionieren, und die werden dann immer wieder verwendet, vor allem wenn es sich um Massenerfolge handelt. Es ist ähnlich wie mit temporärem Musikgeschmack. Erst war es der Schlager, der hat auch eine Weile funktioniert. Dann gab es einen neuen Schlager, danach dann den Rock´n Roll. Wenn man überleben will, braucht es eine gewisse Originalität des Produktes. Nur dann wird es herausstechen. Wir müssen also originär sein, zugleich aber eine Verlässlichkeit des Produkts garantieren und eine Relevanz zeigen. Nehmen wir die Fernsehsender: Die wollen immer etwas Originäres haben, und dann schrecken sie vor sich selber zurück, wenn du es ihnen lieferst. Die Programmierung hat heute die Macht. Die Macht im Fernsehen ist der Programmierer und der Zuschaueranteil. Hinzu kommt der Sendeplatz. Das heißt, zu einem bestimmten Zeitpunkt will eine bestimmte Klientel bei einem bestimmten Sender ein bestimmtes Format sehen. Damit steht für den Produzenten fest, wenn man etwas für Freitagabend, ARD, 20:15 Uhr herstellt, dann ist das eine ganz bestimmte Geschichte, in einem ganz bestimmten Schnitttempo, mit ganz bestimmten Schauspielern. Veränderungen sind zwar möglich, aber eher über Feinstellschrauben. Das ZDF hat sich beispielsweise einen 20:15 Uhr-Montagabendplatz etabliert. Dieser Sendeplatz spiegelt Verlässlichkeit, Relevanz, hohe Qualität und Entertainment wider. Das ZDF hat für diesen Sendeplatz eine hohe Zuschauerbindung geschaffen, nicht für einen besonderen Film. In Zukunft werden wir noch weit mehr über Sendeplätze reden als über alles andere. Der Produzent kann sich dann die Freiheit nehmen, innerhalb dieses Sendeplatzes zu spielen, und das ist die kreative Aufgabe. Innerhalb eines festgelegten Rahmens einen tollen Film zu machen ist viel schwieriger, als etwas völlig Neues zu machen.

**Orson Wells sagte: «The enemy of art is the absence of limitations.»**

So ist es, man darf es aber auch nicht rosarot färben. Manche Reihen werden aber immer eingeschränkter. Man versucht da, so etwas wie eine DIN-Norm anzuwenden. In einer sehr bekannten Serie dürfen heute inoffiziell keine Rückblenden, geschweige denn Voice-Over, mehr gemacht werden. Das ist schade. Wir hatten so einen Fall, und ich habe zugestimmt, die Folge ändern zu lassen. Nachdem es geändert war, sagte der Redakteur bei der Abnahme, dass man es wohl besser in der ursprünglichen Version hätte belassen sollen.

**Können Sie sich vorstellen, dass man Filmerfolg vorhersagen kann?**

Unerwartete Erfolge sind schwer zu prognostizieren. Der angesprochene schwedische Film WIE IM HIMMEL hatte in Deutschland über eine Million Zuschauer, keiner hätte an einen Erfolg geglaubt. Bei anderen Filmen dagegen weiß vorher schon jeder, dass sie Box-Office-Hits werden: SAKRILEG – DER DA VINCI CODE oder MISSION IMPOSSIBLE 3, zum Beispiel. Auch wenn letzterer mit seinem knapp 400 Millionen Dollar-Einspiel sogar noch unter den Erwartungen geblieben ist. Doch ein Film auf Basis eines Weltbestsellers wie SAKRILEG von Dan Brown musste erfolgreich sein – dafür haben die Buchrechte auch über zehn Millionen Euro gekostet. DAS PARFÜM wird ein Erfolg, darauf würde ich wetten – ich wäre enttäuscht, wenn der Film weniger als drei Millionen Zuschauer machen würde in Deutschland.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> DAS PARFÜM war zum Zeitpunkt des Interviews in Produktion. Der Film hatte in Deutschland 5,6 Millionen Besucher und spielte weltweit 77 Millionen Dollar ein.

Es gibt aber auch unerwartete Flops. Ich hätte zum Beispiel gesagt, dass ELEMENTARTEILCHEN, ohne den Film gesehen zu haben, mindestens eine Million Zuschauer macht.<sup>5</sup> Ich hätte sogar gesagt, dass er noch sehr viel erfolgreicher wird, weil Sex und Voyeurismus drin sind. Es ist etwas entscheidend, das wir – zum Leidwesen aller Marketingspezialisten – nicht wirklich beurteilen können, nämlich die Mundpropaganda. Die Konsumentenreaktionen kann man vorab nur schwer einschätzen. In den Testscreenings wird immer die berühmte Frage gestellt, ob der Proband den Film weiterempfehlen würde. Auf einer Skala von «unbedingt» bis «überhaupt nicht» soll der Weiterempfehlungswert bestimmt werden. Selbst wenn 80 bis 90 Prozent der Testzuschauer «unbedingt» angeben, was schon oft vorgekommen ist, kann der Film trotzdem floppen. Unterschiedlichste Faktoren kommen beim Kinostart zum Tragen. Es hat etwas mit den richtigen Kinos zu tun, im Fernsehen mit dem richtigen Sendeplatz. NIRGENDWO IN AFRIKA hat in Städten ohne Universität nicht funktioniert; in Großstädten hatten wir hingegen einen großen Zulauf. Es ist ein Film für das Bildungsbürgertum. Wir haben damals übrigens bei den Startkopien einen großen Fehler gemacht. Wir als Produzenten bestanden darauf, dass der Film mit 60 Kopien mehr veröffentlicht wird, als es der Verleiher wollte. Wir Produzenten glauben eben nie, was die Verleiher sagen. Bei diesem Film genehmigte man uns die zusätzlichen Kopien. Da nicht so viele Arthouse-Kinos existieren, wurden diese Extrakopien an die Multiplexkinos verteilt. In den Multiplexen lief der Film aber nicht gut, und somit haben wir knapp 100.000 Euro unnötig ausgegeben. Die Multiplexbesitzer haben darauf verwiesen, dass die Geschichte mehr vom Kind hätte zeigen müssen, um den Film auch in ihren Sälen erfolgreich zu machen. Es ist Wahnsinn, wie viele Faktoren kalkuliert werden müssten, um einen erfolgreichen Film zu produzieren. Da hatte es DAS SAKRILEG einfacher – es geht um Gott und war ein Weltbestseller.

**Wenn wir sagen, dass wir mittels statistischer Verfahren zu 70 Prozent vorhersagen können, wie erfolgreich ein noch nicht abgedrehter Film an der Kinokasse sein wird – dann haben Sie kein gutes Gefühl, oder?**

Doch. Ich glaube auch, dass das eigentlich die Aufgabe der Verleiher ist. Gut, niemand kann Einfluss auf Wetterbedingungen oder höhere Gewalt ausüben. Lässt man einmal solche Einflüsse weg, müssen die Verleiher mit 70 Prozent oder mehr wissen, ob ein Film funktionieren kann oder nicht. Sonst würden sie keinen Film einkaufen.

**Aber es gibt so viele Flops. Vielleicht machen die Verleiher es einfach nicht richtig? Das ist unsere These.**

Manchmal machen sie es nicht richtig, manchmal überlegen sie sich nicht genug dazu. Aber ich vertraue den Verleihern heute mehr als früher; die Erfahrung hat mich gelehrt, dass die ihr Handwerk schon gut verstehen. Die Frage ist, ob das bewusstes oder nur durch Erfahrung gewachsenes Wissen ist. Manche Verleiher machen über 30 Filme im Jahr, und das seit 20 Jahren. Also, wenn einer mal 600 Filme ins Kino gebracht hat, dann muss er doch schon irgendwie ahnen, wo es lang geht.

**Das ist dann «gut feeling», Bauchgefühl. Wie schätzen Sie und Ihre Kollegen denn ein, was ein Drehbuch für ein Besucherpotenzial hat? Dominiert da auch Erfahrungswissen?** Ich versuche richtig einzuschätzen, wie viel Geld ich in ein Projekt investieren sollte. In

<sup>5</sup> ELEMENTARTEILCHEN hatte in Deutschland insgesamt 840.000 Besucher.

der Branche gibt es noch ein paar gottbegnadete Produzenten, die haben ein Gespür für den Zeitgeist und eine exorbitante Trefferquote. Ich habe das nicht – zumindest nicht so, wie ich es gerne hätte. Manche verlieren dieses Gespür aber auch wieder. Bei Robert Evans, dessen Leben in *THE KID STAYS IN THE PICTURE* festgehalten ist, war das so. Neben der Intuition würde es uns Produzenten aber auch helfen, die Möglichkeiten wirtschaftswissenschaftlicher Berechnungsmethoden besser zu kennen, selbst wenn wir uns nicht entzaubert sehen wollen. Es hätte auch die Fortschritte in der Malerei nicht gegeben, ohne die großen griechischen Wissenschaftler und Philosophen, die Regeln aufgestellt haben. Es gibt den goldenen Schnitt, und der funktioniert. Die jungen Medien Kino und Fernsehen entwickeln sich wahnsinnig schnell, und sich mit der Wissenschaft auseinander zu setzen ist mühsam, aber womöglich hilfreich.

**Zum Schluss noch einmal zum Kino: Was halten Sie vom so genannten «First-Weekend»-Zwang? Am ersten Wochenende muss der Film sein Soll eingespielt haben, sonst wird er am zweiten Wochenende schon wieder aus dem Programm genommen.**

Es gibt Filme, die diesem Zwang unterliegen, insbesondere in den USA. Das sind die großen Blockbuster, deren gesamte Strategie weltweit auf einen bestimmten Tag ausgerichtet ist. Andere «Langläufer»-Filme, die sich Stück für Stück über Mundpropaganda etablieren, müssen dagegen über lange Strecken funktionieren. Die Produzenten, Kinobesitzer und Verleiher müssen wieder lernen, dass manche Filme Geduld verlangen und langsam wachsen. Einige Filme schmeißt man auf den Markt – die massentauglichen Produkte. Das ist wie beim Winterschlussverkauf, der geht auch nur drei Tage. Dagegen ist ein Film wie *DAS LEBEN DER ANDEREN*, obwohl er gut angelaufen ist, eigentlich ein klassischer Film, ein Langläufer. Es hat immer etwas mit der Art des Films zu tun.

**Ist das ein Plädoyer an die Kinobetreiber, solchen Filmen mehr Zeit zu geben?**

Die Kinobesitzer müssen manchen Filmen in der Tat wieder mehr Zeit geben. Die wissen das selber, aber sie brauchen eben gleichzeitig auch Filme, die schon ab dem ersten Wochenende erfolgreich sind. *MISSION IMPOSSIBLE* ist ein First-Weekend-Film, der muss bei solch gigantischen Investitionen sofort funktionieren. Diese Filme können gar nicht warten, bis sie funktionieren.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Marken aus der Manufaktur: Filme für das 21. Jahrhundert

STEFAN ARNDT

Stefan Arndt, geboren 1961 in München, ist Filmproduzent, Mitgründer und Geschäftsführender Gesellschafter der *X Filme Creative Pool* sowie Mitgründer und Vorstand des *X Verleihs*. Seinen Einstieg in die Filmbranche fand er Mitte der 80er Jahre als Kinobetreiber in Berlin, wo er Tom Tykwer kennenlernte. Gemeinsam gründeten sie die Produktionsfirma *Liebesfilm*, aus der 1994 *X Filme* hervorging. Als Produzent beinhaltet seine Filmographie mit *LOLA RENNT* und *GOOD BYE, LENIN!* zwei der erfolgreichsten deutschen Filme. Stefan Arndt ist Mitbegründer und Vorstandsvorsitzender der Deutschen Filmakademie. 2005 wurde er mit dem Verdienstorden des Landes Berlin ausgezeichnet.

## 1 Alles auf X! Zur Geschichte von *X Filme*

**A**ls Produzent und ehemaliger Kinobesitzer kann ich aus verschiedenen Perspektiven vom Filmgeschäft berichten. Ich habe selbst einmal klein angefangen, als ich 30.000 Mark von meiner Oma geerbt und damit mein eigenes Kino erworben habe. Das Geld war schon nach wenigen Tagen ausgegeben, da sich die finanzielle Lage etwas anders darstellte als der Vorbesitzer sie mir geschildert hatte und ich schon bald den Vorführer nicht mehr bezahlen konnte. Ich musste dann in einer Nacht lernen, wie man Filme vorführt – und bin seitdem beim Film geblieben.

Mein Kino war in Berlin-Wedding, und mein jetziger Partner und Regisseur Tom Tykwer hatte eins in Kreuzberg. Zu dieser Zeit waren wir Konkurrenten; jede Woche entbrannte ein Zweikampf um das bessere Kinoprogramm. Irgendwann haben wir uns kennen gelernt und festgestellt, dass es uns nervt, stetig Filme aufzuführen, die den Leuten – und oft auch uns selbst – nicht sonderlich gefielen. Daraus entstand die Idee, selbst Filme zu machen. Unser erster gemeinsamer Film war 1993 *DIE TÖDLICHE MARIA*. Viele Kritiker sagen heute, dass sie Tykwer schon immer toll fanden – in Wirklichkeit aber haben sie ihn damals verrissen, weil er mehr wollte, als zu jener Zeit erlaubt war. Die Geschichte einer depressiven 40-jährigen Frau war nicht mit den Vorstellungen dieser Kritiker zu verein-



«Wir wollen zuallererst einen guten Film machen.»

baren. Bei nur ungefähr 14.000 Zuschauern in ganz Deutschland schwebte sehr schnell der Pleitegeier über unseren Köpfen. Dem Mangel an Erfahrungen im Marketingbereich mussten wir schnell Tribut zollen.

Ein zweiter Film hätte sich zwar realisieren lassen, aber in solchen Projekten steckt zu viel Arbeit, als dass man sich freiwillig dem Risiko aussetzt, völlig unterzugehen. Deswegen haben wir uns mit zwei schon zu dieser Zeit bekannten Leuten, Dani Levy und Wolfgang Becker, zusammen getan. Durch diesen Zusammenschluss von Leuten aus ziemlich unterschiedlichen Filmressorts sollte eine effektivere Arbeitsteilung entstehen. Dani Levy war ein bekannter Underground-Filmmacher und Wolfgang Becker hatte den Studentenoscar gewonnen. Wir Vier haben dann 1994 den Kreativzusammenschluss *X Filme Creative Pool* gegründet. Im Jahr 2000 folgte die Gründung des *X Verleihs* nach dem Vorbild der *United Artists* – dem Zusammenschluss von Regisseuren, Produzenten, Autoren und Verleihern – mit dem gemeinsamen Ziel, gute Filme zu produzieren und auch zu verleihen. Diese Entscheidung hatte einen konkreten Hintergrund: Nach der Premiere von *LOLA RENNT* bin ich auf eine dieser Partys gegangen, auf denen überwiegend rumgestanden und getrunken wird. Da kam jemand auf mich zu und erzählte mir, dass er sich wegen unseres Films einen Bentley gekauft hätte. Offenbar hatten richtig viele Leute gutes Geld mit unserem Film gemacht und konnten sich davon teure Autos leisten. Wir haben damals unseren eigenen Filmverleih gegründet, damit wir auch an der Stelle, an der die größten Gewinne gemacht werden, die Früchte unserer Arbeit ernten können.

## 2 Das Selbstverständnis

Wir wollen zuallererst einen *guten* Film machen, und wenn dann damit noch ein finanzieller Erfolg einhergeht, umso besser. Das X-Team ist immer zunächst an einem hochwertigen Film interessiert, ohne dabei die finanziellen Aspekte zu vernachlässigen. Sicherlich braucht man Kassenerfolge im Kino, um unsere 45 Mitarbeiter und die Miete für Studios, Büros etc. zu bezahlen. Aber uns liegt doch das Handwerk des Filmemachens zu sehr am Herzen, als dass wir etwas produzieren würden, das nicht unseren Vorstellungen entspricht.

Die deutsche Filmfinanzierungspolitik erschwert dabei unsere Herangehensweise an das Filmemachen in erheblichem Maße, denn es ist in Deutschland schwierig, finanziell und kulturell attraktive Produktionen zu kombinieren. Es gibt strenge Budgetgrenzen, die sich aus der Kombination verschiedener Finanzierungsquellen errechnen. Außerdem sind die Fernsehsender sehr mächtig. Es gibt keinen Anbietermarkt, sondern einen Abnehmermarkt. Jedes unserer Produkte wird in Manufakturarbeit hergestellt. Unser Anspruch ist es, Unikate anzufertigen, die dann in einzigartiger Art und Weise vermarktet werden. Um dafür eine ideale Ausgangsposition zu schaffen, befinden sich alle Mitarbeiter unter einem gemeinsamen Dach in Berlin. Wir sind der Meinung, dass viel effizienter kooperiert werden kann, wenn Marketingleute und Filmemacher Hand in Hand arbeiten. Liegt der Filmschneiderraum direkt neben dem Trailerschneiderraum, wird sich schneller und gezielter abgesprochen; das sind simple Methoden des Teamworks.

Ähnlich wie mit den besonderen Filmen, die wir machen möchten, verhält es sich mit allen Abteilungen bei *X Filme* und *X Verleih*. So sind Tykwer und ich bei uns in der Firma etwa die Titeltheoretiker. Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass der Titel einen nicht unbeträchtlichen Einfluss auf den Kassenerfolg haben kann. Wir versuchen möglichst oft mit den gleichen Leuten zusammen zu arbeiten, da man deren Fähigkeiten bereits einschätzen kann. Als Produzent ist es so, dass man mit den Regisseuren, mit denen man zum ersten Mal arbeitet, das erste gemeinsame Projekt quasi im «Blindflug» durchlebt. Erst dann weiß man um seine jeweiligen Stärken und kann diese systematisch in die Zusammenarbeit einfließen lassen. Aber natürlich gibt es auch immer wieder Kooperationen mit neuen Leuten.

## 3 Stoffauswahl: Wo kommen *X Filme* her?

Nach *DAS LEBEN IST EINE BAUSTELLE* und *LOLA RENNT* waren wir in allen Zeitungen und es hat sich ein ungemeines Interesse an *X Filme* entwickelt. Ein Beispiel: Nach einem langen Arbeitstag kam ich irgendwann um ein Uhr nachts aus dem Büro und musste zur Tankstelle. Während ich da im Halbschlaf an der Zapfsäule stand, kam eine Frau auf mich zu, erfreut mich zu treffen – und überreichte mir doch tatsächlich ein Drehbuch! Wir haben in dieser Zeit insgesamt rund 1.200 Drehbücher zugeschickt bekommen, obwohl das überhaupt keinen Sinn hatte, denn wir suchen keine Stoffe, zumindest nicht unaufgefordert eingeschickte. Auch hier bestätigt mal wieder die Ausnahme die Regel: *GOOD BYE, LENIN!* hat uns jemand gefaxt. Obwohl das Faxgerät nicht richtig eingestellt war und rechts jeweils vier Zentimeter fehlten, das sind ungefähr drei Worte pro Zeile, haben wir diese vier

Seiten gekauft. Die vier Seiten, von denen wir schließlich anderthalb Seiten verwendet haben, ließen eine tolle Geschichte erkennen.

Das ist aber wirklich die Ausnahme; ansonsten ist es so, dass wir unsere Stoffe im Dialog finden. Wir erwerben zwar gelegentlich die Rechte für Romanverfilmungen, üblicherweise entwickeln wir unsere Filme allerdings von Anfang bis Ende selbst. Wir machen auch kaum Filme über wahre Begebenheiten, damit wir alle rechtlichen Auseinandersetzungen im vorhinein vermeiden können. Ich habe keine Lust mit Anwälten Drehbücher zu schreiben; viel lieber entwickle ich fiktive Geschichten zusammen mit Drehbuchautoren und Regisseuren. Manchmal wird es dann bei der Umsetzung unserer Ideen schwierig, denn die deutschen Regisseure sind kein einfacher Menschenschlag, doch auch diese Hindernisse lassen sich überwinden.

## **4 X Filme im Kino: Marken, Marketing und Marktforschung**

Marken und ihre Bekanntheit haben seit langem einen wichtigen Stellenwert im Filmgeschäft, wobei dieser sich im Zeitablauf stark verändert hat. Das gewachsene Studiosystem und der daraus hervorgegangene Bekanntheitsgrad vieler Firmen waren lange sehr wichtig für die Wiedererkennung beim Kinogänger: Fox-Filme haben sich durch ihre bestechenden Farben, Warner-Filme durch ihren exzellenten Ton ausgezeichnet. Diese Gütesiegel der vergangenen Jahre gibt es heutzutage nicht mehr. Mittlerweile ist der Garant für gute Filme das amerikanische Starsystem geworden, das nach demselben Prinzip der Qualitätsgarantie funktioniert. Der Zuschauer will den neuen Tom Cruise-Film sehen; der Star Tom Cruise hat das Studio als Marke abgelöst. Bei Fortsetzungen wirkt ein ähnlicher Mechanismus, bei einem neuen JAMES BOND sollen Erwartungen erfüllt werden, und da dies bei BOND Filmen der Fall ist, rentiert sich ein neuer Film dieser Reihe in den allermeisten Fällen.

Unser Anliegen ist es, dass der Kinobesucher weiß, dass *X Filme* einen gewissen inhaltlichen Standard garantieren. Wir haben uns daher auch viele Gedanken über ein mögliches Markenzeichen gemacht; auf jedem unserer Plakate soll zu erkennen sein, dass dies einer unserer Filme ist. Dementsprechend ist auf dem MEIN FÜHRER-Plakat ein großes X, die schöne Frau und «unser» Adolf Hitler. Daraus soll der Rezipient den Unique Selling Point dieses Films intuitiv ableiten können. Das X-Logo haben Tykwer und ich über Nacht gebastelt, weil wir für den ersten Film des *X Verleihs* ein eigenes Logo benötigten. Unsere Filmemacher schauen trotzdem oft, ob das Warner-Logo am Anfang des Filmes eingeschnitten wird, denn *X Filme* hat mit Warner eine Partnerschaft – scheinbar ist für den Einen oder Anderen Kino erst mit dem Warner-Gütesiegel «richtiges» Kino!

Die Trailer im Fernsehen und die Filmwerbung im Kino sind heute die wichtigsten Marketing-Instrumente, um die Bekanntheit eines Films zu steigern. Die Menschen haben sich darauf eingestellt, in wenigen Sekunden aus den bewegten Bildern der Fernsehwerbung auf die Qualität des Films zu schließen und sich dann eine Meinung zu bilden. Wir alle sind mittlerweile ziemlich darin geübt, schnell zu verstehen, schnell zu analysieren und dann

zu entscheiden, ob uns etwas gefällt. Die Kooperationen mit großen Unternehmen haben auch aus diesem Grund enorm zugenommen, die Platzierung von bestimmten Produkten in Kinofilmen bzw. die Werbung des neuen BOND-Darstellers für eine Automarke sind mittlerweile Usus. Dabei sind den Filmproduzenten die Einnahmen aus diesen Gemeinschaftsprojekten nicht annähernd so wichtig wie die Aufmerksamkeit, welche durch die Zusammenarbeit generiert wird. Ein Zuschauer sieht den neuen BOND-Darsteller im BMW fahren, ist mit beiden Marken vertraut und schließt von der Qualitätsmeinung des einen Produkts direkt auf die des anderen Produkts. Das ist von großem Vorteil für beide Seiten, solange es ein symmetrisches Verhältnis ist. Für die Werbung unserer Filme ist das natürlich nicht so einfach. Jeder neue Film, den wir produzieren, gleicht einer Markeneinführung. Wir haben maximal vier Wochen Zeit, um unsere neue Marke im Handel einzuführen und zu festigen. Anschließend haben wir die ersten drei Wochen nach dem Filmstart, um die Marke auszuwerten. Ich beneide Nivea – seit mehr als 50 Jahren wird diese Creme (und inzwischen alle möglichen anderen Kosmetikartikel mit demselben Namen) auf die gleiche Weise vertrieben. Die Marke hat einen enorm hohen Bekanntheitsgrad, und jeder weiß, was er bekommt. Es wäre ein unglaublicher Erfolg, wenn unsere Konsumenten in gleicher Weise verstünden, dass unsere gesamte Produktpalette unter der Dachmarke *X Filme* auch für einen gleichbleibenden Qualitätsstandard bürgt. Wir könnten dann unser Angebot erweitern und preiswertere und kleinere Filme machen und die unter der Obhut dieser Dachmarke vermarkten.

Sicherlich ist auch die Mundpropaganda ein wichtiges Kriterium für den Erfolg eines Films. Unsere Erfahrungen haben aber gezeigt, dass erst ab der dritten Woche nach dem Filmstart die Auswirkungen an der Kinokasse zu spüren sind, ob positiver oder negativer Art. Bis dahin haben wir nur die üblichen Instrumente der Filmbranche zur Verfügung. Testvorführungen sind ein probates Mittel, um ein Zielpublikum zu bestimmen und um herauszufinden, ob der Film rund ist oder doch noch einen Feinschliff benötigt. In München und in London gibt es Unternehmen für solche Aufgaben. Die führen diese Screenings dann durch und beraten uns. Meist sitze ich mit dem Regisseur in diesen Testvorführungen. Wir spüren aus dem Bauch heraus, wo die Probleme sind. Tom Tykwers zweiten Film, *WINTERSCHLÄFER*, haben wir getestet und sind aus dem Kino direkt mit der Rolle zum Schneiderraum gefahren und haben 38 Minuten rausgeschnitten. Der Film hatte dann immer noch zwei Stunden, aber die offensichtlich problematischen Szenen haben wir gekürzt. Damals gab es noch keine digitale Technik, und so sind diese 38 Minuten für immer verloren.

## **5 *X Filme* goes home: Zur Verwertung von Filmen auf DVD**

Es wäre schön, wenn die Auswertung unserer Filme auf DVD auf Grund der Bekanntheit der Marke *X Filme* schon zum Selbstläufer gediehen wäre. Tatsächlich ist es aber so, dass der DVD-Markt, speziell bei großen Ketten wie *Saturn* und *Karstadt*, nach anderen Mustern strukturiert ist. Versuchen Sie mal, einen Frauenfilm auf DVD zu kaufen, um sich einen schönen Abend zu machen. Sie werden herausfinden, wie schwierig es ist, sich in den

Regalreihen zurechtzufinden. Die DVD-Erscheinungen der *X Filme* werden systematisch in die unzugänglicheren Bereiche einsortiert. Ich würde am liebsten jeden Tag in die *Media-Märkte* Deutschlands gehen und unsere Filme nach vorne sortieren. Jede verkaufte DVD bringt dem Verleiher fast zwei Euro – hochgerechnet sind das immense Summen, die uns durch eine suboptimale Platzierung verloren gehen. Männerfilme, das Action-Genre besonders, haben in dieser Sortier-Manie einen zu hohen Stellenwert, obwohl das Interesse der Kunden mittlerweile viel breiter gefächert ist. Im Kinoprogramm ist das Action-Genre gar nicht mehr so stark vertreten. Trotzdem werden die immer gleichen Filme unter neuen Bezeichnungen und mit neuem Cover prominent im DVD-Sortiment postiert. In den hinteren Reihen verstecken sich dann die kleinen zarten Filmchen, unsere Filme beispielsweise, die nur durch Mundpropaganda erfolgreich sein können.

Dieser Markt spielt unfassbar viel Geld ein, man kann mit dem Verkauf von DVDs reich werden. Dennoch ist die DVD-Kultur in Deutschland noch nicht so differenziert ausgeprägt wie etwa in den USA. Es gibt, wie ich finde, eine zu geringe Wertschätzung für Unikate; ein Zustand, mit dem auch die traurige Vorliebe für Fortsetzungen eng verbunden ist, denn diese Sequels bedienen sich bewährter Muster. Die Kunden wissen bei diesen Fortsetzungsreihen ziemlich genau, was sie für ihr Geld bekommen. Für diese Sequel-Manie ist das Kino nicht mehr so wichtig, es dient nur noch der Gewinnung einer bestimmten Aufmerksamkeit, damit durch den Verkauf der DVDs das große Geld gemacht werden kann. Remakes und Sequels sind mit unseren *X Filmen* nicht einfach umzusetzen. Wir haben auch noch nie Remakerechte verkauft; wenn uns jemand etwas Überzeugendes angeboten hätte, wären wir aber durchaus dafür zu haben, wir haben ja nichts gegen Geld. Ich persönlich würde aber kein Remake machen, das würde mich langweilen.

Das Timing der DVD-Veröffentlichung ist eine schwierige Sache. Bei *GOOD BYE, LENIN!* sind wir mit einer Plattformstrategie in den Kinos gestartet, haben den Film also in wenigen ausgewählten Kinos anlaufen lassen, um dann schrittweise größer zu werden. Wir haben bis zum Kinostart 1,3 Millionen Euro für P&A ausgegeben. Ein halbes Jahr später, nachdem wir wussten, dass es ein großer Erfolg sein wird, haben wir zum DVD-Start zusätzlich 3,8 Millionen Euro an Werbekosten veranschlagt. Dieses Geld hätten wir nehmen können, um einen neuen Film zu drehen, wenn die DVD direkt nach dem Kinostart auf den Markt gekommen wäre. Die Verleihfirmen drängen heutzutage auf eine Verkürzung der Auswertungszeiträume, d.h. zwischen Kinostart und der Herausgabe des Films auf DVD sollten kürzere Zeiten liegen. Ich halte das besonders bei Nischenprodukten für eine hervorragende Idee; die Einsparungen im Bereich des Marketings wären enorm hoch. Sicherlich müssten alle Marktteilnehmer über die unterschiedlichen Möglichkeiten verhandeln und die wirtschaftlichen Konsequenzen richtig einschätzen, denn damit wäre allen Beteiligten geholfen. Natürlich würden bei einem eventuellen Wegfall eines Sperrfensters Konsumenten vor die Entscheidung gestellt, sich möglicherweise gegen den Kinobesuch (und für die DVD) zu entscheiden, und das ist ja schließlich die Befürchtung der Kinobesitzer. Auf der anderen Seite ist es so, dass ein Großteil der deutschen Bevölkerung gar nicht ins Kino gehen kann. Manche können sich das einfach nicht leisten, haben Kinder, pflegen Kranke, wohnen weit vom nächsten Kino entfernt, arbeiten im Schichtbetrieb; es gibt tausend Gründe. Diesen Leuten wäre mit einer zeitnahen Veröffentlichung eines aktuellen Films auf DVD geholfen. Ich gehe gern und häufig ins Kino, da bin ich sicher

nicht der Einzige. Stellt man sich aber einen Filmliebhaber vor, der mehrere Kinder und ein mittleres Einkommen hat, für den würde es sich sicher lohnen, mit der Familie einen neuen Film für 30 Euro auf DVD zu sehen, statt monatelang zu warten oder Unsummen für den gemeinsamen Kinobesuch mit der Familie zu bezahlen. Ich verstehe zwar auch das Argument, dass gerade ich als Kinoproduzent gegen solche Überlegungen Einwände haben müsste, aber man sollte nicht alle Neuerungen verdammen.

## 6 *X Filme* meets Hollywood

### Internationale Verwertung

Die Verwertung unserer Filme im Ausland ist eine große Herausforderung. In manchen Ländern haben Kinofilme einen besonderen Status, in manchen nicht; daher lassen sich die *X Filme* auf den ausländischen Märkten unterschiedlich gut verkaufen. Wir handhaben das zumeist so, dass wir dem ausländischen Verleiher sämtliche Verwertungsrechte abtreten und im Gegenzug eine Minimumgarantie erhalten. Das bedeutet, wir erhalten eine bestimmte Summe als garantierte Leistung, und sollte der Film mehr als diese Summe einspielen, dann erhalten wir weitere Auszahlungen. Zu unserem Leidwesen verstehen sich die ausländischen Verleiher nicht selten sehr gut im Handwerk der «kreativen Buchführung». So bleibt es dann zumeist bei der vorab vereinbarten Leistung, und nur in seltenen Erfolgsfällen erhalten wir Extrazahlungen. Die einzig konstante Ausnahme dieses Regelfalls sind die amerikanischen Verleiher, die zahlen sehr korrekt aus. Diesen Auszahlungen gehen jedoch sehr komplizierte Vertragsverhandlungen voraus; außerdem beinhalten diese Verträge verzwickte Konditionen, die es zu durchschauen gilt. In den meisten anderen Ländern sind die Verhandlungen einfacher – es gibt guten Wein und ein nettes Abendessen, aber hinterher auch immer Ärger. In unseren Anfangszeiten haben wir viel Lehrgeld bezahlt; dies betrifft vor allem die Möglichkeit, direkt an das ausländische Fernsehen zu verkaufen, ohne Zwischenhändler. Mittlerweile haben wir sehr gute Kontakte und kennen uns mit der Verwertung unserer Rechte im Ausland besser aus und erleben kaum noch Reinfälle.

In Bezug auf den US-Markt hatten wir gleich mit dem ersten Film – *LOLA RENNT* – das Glück, bei den besten Verleihern gelandet zu sein. Genau genommen waren wir bei den *beiden* Besten. Zuerst waren wir bei *Miramax Films*, hatten schon einen Termin, um den Deal perfekt zu machen und haben den Vertrag in letzter Sekunde nicht unterschrieben. Die *Miramax* hat sich nicht für unseren Film, sondern nur für das Talent interessiert. Das ist eine Art «Staubsaugerprinzip». Harvey Weinstein, der Gründer von *Miramax Films*, hätte *LOLA RENNT* gekauft, aber nur, um im Gegenzug Tom Tykwer unter Vertrag zu nehmen. Da ich Freunde nicht verkaufe, führte die Ablehnung der Vertragsunterzeichnung zu einer großen Auseinandersetzung. Darüber berichtet sogar Peter Biskind in einem seiner Bücher über Hollywood.<sup>1</sup> Ich habe schließlich den Vertrag zerrissen und bin gegangen.

<sup>1</sup> Biskind, Peter (2004): *Down and Dirty Pictures: Miramax, Sundance, and the Rise of Independent Film*, New York: Simon & Schuster.

Das Treffen mit dem zweiten potenziellen Käufer fand auf der anderen Straßenseite statt. Der Vertrag mit *Sony Pictures Classics* bedeutete zwar weniger Geld, aber brachte faire Konditionen mit sich. Unter der Schirmherrschaft von *Sony Pictures Classics* feierte *LOLA RENNT* dann große Erfolge in den USA. Michael Barker, der für *LOLA RENNT* das Marketing übernommen hat, kennt alle Tricks und Kniffe und wurde uns von Sony für die PR-Tour in Amerika zur Seite gestellt. Beim *Sundance Festival* in Utah im Jahr 1999 wurde der Film zum ersten Mal der amerikanischen Öffentlichkeit vorgestellt. Zu diesem Festival kommt eine Woche lang die ganze Filmindustrie, um sich die Neuheiten und Geheimtipps anzusehen. Am ersten Tag ging ich in den Frühstücksraum unseres Hotels. Alle Medienvertreter, Regisseure und Produzenten sitzen da in diesem entlegenen Städtchen und trinken ihren ersten Kaffee und lesen Zeitung. So auch Michael Barker – nur dass der mich mit einem breiten Grinsen anschaut und mir eine ganzseitige Anzeige in der *New York Times* für *LOLA RENNT* zeigt. Ich bin kurz davor, ihn zu beleidigen und ihm unser vereinbartes Marketing-Budget nochmals zu verdeutlichen, denn eine Seite in der *Times* kostet definitiv mehr als das vereinbarte Budget. Zum Glück hatte ich keine Ahnung, denn es gibt eine Extraanzeigenabteilung der *New York Times* für Utah. Wie viele *New York Times*-Ausgaben werden in Utah verkauft? Ein paar hundert vielleicht, maximal tausend Stück. Jedenfalls kostet eine ganze Seite der *New York Times* in Utah ungefähr 1.200 Dollar. Und die ganze Industrie, alle Filmkritiker, alle Filmemacher sind eine Woche in diesem einen Dorf und Frühstücken und lesen Zeitung. Niemand konnte in dieser Zeit der *LOLA RENNT*-Werbung entkommen. Das ist professionelles Marketing, das nichts mit dem deutschen Budgetverwalten gemein hat. Die amerikanischen Verleiher sind äußerst geizig, kennen sich mit Filme Machen und der entsprechenden Werbung besonders gut aus, vor allem, wenn es um preiswerte Alternativen zum Kinotrailer geht.

Da das Filmgeschäft in Deutschland extrem teuer ist und viel Arbeit macht, hat sich *X Filme* darauf verständigt, dass wir nach Möglichkeit Produkte machen, die auch die Chance auf einen Erfolg im Ausland haben. Wir haben uns oft mit der Frage auseinandergesetzt, was den deutschen Film von allen anderen unterscheidet und versucht, uns auf diese spezifischen Eigenschaften und Stärken zu spezialisieren, so wie es uns bei *GOOD BYE, LENIN!* und *MEIN FÜHRER* gelungen ist. So werden in beiden Filmen speziell für Deutschland relevante Themen aufgegriffen, und das Produkt erlangt dadurch ein Alleinstellungsmerkmal, welches ihn von anderen Filmen abhebt. Dieser Unique Selling Point erlaubt es diesen Filmen dann auch, im internationalen Wettbewerb hervorzustechen. Bei *GOOD BYE, LENIN!* haben wir auch wieder mit *Sony Pictures Classics* zusammengearbeitet. Der Film hat sich durchgesetzt, obwohl niemand daran glauben wollte. Wir hatten üble Kritiken in Amerika, normalerweise bedeutet so etwas das automatische Aus für einen ausländischen Film. *GOOD BYE, LENIN!* wurde nämlich in den USA als Film der Kommunistenfreunde betitelt. Die *New York Times* brachte eine halbe Seite über unseren Film und wunderte sich, ob die Deutschen denn wirklich so verrückt seien, einen «Pro-Kommunismus»-Film zu machen. Nachdem der Film gut angelaufen war, wurde die tiefere Ebene unseres Werks verstanden, nämlich dass es sich um die Frage dreht, was man für seine Mutter tun würde. Ein Film über Familienzusammenhalt; eine Geschichte, die nichts mit Ostalgie zu tun hat.

Trotzdem ist für mich erschreckend, für wie wenig auslandskompatibel fast alle Einkäufer der internationalen Filmfirmen die meisten unserer Produkte halten. Es wäre gut,

wenn bestimmte Rahmenbedingungen für die Verwertung geschaffen werden, damit der deutsche Film im Ausland nicht ganz untergeht und nicht alles nur noch vom englischsprachigen Markt dominiert wird. Zwar ist Florian Henckel von Donnersmarck der internationale Durchbruch mit seinem *LEBEN DER ANDEREN* gelungen, und auch *X Filme* konnte sich mit *LOLA RENNT* und *GOOD BYE, LENIN!* international behaupten. Dennoch stellen diese Erfolge Ausnahmen dar. So hat ein Film wie *ALLES AUF ZUCKER* von Dani Levy selbst bei unserem befreundeten Verleiher in New York nach der Vorführung zu eisigem Schweigen geführt. Man sagte uns, dass es eine solide jüdische Komödie sei und man den Film zwar als erste jüdische Komödie aus Deutschland bewerben könne, aber Inzest würde beim amerikanischen Publikum nicht ankommen. Das war das letzte Wort der Amerikaner, und das Flugticket haben wir umsonst gebucht; die Filmverwertung wäre völlig aussichtslos, so hieß es. An solchen Beispielen kann man erkennen, dass deutsche Filme, die wir als tauglich für den internationalen Markt eingeschätzt hatten, manchmal einfach nicht zu verkaufen sind. Die vorab durchgespielten Crosschecks, ob unsere Produkte auf dem internationalen Markt bestehen können, führen nicht zwingend zum Erfolg. Manchmal steht der internationale Durchbruch auf der Kippe, und manche Filme kriegen nicht die Chance, die sie verdient hätten, ohne dass dafür gute Gründe vorliegen.

## Internationale Co-Produktionen

Die internationalen Erfahrungen der letzten Jahre haben uns zu neuen Projekten verholpen. Im Jahr 2002 sind wir für *HEAVEN* mit der *Miramax* in Co-Produktion gegangen und Tom Tykwer hat die Regie übernommen. *GOODBYE BAFANA* ist als Wettbewerbsfilm bei der Berlinale 2007 angelaufen. Eigentlich sollte dieser Film eine rein finanzielle Co-Produktion werden, und *X Verleih* hätte sich lediglich um die Auswertung gekümmert. Nach einigen Schwierigkeiten sind wir dann vollends eingestiegen und mein Kollege Andro Steinborn hat den Film fertig produziert.

Im Filmgeschäft müssen wir Produzenten und Regisseure grundsätzlich dahin gehen, wo die Bedingungen stimmen. Ich mag L.A. nicht besonders, doch die Weltelite des Filmgeschäfts trifft sich nun mal dort. Aber es macht nur Sinn dorthin umzuziehen, wenn man auf Englisch dreht. Daher wird *X Filme* Deutschland wohl nie verlassen, aber die immer strikteren Budgetbeschränkungen belasten das deutsche Filmgeschäft zusehends. Noch können wir uns mit den Bedingungen in Deutschland arrangieren, aber es ist schwierig, sich immer nur Geschichten zu überlegen, die drei Millionen Euro kosten dürfen. Es wäre dasselbe, einem Dichter Liebesgedichte mit maximal 84 Worten vorzuschreiben – vielleicht macht der das eine Weile und hat Spaß, aber irgendwann wird er es leid. Wir machen einerseits gern die kleinen Filme, bei denen man mehr Freiheiten hat. Andererseits haben wir inzwischen ein bisschen Geld verdient und fangen auch große Produktionen an, ohne vorher Förderungen zu beantragen. So haben wir es zum Beispiel auch bei *MEIN FÜHRER* gehandhabt: Wir sind in Vorleistung gegangen und haben uns dann um die weitere Finanzierung gekümmert, sonst wäre dieses Projekt vielleicht gar nicht zu Stande gekommen.

Ein weiteres aktuelles Großprojekt war *DER MONGOLE*, die Verfilmung der Geschichte des Aufstiegs des jungen Temüjin, der später zu Dschingis Khan wurde. Diese international vielfältig vertretene Co-Produktion markiert eine neue Stufe der Professionalisie-

rung der *X Filme* und hat uns auch die erste Oscar-Nominierung (für den besten nicht-englischsprachigen Film) eingebracht. Projekte dieser Dimensionen (der Film hat rund 14 Millionen Dollar gekostet) haben einen großen Reiz für mich. Solche Filme sind natürlich für den internationalen Markt bestimmt; es ist schließlich auch keine deutsche Produktion der *X Filme* – DER MONGOLE hat in den USA weitaus mehr Geld eingespielt als in Deutschland.<sup>2</sup> Für Produzenten führen solche Projekte eher selten zu Angeboten aus Hollywood, für Darsteller und Regisseure schon eher – natürlich nur im Erfolgsfall. Einige unserer Leute haben diesen Durchbruch schon geschafft – Tom Tykwer mit LOLA RENNT ohnehin, aber auch für Franka Potente war das der Türöffner nach Hollywood, und Mennan Yapo, der Regisseur von LAUTLOS, hat mit Sandra Bullock PREMONITION gedreht.<sup>3</sup>

## 7 Eine Fallstudie: MEIN FÜHRER

MEIN FÜHRER – DIE WIRKLICH WAHRSTE WAHRHEIT ÜBER ADOLF HITLER ist sicherlich einer der kontroversesten Filme der letzten Jahre. Unsere Kampagne zu MEIN FÜHRER hat große Aufmerksamkeit erregt. Mir schien es, als wären die deutschen Chefredakteure und Kulturkritiker aus dem Winterurlaub zurückgekommen, um die immer gleichen Fragen zu stellen: *Wo ist der Konflikt? Wo ist das Thema?* Wenn man einen Film über diesen kleinen Österreicher macht und einem das Projekt unglaublich am Herzen liegt, dann fühlt man sich leicht persönlich beleidigt. *X Filme* hat schließlich 13 Jahre gebraucht, um diesen Film über die NS-Zeit zu realisieren. Dabei haben wir ganz bewusst vermieden, einfach nur den bösen Nazi zur Schau zu stellen – bei solchen Filmen ist nach drei Sätzen und einem Bild jedem klar, «das ist der Böse». Das ist zu einfach gestrickt und zudem sehr anstrengend. Natürlich muss man mit diesem Thema aufpassen, besonders wenn es einem so sehr auf der Seele liegt. Daher hat es mich natürlich getroffen, dass MEIN FÜHRER so zerrissen und so vernichtend beurteilt wurde, vor allem, ohne dass man tatsächlich über den Film schrieb. Vielmehr haben sich die meisten Kritiker über irgendwelche Dritt- und Viertthemen mokiert statt über den Film selbst.

Zu unserem Glück war die Werbestrategie vor dem Filmstart so gut, dass wir in der Startwoche beinahe den ersten Platz der Kinocharts und außerdem den besten Kopienchnitt hatten. Die Berichterstattung in allen Medien und die Filmkritiken insbesondere haben jedoch zu einem schnellen Absturz beigetragen. Sobald man einen Film über Nazi-Deutschland macht und von den Filmkritikern in eine Schmutzlecke gedrängt wird, ist es eben schwierig, aus selbiger wieder zu entkommen, gerade bei den kurzen Laufzeiten der Filme in den Kinos. Natürlich kann jeder Journalist einen Film in der Luft zerreißen, dafür gibt es ja die Presse- und Meinungsfreiheit. Aber ich finde, er sollte die üblichen Rahmenbedingungen einer Filmrezension wahren, die es schon seit über 100 Jahren gibt. Selbst wenn einem der Film nicht gefällt, kann man doch schauspielerische Leistungen, von z.B. Sylvester Groth als Goebbels und auch die hervorragende Schauspielkunst von

2 Der Film hat in den USA in den Kinos rund 5,6 Millionen Dollar eingenommen; in Deutschland hatte er rund 660.000 Kinobesucher.

3 Vgl. zu Mennan Yapo auch Kapitel 7 in diesem Buch.

Helge Schneider zumindest erwähnen. Dann ist es auch für mich in Ordnung, negative Gesamturteile zu erhalten.

Dani Levy und ich mussten schwere Entscheidungen treffen, der Film hätte auch etwas anderes sein können, als er letztlich geworden ist. Da sind unterschiedliche Prozesse am Werk, so kann der Schneiderraum genau so kreativ arbeiten wie der Drehbuchautor, und der Film entsteht noch einmal neu. Die Gefahr bestand natürlich, dass unser Hitler ins Sympathische entgleiten könnte, und das wäre völlig inakzeptabel gewesen. Ursprünglich war ein Brückenschlag zur heutigen Zeit geplant. Der gealterte Hitler sollte auf Angela Merkel treffen und sich ihr als Reichskanzler anbieten. Das war eine hervorragende Szene, aber leider nur auf dem Papier. Wir mussten diese Szene daher weglassen. Jeder Schauspieler kämpft um seine Szenen und Helge Schneider hat durch den Schnitt eine große Szene verloren. Der von der Presse inszenierte Wirbel um unseren Protagonisten war damit vorprogrammiert. Helge Schneider ist nun einmal Vollblutkünstler und hat noch nie gemacht, was andere ihm vorschreiben wollten. Durch sein Interview mit einer Schweizer Journalistin hat er diese Kontroverse eingeleitet, denn es ist Gang und Gäbe, dass Journalisten solche Bagatellen zur Geschichte des Jahres stilisieren. In diesem Fall war der Tenor der Aussagen von Helge Schneider, dass er sich nicht über den Verlust einer großen Szene freut, was ja mehr als nachvollziehbar ist. Am nächsten Tag lautet die Nachricht aber, dass sich der Hauptdarsteller vom Film distanziert – eine vollkommen übertriebene Interpretation von Schneiders Ausführungen. Man muss außerdem verstehen, dass sich Helge Schneider normalerweise kurzzeitig mit etwas auseinandersetzt und dann etwas Neues macht. Diesmal hat er sich über ein Jahr mit dem Schnauzbart bekleidet und anschließend zwei Monate die Höllentour des Marketinggeschäfts mitgemacht. Nach *Wetten, dass...?*, *Beckmann* und *Kerner* hatte er schlicht genug. Vor allem, weil er gleichzeitig auch seine bisher größte Tour, seine neue Platte, seinen neuen Song und sein neues Buch bewerben wollte. An erster Stelle kam trotzdem *MEIN FÜHRER*, und das war sehr erfreulich für uns. Der angesprochene Entwicklungsprozess führte auch dazu, dass wir viele tolle Gags rausschneiden mussten – es ist nicht schwer, gemeine Witze über Hitler zu machen, aber unser Film sollte auch noch etwas anderes aussagen. Denjenigen, die selbst beurteilen möchten, wie ihnen der Film in einer anderen Form gefallen hätte, empfehle ich, sich die DVD zu besorgen; darauf ist fantastisches Bonusmaterial enthalten.

## **8 Mehr als X: Der deutsche Film heute und morgen**

Ein Film muss im Kino sein Geld wert sein. Gegenwärtig muss ein Paar 40 Euro für einen Kinobesuch einplanen. Vielleicht kostet der Eintritt nur sieben bis acht Euro, aber dann kommen noch Popcorn, die Fahrt zum Kino und gegebenenfalls ein Babysitter hinzu. Da wägt jeder ab, ob ihm der Abend dieses Geld wert ist. Dieses Argument lässt sich nicht von der Hand weisen. Ich glaube zudem, dass es eine Neuentdeckung der älteren Zielgruppen geben wird, die kein Interesse daran haben, auf irgendwelchen popcornverklebten Sitzen Platz nehmen zu müssen, die dafür aber auch in der Lage sind, ein bis zwei Euro mehr zu bezahlen. Einige solcher Kinos gibt es bereits. Dort liegt der Altersdurchschnitt deutlich höher, diese Filmtheater werden dann auch dementsprechend geführt. Man kann guten

Kaffee trinken und es gibt eine Garderobe. Die Bevölkerungsentwicklung wird diesen Trend weiter beflügeln.

Ein Hauptproblem des deutschen Film ist es, dass wir keine Genres haben. Wir haben nur das Genre «Deutscher Film». Wie sollen Kinobesucher einen deutschen Film erleben, wenn den meisten unverständlich ist, dass sich auch der deutsche Film als heterogenes Kulturgut präsentiert? Fragt man Leute nach ihrem Kinobesuch, was sie sich angesehen haben, dann antworten sie mit Genres. Sie waren in einer Komödie, in einem Actionfilm, in einer Tragödie, in einem Drama – oder in einem deutschen Film. Wir sind das einzige Land, das nur ein Genre hat. Während alle anderen Länder – und besonders Frankreich – eine breite Filmkunst, eine Filmkultur haben, haben wir in Deutschland keinen ausgeprägten Sinn für Genres. Wir haben es gerade mal geschafft, den deutschen Film von 13 Prozent Marktanteil auf 25 Prozent zu bringen; fast alle anderen Filme kommen aus Amerika. Jedes Jahr gibt es Ausreißer, internationale Arthouse-Hits wie DIE FABELHAFTE WELT DER AMELIE, aber dabei bleibt es. Die Kulturpolitiker reden immer vom interkulturellen und internationalen Austausch, aber je mehr EU-Richtlinien es gibt, desto weniger realen Austausch gibt es. Ich kenne mich mit der französischen Filmszene gut aus – ich kenne die französische Filmsprache, in Frankreich gibt es ein vielschichtiges Verständnis der Filmkultur. Ich habe als Kind im Fernsehen die französischen Filme kennen und lieben gelernt und ein bestimmtes Gefühl für die Filmwelt mitbekommen. Heute fangen wir gerade erst an, japanische Filme zu zeigen. Eine schwierige Zeit ist das sicher für eine ausdifferenzierte deutsche Filmkultur – doch die würde ich mir wünschen.

# «Wahrscheinlich habe ich eine Formel, aber kann sie nicht erkennen»

STEFAN ARNDT IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Sehen Sie die deutsche Filmindustrie in der Krise?**

**Stefan Arndt:** Die Krise des deutschen Films, von der immer gesprochen wird, ist vorbei. Wir haben uns extrem professionalisiert, viel stärker als ich es je für möglich gehalten hätte. Vor allem hätte ich nicht gedacht, dass es so schnell geht. Unsere Produktionsfirma *X Filme* wäre nach *LOLA RENNT* fast Pleite gegangen, weil wir danach zwei Jahre keinen Film gemacht haben. Es ist schwierig, zwei Jahre lang die Crew nur dafür zu bezahlen, einen einzigen Film zu pflegen und dabei die Zeit bis zum nächsten Film zu überstehen. Heute ist das anders: Obwohl *MEIN FÜHRER* sehr anstrengend war, fangen wir in drei Wochen einen neuen Dreh an und in zwei Monaten einen weiteren. Das ist mittlerweile die Normalität. Im Ergebnis ist der Marktanteil deutscher Filme in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen.

Bei aller Professionalisierung ist es aber unsexy geworden, Filme zu machen. Alle Marktteilnehmer im Filmgeschäft reden ohne Ende von Handy- und anderen Zweit- und Drittverwertungsmöglichkeiten, aber es ist einfach nicht mehr sexy, Filme zu machen.

**Film an sich ist nicht mehr so sexy, wie er war?**

Geschäftszweige, die nichts mit dem Produkt Film zu tun haben, dringen in die Branche ein. Google und AOL mischen sich ohne jegliche Substanz, sozusagen nur als Durchlauferhitzer, in die Filmindustrie ein. Die können jetzt alles kaufen, was ich sehr schade finde. Das hat auch mit einer bestimmten Auffassung des Kulturbegriffs zu tun.

**Wird diese Einmischung anderer Branchen der Telekommunikation neue Vertriebsfenster für Filme schaffen? Wird man *LOLA RENNT* irgendwann auf dem iPod sehen?**

Das wird es geben, gerade *LOLA RENNT* ist ein Stück Filmgeschichte, einfach hip und cool. Der Film hat alles, was man in 78 Minuten machen kann. Dieselbe Geschichte wird dreimal erzählt und von Animation über Stop-Motion-Techniken bis zur digitalen Nachbearbeitung ist alles dabei; gerade dieser Film eignet sich für die neue Generation der Abspielgeräte. Andere Filme sind da nicht so geeignet. Bis man bei *KRIEGER UND KAISERIN* am ersten Wendepunkt der Geschichte angelangt ist, sind die meisten Zuschauer vor diesen kleinen Geräten bereits eingeschlafen. Seit sieben Jahren sage ich in jedem Interview, dass ich gern mal mit einem Verantwortlichen für die audio-visuelle Umsetzung meiner Produkte auf den neuen Geräten sprechen würde. Wir wissen sehr viel über diese Art von Inhalt und natürlich vom Umgang mit weiteren Ideen. Man könnte auf Basis des Films weiterspinnen und passende Versionen für das jeweilige Gerät entwickeln. Viele große Filmfirmen wollen die Remake-Rechte von *LOLA RENNT* und *GOOD BYE, LENIN!* haben. Wir haben in beiden

Fällen auf dieselbe Weise reagiert. Alle Anwärter sollten auf zwei Schreibmaschinenseiten erklären, was sie mit unserem Produkt machen wollen und was sie für den Erwerb der Rechte ausgeben würden. Beides muss stimmen, denn ein schlechtes Remake würde unser künstlerisch und ökonomisch wertvolles Gut nachhaltig zerstören. Bis jetzt haben wir mit beiden Filmen Geld verdient, und solange es keine richtig gute Idee gibt, werden wir diese Rechte auch nicht weitergeben. Bei beiden Filmen gäbe es eine Menge Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, aber kein einziger Interessent hat verstanden, wie wichtig uns eine adäquate Umsetzung ist. Finanziell wäre es kein Problem gewesen, denn Geld hätten sie gehabt, hätten es auch bezahlt, aber diese inhaltliche Anforderung hat keiner erfüllt. Mit entsprechendem Know-how wäre eine Fortsetzung von LOLA RENNT auf dem iPod durchaus denkbar, dieser Film hat noch so viele Nebenstränge, die ausgebaut werden könnten, vielleicht sogar in einem interaktiven Format.

**Haben Sie Angst davor, dass in zehn Jahren alle Ihre Filme auf solchen portablen Abspielgeräten gesehen werden?**

Das ist die freie Entscheidung der Nutzer. Es wird immer Menschen geben, die sich Filme im Kino ansehen, und so lange dieses Geschäft mit der nötigen Ernsthaftigkeit betrieben wird, sehe ich diese neuen Medien nicht als Gefahr an. Neue Entwicklungen sollten nicht verdammt werden. Mein Flachbildschirm zu Hause hat eine so hervorragende Qualität, dass manches Kino neidisch werden könnte. Der Vorführraum bei X Filme ist so gut ausgestattet, dass ich neue Filme mittlerweile am liebsten dort sehe.

**Ist es Ihnen wichtig, dass Ihre Filme kulturell wertvoll sind und die Kritiker Ihre Filme mögen?**

Es war sehr schmerzhaft zu akzeptieren, dass sie sie manchmal nicht mögen. Ich kenne viele der Kritiker persönlich. Wir – die Filmemacher und -kritiker – sind jetzt alle Mitte 40 und kennen uns teilweise schon seit 20 Jahren. Nach den Dreharbeiten zu DAS PARFÜM war ich mit Tom Tykwer einen Kaffee trinken; der erste Kaffee, nachdem er wieder in Deutschland war. Da klingelt sein Handy und ein mit ihm befreundeter Kritiker war dran und stellte Fragen zum neuen Film. Der hatte die private Handynummer von Tom Tykwer und benutzte die, um drei Sachfragen zu stellen, die er für seinen Artikel brauchte. Anschließend folgten noch die üblichen Floskeln, die man unter Bekannten austauscht, dann hat er aufgelegt. Und am nächsten Tag erschien – drei Wochen vor der Weltpremiere eines 60-Millionen-Euro-Films – ein gnadenloser Verriss. Der gute Freund von früher hat es noch nicht einmal für nötig gehalten zu sagen, dass man am nächsten Tag in einer großen überregionalen deutschen Zeitung seinen niederschmetternden Beitrag lesen würde. Auf einmal merkt man, warum solche Kollegen wie Bernd Eichinger, deren Filme ich nicht immer mag, aber den ich persönlich sehr schätze, große Distanz zu Kritikern halten.

**Hatten Sie selbst schon mal ein solches Erlebnis?**

Als Bernd Eichinger, Tom Tykwer und ich zusammen die Deutsche Filmakademie begründet haben, hat ein, meiner Ansicht nach, sehr guter Filmkritiker in einem Zeitungsartikel behauptet, dass ich die Akademie instrumentalisieren würde, um Tom Tykwer den Deutschen Filmpreis zuzuschieben. Ich kann solchen Vorwürfen nur entgegnen, dass sowohl ich als auch Tom Tykwer und Bernd Eichinger die Preise bereits vier- bis fünfmal erhalten haben; wir brauchen sie doch nicht mehr! Das war wieder einer der Leute, die wir echt gut kennen und die echt nett sind. Leider findet derzeit eine so große Veränderung im Film-

kritikgeschäft statt, die wirtschaftliche Gründe hat. Von ehemals mehreren fest angestellten Filmkritikern bei den großen überregionalen Zeitungen sind kaum noch welche übrig. Geschuldet ist das den Umstrukturierungsmaßnahmen der Verlage, da werden die Medien- und Wirtschaftsredaktionen einfach zusammengelegt. Jetzt müssen die Wirtschaftsexperten überregionaler Zeitungen und Zeitschriften sich Gedanken darüber machen, ob man über Hitler lachen darf.

**Es gibt das Credo: «Nobody knows anything» von William Goldman. Weiß man eigentlich was als deutscher Produzent?**

Ja, man weiß etwas. Der von mir extrem bewunderte Produzent Jerry Bruckheimer muss etwas wissen. Seine Filme sind immer ähnlich gestrickt, eine bestimmte Anzahl an Explosionen, einer muss sterben, und plötzlich hat er einen grandiosen Film hergestellt. Zwar sind nicht all seine Filme finanziell erfolgreich, aber dann produziert er auch noch die Fernsehserie *ER*, die nichts mit Action zu tun hat. Bruckheimer hat entweder ein sehr gutes Gespür für erfolgbringende Ideen oder einen tiefen Einblick in die Wirtschaftlichkeit von Filmen, die nicht viele haben. Man muss sich als Produzent immer vornehmen, ein Unikat herzustellen; der Film muss ein Alleinstellungsmerkmal haben und trotzdem eine bestimmte Art von Vertrauen schaffen. Das ist bei allen Kunstformen so. Zwar gibt es immer Ausnahmen, die schaffen kein Vertrauen und gefallen vielen erstmal nicht, setzen sich dann aber trotzdem durch. Unter den Millionen Leuten, die Filme machen wollen, gibt es weltweit wenige einzigartige Produzenten wie Jerry Bruckheimer. Über den guten Riecher hinaus muss man einfach up to date sein, viel mehr ist es dann nicht.

**Bruckheimer ist Amerikaner – haben deutsche Produzenten Regeln?**

Eine bestimmte deutsche Filmproduktionsfirma hat eine Regel. Deren Jugendkomödien unterliegen diesem Prinzip SCHULE, SCHULE; MÄDCHEN, MÄDCHEN; HARTE JUNGS. Es ist ein beeindruckendes Konzept für eine Produktionsfirma, alle drei Monate einen solchen Film zu machen. Jedes Mal sehen sich ein bis zwei Millionen Deutsche diese Komödien an; davon kann man leben, davon könnte ich meine Leute bezahlen und währenddessen DAS PARFÜM machen. Der hat über 60 Millionen Dollar gekostet; solche Experimente kann man sich dann erlauben. Mir würde so etwas nicht einfallen, aber das bin ich auch nicht, das ist nicht meine Welt.

**Irgendwas muss Sie von denen unterscheiden, die nicht so erfolgreich sind?**

Ich weiß es nicht. Aber das mit dem Erfolg ist ein zweischneidiges Schwert, weil in einem Film so viel Arbeit steckt. An *GOOD BYE, LENIN!* bin ich fast zerbrochen und auch Wolfgang Becker ist fast zerbrochen, sogar krank geworden. Wir haben es gerade so geschafft, den Film ins Kino zu bringen. Ein Jahr später steht man an einer roten Ampel und es regnet, alles ist irgendwie Mist – und auf einmal freut man sich total über diesen Erfolg! Das ist ein antizyklisches Phänomen. Wenn man sich auf Knopfdruck freuen soll, ist man noch völlig entnervt vom Produktionsstress, der einen erst spät los lässt. Das ist Showbusiness. Ich glaube, wenn man anfängt sich zu sehr über die eigenen Erfolge zu freuen, sollte man etwas anderes machen.

**Wissenschaftler wie wir beschäftigen sich intensiv mit den Gründen für Filmerfolge. Das Londoner Unternehmen *Epagogix* behauptet, den Erfolg eines neuen Films anhand von Drehbüchern berechnen zu können. Glauben Sie, dass man Filmerfolge mittels statistischer Verfahren vorhersagen kann?**



MEIN FÜHRER: «Versucht, uns auf spezifische Eigenschaften und Stärken deutscher Filme zu spezialisieren»

X Filme hatte mal eine heftige Auseinandersetzung mit der Filmfinanzierungsabteilung einer großen deutschen Bank. Die haben ein eigenes Prinzip, um den Erfolg eines Films vorab zu berechnen. Als die ihre Berechnungenmatrizen auf X Filme münzen wollten, haben wir die Zusammenarbeit beendet. Vielleicht kann man Erfolg auf statistischen Grundlagen berechnen, aber das ist nichts für mich. Ich merke auch, dass die Filmbranche nicht so funktionieren sollte. Ich verlasse mich da auf andere Werte. Es ist viel sicherer, mich mit anderen Kennern der Branche zusammenzuschließen, denn relativ häufig führt das zu qualitativ hochwertigen Filmen. Das bedeutet zwar mehr Arbeit und verlangt viel Vertrauen, aber dann kann ich mir auch sicher sein, ein bestimmtes Projekt zu realisieren. Ich habe dann zwar manchmal keine Ahnung, ob wir den Film tatsächlich drehen werden und ob ich das Geld auftreiben kann, aber ich vermittele allen Beteiligten ein Gefühl von Sicherheit. Hauptsache ist, ich schaffe eine Vertrauensbasis, damit die Kreativen ihre Sorgen loswerden und sich auf den Film konzentrieren können.

**Mit anderen Worten: Sie glauben, dass ein guter Filmproduzent den Erfolg eines Filmes besser vorher sagen kann als statistische Modelle?**

Das ist mir zu eindimensional gedacht. Es gibt andere Faktoren, wie meinen Lieblingsstarttermin Anfang Januar. Dieser Starttermin hat einfach unfassbare Vorteile. Man hat wenig amerikanische Konkurrenzfilme, und Großfirmen und deren Angestellte haben davor zwei Wochen Urlaub, keiner will über Weihnachten arbeiten. Anfang Januar haben alle den Weihnachtsterror hinter sich gelassen, endlich ist man wieder da, wo man arbeitet oder studiert und geht mit seinen Freunden ins Kino. Deswegen haben wir jetzt drei Jahre nacheinander immer einen supererfolgreichen Start an diesem ersten Donnerstag im neuen Jahr erzielt. So etwas probiert man aus, dazu braucht man

keine Mathematik. Bernd Eichinger startet immer am 14. September einen Film, dem Geburtstag seiner Tochter. Das hat er einmal gemacht und seither funktioniert das ausgezeichnet.

**Das klingt nach Aberglauben?**

Nein, das sind Erfahrungswerte – bestimmte Zeitpunkte im Jahr, die prinzipiell gut geeignet sind. Natürlich kann das schief gehen, aber das passiert selten, wenn man seinen wichtigsten Film des Jahres auf dieses Datum legt. Der wäre vielleicht auch eine Woche später oder früher gut angelaufen, weil es gute Filme sind.

**Geeignete Starttermine lassen sich heutzutage besonders gut mit mathematischen Methoden ermitteln, da viele Daten der letzten Jahrzehnte gespeichert wurden.**

Das sind auch nur Erfahrungswerte, die hat man sich angeeignet. Ein Film, der eher in Süddeutschland sein Publikum findet, den startet man lieber nicht zu Pfingsten oder zu Ostern. Die Süddeutschen haben einfach ein höheres Einkommen und fahren dreimal im Jahr in den Urlaub und dann ist zu diesen Terminen niemand da, der meinen Film sehen könnte. Solche Daten kann man auch durch Erfahrung sammeln. Außerdem sollte man die Konkurrenz im Auge behalten. Heutzutage muss ein Film sein Geld in den ersten drei Wochen einspielen, und wenn ich meine Komödie zeitgleich mit MR. BEAN und BORAT anlaufen lasse, dann hilft mir auch die Mathematik nicht. In den letzten zehn Jahren sind nie zwei solche Filme gleichzeitig gestartet. Und dann muss man noch wissen, welches Zielpublikum man erreichen will. Eine Komödie für Fußballfans während der Fußball-WM ins Kino zu bringen ist genauso unsinnig.

**Viele Filme unterliegen heutzutage dem Zwang, am Startwochenende einen Großteil ihres Budgets wieder einspielen zu müssen. Wie gehen Sie mit diesem Zwang um?**

Es gibt heute zwei Extreme. Entweder wird alles getan, um unter allen Umständen am ersten Wochenende mit möglichst vielen Kopien das größtmögliche Publikum zu erreichen – oder die kleinen Filme versuchen sich über lange Laufzeiten durchzusetzen. Ich persönlich begrüße letztere Form der Distribution. Dafür bewundere ich die USA. Die dort existierende Filmkultur ist unvergleichlich. Manche Filme starten dort mit wenigen Kopien, und durch Mundpropaganda nimmt das Interesse zu. Es bilden sich z.B. in der New Yorker Szene riesige Warteschlangen, nur um einen normalen Kinofilm zu sehen, und nach und nach wird der in mehr Sälen gezeigt. BABEL ist dafür ein Paradebeispiel. Dieser Film ist in den USA mit sieben Kopien angelaufen. Nach drei Monaten lief Iñárritus Film in über 1.000 Sälen und spielte gutes Geld ein. Dieser Film ist natürlich sehr an eine Arthouse-Optik angelehnt und daher mit einer geringen Kopienzahl gestartet, aber es ist trotzdem ein massentaugliches Produkt und hat sich monatelang im Kino behaupten können.

**Für Ihre Filme ist eine großangelegte Startstrategie von 1.000 Kopien nicht sinnvoll, Ihre Filme müssen wachsen?**

Hätte ich gewusst, wie sehr das bei MEIN FÜHRER abnimmt, wäre ich mit 800 statt 260 Kopien gestartet, wohlgemerkt war das schon unsere höchste Kopienzahl bisher. Das erste Wochenende hat 8.000 Euro pro Kopie eingespielt, davon bleiben dem Verleiher 3.000 Euro und eine Kopie kostet 1.000 Euro. 2.000 Euro wurden für Marketingkosten aufgerechnet. Es wäre also immer noch etwas übrig geblieben und hätte sich gelohnt. Wir haben die Kopienzahl dann nach dem Startwochenende erhöht, aber im Gegenzug brachen die Zuschauerzahlen um 50 Prozent ein – normalerweise verlieren Kinofilme nach dem

«Wahrscheinlich habe ich eine Formel, aber kann sie nicht erkennen»

Startwochenende zwischen 23 Prozent und 27 Prozent an Zuschauern. Das hat sich zwar noch erholt, ist aber insgesamt nicht so gut gelaufen wie wir uns das erhofft hatten. Die Stimmung des Publikums schwankt halt sehr stark.

**Welche Rolle spielt für Sie die Filmverwertung auf DVD?**

Bei uns spielt das kaum eine Rolle. Dazu haben wir zu wenige Filme gemacht, als dass wir uns gezielt auf die Auswertung auf DVD konzentrieren würden. Lediglich GOOD BYE, LENIN! stellt hier eine Ausnahme dar. Dieser Film hatte 6,5 Millionen Besucher im Kino, der zerschlägt bei uns jede Form von Statistik. Bei LOLA RENNT sind wir der Nachfrage kaum nachgekommen. Bei WAS NÜTZT DIE LIEBE IN GEDANKEN haben wir lediglich 2.000 Stück verkauft. Im Gegenzug hatte DIE GROSSE STILLE nur 200.000 Zuschauer im Kino, hat sich aber schon 80.000-mal auf DVD verkauft.

**Was treibt Sie an Filme zu produzieren – Geld, Eitelkeit oder Kunstverständnis?**

Geld, oder?

**Das glauben wir Ihnen nicht.**

Eine bestimmte Aufgabe zu lösen, ein Problem zu lösen, das treibt mich an. Ein Projekt anzugehen und zu zeigen, dass das Thema im Kino funktionieren kann. Mit den richtigen Leuten zu arbeiten und zu beweisen, dass man ein Anliegen vorantreiben kann, ohne aufzugeben.

**So ähnlich spricht auch Andreas Bareiss von seinen Projekten. Muss man von einem solchen Schlage sein, um Filmproduzent zu werden?**

Vielleicht. Bareiss ist auch ein besonderer Produzent. Der hat schon unfassbare Flops hingelegt und ist Pleite gegangen, dann macht er ein bisschen mehr Fernsehen und feiert mit seinem Kinofilm NIRGENDWO IN AFRIKA große Erfolge und holt den Oscar. Der ist auch so ein Überzeugungstäter.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Ein wildes Leben: Erfahrungen und Einblicke eines deutschen Filmproduzenten

DIETMAR GÜNTSCHE

Dietmar Güntsche, geboren 1968 in Berlin, ist Filmproduzent und geschäftsführender Gesellschafter der traditionsreichen *Neue Bioskop Gruppe*, München. Er studierte Produktion an der Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) München. Unter dem Label *Bioskop* erschienen in den letzten 40 Jahren zahlreiche Filmklassiker wie *DIE BLECHTROMMEL* und *HOMO FABER*. Seit 1996 ist Dietmar Güntsche dort als Produzent tätig. Seitdem produzierte er mit *Bioskop* und seit 2001 unter dem Label *Neue Bioskop* Filme wie *ALASKA.DE*, *DER ALTE AFFE ANGST*, *WO IST FRED?* oder die Verfilmung der Uschi Obermaier-Biographie *DAS WILDE LEBEN*. Nach dem Ausscheiden des *Bioskop*-Gründers Eberhard Junkersdorf ist Dietmar Güntsche seit 2007 Alleingeschäftsführer der *Neue Bioskop Firmengruppe*.

## 1 Einige Worte zur Einordnung

Ich bin Geschäftsführer der *Neuen Bioskop Film* und Filmproduzent. *Bioskop* hat sich in den vergangenen Jahrzehnten oftmals durch Literaturverfilmungen von Volker Schlöndorff ausgezeichnet, die Bekanntesten sind *DIE BLECHTROMMEL* (1979) und *HOMO FABER* (1991). In der *Bioskop* wurden auch Animationsfilme realisiert, zum Beispiel 1996 *DIE FURCHTLOSEN VIER*, die Geschichte der Bremer Stadtmusikanten. Jüngere Projekte waren u.a. *WO IST FRED?* mit Til Schweiger und die Verfilmung des Lebens der Uschi Obermaier. Anhand von *DAS WILDE LEBEN* will ich einen Einblick in die Lebenswelt eines Filmproduzenten in Deutschland geben – natürlich hochgradig subjektiv und garantiert nicht «repräsentativ», aber vielleicht doch lehrreich für den einen oder anderen.

## 2 Alles auf Anfang

Die *Bioskop* hat vor zehn Jahren angefangen, die Verfilmung der Lebensgeschichte der Uschi Obermaier zu entwickeln. Für mich persönlich reicht das Interesse an einer Verfilmung sogar bis 1990 zurück. In diesem Jahr hatte ich während der Berlinale das große Glück, die Gästebetreuung für den PLATOON-Regisseur und Oscargewinner Oliver Stone

zu übernehmen. Das war kurz nach dem Mauerfall und Stone bewarb im Wettbewerb gerade seinen Film *BORN ON THE FOURTH OF JULY* mit Tom Cruise. Ich habe Oliver Stone dann eine Woche lang Berlin, vor allem Nachts, gezeigt. Das muss ihm ganz gut gefallen haben; er hat mich jedenfalls dann nach Los Angeles eingeladen. Drei Monate später stand ich am Set seiner Verfilmung der Biografie der Rockband *THE DOORS*. Das war eine prägende Erfahrung, in Hollywood bei einem großen Projekt über die 68er dabei zu sein. Val Kilmer hatte die Hauptrolle, die Komparsen waren mit ihren entsprechenden Kostümen bekleidet, der ganze Sunset Boulevard wurde abgesperrt und alles auf 1968 dekoriert – diese Impressionen haben mich ganz schön mitgerissen.



*«Regisseure müssen heute in der Lage sein, über finanzielle Themen zu diskutieren»*

Damals ist bei mir die Idee entstanden, einen Stoff zu finden, der in ähnlicher Form eine Geschichte in Deutschland erzählt. Ich wollte die 68er in spezieller Weise porträtieren, eine Story finden, die stark mit Musik funktioniert. Ich habe dann von 1992 bis 1996 an der Münchner Filmhochschule HFF Produktion studiert. Ein Jahr später folgte mein erster Job bei der *Bioskop*. Als Produzent angestellt entwickelte ich dann jedenfalls als eines der ersten Projekte die Geschichte der Uschi Obermaier, denn ich hatte in einem Café in der Türkenstraße in Schwabing zufällig einen Journalisten kennengelernt, der ein dokumentarisches Manuskript erarbeitet hatte. Der Journalist wohnte wie Uschi seit vielen Jahren in Los Angeles und hatte ein mehrstündiges Interview mit ihr geführt, auf dem das Manuskript basierte. Ursprünglich hatte er versucht, einen Buchverlag zu finden, doch er bekam nur Absagen – vielleicht weil damals niemand bereit war, die freizügigen Geschichten der Obermaier zu verlegen. Er wollte nun aus dieser biografischen Chronik einen Dokumentarfilm machen. Doch ziemlich schnell kam ich zu der Überzeugung, dass sich das Material auch für einen Kinofilm eignen würde.

Bereits die zehnjährige Entstehungsgeschichte deutet an, dass es nicht ganz einfach war, diesen Film zu produzieren. Meinen damaligen Boss und späteren Partner Eberhard Junkersdorf zu überzeugen, war nur der erste Schritt. Danach folgte der Antrag für eine Projektentwicklungsförderung, das machen wir mit geeigneten Stoffen regelmäßig. Da Uschi Obermai-

er ein Münchner Kind ist, haben wir vom *FilmFernsehFonds Bayern* eine Drehbuchförderung über 100.000 DM erhalten. Dann galt es, das Drehbuch zu entwickeln. Natürlich musste Uschi Obermaier überzeugt werden, dass wir als Produktionsgesellschaft die Richtigen sind, um ihr Leben zu verfilmen. Man hat bei Projekten über lebende Personen immer das Problem, dass man die Persönlichkeitsrechte wahren muss. Generell kann man nicht einfach über irgendjemanden einen Film machen, ohne dessen Einverständnis erhalten zu haben. Es gibt zwar Personen der Zeitgeschichte, die so bekannt sind, dass sie diesen geschützten Raum der Privat- oder Intimsphäre nur begrenzt in Anspruch nehmen können, da diese Berühmtheiten auf Grund ihres Berufes, sei es als Schauspieler, Politiker oder Sänger, regelmäßig der offiziellen Berichterstattung ausgesetzt sind. Das Persönlichkeitsrecht muss man sich dabei wie eine Zwiebel vorstellen: Je näher man dem Kern kommt, desto schützenswerter wird auch das Privatleben eines bekannten Menschen. Mick Jagger und Keith Richards sind absolute Personen der Zeitgeschichte, sodass wir deren Einverständnis nicht zwingend einholen mussten. Einen Rainer Langhans aber, der in der Kommune 1 aktiv war und im Film auch in Liebesszenen mit Uschi Obermaier gezeigt werden würde, den mussten wir fragen, ob er zustimmt.

Diese Einverständniserklärungen waren aber nur eines der vielen mühseligen Unterfangen, die vor Drehbeginn geklärt werden mussten. Ebenso schwierig gestalteten sich die Arbeiten am Drehbuch. Im Laufe der Jahre haben wir mehrere Drehbuchautoren verabschieden müssen und sind nur in sehr kleinen Schritten vorangekommen. Es ist eben nicht einfach, für diese so ganz spezielle Geschichte ein spannungsreiches Drehbuch zu schreiben. Uschi Obermaiers Leben bietet viele Ansatzpunkte – aber man ist natürlich gezwungen, die Biografie zu komprimieren, um das Drehbuch auf 120 Minuten Film herunter zu schreiben. Diese schwierige Stoffentwicklung wurde durch das Mitspracherecht der Uschi Obermaier nicht gerade erleichtert. Sie kennt sich im Filmmetier nicht gut aus und war, da sie keinen Internetzugang hatte, auch schwer zu kontaktieren. Wir mussten mehrmals hinfliegen, die neuesten Fassungen besprechen und die jeweiligen Einwände verarbeiten. Insgesamt war dieser Prozess vom Konzept bis zum fertigen Drehbuch sehr langwierig. Bei Biografien wie dieser ist auch die Wahrung der Erzählbarkeit eine Herausforderung. Wir mussten aufpassen, nicht in ein stupides lineares Erzählen zu verfallen, sondern dramaturgische Höhepunkte klar herausarbeiten und eine funktionierende Filmstory entwickeln, ohne dabei unseren Anspruch auf Authentizität aufzugeben. Die Prozesse der Stoffentwicklung sind jedenfalls meist sehr intensiv und komplex – eine detailliertere Schilderung würde den Rahmen dieses Vortrages sprengen.

### 3 Eine Frage des Geldes

Abgesehen davon war natürlich die Finanzierung anzugehen. Die Finanzierung eines Spielfilmes in der Größenordnung von ungefähr sechs Millionen Euro musste erstmal gestemmt werden. In Deutschland werden jährlich zwischen 70 und 100 Kinofilme gedreht, die meisten haben ein Budget von drei bis fünf Millionen Euro. Wir lagen mit unseren sechs Millionen an der oberen Finanzierungsgrenze, solche Budgets kann man nicht ohne Eigenmittel finanzieren. Fördergelder oder Verleihgarantien zu akquirieren, reicht nicht aus; man muss auch Eigenmittel bereitstellen, und wenn man die nicht hat, dann muss man eben versuchen, sie

zu bekommen. Entweder finden sich vermögende Privatanleger für so ein Projekt, oder – so haben wir das damals gemacht – man muss einen Medienfonds für deutsche Filme auflegen. All diese Aktivitäten sind sehr zeitintensiv und oftmals mit sehr viel Frust verbunden. Man erhält immer wieder Ablehnungen, bis die Finanzierung irgendwann zu Stande kommt.

In diesem Fall war es so, dass wir erst 2003 unseren Fonds schließen konnten, mit dem wir dann diverse Filme finanziert haben, darunter auch *WO IST FRED?*, den wir als Co-Produktion realisiert haben. Und eben *DAS WILDE LEBEN*. Bei *DAS WILDE LEBEN* sind sechs Co-Produzenten involviert, das ist für eine deutsche Produktion durchaus ungewöhnlich. Diese Co-Produzenten sind teilweise mit so genannten Referenzmitteln eingestiegen, das war auf Grund des hohen Budgets notwendig. Referenzmittel berechnen sich anhand der verkauften Kinokarten des letzten Films, den der Produzent in Deutschland hergestellt hat. Ein Bruchteil der Kinokasseneinnahmen wird sozusagen in eine Reservekasse eingezahlt und kann für das nächste Projekt abgerufen werden. Mit diesen Referenzgeldern beteiligen sich Co-Produzenten gelegentlich an externen Projekten, wenn man sie überzeugt hat und ihnen im Gegenzug Rückzahlungen aus den Erlösen verspricht. So kann man Unebenheiten in der Finanzierung ausgleichen und das nötige Budget bereitstellen.

Wir mussten dann natürlich noch einen Verleih für den deutschen Kinomarkt gewinnen, denn Filmförderungen in Bundesländern wie Bayern und Berlin zu akquirieren ist unmöglich, wenn man keinen Filmverleih im Rücken hat. Dieser Verleih kann den Förderungsinstitutionen unter anderem garantieren, dass der Film mit einer Mindestkopienzahl in die Kinos gebracht wird. Wir haben es im Frühjahr 2005 geschafft, *Warner Bros.* zu gewinnen, nach diversen Verhandlungen. Aus einer mündlichen Zusage wurde ein so genanntes Term Sheet, daraus ein Deal Memo und letztlich ein Vertrag. Erst hat man es mit der für Deutschland zuständigen Abteilung in Hamburg zu tun, dann mit London und zum Schluss mit Los Angeles. Es ist bemerkenswert, welche Wege man gehen muss, um einen Verleihvertrag mit einem US-Major unter Dach und Fach zu bringen.

Unsere Entscheidung, einen internationalen Verleih an Bord zu holen, begründet sich vor allem auch mit dessen finanziellen Möglichkeiten und seiner Marktmacht. Um unsere Story – vor allem unter Berücksichtigung der internationalen Drehorte – adäquat umzusetzen, mussten wir einen Financier finden, dessen Möglichkeiten über denen eines üblichen deutschen Verleihs anzusiedeln ist. Die Amerikaner bringen regelmäßig ihre Blockbuster in die deutschen Kinos, verdienen damit oft genug gutes Geld und können sich zwischendurch eine Co-Finanzierung deutscher Filme leisten. Neben dem finanziellen Aspekt braucht man dann auch eine sorgfältige Betreuung bis zum Kinostart. Die *Warner-Leute* bringen bis zu vierzig Filme pro Jahr in die deutschen Kinos. Diese großen Unternehmen haben deshalb eine Vielzahl von Filmen, auf die sie sich konzentrieren müssen. Aber natürlich kann man denen nicht vorwerfen, dass sie sich nicht trotzdem um jeden Film individuell bemühen würden; ihr Ziel ist es schließlich auch, die wirtschaftlichen Erfolgchancen zu optimieren. Man muss auch berücksichtigen, dass *Warner* schon frühzeitig bei diesem Projekt eingestiegen ist. Ein bereits abgedrehter Film, dessen Qualität und Erfolgchance auf dem Markt beurteilt werden kann, lässt sich – sofern er gelungen ist – viel leichter an eine Verleihfirma verkaufen; hingegen einen Partner für ein Filmprojekt zu gewinnen, das sich noch in der Drehbuchentwicklung befindet, ist schwieriger. *Warner Bros.* hat sich frühzeitig an uns gebunden – und das mit einer hohen finanziellen Beteiligung.

Aus einer Kooperation mit einem Schwergewicht wie Warner resultieren Nivellierungsprozesse. Dies gilt für alle Phasen einer Filmproduktion, angefangen bei der Zusammenarbeit mit Drehbuchautoren, über den Regisseur, zu Marketingfragen und letztlich auch der Namensgebung.

Unser Titelvorschlag war «Eight Miles High», eine Adaption des Flower-Power-Hipie-Songs der Byrds. Dieser Anglizismus, der jahrelang auch unser Arbeitstitel war, gefiel der Warner nicht sonderlich. Es bestand die Befürchtung, dass viele Menschen den Film meiden würden, weil sie den Titel schon nicht aussprechen, geschweige denn verstehen könnten. Sie wollten also einen griffigen Titel, den jeder begreift. In Titeluntersuchungen kam beinahe immer das Attribut «wild» vor – erst waren es «Die wilden Jahre», letztendlich wurde es DAS WILDE LEBEN. «Ein wildes Leben» war schließlich schon der Titel der ersten Uschi-Obermaier-Biografie von Claudius Seidl gewesen, die 1994 als Buch erschienen war.<sup>1</sup> Ich bin nicht hundertprozentig glücklich mit dem Titel, aber wenn man nicht sein eigenes Verleihunternehmen hat, kann man die meisten Verleihentscheidungen lediglich beeinflussen. Stefan Arndt bringt beispielsweise mit *X Verleih* seine eigenen Filme auch ins Kino; die Herstellung und Vermarktung seiner Filme werden Hand in Hand durchgeführt. Das letzte Wort bei essentiellen Entscheidungen hat dann immer der Geschäftsführer und Produzent, der seinen Film genau kennt. Damit geht aber eben auch ein höheres Risiko einher: Wenn es nicht funktioniert, dann geht das eigene Geld den Bach runter. Wenn es wiederum funktioniert, dann kann er sich die Hände reiben – der Verleih sitzt an der Quelle. Aus den höheren Risiken resultiert im Erfolgsfall ein höherer Gewinn.

Man hätte unseren Film auch für die Hälfte machen können, aber dann wäre es ein anderer Film geworden. Die Weltreise hätte man nicht erzählt und wir hätten einen Film über die Kommune gemacht. Unsere Geschichte, so wie sie das Leben der Protagonisten porträtiert, brauchte dieses Budget. Die entscheidende Frage ist, ob man den Film für drei Millionen Euro machen will, dann stylt man die Geschichte nach dem Budget, oder ob eine bestimmte Geschichte verfilmt werden soll, dann finanziert man eben das benötigte Budget. Bei uns ist der letztere Ansatz ausschlaggebend gewesen. Wir hatten kaum bekannte Schauspieler, die hohe Gagen bekommen hätten. Das Geld ist auf die Leinwand gekommen, angefangen bei der Ausstattung über die Kostüme bis hin zu den exotischen Locations.

Frankreich hat fast 20 Millionen weniger Einwohner als Deutschland, dennoch sind Budgets von zehn oder zwanzig Millionen Euro dort eher die Regel als die Ausnahme. Die Filmfinanzierung hier zu Lande orientiert sich sehr stark an privaten und öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern, die oftmals bereit sind, als Co-Finanziers für Spielfilme aufzutreten. Wir sind in Deutschland in keiner luxuriösen Situation, insbesondere bei Filmförderungen. Die werden oft als Steuermittel verstanden, dabei generieren sich Filmförderungen nicht nur aus Steuergeldern. Gewaltige Mittel werden von der Filmwirtschaft selbst bereitgestellt. Kinobesuche, der Verkauf von DVDs und Fernsehausstrahlungen füllen die Förderfonds, der Steuerzahler ist – entgegen der weitläufigen Meinung – nur mittelbar für die Finanzierung von deutschen Kinofilmen verantwortlich. Über diese Förderinstitutionen erhalten die Produzenten ihre Eigenmittel wieder zurück. Es ist nichts anderes als Hilfe zur

1 Obermaier, Uschi & Claudius Seidl (1994): *Das wilde Leben*, Hamburg: Hoffmann & Campe.

Selbsthilfe. Die Mittel der Bundesländer sind an einen Regionaleffekt gebunden. Produktionsfirmen, die von der regionalen Filmförderung 100.000 Euro erhalten möchten, müssen im Gegenzug 150.000 Euro in dem jeweiligen Bundesland wieder ausgeben. Die resultierenden Steuereinnahmen kommen dem Bundesland wieder zugute. So hat die Filmwirtschaft sich selbst organisiert und Wege gefunden, Filme zu finanzieren. Leider immer noch nicht genug Wege, aber zumindest steigt der Marktanteil deutscher Filme weiter. Man kann nur hoffen, dass wir irgendwann französische Verhältnisse haben und in Richtung der dort üblichen 40 Prozent Marktanteil gelangen; dann ließen sich auch andere Budgets realisieren.

## **4 Kreative Entscheidungen**

### **Der Regisseur**

Ich habe jahrelang darauf bestanden, dass Marc Rothemund den Regieauftrag erhalten sollte, da war er noch ein recht unbeschriebenes Blatt. Aber als 2003 der Medienfonds und damit unsere Finanzierung geglückt war, bekam Marc die originalen Vernehmungsprotokolle von Sophie Scholl in die Hand und hat anhand dieses Materials dann entschieden, das Filmprojekt SOPHIE SCHOLL – DIE LETZTEN TAGE zu inszenieren und unser Projekt zu verlassen. Auch wenn das für uns einen herben Verlust bedeutete, schließlich hatte auch Marc bereits am Buch mitgearbeitet, hat er sich mit seiner Entscheidung, Sophie Scholl zu drehen, gegen viele Kritiker durchgesetzt, und der Erfolg hat ihm Recht gegeben.<sup>2</sup> Der Ausfall unseres Regisseurs hat natürlich neue Schwierigkeiten hervorgerufen und nach den vielen Jahren der Vorbereitung auch Uschi Obermaier etwas verunsichert. Ich habe mich dann auf die Suche nach einem passenden Regisseur begeben. Der sollte nicht nur gut inszenieren können, sondern auch mit Uschi Obermaier auf einer Wellenlänge sein. Ich habe dann verschiedene Regisseure getroffen und erst im Sommer 2004 in Achim Bornhak das passende Pendant gefunden. Wie Uschi lebte auch Achim selbst jahrelang in einem Bus und ist auf Weltreise gewesen. Ich kannte ihn von NACHT DER NÄCHTE und OPERATION NOAH, zwei Spielfilme, die er Ende der 1990er für das Fernsehen gemacht hatte. Wir sind schließlich zusammen nach Los Angeles geflogen, und ich habe Uschi Obermaier den neuen Regisseur vorgestellt. Die beiden haben sich gesucht und gefunden. Sie fühlte sich bei ihm gut aufgehoben und stellt sich bis heute voll hinter den Film. Achim Bornhak hat dann erst am Drehbuch gefeilt und letzten Endes auch am Drehbuch selbst mitgeschrieben. Ende 2005 hatten wir schließlich fast alles zusammen.

### **Die Besetzung**

Eines der Kriterien, nach dem wir die Darsteller für diesen Film ausgesucht haben, war natürlich deren Ähnlichkeit mit den realen Personen. Die Suche nach der passenden Besetzung, insbesondere für Uschi Obermaier, hat ungefähr zwölf Monate gedauert. Für diese

<sup>2</sup> Der Film SOPHIE SCHOLL erhielt 2005 u.a. den Deutschen Filmpreis in Silber und den silbernen Bären der Berlinale für die beste Regie; im Jahre 2006 wurde er für den Oscar als bester fremdsprachiger Film nominiert.

Hauptrolle hatten wir wirklich viele Schauspielerinnen vor der Kamera, auch viele Bekannte. Letztendlich sind wir auf Natalia Avelon gestoßen. Ihre Ähnlichkeit mit Uschi Obermaier ist nicht zu übersehen, und das hatte der Regisseur auch gefordert. Achim Bornhak wollte ein möglichst authentisches Gefühl beim Zuschauer verursachen. Ich behaupte, dass das eine der großen Qualitäten dieses Films ist: Wir haben für alle wichtigen Rollen die passenden Schauspieler gefunden. Neben der weiblichen Hauptrolle sticht vor allem die Besetzung der Rolle des Dieter Bockhorn hervor, dem ehemaligen Lebensgefährten von Uschi Obermaier. Als sie zum ersten Mal David Scheller, den Bockhorn-Darsteller zu sehen bekam, gestand sie uns, dass es ihr schwer fallen würde in seiner Nähe zu sein – er würde sie zu sehr an ihren verunglückten Freund erinnern.

## Die Locations

Am 28. Dezember 2005 saß ich erstmals im Flugzeug nach Indien, um mit dem Location-Scouting zu beginnen. Wir haben uns für Indien entschieden, da die Asien-Reise, die Uschi Obermaier Anfang der 1980er Jahre im Bus gemacht hat, sie zu großen Teilen durch Indien geführt hat. Danach reisten Obermaier und Bockhorn nach Mexiko weiter, wo Dieter Bockhorn 1984 bei einem Motorradunfall ums Leben kam. Da wir uns eine Weltreise von Deutschland nach Asien und Nordamerika nicht leisten konnten, haben wir ein Land gesucht, in dem wir Afghanistan, Libanon, Pakistan, Indien und Mexiko allesamt in relativ naher Distanz drehen konnten. Indien eignete sich gut als so genannte *Stand-in-Location*, also einem Ort, der mehreren anderen Ländern ähnelt. Goa zum Beispiel wurde zu unserem Mexiko. Sieht man den Film mit diesem Wissen, erkennt man, dass mancher Mexikaner eher wie ein Inder mit einem Cowboy-Hut aussieht – im Großen und Ganzen ist das letztlich aber ziemlich gut geworden. Die Landschaftsmotive waren einfach phantastisch und ich muss gestehen, dass ich von Indien äußerst angetan war. Man hat uns sehr freundlich aufgenommen, und das Land boomt ungemein. Schnell stand für den 20. Februar 2006 der erste Drehtag fest, sechs Wochen nach meinen ersten Besichtigungen. Steht erstmal die Finanzierung, der Cast, und alle Verträge sind geschlossen, dann kann es innerhalb kürzester Zeit mit dem Dreh losgehen.

## Der Dreh

In den sechs Wochen bis Drehbeginn haben wir alle Motive festgelegt. Wir haben an verschiedenen Orten in diesem Land gedreht, was einen hohen logistischen Aufwand bedeutet. Der hervorragende indische Produktionsleiter vor Ort hat zum Glück alles professionell organisiert. Insgesamt hatten wir 45 Drehtage, davon waren 17 in Indien veranschlagt. Wir sind Ende März aus Indien zurückgekommen und haben dann noch bis Anfang Mai in Deutschland weiter gedreht. Während wir uns in Indien aufhielten, wurde parallel mit einem zweiten Team der deutsche Dreh vorbereitet. Wir kamen aus Indien zurück, haben wirklich nur die Klamotten gewechselt und dann ging es sofort in München, Hamburg und Berlin weiter.

## **Die Ausstattung**

Nach dem Tod von Dieter Bockhorn zog Uschi Obermaier nach Los Angeles und stellte den gemeinsamen VW-Bus dort ab. Von 1984 bis 2006 stand der Bus unter kalifornischer Sonne und rostete durch bis auf den letzten Kolben. Wir haben Uschi den Bus abgekauft und wieder in seinen Originalzustand gebracht. Sie hat uns den Bus übergeben, wir haben ihn auf ein Schiff verfrachtet und von Los Angeles nach Bombay verschifft. Man hielt es kaum für möglich: Dann kommt da eine Hundertschaft Inder und nimmt diesen Bus vollständig auseinander. Es vergeht eine Woche, und dann steht ein neuer Bus vor einem. Innen mit Perlmutter, Fellen und Samt verkleidet, in Originalfarben lackiert und voll funktionsfähig. Uschi besuchte uns bei den Dreharbeiten, stand vor ihrem Bus – und begann zu weinen!

Bei Drehs in anderen Ländern läuft nicht immer alles reibungslos. Wir hatten immer wieder Schwierigkeiten mit dem Zoll; viele Sachen funktionieren eben nicht so, wie man es aus Europa kennt. Ein Konto zu eröffnen kann dort schon mal mehrere Wochen dauern, und zwischendurch wurden unsere Kisten beim Zoll beschlagnahmt. Wir kamen nicht an die Kameras und wichtige Requisiten heran. Der Grund für die Inbeschlagnahme war ein hundert Jahre altes Leopardenfell. Man hielt uns für Schmuggler, die ein altes Fell in Indien verkaufen wollten; absolut wahnwitzig. Aber an internationalen Drehorten erlebt man die komischsten Sachen – hinterher lacht man darüber und letztlich ist alles gut.

## **Die Musik**

Viel kosten- und zeitintensiver als solche Intermezzi mit staatlichen Behörden war die Regelung der Musikrechte. Man sucht natürlich die passende Musik zum Film aus. Bei unserer 60er-Jahre-Geschichte mussten unbedingt bekannte Stücke aus dieser Zeit dabei sein, aber für einen Kinofilm sind diese Rechte wahnsinnig teuer. Ein einziges Lied der Rolling Stones hätte ungefähr 250.000 Dollar gekostet – dafür, dass man 30 Sekunden davon verwenden kann. Da würde man das gesamte Musikbudget des Films für einen Song ausgeben, daher ist im Film leider auch nichts von den Stones zu hören. Wir haben deshalb erfreulicherweise mit dem Titellied «Summer Wine», einem Klassiker, nicht nur ein tolles Musikvideo produziert, sondern mit Him-Sänger Ville Valo und Hauptdarstellerin Natalia Avelon gleichsam auch einen wunderschönen Song für den Film aufgenommen. Unsere Neuaufnahme von «Summer Wine» wurde auch viel im Radio gespielt. Leider hat es aber bis zum Kinostart nicht den Rückkopplungseffekt auf den Film gegeben, den wir uns erhofft hatten.

# **5 Wie vermarktet man ein wildes Leben?**

## **Marktforschung**

Bei so einer teuren deutschen Produktion und einem amerikanischen Verleih werden immer auch Testvorführungen durchgeführt. Warner Bros. hat eine frühe Fassung des Films einem ausgewählten Testpublikum präsentiert, das quasi aus dem Telefonbuch akquiriert wird. Dabei werden keine festgelegten Zielgruppen selektiert, sondern es wird versucht,

einen Querschnitt der deutschen Bevölkerung zu bekommen. Zur Vorführung erscheinen 300 Leute und stimmen danach per Fragebogen ab, ob der Film gefallen hat, ob die Hauptdarstellerin sympathisch ist und ob das Ende gelungen ist. Die Auswertung dieser Befragung endet damit, dass der Verleih dem Produzenten sagt, ob der Film massentauglich ist. Zwar hatte unser Film 80 Prozent der Probanden sehr gut bzw. gut gefallen, aber der wichtige so genannte Weiterempfehlungswert lag unter dem Durchschnitt: Die Zahl derer, die den Film dann anderen weiterempfehlen würden, war zu gering. Wir haben später anhand der Kritiken gemerkt, dass der Film eine kurzfristige und eine längerfristige Wirkung bei den Zuschauern hinterlässt. Die Testzuschauer unseres Films mussten direkt nach dem Filmende ein Urteil fällen, und die Weiterempfehlungswerte waren relativ gering. Wenige Tage später hätte sich ihr Rezeptionsverhalten, also die Einstellung gegenüber dem Film, möglicherweise verändert; es wäre vielleicht einen Versuch wert gewesen, den gleichen Leuten den Fragebogen zwei Tage später nochmals unter die Nase zu halten, aber das ließ sich nicht realisieren.

Aus den Auswertungen des Fragebogens einer solchen Testvorführung resultierten dann weitreichende Maßnahmen für die Werbestrategie und auch Änderungen direkt am Film. Eine direkte Konsequenz aus dem Screening war, dass wir acht Minuten aus dem Film raus geschnitten haben, weil der Film als zu lang empfunden wurde. An verschiedenen Stellen haben wir außerdem eine Erzählerstimme, ein so genanntes Voice-Over, eingefügt, weil die Probanden kritisiert hatten, dass man die Hauptfigur bzw. manche ihrer Handlungen nicht nachvollziehen könnte. Diese Erzählerstimme wurde übrigens später in der Filmkritik als überflüssiges Hilfsmittel hervorgehoben – das sind doch interessante Unterschiede im Rezeptionsverhalten der Feuilletonschreiber und der Testseher.

Außerdem hat sich das Testscreening auch auf die Kopienzahl zum Filmstart ausgewirkt. Jede Kopie kostet 1.500 Euro. Wären wir mit 250 – statt mit 130 – Startkopien ins Kino gegangen, hätte das den Verleih mindestens 180.000 Euro mehr gekostet; der Verleiher allein stellt sich die Frage, ob diese Kosten wieder eingespielt werden. Glaubt Warner Bros. nicht daran, kann man sich den Mund fusselig reden; der Investor hat das letzte Wort. In unserem Vertrag war eine gewisse Mindestkopienzahl geregelt, doch auf der Vertrauensbasis langjähriger Geschäftsbeziehungen einigt man sich schließlich gemeinsam über die genaue Kopienzahl. Wir haben in der Planungsphase damit gerechnet, dass der Film wesentlich breiter aufgestellt wird und mit 300 oder 400 Kopien gestartet wird. Obwohl manche Filme auch mit einer niedrigen Anzahl an Kopien zum Startwochenende riesige Erfolge gefeiert haben, wollten wir relativ groß starten. GOOD BYE, LENIN! ist mit 150 Kopien gestartet, hatte dann ein herausragendes erstes Wochenende, und der Verleih zog sofort Kopien nach. Eine Woche später hatte der Film 400 Kopien und damit insgesamt fast 6,5 Millionen Besucher in die Kinos bekommen. Die Zahl der Startkopien ist nicht so wesentlich, wenn der Film denn funktioniert. Wenn es am Anfang aber nicht funktioniert, sieht es allerdings anders aus.

## Das Marketing

Das Marketing eines Filmes ist mindestens genauso wichtig wie der Film selbst. Soll man den Film als Biopic vermarkten, ein biografisches Porträt einer Person, als Historienfilm oder als den großen Film der 68er-Generation? Der Film sollte ursprünglich immer auch

ein junges Publikum ansprechen. Es war unsere Grundüberlegung, dass unterschiedliche Generationen gemeinsam ins Kino gehen können. Die jüngeren Besucher um sich zu informieren, was denn die Eltern so getrieben haben und wie es damals in Deutschland zuging. Die älteren Kinobesucher waren automatisch eine Zielgruppe, da deren Vergangenheit auf der Leinwand zum Leben erweckt wurde. Um die jüngere Generation zu erreichen, musste eine gewisse Aufmerksamkeit für diese Thematik geschaffen und insbesondere die relativ unbekanntere Marke Uschi Obermaier bekannt gemacht werden. Das Musikvideo zu Ville Valos «Summer Wine» kam hinzu; es ist bei den Musikvideomachern reichlich in der Rotation gewesen. Das jugendwirksame Plakat mit Natalia Avelon, als Eyecatcher, sollte zur Generierung von Aufmerksamkeit beitragen, und in *Max*, *Park Avenue*, und sehr vielen anderen Magazinen waren wir auch vertreten.

Ich muss gestehen, dass wir das Marketing zu sehr auf eine einzelne Figur ausgerichtet haben. Ich hätte mir gewünscht, dass man Uschi nicht so früh nach Deutschland geholt hätte. Das Mystische, das die Figur umgab, und die Ikonisierung der Person haben sich im Vorfeld des Filmstarts weitestgehend aufgelöst. Überall gab es Uschi Obermaier zum Anfassen. Und immer wieder wurden die immergleichen Geschichten erzählt, bis es den Leuten sozusagen aus den Ohren rauskommen musste. Das hat dem Film sehr geschadet. Man hätte die Vermarktung viel breiter anlegen können, eben nicht nur als eindimensionale Lebensgeschichte. Vielmehr hätten wir dieses Projekt als einen wichtigen historischen Film über diese Zeit, über diese besondere Zeit mit all ihren unterschiedlichen, illustren Protagonisten, präsentieren müssen. Frühere Meinungsführer der 68er Generation hätten zu Wort kommen müssen. Ein Rainer Langhans wurde in der Vermarktungskampagne überhaupt nicht berücksichtigt. Außerdem ist der Film nahezu ausschließlich in Multiplexen gelaufen. Man hätte vielleicht auch das eine oder andere Programmkino auswählen und so den Film länger in den Kinos halten können. Mich haben viele Leute angesprochen, die den Film im Kino sehen wollten, aber zu diesem Zeitpunkt war der Film schon wieder aus den Kinos draußen. Das soll nicht als Schlechtreden verstanden werden, sondern als Anregung für unsere neuen Filme – hinterher ist man bekanntermaßen immer schlauer. Interessanterweise ist der Film in Großstädten viel besser als auf dem Land gelaufen. Hätten wir überall Zuschauerzahlen wie in München gehabt, hätten mehr als zwei Millionen Deutsche unseren Film in den Kinos gesehen. In München gab es eine viel stärkere regionale Präsenz des Films, hier war die Premiere und das zeigt doch, dass wir unsere Möglichkeiten im Kino nicht voll ausschöpfen konnten.

## **6 Der Start: Wenn zehn Jahre zu einem Wochenende schrumpfen**

Es sind also tatsächlich weit über zehn Jahre ins Land gegangen, von der Idee bis zum fertigen Film. Zehn Jahre klingen unendlich lang, fühlen sich aber längst nicht so schlimm an. Zwischendurch hat man ja andere Projekte gemacht; es wäre schlimm, wenn ich zehn Jahre nur an diesem Film gearbeitet hätte. Das Projekt stand zwischenzeitlich immer mal still, und der Schwerpunkt verschiebt sich auch immer ein bisschen. Während einer zeh-

jährigen Projektentwicklung verändert sich die ursprüngliche Energie und irgendwann ist der Punkt erreicht, an dem das Projekt dann definitiv im Sinne des Herstellung begonnen und zu Ende gebracht werden muss. Eine Premiere bedeutet immer auch die ultimative Prüfung für eine solche Entwicklungszeit. Die erste offizielle Vorführung fand dann am 24. Januar 2007 statt.

Es war nicht nur eine sehr gelungene, sondern auch eine sehr berührende Veranstaltung. Uschi Obermaier und Rainer Langhans waren dabei. Nach jahrelanger Arbeit haben sich die vielen Leute, die an diesem Projekt mitgearbeitet haben, einfach sehr über die Fertigstellung gefreut. Der Ehrgeiz lässt einen Produzenten zwar nie hundertprozentig zufrieden sein, aber der Film ist in meinen Augen absolut sehenswert, außergewöhnlich und in vielfacher Hinsicht auch gut gelungen. Das war auch die einhellige Meinung nach der Premiere, und auch die Mehrzahl der Presseberichte hat den Film positiv bewertet. Obwohl der Film durchaus polarisiert und auch erkennbare Schwächen hat bin ich doch zuversichtlich, dass er durch seine Zeitlosigkeit und Opulenz langfristig einen guten Platz in der deutschen Filmgeschichte einnehmen und man sich an unseren Film erinnern wird. Die *Filmbewertungsstelle Wiesbaden* hat DAS WILDE LEBEN mit dem Prädikat «besonders wertvoll» ausgezeichnet – und überaus positive Bewertungen abgegeben. Die haben auf zwei Seiten beschrieben, was unsere Marketingexperten kaum hätten besser in Worte fassen können; insbesondere die Entdeckung der Schauspieler, die Kamera, die Ausstattung und Kostüme und die Musik haben von der *Filmbewertungsstelle* besonderes Lob bekommen. Ein Aspekt, durch den sich der Film von anderen deutschen Produktionen abheben sollte, war die Ästhetik der Bilder; wir haben versucht, den Film nicht so typisch «deutsch» aussehen zu lassen wie viele andere Kinofilme hier zu Lande. Oft eignet sich die Optik dieser Filme wunderbar fürs Fernsehen, aber nicht unbedingt für die große Leinwand. Wir haben mit der Wahl des Regisseurs und auch des Kameramanns versucht, wirklich große Kinobilder zu präsentieren. Glücklicherweise haben das auch unsere Kritiker bemerkt. Selbst in Fällen, bei denen der Film inhaltlich negativ bewertet wurde, wurde trotzdem auf die gelungene Ästhetik verwiesen. Dafür bin ich dankbar.

Zwei Tage nach der Auszeichnung der *Filmbewertungsstelle* war auf *Spiegel Online* ein krasser Verriss zu lesen. Das war für uns ein Schlag ins Gesicht der besonderen Art. Wir hatten vorher eine Spezialvorführung für den *Spiegel* gemacht. Das war natürlich nicht völlig uneigennützig, schließlich rekrutiert *Der Spiegel* einen nicht geringen Teil seiner Leserschaft aus der 68er-Zeit. Bei sechs Millionen Lesern ist das schlicht ein ungemein wichtiges Klientel, und somit wurde die *Spiegel*-Kritik ein Problem für die Positionierung des Films. Man muss verstehen, die Zusammenarbeit mit dem *Spiegel* kommt nicht von ungefähr. Stefan Aust, der langjährige Chefredakteur dieser Zeitschrift, hat beispielsweise das Drehbuch zu STAMMHEIM geschrieben, das Mitte der 80er dann bei *Bioskop* verfilmt wurde. Auf Grund dieser engen Zusammenarbeit hatten wir zumindest gehofft, eher gar keine denn eine schlechte Kritik zu bekommen – aber weit gefehlt. Das Screening war zu Ende, man klopfte sich gegenseitig auf die Schulter und war der festen Meinung, dass es gute Kritiken geben würde. Am nächsten Tag erschien dann der Verriss, mir tränen heute noch die Augen. Das hat sich dann in der darauf folgenden Ausgabe und nochmals im *Spiegel*-Kulturteil fortgesetzt. Und wohlbemerkt schreiben viele andere Journalisten einfach beim *Spiegel* ab.

Die Augen des Betrachters sind offensichtlich entscheidend. Wir haben versucht, eine Darstellung der 68er aus der naiv subjektiven, ganz persönlichen Sicht von Uschi Obermaier zu zeigen. Durch ihre Augen zu schildern, wie das Leben in der Kommune 1 und die damit einhergehende Lebensweise war. Dieser besondere Blick war riskant, denn unsere Hauptfigur bietet dadurch nicht die typisierte, heldenhafte Identifikationsfläche, die internationale Filmfiguren normalerweise auszeichnet. Andere hätten sich vielleicht gewünscht, mehr über den intellektuellen Überbau und die Auseinandersetzungen dieser Zeit zu erfahren, oder wie sich die Kommune konkret politisch engagiert hat. All diese Seiten bedient unser Film zwar im Ansatz, aber eben nicht so stark, wie sich das manche Kritiker offenbar gewünscht hätten – und auch wenn wir diese Seiten nie vordergründig bedienen wollten. Daraus resultierte, dass wir auf beiden Seiten der Richterskala größere Ausschläge hatten, bei Befürwortern und bei Gegnern. Man müsste meinen, das hätte dem Filmstart sehr geholfen. Es hat sich leider gezeigt, dass sich diese starke Polarisierung nicht positiv auf den Kinostart ausgewirkt hat. Wir hatten zum Startwochenende lediglich 40.000 Besucher, das war weit unter unseren Erwartungen. Aber man muss damit leben können.<sup>3</sup>

## **7 DAS WILDE LEBEN goes international: Weltvertrieb, Festivals und deutsche Stars**

Die deutschen Rechte an DAS WILDE LEBEN haben wir für einen bestimmten Lizenzzeitraum an Warner abgegeben. Nicht nur die Kinorechte, sondern auch die Fernsehrechte, die DVD-Rechte, die Pay-TV-Rechte – diese Verwertungskanäle bedient nun ausschließlich Warner Bros. Für unsere Produktionsfirma ist zudem auch die internationale Verwertung spannend, weil wir auf Rückflüsse aus den internationalen Märkten hoffen. Den Weltvertrieb für DAS WILDE LEBEN hat die Beta Cinema übernommen, die beispielsweise auch sehr erfolgreich Henckel von Donnersmarcks DAS LEBEN DER ANDEREN weltweit in die Kinosäle gebracht hat. Hat man die Beta hinter einem Projekt, kann man sich sicher sein, dass der Film auf den großen Märkten der Welt vertreten sein wird. Die Beta bietet den Film den internationalen Einkäufern an. Zu so einem Marketscreening kommen dann die Einkäufer verschiedener Länder und schauen sich den Film vorurteilsfrei an. Bei solchen Vorführungen erlebt man erfahrungsgemäß gewaltige Überraschungen. Länder, mit denen man nicht gerechnet hatte, kaufen die Rechte, um den Film ihrem heimischen Publikum zu präsentieren, während sicher gedachte Märkte abspringen. Unsere Schlüsselmärkte sind sicherlich Frankreich, Japan und vielleicht USA. Frankreich hatte selbst eine starke 68er-Bewegung und deren Einkäufer sind es gewohnt, große Filme zu kaufen; für japanische Kinogänger sind exotische Filme mit einer tollen Frau als Hauptdarstellerin immer interessant. In Amerika werden wir es bestimmt schwer haben; eine Nackte auf der Leinwand ist den prüden Amerikanern schwer zu verkaufen.<sup>4</sup>

3 DAS WILDE LEBEN hatte insgesamt 192.000 Besucher in deutschen Kinos.

4 Der Film wurde schließlich doch in die USA verkauft und von Dokument Films im August 2008 in die Kinos gebracht. In Frankreich und Japan ist der Film hingegen nicht in den Kinos, sondern lediglich ans Fernsehen verkauft worden.

Der Erfolg internationaler Verwertungsketten kann durch Festivals beflügelt werden. Wir hatten mit der Möglichkeit gespielt, mit *DAS WILDE LEBEN* in der Kategorie Wettbewerbsfilm auf der Berlinale vertreten zu sein, aber wir haben uns dagegen entschieden. Der Grund ist, dass der Wettbewerb der Berlinale traditionell sehr politisch ausgerichtet ist: Da würde dann *DAS WILDE LEBEN*, als Entertainment-Produkt, gegen einen Film über die Grausamkeiten des Kosovo-Krieges – einem typischen Wettbewerbsfilm der Berlinale – antreten. Da muss man unheimlich aufpassen, dass ein Film nicht ex ante von der Presse zerfetzt wird, bevor er im Kino angelaufen ist. In dieser Form des Wettbewerbs kann man mit einem Unterhaltungsfilm nicht konkurrenzfähig sein. Diese Entscheidung hat uns aber leider auch einen Teil der internationalen Aufmerksamkeit gekostet.

*DAS WILDE LEBEN* ist ein Film, der im Ausland fast überall untertitelt wird; die wenigsten Länder synchronisieren Filme. Ein untertitelter Film wird im Ausland dann automatisch als Arthouse-Film kategorisiert, das führt zu Akzeptanzproblemen. Diese Filme werden mit wenigen Kopien ins Kino gebracht und bringen selten nennenswerte Einnahmen. Ausnahmen wie etwa *DAS BOOT* bestätigen nur die Regel: Dieser Exportschlager hat elf Millionen Dollar in den USA eingespielt. Doch selbst dieser größte deutsche Filmexport wird von den amerikanischen Studios müde belächelt.

Abhilfe würde vielleicht ein funktionierendes deutsches Starsystem schaffen. Man bräuchte deutsche Stars, wegen denen die Leute ins Kino gehen. Til Schweiger ist vielleicht der Einzige, der das schafft – aber er hat gerade *ONE WAY* gedreht, den er selbst produziert hat und an dem er außerdem mit eigenem Geld beteiligt ist, in dem er die Hauptrolle spielt und mit Eric Roberts und Michael Clarke Duncan zwei bekannte amerikanische Darsteller gewonnen hat. Dennoch sehen diesen Film in Deutschland lediglich 60.000 Besucher in der ersten Woche, trotz des deutschen Kinostars Til Schweiger. Der Mythos und Umgang, der in Amerika mit Stars betrieben wird, der findet bei uns nicht statt. Deswegen laufen die Leute in den USA wegen Brad Pitt und Angelina Jolie ins Kino, aber nicht immer wegen Franka Potente und Til Schweiger. Die Popularität der meisten deutschen Schauspieler endet zudem leider an der deutschen Grenze, deswegen setzen sich im Ausland auch nur deutsche Filme durch, die einen anderen Anreiz als einen deutschen Kinostar zu bieten haben. Man müsste erstmal einen echten Starkult in Deutschland erzeugen und diese Schauspieler auch wie Stars behandeln. Ein funktionierendes Starsystem in Deutschland halte ich für die wichtigste Voraussetzung für den gesteigerten und nachhaltigen Erfolg deutscher Filme im In- und Ausland. Aber hier zu Lande werden deutsche Stars erst in den Himmel gehoben und dann sofort wieder niedergemacht. Außerdem vermögen wir es nicht, zwischen Kino und Fernsehen zu unterscheiden: Der Fernseh-Star von GZSZ wird bei der *Goldenen Kamera* genauso gefeiert wie der vermeintliche, nicht wirklich vorhandene Kinostar. Das ist grausam. *DAS WILDE LEBEN* hat unter anderem deshalb konzeptionell auf Stars verzichtet. Der Film ist nicht einmal mit prominenten Schauspielern besetzt. Der Film sollte sich thematisch durchsetzen. Einen guten Film mit einem interessanten Thema kann man auch ohne bekannte Schauspieler zum internationalen Erfolg machen. Das heißt aber in keinsten Weise, dass man mit schlechten Schauspielern arbeiten darf. Ein guter Film hat immer auch hervorragende Schauspieler.

# «Da ist ein behutsamer Vermittlungsprozess nötig»

DIETMAR GÜNTSCHE IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Was motiviert Sie, Filme zu machen: die finanziellen Erfolgsaussichten, Eitelkeit oder das Anliegen, einen Kunstwert zu schaffen?**

**Dietmar Güntsche:** Ganz klar Letzteres. Ich will gute Filme machen, an guten Filmprojekten mitarbeiten, mit tollen Leuten zusammenarbeiten. Ich habe mein Hobby zum Beruf gemacht. Dieser Leidenschaft frönen zu dürfen und dabei gute Filme zu produzieren ist großartig. Aber natürlich liegt das Interesse am Return on Investment ebenfalls in der Natur der Sache eines Produzenten. Man hat Geldgeber, denen gegenüber ist man gleichermaßen verpflichtet wie dem Verleiher. Die Bedeutung von Geld variiert dabei zwischen den verschiedenen Projekten. Die *Bioskop* hat auch schon Filme hergestellt, bei denen man von Beginn an wusste, dass keine großen Gewinnmargen zu erzielen sein würden, so etwa bei *ALASKA.DE* und *DER ALTE AFFE ANGST*. Diese Filme macht man, um etwas künstlerisch Wertvolles zu schaffen, damit man Festivals bereisen kann und vielleicht einen Filmpreis gewinnt, aber nicht damit man die großen Euros verdient. Filme mit größeren Finanzierungen sind gelegentlich künstlerisch nicht so wertvoll, die sind kommerziell konzipiert und sollen Geld einspielen. Diese Unterscheidung muss immer sehr individuell und dezidiert getroffen werden.

**Trifft die Devise von Drehbuchautor und Filmkritiker William Goldman zu, dass «keiner irgendwas weiß» in der Filmbranche? Gibt es Erfolgsrezepte?**

Es gibt zumindest eine Reihe von Ausschlusskriterien, und man sollte vorab immer versuchen, viele Aspekte eines Projektes abzuschätzen. Bestimmte Blickwinkel können im Vorfeld beleuchtet werden: Genre, Budgetgröße, Stars usw. Zudem muss man versuchen, die Chancen und Risiken eines Films abzuwägen; wir haben uns daher im Zuge der Medienfondsentwicklung mit der Portfoliotheorie beschäftigt. So kann man Filmprojekte mit höheren Erfolgsaussichten angehen. Daher würde ich diese Beurteilung von Herrn Goldman so nicht teilen. Sicherlich, gäbe es jemanden, der genau wüsste, wie man Erfolge am Fliessband herstellt, dann würde der aus seinem Wolkenkratzer von oben lachend winken, aber den gibt es nicht. Den Artikel von Körte in der *FAZ* über *Epagogix*, diese britische Firma, die angeblich sehr genau die Einnahmen von Kinofilmen vorhersagen kann, finde ich interessant.<sup>1</sup> Ich habe mich gefragt, ob es irgendwann Filme geben kann, die am Reißbrett entstehen.

<sup>1</sup> Körte, Peter (2007): Die Formel der Revolution, in: *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung* vom 28.1.2007, S. 23. Vgl. zu *Epagogix* auch Kapitel 11 in diesem Band.

**Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach so genannte Macher und deren gut feeling – das Bauchgefühl eines Produzenten zum Beispiel?**

Ich denke, dass das Bauchgefühl eine große Rolle spielt. Ich entwickle immer eine große Leidenschaft für ein Projekt. Zumindest bei den Herzblutprojekten, da braucht man eine Art von eigenem Antrieb und Begeisterung. Niemand in einer Spitzenposition wird ein Projekt anfangen, von dem er selbst nicht überzeugt ist. Vor allem, wenn auch der wirtschaftliche Erfolg zweifelhaft erscheint. Gleichzeitig sind in zunehmendem Maße auch die analytischen Gesichtspunkte bedenkenswert. Unter dem Eindruck von DAS WILDE LEBEN denke ich, dass es ein gut ausgewähltes Projekt ist und vor allem auch fürs Kino geeignet ist. Ein historischer Film über eine bestimmte und wichtige Epoche und mit einer absolut außergewöhnlichen weiblichen Hauptfigur. Fraglich ist allerdings, ob es auch so vermarktet worden ist. Doch der Anstoß, dieses Projekt zu bestreiten, ist ja primär aus meinem Bauchgefühl heraus erwachsen. Im Laufe der weiteren Entwicklung kamen die analytischen Gesichtspunkte hinzu – nicht andersherum. Kaum jemand wählt anhand analytischer Verfahren ein Projekt aus. Im besten Fall hat man vorab eine sehr konkrete Ahnung davon, was sich während eines Projekts vielleicht entwickeln kann. Und dann wägt man all die Faktoren gegeneinander ab, die zur Entscheidungsfindung wesentlich sind.

**Welcher Stellenwert kommt heute dem Marketing zu?**

Das kommt darauf an, aus welchen Gründen man einen Film macht. Will ein Autor und Regisseur eine sehr persönliche Geschichte erzählen, und ihm ist die Zuschauerzahl nicht wichtig, dann braucht man kaum Werbung – so ist es vielmals in der klassischen Autorenfilmszene gewesen. Bei Projekten mit hohem finanziellen Aufwand und einem großen Interesse an der Verwertbarkeit des Films muss man rechtzeitig im Voraus eine klare Marketingkampagne konzipieren. Um die wirtschaftliche Rentabilität eines Films zu erhöhen, ist es unerlässlich, sich schon frühzeitig mit möglichen Instrumenten des Marketings auseinanderzusetzen – das beginnt dann letztlich schon bei der Akquise neuer Filmstoffe.

**Und wie wichtig sind die Öffentlichkeit und die Medien?**

Wahnsinnig wichtig. Leider hat es beim WILDEN LEBEN nicht so funktioniert, wie wir uns das erhofft hatten. Ich glaube, der Medienrummel um Uschi Obermaier hat dem Film nicht so sehr geholfen, wie man sich das dachte. Mein Freund Oskar Roehler hat mich zwei Wochen vor dem Kinostart angerufen und gesagt, dass die allgemeine Wahrnehmung äußerst positiv sei und der Film in aller Munde ist. Wenige Tage nach dem Kinostart haben wir erneut telefoniert, da hatte sich das Blatt gewendet und er berichtete, dass die Leute der steten Präsenz von Uschi Obermaier überdrüssig geworden sind – eine Art «Uschi Obermaier-Overkill». Öffentlichkeitsarbeit und Medienpräsenz sind enorm wichtig, doch ein Überfluss an immer gleichen Geschichten kann auch negative Auswirkungen haben.

**Kann man diese Medienberichterstattung steuern?**

Selbstverständlich kann man diese Medienpräsenz steuern, aber dann muss das auch aktiv und systematisch in die Hand genommen werden. Der Bernd Eichinger überlässt bei seinen Filmen nichts, aber auch gar nichts, dem Zufall, aber er hat eben auch seinen eigenen Verleih und kann hier starken Einfluss nehmen.

**Früher haben Produzenten, Verleiher und Kinos enger zusammengearbeitet und Filme gehegt, das scheint aus der Mode gekommen zu sein. Gibt es heutzutage in den Kinos nur noch Platz für Filme, die sich an die breite Masse richten?**



Am Set von *DAS WILDE LEBEN*: «Man hätte unseren Film auch für die Hälfte machen können, aber dann wäre es ein anderer Film geworden»

Mit Sicherheit spielt bei vielen Entscheidungen das Branding, also die Bekanntheit eines Films, eine wichtige Rolle. Es wird immer wichtiger, das Thema eines Films – das sehr spezifisch sein kann – in der Öffentlichkeit möglichst zielgruppengenau zu positionieren, um damit die richtigen Zuschauergruppen anzusprechen. Es gibt viele tolle Beispiele von kleinen, feinen Strategien. Da werden Filme mit knapperen Budgets in den Programmkinos gezeigt und mit wenigen Kopien gestartet. Die geringe Kopienzahl führt dazu, dass der Film langfristig ausgewertet wird und in ganz Deutschland auf Reise geht. Man muss sich für jeden Film immer neue Gedanken machen.

#### **Welchen Stellenwert messen Sie dem Startwochenende bei?**

Heutzutage werden einfach wahnsinnig viele Filme produziert. Dadurch entsteht ein unheimlich großer Druck auf dem Markt. Die Auswahl ist riesig, und kein Kinobesitzer kann es sich bei geringen Besucherzahlen erlauben, einen Film endlos weiter zu spielen. In Multiplex-Kinos sind die Startwochenend-Besucherzahlen einer der wichtigsten Indikatoren dafür, ob ein Film weiterhin mit einer hohen Kopienzahl gespielt wird. Doch trotz des enormen Konkurrenzdrucks der Kinos untereinander kann ein großer Verleiher einen Film etwas länger im Kino halten, wenn er seinen Bekanntheitsgrad und seine Position als zuverlässiger Lieferant guter Filme ausspielt. Ansonsten werden auch vorab teuer vermarktete Blockbuster schnell aus dem Programm genommen. Die kleineren Verleiher können maximal persönliche Kontakte nutzen und befreundete Kinobesitzer bitten, Ihre Filme im Programm zu lassen, aber auch das verhilft nicht oft zu großen Einnahmезuwächsen.

**Bringen sich die Kinos um potenzielle Einnahmen, indem gute Filme zu schnell aus dem Programm genommen werden?**

Es ist jedenfalls so, dass die Kinobesitzer auf Grund der vielen Filme sehr leicht – vielleicht zu leicht – entscheiden können, einen Film abzusetzen, da in der kommenden Woche schon der nächste Film anlaufen kann. Das Gefühl, sich möglicherweise Einnahmen entgehen zu lassen, weil sie einen Film abgesetzt haben, entsteht daher bei Kinobesitzern wahrscheinlich eher nicht.

**Wenn Sie Drehbücher auswählen: Spielt da die Verwertbarkeit eines Filmstoffs für den DVD-Markt und den Verkauf der Fernsehrechte eine große Rolle?**

Als Produzent bin ich die Schnittstelle zwischen Künstlern und Finanziers. Für die Verleihfirmen ist es logischerweise sehr wichtig, dass sich die mitfinanzierten Filme später auch noch gut weiterverwerten lassen. Es ist so, dass die P&A-Kosten so teuer geworden sind, dass die Einnahmen aus dem Kino oft allein dafür benötigt werden, dass sich diese Vorkosten ausgleichen lassen; Geld verdient wird dann erst mit der Verwertung auf DVD und im Fernsehen. Regisseure und Drehbuchautoren stehen hingegen auf der anderen Seite; sie wollen ihre künstlerische Freiheit bewahrt sehen und von DVD und Fernsehen manchmal nicht viel wissen. Sie denken nur an die große Leinwand, die ihnen alles bedeutet. Da ist ein behutsamer Vermittlungsprozess nötig, damit man die Künstler Künstler sein lassen kann, sie aber trotzdem mit den Bedürfnissen der Geldgeber konfrontiert.

**Filmkünstler sehen sich eben nicht als Home-Entertainment-Künstler, sondern wollen auf der großen Leinwand gesehen werden.**

Im Vordergrund steht erstmal der Film des Künstlers. Und es ist ja auch heutzutage noch so, dass an den Filmhochschulen Film viel stärker als künstlerisches Produkt gesehen wird denn als Wirtschaftsgut, und das Kino ist quasi der «natürliche» Abspielort für Filmkunst. Bei immer mehr Regisseuren ist aber erkennbar, dass deren Produkten immer auch ein bestimmtes wirtschaftliches Interesse beigemessen wird. Eine gewisse Kommerzialisierung haben diese Regisseure durch ihre Zusammenarbeit mit Produktionsfirmen, Produzenten und Fernsehsender erlernt. Wenn man nach Hollywood schaut, gibt es dort viele Regisseure, die sich drastisch durch die Industrie vereinnahmt sehen, denen wird jede künstlerische Freiheit entsagt. Entscheidend ist nur noch die «Formel», die unbedingt gewahrt werden muss. Ich meine, dass Regisseure heute in der Lage sein müssen, über finanzielle Themen zu diskutieren, sie zu reflektieren und an sich ranzulassen, ohne gleich alles abzutun. Das ist eine Haltung, die ich bei vielen Künstlern nicht nachvollziehen kann. Würde ich mich als Produzent so benehmen, wäre ich schnell meinen Job los. Die Vereinbarkeit finanzieller und künstlerischer Interessen ist sicherlich in vielerlei Hinsicht noch stark optimierungsfähig.

**Die Sperrfrist zwischen Kinostart eines Films und DVD-Veröffentlichung liegt derzeit bei sechs Monaten. Wie stehen Sie zu einer Aufhebung dieser Sperrfrist?**

Für mich ist das Kino immer noch ein Zufluchtsort der besonderen Art. Ich wünsche mir aus persönlicher Sicht, dass man diesen schützenswerten Raum so lange wie möglich bewahrt. Für mich sind Kinobesuche ein Gemeinschaftserlebnis – ob dies weiterhin so sein wird, wenn ein Film gleichzeitig im Kino anläuft und auf DVD erscheint, ist immerhin fraglich. Ich denke, im Moment ist es ganz gut, dass wir die Sperrfristen als letzte Bastion haben.

**Das war kein ökonomisches, sondern ein leidenschaftliches Argument. Plädieren Sie für den Artenschutz des Kinos?**

Ich liebe Kino. Aber eine weitere Verkürzung bzw. Aufhebung der Sperrfrist zumindest Fallweise wäre einen Feldversuch wert. Das Kino muss sich langfristig sowieso selbst behaupten. An einen Artenschutz glaube ich nicht, weil das künstliche Maßnahmen braucht. Ob es weiterhin Blockbuster geben kann, wenn der Film gleichzeitig in der Videothek steht, wird man sehen; die Überschneidung von Kinogängern und DVD-Käufern ist statistisch gesehen relativ gering. Für diese Fragen gibt es eine Kommission der Filmförderungsanstalt, die sich damit auseinandersetzt. Die Frage dahinter ist natürlich, ob sich der Absatz der DVDs durch die Verkürzung erhöht. Das sind statistische Werte, die man weiter abfragen und auswerten muss. Aber die Sperrfristen gelten ja auch für das Fernsehen, und hier wäre es sicherlich tödlich für das Kino, wenn es überhaupt keine Sperrfristen mehr geben würde.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# «Die kreative Freiheit des Regisseurs ist heilig»

FLORIAN HENCKEL VON DONNERSMARCK IM GESPRÄCH

Florian Henckel von Donnersmarck, geboren 1973 in Köln, ist Regisseur, Drehbuchautor und Produzent. Nach einem Russisch-Studium in St. Petersburg zog es ihn zum Studium der Politikwissenschaften und Philosophie nach Oxford. Dort begann seine Filmkarriere mit einem Regie-Praktikum bei Richard Attenborough, das ihn später an die Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) München führte. Seine studentischen Kurzfilme DOBERMANN und DER TEMPLER wurden mit dem Max-Ophüls-Preis, dem Shocking Shorts Award und dem Eastman-Förderpreis ausgezeichnet. Sein erster Langspielfilm DAS LEBEN DER ANDEREN, den Henckel von Donnersmarck schrieb, inszenierte und co-produzierte, ist eines der erfolgreichsten deutschen Werke aller Zeiten und gewann u.a. sieben Deutsche Filmpreise, drei Europäische Filmpreise, den César, den Bafta Award, den Golden Globe sowie den Academy Award für den besten fremdsprachigen Film 2007.

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Filme sind nicht nur Kunstwerke, sondern auch wirtschaftliche Produkte, und Regisseure arbeiten bei ihrer Entstehung mit Produzenten und anderen Ökonomen zusammen. Wie wichtig ist die kreative Freiheit für einen Regisseur?**

**Florian Henckel von Donnersmarck:** Bei Filmen, die auch nur einen gewissen Anspruch haben, ist die kreative Freiheit des Regisseurs absolut heilig. Allerdings wird die kaum je in Frage gestellt oder beschnitten, auch nicht in Amerika. Der Regisseur muss im guten wie im schlechten Sinne komplette Verantwortung für die Qualität des Filmes übernehmen.

Der Produzent ist dafür da, das entsprechende Umfeld zu schaffen, eventuell Vorschläge zu machen, vielleicht auch noch dafür, dem Regisseur Mitarbeiter anzubieten, die ihn inspirieren könnten, aber reinreden darf er auf keinen Fall. Ein Tom Tykwer lässt sich vertraglich die kreative Freiheit und die künstlerische Entscheidungsgewalt zusichern, auch bei DAS PARFUM, obwohl Bernd Eichinger sicher ein Produzent ist, der seinen Regisseuren viele gute Anregungen bieten kann. Anthony Minghella – der Regisseur von DER TALENTIERTE MR. RIPLEY und DER ENGLISCHE PATIENT – hat einmal auf der Berlinale einen Vortrag gehalten und gesagt, dass ein Regisseur immer ein taubes und ein hörendes Ohr haben muss, und er wissen muss, welche Entscheidungen er von welchem Ohr abhängig

macht. Oft ist es natürlich gut, das taube Ohr hinzuhalten und freundlich zu nicken. Sehr oft aber kommen die besten Ideen von Mitarbeitern.

**Sie erwähnen den deutschen und den amerikanischen Film und haben ja mit beiden Ihre Erfahrungen gemacht. Sind amerikanische Filme besser als deutsche? Und was kann die deutsche Filmbranche von Hollywood lernen?**

Es ist nicht der amerikanische Film an sich, der so gut ist – vielmals sind die Filme schlechter als deutsche Produktionen – sondern es ist der amerikanische Studiofilm, der besser durchstrukturiert ist. Die Studioproduktionen garantieren einen Qualitätsstandard. Sie garantieren dir nicht, dass der Film gut sein wird, aber zumindest garantieren sie dir, dass der Film nicht unerträglich langweilig sein wird. Das ist schon sehr viel. So ein Gütesiegel gibt es in Deutschland nicht. Das Kinopublikum für einen deutschen Film kann schlechter einschätzen, welche Qualität der Film haben wird, da hilft auch kein Prädikat «besonders wertvoll».

Das amerikanische Studiosystem funktioniert auf Basis von zwei ineinander greifenden Mechanismen. Zum einen gibt es eine Art darwinistische Selektion, zum anderen das Starsystem. Den Selektionsmechanismus muss man sich wie einen mehrstufigen Filter vorstellen. Auf einhundert Drehbuchautoren kommt zunächst ein Agent, der einen dieser Autoren unter Vertrag nimmt. Hat der Agent das Buch für gut genug befunden, versucht er dann, das Drehbuch einem Produzenten bei einem der Studios schmackhaft zu machen. Von den einer-aus-hundert Drehbuchautoren erreichen wiederum nur zehn Prozent eine Übereinkunft mit einem Studio-Produzenten, d.h. nur eintausendstel der Autoren schaffen es bis zu einem Vertrag mit einem der Studios – zumindest bis zur nächsten Schwelle. Die Entscheidung, ob der Film tatsächlich hergestellt wird, hängt dann von der Kreativabteilung des Studios ab. Da sitzen dann fünf Leute und lassen sich die unterschiedlichen Projekte präsentieren. Ich schätze mal, dass auch hier nur jedes zehnte Projekt realisiert wird. Das hieße, dass wir im Idealfall den Besten von 10.000 Filmen sehen.

Fakt ist, dass sobald die Zusage der Kreativabteilung erteilt wird, auch gleichsam die Finanzierung garantiert ist. Sicherlich gibt es unterschiedliche Modelle, aber grundsätzlich finanziert das Studio seine Filme selber. Das ist einer der Gründe, weswegen die Filme dann auch sehr schnell gemacht werden können und man nicht wie in Deutschland auf zig verschiedene Förderungen warten muss. Dieses kleinteilige deutsche System führt dazu, dass Filme oft abgestanden wirken, weil sie tatsächlich schon seit Jahren in der Förderungswarteschleife hängen. Eines aus zehntausend Drehbüchern wird in Amerika realisiert – das erscheinen mir realistische Größenordnungen zu sein. Damit hast du natürlich nicht unbedingt einen fantastischen Film, aber auf jeden Fall einen, der es durch sehr unterschiedliche Filter geschafft hat und somit vielen unterschiedlichen Menschen gefällt. Ein ähnliches Filtersystem gibt es natürlich auch für Regisseure.

Dann tritt der zweite Mechanismus in Kraft, das amerikanische Starsystem. Ein amerikanischer Filmstar ist jemand, der sehr viele wirtschaftlich erfolgreiche Filme hintereinander gemacht hat. Es gibt Tabellen, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Darstellers bemessen. Anhand solcher Starlisten wird dann errechnet, welchen wirtschaftlichen Effekt etwa eine Angelina Jolie mit sich bringt – in ihrem Fall einen sehr großen. Sind Regisseur und Autor durch das System gekommen, und ein erfolgreicher Darsteller wie Angelina Jolie kommt hinzu, dann haben die Studios einen Film, der mit hoher Wahrscheinlichkeit sein

Geld machen wird. Dieses System funktioniert ziemlich gut, wie die Filmgeschichte zeigt. Viele Filme, die in Hollywood als Flops gelten, haben lediglich die an sie gestellten Erwartungen nicht erfüllt, sind jedoch keine wirtschaftlichen Misserfolge. Selbst WATERWORLD, der damals als riesiger Flop galt, hat sein Geld eingespielt.<sup>1</sup>

**Kommen wir zurück zur hiesigen Filmbranche: Welche Kriterien geben den Ausschlag dafür, dass in Deutschland ein Film finanziert wird? Was müssen junge Regisseure beachten?**

Man muss für die Finanzierung eines Filmes hartnäckig und entschlossen sein.

Bei Erstlingsfilmen ist es natürlich besonders schwierig. Man hat noch nicht bewiesen, dass man ein fähiger Regisseur ist. Filmemachen ist immer auch ein riskantes Experiment; unter gewissen Umständen sind alle Gelder verloren. Ich kenne kein anderes Wirtschaftsgebiet, in dem die Herstellung eines Produktes Millionen kostet und es sein kann, dass das Produkt nach der Fertigstellung nichts mehr wert ist. Ein schlechter Film ist nichts wert, niemand will ihn sehen. Eine schlechte Kaffeemaschine kann man immer verscherbeln. Vielleicht macht man ein Verlustgeschäft, aber zumindest wird man sie los und verliert nicht alles. Insofern erhalten unerprobte Regisseure meistens sehr wenig Geld für ihre Filme. Ich kenne kaum Erstlingsfilme, die wirklich gut dotiert waren. Meistens gibt es die eher in den USA, etwa AMERICAN BEAUTY oder SAHARA. Da versuchen die Studios manchmal, das finanzielle Risiko des Erstlingsfilms kleiner zu machen, indem sie ihn wenigstens visuell opulent ausstatten. In Deutschland gibt es das nie, und man muss diese berechtigten Überlegungen und Ängste der Finanziere als Regisseur immer vor Augen haben, damit man das Misstrauen, mit dem sie einem gegenüber treten, nicht falsch versteht.

Meiner Meinung nach sollte das Förderungssystem aber verändert werden. Es sollten in Zukunft objektive Kriterien ausschlaggebend dafür sein, dass ein Regisseur Filmförderungen erhält. Die Finanzierung sollte sich nach Zuschauerzahlen, Einspielergebnissen und Filmpreisen usw. richten. Bei einem Erstlingsregisseur könnte man hier nach dem Erfolg seiner Kurzfilme auf Festivals und bei Verkäufen schauen. Bei einem zweiten Langfilm ist es dann natürlich leichter, diese Kriterien zu benennen – war der erste Film erfolgreich, dann sollte man mindestens genau so viel für den zweiten Film erhalten, wenn nicht sogar mehr. Damit würde einem Filmemacher die Treue des Publikums auch eine große künstlerische Freiheit und Unabhängigkeit geben, und man hätte nicht immer das Gefühl, von der Gnade irgendwelcher Politiker abzuhängen.

Insgesamt muss man aber versuchen, es den Förderern nicht zu schwer zu machen, gerade beim ersten Mal: Im Fall von DAS LEBEN DER ANDEREN hatten wir ein solides Drehbuch, einen staatlich ausgebildeten Regisseur – so etwas lieben die Förderungen! - und mit Peter Rommel einen namhaften Produzenten, der für die Karriere von Andreas Dresen sehr wichtig gewesen war. Vielleicht hätte es nicht einmal die berühmten Schauspieler gebraucht, um dieses Projekt finanziert zu bekommen. Aber prinzipiell sind Verleiher und Schauspieler immer wichtiger Bestandteil von Förderungsanträgen, und jede Verleih-

<sup>1</sup> Die Universal-Produktion WATERWORLD hat bei einem Budget von 175 Millionen Dollar weltweit 255 Millionen Dollar allein an den Kinokassen eingespielt; hinzu kommen Einnahmen aus VHS/DVD-Verkauf und –Verleih sowie TV-Rechten in mindestens gleicher Höhe.



«Filmförderung sollte sich nach Zuschauerzahlen, Einspielergebnissen und Filmpreisen richten»

garantie und jeder prominente Schauspieler erhöht die Chancen einer guten Finanzierung. Fernsehsender als Partner garantieren eine Förderung beinahe, und eine erhaltene Drehbuchförderung durch die *Filmförderungsanstalt* – wie ich sie hatte – führt mit großer Wahrscheinlichkeit auch zu einer FFA-Projektförderung, auch wenn immer darauf hingewiesen wird, dass beide Projektförderungen unabhängig voneinander vergeben werden. **Sie sprechen von namhaften Schauspielern. Stars sind in Hollywood diejenigen, die zusätzliche Kinogänger generieren. Welche Rolle kommt dem «Starpower» in Deutschland zu?**

Ein Star ist in Amerika derjenige, der die Leute ins Kino bringt, selbst wenn der Film nur mittelmäßig ist. Diese Art Stars gibt es in Deutschland nicht. Aber wenn ein deutscher Film an sich gut ist, dann bringen deutsche Stars wie Til Schweiger oder Martina Gedeck natürlich sehr viel mehr Leute dazu, ihn sich anzuschauen.

**Sind Stars auch wichtig, um weiteres gutes Personal an Bord zu holen?**

Natürlich wurde es leichter, als Ulrich Mühle, Sebastian Koch und Ulrich Tukur zugesagt hatten, jemanden wie Martina Gedeck auch noch zu bekommen. Außerdem hat die große Münchner Agentin, Frau Baumbauer, die meinen Film stark unterstützt hat, mir geholfen, große Schauspieler, die sonst nur Hauptrollen spielen, hier auch für Nebenrollen zu gewinnen. Es ist immer attraktiver für Schauspieler, wenn ihnen selbst in den Nebenrollen richtige Künstler zuarbeiten.

**Kommen wir noch einmal zu den Unterschieden zwischen dem deutschen Film und dem amerikanischen. Ist der Greenlighting-Prozess, also die Freigabe eines Filmprojektes, in den USA etwas völlig anderes als in Deutschland?**

In Deutschland muss man die Zusagen von Co-Finanziers, Fernsehsendern, Weltvertrieben, Produktionsfirma und darüber hinaus auch noch von verschiedenen Filmförderungen auf Landes-, Bundes- und neuerdings auch noch europäischer Ebene erringen. Dieser Prozess ist langwierig und behäbig. In Amerika gibt es die Zusage des Studios und

theoretisch kann am nächsten Tag gedreht werden. Diese kurzfristigen Entscheidungen erleichtern die Realisierung von Projekten ungemein.

Ein wirkliches Risiko gehen die amerikanischen Studios dabei aber selten ein. Der amerikanische Filmkritiker Richard Corliss hat die Entscheidungsfindung der mächtigen Studiobosse ungefähr so beschrieben: «Remember that thing we did last year, made all that money? Let's do it again!». Dieses Verhalten erklärt ziemlich gut, warum Studios gerne Fortsetzungen drehen oder alte Stoffe wieder aufnehmen. Dafür bewahrt man einfach die erfolgreiche Rezeptur des Vorgängers und mischt die Zutaten neu zusammen. Die Kreativabteilung der großen Studios, die für die Begutachtung der Drehbücher zuständig ist, hat einen großen Stab hochqualifizierter Lektoren.

Bei meinem Besuch bei *Universal Studios* im Jahre 2000 habe ich das etwa bei *ABOUT A BOY* ODER: DER TAG DER TOTEN ENTE miterlebt. Die Lektoren haben davon abgeraten, diesen Film als Studiofilm zu machen. Es war ein sehr vorsichtiges Lektorat für ein Projekt, das letzten Endes eine Menge Geld gemacht hat.<sup>2</sup> Man wusste zwar um die Stärken des Buches, riet aber insgesamt ab, weil eine positive Einschätzung alleine nicht genügt. In Amerika braucht ein Filmprojekt mehr als nur Solidität, um gemacht zu werden – das Angebot des Drehbuchmarktes ist einfach zu gigantisch. Auf so hohem Niveau geht es natürlich primär um die Selektion der Stoffe. Aber ganz absichern kann man sich gegen wirtschaftliche Katastrophen natürlich nicht. Das zeigen spektakuläre Beispiele wie vor kurzem *BASIC INSTINCT 2*. Insofern bleibt es eine Bauchentscheidung seitens der Studiobosse darüber, ob sie glauben, dass ein bestimmter Film erfolgreicher sein wird als ein anderer.

Je mehr finanziell erfolgreiche Entscheidungen jemand in Hollywood getroffen hat, umso größer ist seine Freiheit bei der Stoffentwicklung. Verspielt man diese Freiheiten, ist man gleichermaßen schnell aus dem Geschäft wieder raus. Das gilt natürlich ebenso für die Kreativen wie für die «Executives». Man muss sich nur mal Steven Soderbergh anschauen. Der hat 1989 *SEX, LÜGEN UND VIDEO* mit einem minimalen Budget gemacht, das Zwanzigfache davon eingespielt und wurde für einen Oscar nominiert. Dann macht er *KAFKA*, setzt ein zehnmal so großes Budget in den Sand und macht fast zehn Jahre lang aus kommerzieller Sicht nur Schrott. Plötzlich bekommt er *OUT OF SIGHT* mit George Clooney, macht aus einem ordentlichen Etat von 50 Millionen Dollar einen Kassenschlager, der für zwei Oscars nominiert wird. Danach flogen ihm dann die richtig großen Budgets zu, die größten Hollywood-Stars wollen mit ihm drehen, sogar so etwas wie die *OCEAN'S*-Filme. Die Ab- und Aufstiege der Studio-Regisseure hängen in Hollywood extrem stark von den Einspielergebnissen ab.

Jemand wie Steven Spielberg macht seit Jahrzehnten Filme in allen Budgetkategorien und könnte noch extremere Produktionen als James Cameron finanzieren. Doch Spielberg ist ein absoluter Experte, der versucht, seine Filme vom Budget her so klein wie möglich zu halten, um immer vor dem Studio – jetzt seinem eigenen – gut dazustehen.

In Deutschland sieht man ganz andere Tendenzen. Hier zu Lande werden lediglich die Besucherzahlen erhoben, nicht die Einspielergebnisse, die ein Film generiert. Ich finde das

<sup>2</sup> *ABOUT A BOY* hat bei einem Budget von 27 Millionen Dollar weltweit 126 Millionen Dollar an den Kinokassen eingespielt.



Am Set von *DAS LEBEN DER ANDEREN*: «Wenn ein deutscher Film an sich gut ist, dann bringen Stars wie Martina Gedeck sehr viel mehr Leute dazu, ihn sich anzuschauen»

menschlich und künstlerisch nachvollziehbar, aber viel Sinn macht es nicht. Man kann ja Kinokarten für einen Cent verkaufen oder für acht Euro – die Anzahl der verkauften Karten sagt doch nicht viel aus. *DAS LEBEN DER ANDEREN* hat beispielsweise deutlich mehr Geld eingespielt als viele Filme mit mehr Kinobesuchern, weil der Film auf Grund der Überlänge einen Euro mehr pro Karte gekostet hat.

**Unsere statistischen Untersuchungen zeigen, dass die Werbung vor dem Filmstart in den USA einen enormen Einfluss auf das Startwochenende hat. Für den deutschen Markt gibt es leider keine vergleichbaren Daten. Welchen Stellenwert messen Sie Werbemaßnahmen für deutsche Kinoproduktionen bei? Unterscheiden sich die Überlegungen verschiedener Verleiher hier zu Lande?**

Die Kopienzahl ist für uns das wichtigste Marketinginstrument gewesen. Und da hätte sich die Herangehensweise zwischen den verschiedenen Verleihern schon stark unterschieden. Die *Buena Vista* hat *DAS LEBEN DER ANDEREN* mit 150 Kopien auf den deutschen Markt gebracht. Mit *Prokino* wären es deutlich weniger gewesen. Wir hätten mit einer noch höheren Anzahl an Kopien starten können bzw. die Anzahl deutlich erhöhen können, als klar war, dass es eine gewisse Nachfrage für unser Produkt gab. Wir haben uns mit dem Verleiher abgestimmt und sind bei der gleichen Kopienzahl geblieben.

Das hatte zwei Effekte: Durch die relativ geringe Kopienzahl haben wir einen guten Schnitt von Einnahmen pro Kopie erzielt, vor allem auch, da jede zusätzliche Kopie die Kosten gesteigert hätte. Zudem hatte die immer noch relativ geringe Zahl an Kopien den Vorteil, dass die Zuschauer den Film immer in gut gefüllten Sälen zu sehen bekamen – und die meisten Menschen sehen Kinofilme lieber in einem vollen Saal. Ein weiterer Nebeneffekt war, dass wir zwar erstmal nur alle großen Städte mit Kopien versorgen konnten, dann aber den Film wandern lassen konnten, d.h. die kleineren Städte bekamen den Film

etwas später zu sehen. Dadurch blieb der Film über längere Zeit in der Öffentlichkeit am Leben.

**Sie haben von der Buena Vista International eine Minimumgarantie für DAS LEBEN DER ANDEREN erhalten. Wie wurde die Höhe dieser Garantie bestimmt? Waren das intuitive Kriterien des Verleihers?**

Nein, die beurteilen das sehr nüchtern, wirtschaftlich und wissenschaftlich. Die *Buena Vista International* arbeitet mit einem Meinungsforschungsinstitut zusammen. Dieses Institut führt dann Testvorführungen durch. Manche in Form einer Sneak-Preview, mit zahlenden Kinogängern, die dann, an Stelle des erhofften FLUCH DER KARIBIK – DIE TRUHE DES TODES diesen anspruchsvollen deutschen Film vorgesetzt bekamen und ihn danach bewerten mussten. Die anderen Vorführungen sind dann richtige Testscreenings, zu denen die Leute eingeladen werden. In beiden Fällen sollen die Zuschauer dann Fragebögen ausfüllen. Nach einem Zufallsprinzip wird eine Fokusgruppe selektiert, d.h. von allen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, bestimmt man dann zehn Leute, die anschließend zu einer Gesprächsrunde gebeten werden. Verblüffenderweise erbringt diese Diskussionsrunde die gleichen Resultate wie die Auswertung aller Fragebögen. Uns wurde dann mitgeteilt, dass kein deutscher Film seit *KNOCKIN' ON HEAVEN'S DOOR* so gute Umfrageergebnisse erzielt hatte. Das hatte natürlich Auswirkungen auf die Minimumgarantie. Thomas Menne, der Marketingchef von *Buena Vista*, war sich nach der Auswertung der Fragebögen sicher, dass der Film über 1,25 Millionen deutsche Kinozuschauer generieren würde. Und so kam es auch.<sup>3</sup>

**Ist Film eigentlich ein riskantes Geschäft?**

Wenn Produzenten diese Frage beantworten, dann sprechen sie von ihrem wirtschaftlichen Risiko. Für uns Kreative ist das Risiko meiner Ansicht nach viel größer. Wäre *DAS LEBEN DER ANDEREN* ein Misserfolg gewesen, hätte ich meine Karriere zusammen mit dem Film begraben können. Produzenten haben dagegen immer mehrere Eisen im Feuer, insbesondere in Deutschland. Viele Produktionsfirmen stellen immer auch parallel Fernsehfilme her und gleichen damit potenzielle Verluste bei Kinofilmen wieder aus, sollte es denn nötig werden. Es wird immer von den Eigenmitteln der Produzenten gesprochen, doch was bedeutet das denn? Das sind die Referenzmittel, die aus absurden politischen Gründen hauptsächlich dem Produzenten zugesprochen werden. Viele großartige Filmemacher, wie Wolfgang Petersen, Roland Emmerich oder Wim Wenders wären vielleicht dem deutschen Markt erhalten geblieben, gäbe es eine kreativenfreundlichere deutsche Finanzierungspolitik, wie etwa in Frankreich. Die Idealisten, die weiterhin in Deutschland Filme machen, schaffen das nur, wenn sie sich innerlich mit einer Art Selbstausschöpfung anfreunden.

**Haben Sie Lieblingsfilme und Lieblingsregisseure?**

Liebblingsregisseure gibt es nur eine Handvoll. Robert Zemeckis, Peter Weir, Elia Kazan, Alfred Hitchcock und Billy Wilder fallen mir da sofort ein. Ich habe tatsächlich mal ein Ranking meiner Lieblingsfilme gemacht. Unangefochten auf Platz eins landete der erste Teil von *ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT*. Das lässt sich auch einfach erklären. Ich mag Filme, die es schaffen, im besten Sinne demokratisch zu sein – die so stark sind, dass sie jedermann er-

<sup>3</sup> Insgesamt hatte *DAS LEBEN DER ANDEREN* sogar rund 2,2 Millionen Kinobesucher in Deutschland.

reichen. Solche Filme, die sich ein kleines Mädchen und ihr Großvater zusammen anschauen können. UND TÄGLICH GRÜSST DAS MURMELTIER und FINDET NEMO schaffen das auch, so etwas muss man erst einmal hinlegen - Filme, die auf mehreren Ebenen gleichzeitig funktionieren. Peter Weir ist ein Meister dieser Mehrdeutigkeiten, seine TRUMAN SHOW fand ich umwerfend. Dann gibt es ein paar Filme, die nicht sonderlich populär, aber hervorragende Werke sind. FÜR DAS LEBEN EINES FREUNDES, das amerikanische Remake des französischen Films DER PREIS DER FREIHEIT, gehört zu dieser Kategorie. DER TALENTIERTE MR. RIPLEY gehört für mich auf jeden Fall zu den besten Filmen aller Zeiten genauso wie Giuseppe Tornatores ALLEN GEHT'S GUT mit Marcello Mastroianni. Und DIE SONNE, DIE UNS TÄUSCHT von Nikita Mikhalkov, der 1995 den Oscar für den besten ausländischen Film gewonnen hat.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# «Pick your battles»: Erfahrungen eines deutschen Hollywood-Regisseurs

MENNAN YAPO

Mennan Yapo, geboren 1966 in München, ist Regisseur, Drehbuchautor und Produzent. Nach einer ersten Karriere als DJ arbeitete er als Marketing-Assistent und -Leiter bei *Senator Film*, bevor er zum Verleiher *Prokino* wechselte. Sein erster Kurzfilm *FRAMED* wurde für den Deutschen Filmpreis 1999 nominiert; seine zweite Regiearbeit, der Thriller *LAUTLOS*, wurde von *X Filme* produziert und öffnete ihm die Tür nach Hollywood. Sein jüngster Film *PREMONITION*, ausgestattet mit einem Budget von 20 Millionen Dollar und mit Sandra Bullock in der Hauptrolle, spielte für *Sony Pictures/MGM* an den Kinokassen weltweit über 80 Millionen Dollar ein.

## 1 Berufe: Disc Jockey und Marketingassistent

**D**er Weg, den ich bis zu meinem jüngsten Kinoprojekt *PREMONITION – DIE VORAHNUNG* gegangen bin, ist eher ein kurioser. Ich bin in München aufgewachsen. Bei meinem ersten Discothekenbesuch, 1980/1981, habe ich einen DJ gesehen, der die gerade aufkeimenden Rap-Songs imposant mixen und scratchen konnte. Das war ein Schlüsselerebnis für mich: Ich war so beeindruckt, dass ich mich voll auf meine Berufung als DJ konzentrierte. Ich hab nachmittags in einem Schuhreparaturservice gearbeitet und jeden Pfennig beiseite gelegt, um mir meinen ersten Plattenspieler und eigene Vinyls leisten zu können. Außerdem bin ich jeden Abend in die angesagten Discotheken gegangen und habe anderen zugeguckt und deren Techniken zu Hause zu imitieren versucht. Nach zwei Jahren «Selbststudium» hatte ich meine ersten Auftritte als DJ. Ich bin dann immer mit dem Mofa gekommen, habe es aber zwei Blocks weiter geparkt, weil alle dachten, ich wäre schon 18. So aufregend diese Zeit und die ersten guten Einnahmen durch diesen Beruf auch waren, mit 23 habe ich gemerkt, dass dies nicht alles gewesen sein kann. Es begann eine interessante Selbstfindungsphase, wenn man so will, an deren Ende ich auf einen Schlag alle meine Platten verkauft habe – das waren damals immerhin knapp elftausend– und diese Schnur abschnitt.

Eher zufällig bin ich zu jener Zeit auf eine Anzeige in der *Süddeutschen Zeitung* gestoßen. Da wurde ein Marketingassistent gesucht, vermerkt mit dem Zusatz, dass auch



«No matter what you do, just keep your phone running»

Berufsanfänger gefragt seien. Natürlich waren damit ausgebildete Marketingassistenten gemeint, aber ich habe mich dennoch bei *Senator Film* beworben. Dieser relativ bekannte Filmverleih, der mittlerweile in Berlin ansässig ist, hat dann eine handschriftliche Bewerbung von mir erhalten. Nur einen Tag später erhielt ich einen Anruf; der zuständige Mann am anderen Ende meinte: «Wir haben mehr als 300 Bewerbungen erhalten, aber Ihre ist die Interessanteste.» Mir wurde allerdings klargemacht, dass ich die Anzeige missverstanden hätte und man mir lediglich einen Praktikantenjob anbieten könnte. Dafür sollte es – in meinem speziellen Fall, da ich schon etwas älter war – 900 Mark im Monat geben – dabei hatte ich wenige Monate zuvor mit meinem Job als DJ noch das Sieben- oder Achtfache verdient. Ich habe das Angebot aber trotzdem angenommen, da diese Herausforderung verlockend klang. Vom Botengang in die Reinigung bis zum Versand der neuen Filmplakate waren vorerst die niederen Arbeiten mein Ressort. Aber ich habe sofort kreative Jobs an mich gerissen, Bilder in dreißig Größen kopiert, mit Schriftbildern und -arten experimentiert und daraus neue Plakate auf meinem heimischen Fußboden entworfen.

## 2 Berufung: Filmmacher

Nach nur wenigen Monaten im neuen Beruf hatte ich mein zweites einschneidendes Erlebnis. Ich sah einen Film am Donnerstagabend, der mich von der ersten Sekunde an in seinen Bann zog und nicht mehr losließ. Ich lief die ganze Nacht durch die Straßen, wusste nicht wie mir geschieht und ging am Morgen wieder arbeiten. Stunden später saß ich wieder im selben Film, um herauszufinden, was mich so fasziniert hatte. Noch an diesem Abend stand meine Entscheidung fest: Ich musste Filmmacher werden. Das klingt zwar

absurd, aber nach diesem Film – immer noch auf der Suche nach mehr Bedeutung in meinem Leben – hatte ich ein Ziel, wohin mein Lebensweg führen sollte.

Natürlich musste ich herausfinden, wie ich dieses Interesse durch Kompetenzen untermauern könnte. Da gab es die Filmhochschule in München, die HFF, die zu dem Zeitpunkt bereits einen guten Ruf hatte, aber nochmals die Schulbank zu drücken kam nicht in Frage. Ich entschied mich für die autodidaktische Schule: Ich nahm mir vor, mir das Filmemachen selbst beizubringen, auch wenn ich wusste, dass es auf diese Weise viel härter, schwieriger und langwieriger werden würde – aber vielleicht auch ehrlicher. Es würden keine strukturellen Instanzen existieren, wie es sie in Hochschulen gibt, die einen auffangen könnten, also musste ich sehr viel Selbstdisziplin aufbringen.

### **3 Gehversuche: Meeting Dieter Kosslick**

Ich habe angefangen, neben den herkömmlichen Lehrbüchern, die man so zu Rate ziehen kann, täglich zwei bis drei Filme zu analysieren, Drehbücher zu lesen, selbst zu schreiben und ständig an Filmsets alle möglichen Assistenzjobs der Filmbranche zu übernehmen. Die folgenden achteinhalb Jahre habe ich dann 25 Drehbücher geschrieben, von denen ich alle wieder verbrannt habe – außer einem einzigen. Das eine Drehbuch, das meinem Perfektionsstreben nicht zum Opfer fiel, sollte einmal indirekt dazu führen, dass ich meinen ersten Kurzfilm drehen konnte. Irgendwann ergab sich die Gelegenheit zu einem Gespräch mit Dieter Kosslick, der damals noch die Filmstiftung in Nordrhein-Westfalen leitete und mittlerweile Chef der Berlinale ist. Er schien angetan von meiner unkonventionellen Art und meinte, ich solle ihm doch mal eines meiner Drehbücher schicken. Da nur noch eines übrig geblieben war, bekam er eben dieses. Ich war sehr erstaunt, dass innerhalb von vierzehn Tagen seine Assistentin anrief und sagte: «Herr Kosslick ist um so-und-soviel Uhr im Bayerischen Hof und hat fünf Minuten für Sie». Solche Anrufe kannte ich bis dahin nur aus Hollywoodfilmen wie *THE PLAYER!* Wir trafen uns also tatsächlich und er offenbarte mir, dass es das schlechteste Drehbuch sei, das er je gelesen hätte. Aber er hätte die Idee dahinter verstanden, und die sei großartig.

### **4 Theorie und Praxis: Filmvermarktung bei *Prokino* und der Kurzfilm *FRAMED***

Ich habe daraufhin auch dieses Drehbuch verworfen: Von meinem Wunsch, den ersten eigenen Film zu drehen, wollte ich mich aber nicht abbringen lassen. Kurz darauf unterbreitete mir Torsten Lippstock, den ich zu dieser Zeit schon ein paar Jahre kannte und der bereits ausgebildeter Kameramann war, ein Kurzfilmprojekt namens *FILMRISS*. Er, der Autor Wolfgang Knauer und ich entwickelten aus dieser Vorlage dann das Konzept für *FRAMED*. Die Arbeiten am Drehbuch dauerten länger, da ich nur nebenberuflich an der Finanzierung und Fertigstellung dieses Projekts arbeiten konnte, schließlich war ich in meinem «richtigen» Beruf für die Vermarktungskampagnen anderer Filme zuständig.

*Senator* war 1994 von München nach Berlin gezogen – ich wäre gerne mit in die Hauptstadt umgezogen, aber war innerlich noch nicht bereit. Ich fing bei *Prokino* an, einem kleineren Verleih in München. Die bringen noch immer die kleinen Schmuckstücke in die Kinos – zu meiner Zeit etwa *TRAINSPOTTING* oder *LEAVING LAS VEGAS*, den keiner in Deutschland kaufen wollte. Nachdem der Chef von *Prokino*, Stephan Hutter, und ich den Film zusammen in Paris gesehen hatten, war man in der Branche der Meinung, dass es sich bei diesem Film um die Geschichte eines Mannes handelt, der sich zu Tode säuft. Mir war indes klar, dass es eine Geschichte über bedingungslose Liebe ist. Unter diesem Aspekt haben wir dann die Verleihrechte fürs Kino erworben und die Marketingstrategie darauf ausgerichtet. Zu dem amerikanischen Plakat, das nur die Protagonisten prominent präsentierte, haben wir noch eines entwickelt, welches die «unconditional love», so wie ich sie im Film sah, viel deutlicher porträtierte. Nicolas Cage und Elisabeth Shue küssen sich in einer Szene unter Wasser, und daraus wurde ein wunderbares Plakat – es war einfach anders, sehr weich und gefühlvoll. Auch hier sollten uns, gemessen an den prognostizierten Einspielergebnissen der anderen Verleiher, die Zuschauerzahlen Recht geben. In Deutschland haben diesen Film mehr als 700.000 Zuschauer gesehen.

Kurz nach diesem Achtungserfolg arbeitete ich an der Kampagne für *LOLA RENNT*, da *X Filme* 1998 noch keinen eigenen Verleih hatte und *Prokino* die Herausbringung von *LOLA RENNT* übernahm. Aus der Bekanntschaft mit Tom Tykwer und Stefan Arndt wurde eine richtige Freundschaft. Diese beiden gefestigten Größen der deutschen Kinolandschaft bekräftigten mich schon zu dieser Zeit darin, dass ich meine eigenen Projekte realisieren müsste. Ich arbeitete dementsprechend nachts parallel intensiv an dem Drehbuch zu *FRAMED*, habe versucht, Schauspieler zu gewinnen und die Finanzierung anzuschieben. Durch Tykwer lernte ich Ulrich Matthes kennen, der in Tykwers *WINTERSCHLÄFER* eine Hauptrolle gespielt hatte. Mir war klar, dass ich Uli Matthes für meinen Kurzfilm gewinnen musste. Jeder hielt mich für verrückt, einen angesagten deutschen Schauspieler für einen Erstlings-Kurzfilm bekommen zu wollen. Wie sich später herausstellen sollte, habe ich letztlich vier der sechs Rollen von *FRAMED* mit Herbert Knaup, Götz Otto, Lisa Martinek und eben Ulrich Matthes besetzen können.

Für Kurzfilme das nötige Geld zu organisieren ist immer eine mühsame Sache. Zudem setzte das Konzept eine aufwändige Inszenierung voraus und sollte 150.000 DM kosten, was für einen Kurzfilm unglaublich viel Geld war und auch heute noch ist. Hier schloss sich der Kreis zu Dieter Kosslick. Ich wollte in Deutschlands größtem klassischen Saal drehen; die *Lichtburg* in Essen hat einen Mittelgang, eine lokale Besonderheit, die für den Film äußerst wichtig gewesen wäre. Das ließ sich aber nicht realisieren und wir mussten nach Köln ausweichen. Ich schlug vor, neben dem Förderantrag beim *FilmFernsehFonds Bayern* – dort würden wir den Großteil drehen – auch einen bei der *Filmstiftung NRW* einzureichen; ich war überzeugt, dass mein «alter Bekannter» Dieter Kosslick mein Kurzfilmprojekt unterstützen würde. Nachdem mir alle bereits versichert hatten, dass ich die hochkarätigen Schauspieler nicht für ein Erstlingsprojekt würde begeistern können, aber ich sie glücklicherweise eines Besseren belehren konnte, so wurde mir nun vehement abgeraten, zwei Förderungen von zwei verschiedenen Bundesländern zu beantragen; das sei höchst unüblich. Wir haben dennoch beide Anträge eingereicht und, siehe da, tatsächlich beide Förderungen bekommen.

Nachdem die Förderungen eingestiegen waren und NDR, ARTE und 13th Street als Co-Produzenten respektive Sender unterschrieben hatten, war schlussendlich klar, dass dieses Projekt professionell realisiert werden konnte. So fügte sich im Januar 1999 alles zusammen, und wir konnten in neun Drehtagen bzw. fünf Tagen und vier Nächten FRAMED aufnehmen. Uli Matthes hat während des Drehs den Bayerischen Filmpreis für FEUERREITER bekommen. Eine skurrile Situation: Morgens ließ er sich ohne Gage für einen Kurzfilm in einer Gummizelle in die Zwangsjacke stecken, und abends erhielt er den Bayerischen Filmpreis. Nachdem der Film fertig gestellt war, haben wir FRAMED für den Deutschen Kurzfilmpreis 1999 angemeldet und sind trotz der 400 eingereichten Filme in die Riege der acht Nominierten aufgenommen worden – sieben Filmhochschüler und ich. Das war ein lustiges Schauspiel, als wir nach Bonn zur Preisverleihung gefahren sind und als unkonventioneller Außenseiter an diesem prestigeträchtigen Wettbewerb teilnahmen. Uns war klar, dass wir nicht gewinnen würden, aber es war eine witzige Erfahrung und natürlich eine Ehre, nominiert zu sein.

## 5 Großes Kino, erster Teil: LAUTLOS

Zu diesem Zeitpunkt hatte ich schon eine grobe Skizze für einen Kinofilm im Kopf. Ich war mir sicher, die Geschichte des einsamsten Menschen der Welt erzählen zu wollen. Tom Tykwer und Stefan Arndt hatten den Kurzfilm gesehen und waren bereit, sich meine Filmidee anzuhören – die vom Auftragskiller, der sich verliebt und für den sich dadurch alles auf den Kopf stellt. Dabei wollte ich den Taumel des Protagonisten, den Verlust von Zeit- und Raumgefühl, erzählen; keine neue Version von Bessons LÉON – DER PROFI. Tykwer und Arndt gefiel das Konzept, und mir wurde Joachim Król für die Hauptrolle vorgeschlagen. Zuerst war ich von diesem Vorschlag etwas verduzt, doch diese interessante Gegenbesetzung würde einen wichtigen Aspekt der Rolle besonders hervortreten lassen. Die warmen Augen und seine Gutmütigkeit würden das Klischee des gefühlskalten Killers gut konterkarieren können.

Bevor wir jedoch mit dem Dreh von LAUTLOS loslegen konnten, haben Lars-Olav Beier und ich ca. zweieinhalb Jahre am Drehbuch geschrieben. Nach dieser langen Vorbereitungsphase haben wir dann im Sommer 2002 gedreht und im November 2002 mit dem Schnitt begonnen. Allein der Starttermin im April 2004 zeigt, dass ich sehr lange Zeit an der Fertigstellung dieses Films gesessen habe. Das ist eine Marotte von mir, die mir auch in Hollywood Schwierigkeiten bereitet hat. Mir ist wichtig, dass bei jedem Film der optimale Rhythmus gefunden wird und ich nichts übersehe. Schon bei FRAMED und im Prinzip auch bei PREMONITION musste sich ein Gefühl beim Zuschauer einstellen, das vor allem über die Rhythmik des Schnitts erreicht werden kann. Ich glaube, der Zuschauer nimmt –neben vielen anderen Aspekten – vor allem den Rhythmus wahr, wenn auch meist unterbewusst. Und dieser sollte, wie alle anderen “Zutaten”, dem Grundthema des Filmes entsprechend sein. Bei LAUTLOS sind diese Themen Einsamkeit und Liebe. Der Protagonist hat viele Menschen getötet und natürlich wird ihn das einholen, doch erst am Ende des Films beginnt sein wahres, neues Leben und dieses wird ihm gleichsam zur Qual werden. Diese Stimmungen verständlich zu transzendieren ist eine der Hauptaufgaben des Regisseurs. Daher fiel es mir auch nicht schwer, ein «unglückliches» Happy End zu inszenieren, denn obwohl der Killer überlebt, ist er für sein restliches Leben bestraft – schließlich ist die Ver-

damnis, mit den eigenen Gräueltaten weiterzuleben, wahrscheinlich schlimmer als der Tod. Der Tod hat auch immer etwas Erlösendes, das aber dem Killer hier verwehrt wird.

All diese Überlegungen haben die *X Filmer* und ich vorher durchgesprochen. Es wurde natürlich dadurch vereinfacht, dass ich immer den ganzen Film storyboardete. Diese Drehbuchvisualisierungen schicke ich dann der Produktionsfirma. Die Storyboards rufen ein gewisses Sicherheitsgefühl seitens der Produktion hervor – aber auch für mich und alle Kreativen bieten sie einen soliden ersten Ausgangspunkt. Meist verwerfe ich diese Konzepte aber zum Teil wieder und fange zu Drehbeginn wieder neu an, dann betrete ich das Set und probe mit den Schauspielern. Die ersten Überlegungen zur Bildgestaltung des Films behalte ich trotzdem im Hinterkopf und benutze sie als eine Art Blaupause. So habe ich alle Szenen eines Films mindestens einmal durchgespielt und hab eine erste Vision, wie man in der Kameraführung und später im Schnitt die einzelnen Segmente arrangieren kann.

Ich glaube fest daran, dass eine Film-Crew zu einer eingeschworenen Truppe werden muss, die den Film, dessen Thematik, die Charaktere und die Schauplätze, kurzum alle Teile, atmen und leben sollte. Das setzt ein großes Vertrauen vom Produktionspartner voraus, und da ist *X Filme* einfach grandios. Die wussten natürlich, dass ich unabhängig drehen will und haben mir einen hervorragenden Herstellungsleiter zur Seite gestellt. Um neben der Produktionsfirma auch den Darstellern zu vermitteln, wie ich mir die Grundstimmung, die unterschiedlichen Tempi des Films vorstelle, nutze ich musikalische Versatzstücke, um die emotionale Struktur zu verdeutlichen. Ich mache eine Art Mixtape, ich stelle Lieder, Soundtracks, klassische Stücke etc. auf einer CD zusammen. Dann arrangiere ich die Stücke entsprechend meiner Vorstellungen vom Film, sodass die Schauspieler sich den Film bereits vorab vertont anhören können, ohne dass es schon einen Film gibt. In Kombination mit dem Drehbuch bzw. dem Lesen des Drehbuchs hoffe ich so, dass sich für die Schauspieler der Film bereits zusammensetzt und sie ihre Rolle, ihren Teil des gesamten Werks deutlicher erkennen.

Bei *LAUTLOS* bin ich sogar noch einen Schritt weiter gegangen: Ich habe mit dem Komponisten Gary Marlowe, der ein guter Freund von mir ist, musikalische Themen für die drei Hauptdarsteller entwickelt, wodurch jeder von ihnen in den Drehpausen seine eigene Musik hören konnte. Es ging mir darum, den Groove und das Tempo der Figur fühlbar zu machen. Für mich besteht zwischen Musik und Film eine enge Verbindung. Nadja Uhl, Joachim Król und Christian Berkel sind ständig mit Kopfhörern am Set unterwegs gewesen und fanden das auch spannend, das hatte mit denen scheinbar vorher noch keiner gemacht. Die Idee mit den musikalischen Stimmungen musste nach dem Schnitt des Films leider wieder verworfen werden, denn die drei verschiedenen Themen ließen sich nicht Eins zu Eins übernehmen, aber für die Darstellung der Charaktere war es dennoch sehr hilfreich.

*LAUTLOS* lief dann trotz positiver Kritiken nicht sonderlich gut in den deutschen Kinos an. Ursprünglich sollte der Filmstart im Winter liegen, aber ich hatte einfach zu lange geschnitten und es war Ende April. Dieser Starttermin hat mehrere Nachteile: Im Mai laufen meist die großen Produktionen aus den USA an und das Wetter wird allmählich annehmbar. Beide Faktoren kamen zum Tragen. Nicht nur, dass *TROJA* und *VAN HELSING* eine bzw. zwei Wochen später anliefen – auch das Wetter war an unserem zweiten Wochenende ausgezeichnet.<sup>1</sup>

1 *LAUTLOS* startete am 29. April 2004 in den deutschen Kinos und hatte insgesamt 60.000 Zuschauer.

## 6 Großes Kino, zweiter Teil: PREMONITION

### Von München nach Hollywood

Als Außenstehender stellt man sich vielleicht die Frage, wie ich trotz eines deutschen «Kinoflops» bei der MGM-Produktion PREMONITION – DIE VORAHNUNG, mit einem 20-Millionen-Dollar-Budget und Sandra Bullock in der Hauptrolle die Regie übernehmen durfte. Dafür muss ich einen kleinen Sprung zurück ins Jahr 2000 machen. Ich war mit FRAMED auf den Festivals in Palm Springs und Seattle eingeladen. In Palm Springs bekam ich einen Anruf von einem Agenten aus Los Angeles. Die haben ihre Späher überall verstreut, und dieser Späher hatte wohl meinen Kurzfilm gesehen und den Agenten informiert. Zwei Wochen später traf ich mich mit dem Agenten in Los Angeles, und es stellte sich heraus, dass er für eine der größeren Agenturen arbeitete und gut in die Studiostrukturen eingebunden war. Da ich zu dieser Zeit keine Kinoprojekte vorweisen konnte, wurde mir vorgeschlagen, einen Langspielfilm in Deutschland in die Kinos zu bringen, dann würde ich auch auf dem nordamerikanischen Markt meine Chance bekommen, natürlich nur, wenn der Film großartig würde. Da sich LAUTLOS schon in der Planung befand, vergaß ich die Worte des Agenten schon bald, glaubte niemals daran, dass sich daraus je etwas entwickeln würde.

Zwar bekam ich in der Folgezeit Drehbücher von diesem Agenten zugeschickt und hin und wieder haben wir auch telefoniert, aber Konkretes ergab sich nicht. Kurz nach dem deutschen Filmstart von LAUTLOS vervielfachten sich jedoch die Angebote aus Amerika. Anscheinend hatte man von den positiven Kritiken gehört – schließlich haben diese Agenturen fast immer eine deutsche Liaison, die den hiesigen Markt begutachtet und nach neuen Talenten Ausschau hält. Da es fast zeitgleich mit dem Filmstart in Deutschland auch eine untertitelte Version von LAUTLOS gab, habe ich dem Agenten eine Kopie zukommen lassen. Daraufhin hörte mein Telefon nicht mehr auf zu klingeln.

Ein aberwitziger Zustand, in dem ich mich damals befand: Aus Deutschland kam außer ein paar Beileidsbekundungen kein Anruf, während die amerikanischen Anrufer mir das Gefühl vermittelten, der nächste Michael Mann zu sein. Ich bekam eine Menge Drehbücher zugeschickt, allerdings lief das eher auf einer spekulativen Ebene. Die Angebote kamen nicht direkt von den Produzenten, sondern hauptsächlich von der Agentur, die sehen wollte, was mir gefällt und was mir liegen könnte. Dieses Gefüge der Talent Agencies ist wahnsinnig durchstrukturiert. Bei meinem ersten Besuch in einer dieser Einrichtungen war ich schockiert von der ausartenden Dimension dieses Geschäftszweigs. Da geht man in ein vierstöckiges Gebäude, in dem 250 Agenten einer Firma sitzen. Die haben zweitausend Klienten: Regisseure, Schauspieler, Autoren, Kameramänner, Ausstatter und was man sonst noch so für einen Film braucht. Im zweiten Stock, in dem auch die Regieabteilung war, gab es eine 25 Meter lange Kopierstraße. Da arbeiteten fünfzehn Leute in zwei Schichten und kopieren Drehbücher, Videos usw. Dann kam man in eines dieser zwei Mal zwei Meter großen Würfelbüros, in dem der zuständige Agent saß. Solche Szenarien könnte man sich nicht extrovertierter vorstellen, als sie dort Wirklichkeit sind.

Damals war das Verhältnis von Drehbüchern zu meinem Einkommen reziprok, je mehr Drehbücher kamen, desto weniger Geld hatte ich. Ich hatte schon in Gedanken durchgespielt, was passieren würde, wenn ich keinen Strom mehr hätte. Mein Agent hat immer

nur gesagt: «No matter what you do, just keep your phone running»; ich musste für die amerikanischen Agenten und Produzenten erreichbar sein. Irgendwann sollte ich dann persönlich in die USA kommen und dort Kontakte knüpfen. Ich habe mir daraufhin von Freunden und der Familie Geld geliehen und bin übergeflogen. Ich hatte über 100 Termine in der Stadt und bin innerhalb kürzester Zeit bei den großen Studios und Produzenten vorstellig gewesen. Darunter waren auch Brian Grazer's Leute, die zuletzt mit Ridley Scott *AMERICAN GANGSTER* produziert hatten, *Warner Brothers* und *Universal Studios*. Anschließend flog ich wieder nach Hause und erhielt Anrufe von Studios, die mir so-und-soviel Geld für äußerst absurde Projekte boten.

Ich habe etwa 50 Projekte abgelehnt, ein extremes Beispiel war auch dabei. Ich erhielt einen Auftrag für ein Sequel eines dieser rasanten «Hochgeschwindigkeits-Action-Filme». Als ich auch diese Offerte ausschlug, rief mich mein Agent an und fragte, wie es denn eigentlich in meinem Kühlschrank aussehen würde – eine ganz fiese Nummer. Aber obwohl ich keinerlei Einkünfte verzeichnen konnte und sich halb L.A. nach solchen Großproduktionen sehnte, gingen das Filmkonzept und meine Vorstellung von einem guten Film zu weit auseinander. Bei diesem Konzept wurde wirklich versucht alles abzudecken – das las sich beinahe wie eine Idee für *KARATE KID* Teil 18, damit wollte ich wirklich nichts zu tun haben. Man darf nicht vergessen, dass das Konzeptfilme sind: Hinter solchen Projekten steht immer ein Studio mit riesigen Budgets, und von A bis Z wird alles durchgestylt. Doch für den Inhalt, den Stil und die Inszenierung eines solchen Films ist nicht der Regisseur, sondern die amerikanischen Strukturen verantwortlich. Deswegen bereue ich keineswegs, alles bis *PREMONITION* abgelehnt zu haben.

## Die Drehvorbereitungen

Das Angebot zu *PREMONITION* wurde mir im April 2005, ein Jahr nach dem Kinostart von *LAUTLOS*, unterbreitet. Bei diesem Drehbuch musste ich aufhorchen, denn ich hatte zehn Jahre zuvor eine ähnliche Idee gehabt. Ich wollte schon damals einen Film machen, der über einen Zeitraum von einer Woche spielt, nur dass die Reihenfolge der Tage durcheinander gewürfelt ist. Ich hatte das damals ein paar Leuten erzählt, unter anderem auch meinem Freund und Kameramann Torsten Lippstock. Ich hatte zwar keine Ahnung, welche Geschichte damit einhergehen sollte, aber als formalen Gedanken fand ich das super. Torsten nickte die Idee ab und meinte: «OK, sag Bescheid, wenn Du noch eine Story dahinter hast». Ich hatte es dann verworfen, nicht mehr daran gedacht, und auf einmal lag das Drehbuch von *PREMONITION* auf meinem Tisch. Ich war verwundert, weil mir diese Idee natürlich so vertraut vorkam – außerdem gab es eine Phase in meinem Leben, da hatte ich über einen langen Zeitraum sehr intensive und realistische Träume, nach denen ich jedes Mal aufwachte und erst einmal sortieren musste, was Traum und was Realität war. Und dieses Gefühl hat Linda im Film zumindest in der ersten Hälfte auch. Sie stolpert zwischen Unterbewusstsein, schlummernden Gedanken und der Realität hin und her. Ich wusste sofort, welches Gefühl sich nach dem Film beim Zuschauer einstellen müsste. Die Vorstellung, dass alles nur ein Streich der eigenen Gedanken gewesen sein könnte, ließ mich nicht mehr los. Das kannte ich selber und hielt es für eine starke Idee. Sofort dachte ich an Torsten und schickte ihm das Drehbuch. Da er ehrlich seine Ansichten äußert und

gewissermaßen der Scharfrichter für meine Projekte ist, war ich sehr froh, dass er diese Vorlage ebenfalls für außergewöhnlich gut hielt.

Nachdem ich tatsächlich diesen Auftrag übernehmen durfte, flog ich zeitnah nach Hollywood und lernte Sandra Bullock und die Produzenten kennen. Die ersten Gespräche deuteten bereits darauf hin, dass man mir meine erwünschten Freiheiten gewähren würde und dass meine Hauptdarstellerin sich denselben Film vorstellte wie ich. Das war eine entscheidende Voraussetzung für diesen Film; schließlich ist sie in fast jeder Einstellung zu sehen und trägt das ganze Projekt. Ein Grund für diese Übereinstimmung war, dass der Produzent vorher einen geschärften Blick darauf geworfen hatte, welcher Regisseur, welcher Haupt- und welche Nebendarsteller für dieses Projekt geeignet waren. Jon Jashni, der auch ANNA UND DER KÖNIG und SWEET HOME ALABAMA mitproduziert hatte, ist ein größtenteils inhaltlich arbeitender Produzent, ein Kreativer, der eine starke, erste Vision entwickelt und dann die dafür notwendigen „Zutaten“ sucht, findet und zusammenstellt. Diese vorausschauende Arbeitstechnik ist für gute Produzenten unabdingbar.

Nach intensiven Gesprächen mit Sandra Bullock und der Produktion war klar, wie die Umsetzung des Drehbuchs realisiert werden sollte. Ich wollte eine glaubwürdige Geschichte erzählen, ohne Hokuspokus oder Tricktechnik. In einer frühen Fassung des Drehbuchs war eine Szene enthalten, in der neben der Protagonistin hunderte Krähen herabregnen sollten. So etwas hätte man durch Spezialeffekte machen müssen, ohne dass es – in diesem Film, für diese Figur – eine emotionale Logik dahinter gegeben hätte. Das entsprach nicht meiner Vorstellung, das passte nicht in das Genre des Films und würde absolut ohne Motivation daherkommen. Ich konnte sowohl die Produzenten, als auch die Hauptdarstellerin von meiner Vision des Films überzeugen, die ohne solche Effekthasereien des Horrorgenres auskommen würde. Außerdem sprach das verhältnismäßig kleine Budget von 20 Millionen Dollar nicht dafür, dass man sich neben dem Crash auf weitere kostspielige Effekte konzentrieren könnte.

Der Film hat 20 Millionen Dollar gekostet; das klingt viel, entspricht aber ungefähr drei Millionen Euro für eine deutsche Produktion. Der Film hatte keine größere Crew als LAUTLOS, und die Beleuchtungsmaßstäbe waren auch nicht größer als bei meinem ersten Kinofilm. Der Lichtaufwand ist meist ein Indikator, an dem man ein Budget ungefähr abschätzen kann, und der war hier nicht deutlich anders als für eine deutsche Produktion von drei Millionen Euro. Sicherlich werden in den USA höhere Gehälter gezahlt, nicht nur für die Stars, sondern auch für den Kameramann oder den Ausstatter, aber der größte Kostenpunkt ist der Transport. Das sind die Auswirkungen eines gewissen Jimmy Hoffa, der das amerikanische Fernfahrerwesen in Gewerkschaften professionell organisiert hat. Es ist unfassbar, wie viele Fahrer sich an einem Set tummeln können und wie mein Set so organisiert war, dass möglichst viel gefahren werden muss. «Ganz zufällig» war das Basecamp – an dem alle Requisiten und das gesamte Equipment gelagert wurden – mindestens einen Kilometer vom Set entfernt...

## Die Dreharbeiten

Nach zwei Monaten Vorbereitung stand ich am Set zu PREMONITION, und ich muss ganz ehrlich gestehen, dass ich sehr erfreut war, als ich sah, dass Sandra Bullock keine ausufernde Entourage mitgebracht hatte. Sie hatte lediglich eine Visagistin, Hair-Stylistin und

eine Garderobiere dabei, die Mindestausstattung eines professionellen Darstellers in den USA. Außerdem waren das, neben den Darstellern und meinen deutschen Kollegen, von der Arbeitsmoral und dem Können her die besten Leute am Set. Aber sowohl in ihrer Art als auch ihrem Selbstverständnis muss man Sandra Bullock großen Respekt zollen. Das lässt sich relativ leicht erklären. Einerseits hat sie selbst bereits mehrere Filme produziert, und andererseits war ihr klar, dass bei einem vergleichsweise gering budgetierten Film Einschränkungen notwendig sein würden. Abgesehen davon, dass sie nicht ihre übliche 10 bis 15-Millionen-Dollar-Gage einfordern konnte, sicherte sie mir beim ersten Treffen zu, dass sie in den Drehpausen nicht dauernd im Trailer verschwinden würde, denn das hätte den Drehablauf unnötig gelähmt. Ich hatte Glück, mit einer Schauspielerin drehen zu dürfen, die keineswegs den stereotypischen Vorstellungen von einer Hollywood-Diva entsprach. Ich habe in den letzten Jahren die unglaublichsten Geschichten gehört, dass Schauspieler ihre Regisseure haben auflaufen lassen und ähnliches. Doch Sandra Bullock musste während des Drehs nicht ein einziges Mal in ihr Skript schauen, war extrem pünktlich und hervorragend auf jede Einstellung vorbereitet.

Wir haben in Shreveport gedreht, eine Stadt mit etwa 300.000 Einwohnern im Norden von Louisiana. Wir wollten ursprünglich nach New Orleans, aber der Hurrikan Katrina hatte uns da einen Strich durch die Rechnung gemacht. In Louisiana zu drehen hatte finanzielle Gründe, denn auf das für Filme ausgegebene Geld müssen dort keine Steuern gezahlt werden bzw. die gezahlten Steuern werden rückerstattet. Wir waren natürlich nicht die ersten, die auf diese Idee gekommen waren. Zur Zeit unseres Drehs befanden sich auch die Teams für die Andy Warhol-Biografie *FACTORY GIRL* und für *THE GUARDIAN* mit Kevin Costner und Ashton Kutcher in diesem Ort. Einen Abend waren wir zufällig im selben Restaurant essen wie die Crew von Kevin Costners Film, und Torsten Lippstock dachte, dass Ashton Kutcher ein Beleuchter des anderen Filmteams sei. Es war wirklich witzig zu sehen, wie Torsten ihm eine halbe Stunde etwas von Beleuchtungsproblemen erzählte und der Star Kutcher das einfach über sich hat ergehen lassen.

Außer dem interessanten Abendessen konnte ich dieser Stadt allerdings nicht viel Gutes abgewinnen, was kulturelle oder soziale Belange angeht. Selbst das Klima war so wechselhaft, das man innerhalb von einer Woche Hagel, 25 Grad, Sonnenschein und fünf Grad mit Nebel erleben konnte. Dementsprechend wechselten auch die Befindlichkeiten der Beteiligten und die gesundheitlichen Zustände mancher Akteure. Für den Film war die Stadt optisch perfekt, eine idyllische amerikanische Kleinstadt. Dort haben wir alles «on location» gefunden, also alles in realen Umgebungen drehen können. Da ich Studiodrehs langweilig und künstlich finde, war ich glücklich, so viele Räume und Orte zu finden, an denen man wenig anzupassen hatte. Selbst das Film-Haus ist echt, da hat eine Familie drin gewohnt, die wir für drei Monate ausquartiert haben. Unser Set-Designer Dennis Washington, der für viele grandiose Filme wie *THIRTEEN DAYS* oder *THE FUGITIVE* verantwortlich war, hat dann das gesamte Haus renoviert: Nahezu alle Wände wurden herausgenommen, der gesamte Innenraum umgestaltet und ein Balkon angebaut, den es vorher nicht gab. Eigentlich konnten wir uns jemanden wie Dennis Washington für diesen Film gar nicht leisten; den habe ich überredet, für weniger Geld mitzumachen.

Mit dem Set-Design muss natürlich auch das Kostümdesign abgestimmt werden. Glücklicherweise konnten wir Jill Ohanneson für diese Aufgabe gewinnen. Mir ging es

darum, alles sehr realistisch aussehen zu lassen. Ich hatte A LOVE SONG FOR BOBBY LONG im Kopf, bei dem Jill Ohanneson für die Kostüme zuständig war; da wurde der jeweilige Seelenzustand der Charaktere subtil transzendierte, ohne die Person durch das Spiel mit Farben zu sehr zu stilisieren.

Da ich sehr auf die Atmosphäre meiner Filme achte, war das reale Haus eine gute Voraussetzung dafür, einen stimmungsvollen Film zu drehen. Bei PREMONITION ist alles echt, in 45 Tagen gedreht und alles ohne «second unit». Normalerweise arbeitet man mit einem zweiten Team, das dann Nahaufnahmen separat dreht. Diese zweite Dreheinheit kommt dann Wochen nach dem Dreh und filmt, wie irgendeine Hand von irgendeiner Frau einen Apfel vom Tisch nimmt, alles muss dafür ein zweites Mal in Szene gesetzt werden. Das habe ich abgelehnt, da war mir auch die Extra-Belastung völlig egal, eine scheinbar unwichtige Einstellung gleich mitzudrehen. Auch Sandra Bullock war damit einverstanden, solche Nahaufnahmen gleich zu drehen, anstatt sich später dubeln zu lassen. Ich mag solche verbindenden Aufnahmen über die Schulter der Figur, ohne Schnitt oder Montage. Das ist unmittelbarer, näher an der Person dran – leider mögen das amerikanischen Produzenten weniger, da es aufwändiger und dementsprechend teurer ist, als eine Szene mit Close-Ups separiert aufzulösen. Julian McMahon hat mir dann erzählt, dass er, nachdem er seinen ersten Kinofilm in der fertigen Fassung zu sehen bekam, entsetzt war, wie wurstig seine Finger aussahen – man hatte dort ein Handdouble eingesetzt. Seitdem lässt er sich vertraglich zusichern, alle Nachdrehs selbst machen zu dürfen. Bei FANTASTIC FOUR war er für alle Szenen anwesend, in denen Ausschnitte seiner Figur mit der second unit gedreht wurde, das hat wohl eineinhalb Monate gedauert. Das ist aber eher ein Ausnahmefall, denn jeder Tag, an dem der Star am Set ist, ist teuer. Produzenten wollen das natürlich vermeiden.

### «Pick your battles»

Man hat mir mal gesagt, dass man als Regisseur in einer gottähnlichen Beziehung zu seinen Figuren und der Geschichte stehen muss. Selbst Aspekte, die später nicht explizit erzählt werden, sind, sofern man sie «erdacht» und als Erkenntnis festgelegt hat, im fertigen Film spürbar. Ich habe den Drehbuchautor dazu verdonnert, Charakterisierungen für die drei Protagonisten zu schreiben. Obwohl die Figuren zwar aus dem Drehbuch heraus zu verstehen sind, ist es für mich wichtig zu wissen, was sie motiviert, warum sie etwas tun und in welchem Verhältnis sie zu den anderen Charakteren stehen. Es gibt zwei Stellen im fertigen Film, mit denen ich extrem unglücklich war – und das eigentlich nach wie vor bin: Das sind die Einnahme des Lithiums durch die Protagonistin und die Kirchenszene, in der der Priester die urbane Legende zum Besten gibt. Beide sind für den europäischen Zuschauer irritierend, beide formulieren kulturelle Unterschiede zwischen den Amerikanern und uns. Zur Kirchenszene sagte man mir: «Wir lieben urbane Legenden. Du bist Europäer, das verstehst du nicht.» Obwohl ich eine kurze Version dieser Sequenz geschnitten hatte, in der Sandra Bullock die Kirche nur als Zufluchtsort in ihrer hilflosen Situation aufsucht, schnitt die längere Version der Szene, in der irgendeine urbane Legende zum Besten gegeben wird, die frei erfunden ist, bei sämtlichen Testscreenings bei den Zuschauern deutlich besser ab.

Die kulturellen Unterschiede spiegeln sich auch im Tablettengebrauch der Amerikaner wieder. In unserem Kulturkreis wird Lithium als äußerst starkes Beruhigungsmittel angesehen, wohingegen es in den USA nicht unüblich ist, sich in schwierigen Lebenssituationen mit Narkotika zu behelfen. Mein ständiges Ringen um jeden Aspekt des Films hat die Produzenten zunächst denken lassen, dass ich einer von der harten Sorte bin, bis mich Sandra Bullock darauf hingewiesen hat: «Pick your battles». Dieses Sprichwort bedeutet, dass man sich genau überlegen sollte, welcher Kampf es wert ist, ausgefochten zu werden, und wann man mit seinen Forderungen zurückstecken sollte.

Ein wichtiger Grund dafür, dass ich meine narrativen und ästhetischen Forderungen weitestgehend durchsetzen konnte, war, dass *PREMONITION* kein Studiofilm ist. Der Film wurde durch Vorabverkäufe an Lizenznehmer in vielen Ländern außerhalb der USA unabhängig finanziert. *Sony Pictures* hatte nur einen Distributionsvertrag und hat den Film in die amerikanischen Kinos gebracht. Dieser Umstand und das Budget von lediglich 20 Millionen Dollar haben es mir erlaubt, ohne herumschwirrende Anzugträger meine Vision des Films zu drehen. Überschreitet ein Filmbudget die 25-Millionen-Dollar-Grenze, dann bekommt man ganz schnell neben dem Herstellungsleiter auch noch einen *Studio Executive* zur Seite gestellt. Dieser stellt sicher, dass das Budget eingehalten wird, wie gedreht wird, welche Änderungen akzeptabel sind usw. Ich hatte also Glück im Unglück: Auf der einen Seite ein – wie immer – viel zu knapp bemessenes Budget, auf der anderen Seite große kreative Freiheiten.

## Der Filmstart

Nach Ende des Drehs wurde von *Sony* relativ schnell ein Starttermin für Dezember 2006 festgelegt. Das hätte bedeutet, ich hätte den Film Anfang Oktober abliefern müssen. Obwohl über 80 Prozent der Schnittproduktion sehr schnell abgeschlossen waren, wusste ich, dass das Rhythmisieren des Films und die Einarbeitung der Musik eine sehr lange Zeit in Anspruch nehmen würde. Irgendjemand hat mal gesagt, dass ein Film nicht fertig ist, sondern verlassen wird. So erging es mir vorher bei *LAUTLOS* kaum, bei *PREMONITION* war es da schon um ein Vielfaches extremer. Als ich den Film endgültig abliefern musste, hatte ich über 120 Anmerkungen zum Schnitt und über 500 Änderungsvermerke beim Ton, die ich nicht mehr umsetzen konnte.

Zum Filmstart von *PREMONITION* in Amerika wurden 25 Millionen Dollar für das Marketing ausgegeben, d.h. für Plakate, überlebensgroße Banner, Fernsehspots usw. Da kann sich ein Studio die Verzögerungen eines perfektionistischen Regisseurs nur in bestimmten Ausmaßen leisten. Hätte ich die Möglichkeit gehabt, wären alle Anmerkungen, die ich noch umsetzen wollte, auch gemacht worden, aber eine Filmveröffentlichung kostet immens viel Geld, in diesem Fall mehr als das Budget des Films. Da die sechs Studios in Los Angeles sich die 52 Termine für Filmstarts untereinander aufteilen, ist jedes Startwochenende hart umkämpft. Als ich eine einmalige Verlegung des Starttermins erwirken konnte, musste die Marketingleiterin schon die eine oder andere Valium nehmen, um sich zu beruhigen. Ich kann mich noch genau erinnern, wie entspannt es dagegen war, bei *X Filme* anzurufen und den Termin für *LAUTLOS* sogar gleich zweimal zu verschieben; relativ locker konnte ich denen damals sagen, dass ich die Deadline nicht einhalten könnte; wir

klärten das telefonisch. Bei PREMONITION wurde dagegen gleich ein Krisenstab einberufen und Sandra Bullock eingeladen, um die Verlegung ebenfalls abzusegnet. Glücklicherweise konnten sich alle Beteiligten auf einen amerikanischen Starttermin Mitte März 2007 einigen, und die Marketing-Maschinerie konnte laufen.

Üblicherweise werden dem Regisseur die fertigen Werbekampagnen vorgelegt, damit der weiß, wie sein Film beworben werden soll. In meinem Fall wussten sie natürlich, dass ich zehn Jahre im Marketing tätig war und waren so freundlich, mich einzubeziehen. Da habe ich die Professionalität der amerikanischen Studiostrukturen zu spüren bekommen, da wird alles genau aufeinander abgestimmt. Für jede Zielgruppe, die sich für diesen Film interessieren könnte, wurde ein eigener Spot fürs Fernsehen geschnitten: Ob für Frauen ab 25 oder den gebildeten Mann, jeder bekommt zielgruppenspezifisch den passenden Trailer zu einem bestimmten Programm zu einer bestimmten Sendezeit zu sehen. Auch das Plakat, in dem Sandra Bullocks Gesicht als Silhouette durch zwei Bäume nachgezeichnet wird, halte ich für eines der gelungensten der letzten Jahre; nur für die DVD bestand man darauf, ihr Gesicht direkt abzubilden.

Die Filmpremiere war eine abgefahrene Erfahrung für mich. Am Sunset Boulevard lag ein 100 Meter langer roter Teppich vorbereitet, an dem sich hunderte Fotografen und Kameramänner angesammelt hatten. Man unterschätzt, wie laut das ist, jeder will ein Premierenfoto von den Stars des Films haben, und da wird auch mal verbal verdeutlicht, dass man sich wünscht, dass Sandra Bullock eine bestimmte Pose macht. Ich bin von diesem Rummel um einen Filmstart sehr überrascht und beeindruckt gewesen.

Leider hat sich dieses Medieninteresse nicht in guten Kritiken wiederspiegelt. In den Tagen nach der Premiere wurde der Film in der Luft zerrissen. Wie sich herausstellte, werden im März – also kurz nach den Oscars – erst einmal alle von den Studios herausgebrachten Filme schlecht gemacht. Die angebliche Begründung ist, dass die Studios zu dieser Zeit nur ihre Ausschussware ins Kino bringen und die Journalisten ihrem Unmut über die amerikanischen Filmstudiostrukturen freien Lauf lassen können. Außerdem gab es in diesem Fall, ähnlich wie in Deutschland zu dieser Zeit, eine hitzige Debatte darüber, ob der Beruf des Filmkritikers überhaupt noch von Nöten sei, schließlich könne jedes Studio mit einem ausreichenden Marketingbudget jeden Film zum Kassenerfolg machen, ohne dass positive Kritiken veröffentlicht werden. Unserem Film haben die schlechten Kritiken aber offenbar kaum geschadet, denn wir haben mit 18 Millionen Dollar am Startwochenende einen guten Achtungserfolg erzielt und mit einem Gesamteinspiel von fast 50 Millionen Dollar an den amerikanischen Kinokassen einen Beleg für die Qualität des Films erbracht. Hätte PREMONITION nicht durch seine filmische Qualität überzeugt, wäre ein derart gutes Ergebnis wohl nicht möglich gewesen. Andere Filme sind zu dieser Zeit sehr schnell wieder aus den meisten Kinos genommen worden.

Der Punkt, der mich an der negativen Berichterstattung wirklich gestört hat, ist, dass Sandra Bullock unterstellt wurde, das sei ihre schlechteste darstellerische Leistung gewesen und sie solle doch ihre Filmauswahl überdenken. Ich sehe es genau umgekehrt: Ich halte das für eine ihrer stärksten Darstellungen, sie spielt alle Nuancen dieses vielschichtigen Charakters unfassbar gut und trägt den gesamten Film. Über die Kritiken am Film bin ich erhaben, denn die Besucherzahlen waren weltweit sehr gut und haben sich durch Mundpropaganda nur noch verbessert; der Zuschauer entscheidet, was er für ei-

nen guten Film hält. Doch die Kritik an Sandra Bullock hat mich sehr irritiert und war völlig unpassend.

## 7 Ein kurzes Zwischenfazit

Mit der Entwicklung nach dem Filmstart kann ich alles in allem sehr zufrieden sein. Dieser Erfolg bildet gewissermaßen die Grundlage für meine weitere Zukunft in Hollywood. Die Produzenten, mit denen ich an meinem neuen Film arbeiten werde, haben unter anderem für CHILDREN OF MEN verantwortlich gezeichnet und mir zugesichert, dass sie von meiner Leistung in PREMONITION sehr angetan waren. THE AMBASSADOR – DER BOTSCHAFTER wird zwar nicht so sehr in die intellektuelle Tiefe gehen wie CHILDREN OF MEN, dennoch arbeiten wir zusammen mit *Universal Studios* bereits intensiv am Drehbuch. Ich freue mich schon darauf, diese Vater-Sohn-Geschichte im weltpolitischen Rahmen erzählen zu dürfen, insbesondere da ein Teil der Geschichte in Deutschland angesiedelt ist und ich daher wieder mit deutschen Akteuren arbeiten darf.

# «Das Positive im Blick zu behalten ist die viel bessere Lebenseinstellung»

MENNAN YAPO IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Warum lassen sich in den letzten Jahren viele deutsche Talente nach Hollywood abwerben?**

**Mennan Yapo:** Es gibt unterschiedliche Gründe. Zunächst ist das historisch begründet: Viele Kreative sind auf Grund der Entwicklungen im Dritten Reich dorthin ausgewandert oder geflohen. Hollywood hat daher bereits sehr gute Erfahrungen mit Europäern gemacht. Die Branche weiß deren Talente zu schätzen, auch die der Deutschen. Dabei sind vor allem Kamera- und Regiefachkräfte sowie Komponisten sehr gefragt. Irgendwann ist diese Welle der europäischen Experten abgebrochen, weil in den 1960ern und 1970ern niemand nachgekommen ist. Grundsätzlich ist es nicht unüblich, immer wieder auf ausländische Größen zu setzen, um neue Wege zu gehen; da reiht sich die deutsche Talentabwanderung der letzten Jahre also eher in ein historisch wiederkehrendes Schema ein. Bei Schauspielern – nicht unbedingt deutschen wohlgermerkt – ist dieses Phänomen eigentlich noch viel deutlicher zu erkennen. Neben den Briten sind auch die australischen und neuseeländischen Schauspieler gefragt. Das kann man von den aktuellen Topstars Christian Bale, Naomi Watts und Nicole Kidman bis zu Anthony Hopkins zurückverfolgen.

Bei den deutschen Regisseuren kommt in den letzten Jahren neben der allgemeinen Frischzellenkur ein weiterer Aspekt zum Tragen. Diese Talente sind, mit wenigen Ausnahmen, allesamt Früchte der deutschen Filmhochschulen, die neben den technischen und theoretischen Fähigkeiten auch ein bestimmtes Verständnis besitzen, in Genres zu denken und zu drehen. Die Amerikaner nennen das «edgy»: Von den deutschen Absolventen ist keiner glattgeschliffen, sondern hat sich seine Individualität bewahrt, das kann für gute Filme nur förderlich sein. Dieses Angebot an neuen Fachkräften bedient also das in Hollywood aufkeimende Interesse an alternativen Denk- und Herangehensweisen.

Auch bedienen die deutschen Regisseure – neben dem Stereotyp der guten Arbeitsmoral – auch ein weiteres Stereotyp, nämlich gut mit Budgets umgehen zu können bzw. selbige einzuhalten und alles herauszuholen, was denkbar ist. So wurde mir mehrfach in Gesprächen von amerikanischen Produzenten bestätigt, dass LAUTLOS mit seinem Drei-Millionen-Dollar-Budget den Look eines 20-Millionen-Dollar-Films hätte. In der Extrapolation soll der 20-Millionen-Dollar-Film dann aussehen wie einer, der 50 Millionen gekostet hätte. Der letzte, aber auch entscheidende Vorteil, den ein deutscher Regisseur hat, ist, dass er sich bereits bewähren konnte und die Studios so ihr Risiko minimieren. Daher können die Produzenten wunderbar mit diesen Möglichkeiten experimentieren.

**Was waren für Sie die größten Unterschiede in den Arbeitsweisen zwischen Deutschland**

**und Hollywood? Wie wichtig war es für Sie, mit Ihrem Kameramann Torsten Lippstock einen «Landsmann» an Ihrer Seite zu haben?**

Der Umgang miteinander ist in L.A. anders, als ich es von Deutschland her gewohnt war. Alles ist professioneller und dadurch auch distanzierter. Die Arbeit in Hollywood lässt manchmal die Leidenschaft vermissen, die ich mir für meine Projekte immer wünsche. Bei LAUTLOS haben sich alle Leute auch die Proben angesehen und darüber gefreut, wenn eine Kranfahrt richtig gut gelungen ist. Das waren herzliche Erfahrungen. An unserem Set zu PREMONITION wurde mal eben geklatscht, wenn ein Stunt funktioniert hat, damit war die Aktion aber auch gleich wieder abgehakt, da kamen keine echten Gefühle und keine wirkliche Verbundenheit mit dem Film auf – es ist eben ein Showbusiness.

Bei der Arbeit zwischen Torsten Lippstock und mir kommt immer ein gegenseitiges Hochschaukeln unseres jeweiligen Perfektionsstrebens zum Tragen, das sich bei unseren deutschen Produktionen sehr schnell auf das restliche Team übertrug. Ähnliche Entwicklungen ließen sich dann nach einer Weile auch in Shreveport erkennen. Das Team und auch die Darsteller haben gemerkt, dass uns alle Aspekte interessieren und wir unsere Arbeit nicht einfach nur herunterleiern. Da Sandra Bullock diese Einstellung geteilt hat, hatten Nörgler keine Chance, während des Drehs Missmut zu verbreiten. Natürlich war es für das Aufrechterhalten einer positiven Stimmung am Set auch günstig, dass Torsten und ich uns ein großes Haus geteilt haben. In der Mitte hatten wir einen Grillplatz und einen Pool – das hat nach anstrengenden Drehtagen den richtigen Ausgleich ermöglicht. Wir haben abends oft gemeinsam gegessen und den Tag Revue passieren lassen – wenn man mit einem Vertrauten und Verbündeten das Geschehene verarbeiten kann, dann lassen sich auch komplizierte Situationen meistern. Über diese deutsche Verbrüderung bin ich sehr glücklich. Außerdem ergänzen wir uns auch am Set sehr gut, er ist eher der schnelle Entscheidungen treffende Pragmatiker, während ich alle Eventualitäten gerne vorher gedanklich durchspiele.

**In Deutschland ist die Produzentenlandschaft stark atomisiert, d.h. es existieren sehr viel kleinere Produktionsfirmen, die eigenständig produzieren und alle durch Filmförderungen subventioniert werden. Wie empfinden sie diese deutschen Strukturen im Vergleich zum amerikanischen Studiosystem?**

Diese Förderstrukturen sind in Hollywood absolut undenkbar, da die Studios fast alles aus eigener Kraft heraus produzieren können. Da werden bei aussichtsreichen Projekten mal eben 30 Millionen Dollar zur Verfügung gestellt, weil ein paar Agenten, Produzenten und Finanziere das Drehbuch für gewinnbringend halten. Sicherlich werden die Zusagen zu einem Projekt genau geprüft, aber letztlich werden dann mehr oder weniger bedingungslos die finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Bei PREMONITION war das ein besonderer Glücksfall, da sowohl ich als auch die Hauptdarstellerin sehr schnell zugesagt hatten und nach wenigen Monaten der Vorbereitung bereits gedreht werden konnte.

Meines Erachtens ist der größte Unterschied zwischen dem deutschen und dem amerikanischen System, dass in Hollywood geprüft wird, welche Faktoren *dafür* sprechen, dass ein Film gemacht werden sollte. In Deutschland dagegen wird begutachtet, welche Gründe *dagegen* sprechen, dass ein Filmprojekt in Angriff genommen wird. Diese Diskrepanz in der Herangehensweise spiegelt in gewisser Weise die Art zu Arbeiten wider. Natürlich hat der positiv-naive Blick der Amerikaner den Nachteil, dass manche Probleme

einfach ignoriert werden, bis sie eintreten, während der Deutsche das alles vorher einplant. Aber, und das habe auch ich mir angewöhnt: Das Positive im Blick zu behalten und weiterzumachen anstatt zu nörgeln ist die viel bessere Lebenseinstellung.

**Welchen Vorschriften des US-Systems mussten Sie sich denn nun tatsächlich beugen?**

Gegen Auflagen, gegen die ich nichts einzuwenden hatte, wie die etwaige Länge des Films oder die intendierte Altersvorgabe, musste ich mich natürlich nicht stemmen. Es gibt Richtlinien, an die man sich aus organisatorischen und logischen Gründen halten kann und will. Sony wollte *PREMONITION* kompatibel mit der Hauptsendezeit des Fernsehens haben; also durfte der Film nicht länger als 105 Minuten sein. Das ist eine Restriktion, bei der es nicht schwer ist, sie einzuhalten, und außerdem entsprach das auch meinen Vorstellungen. Ähnliches gilt für die Altersfreigabe. Man wollte, dass der Film für Jugendliche ab 13 Jahren zu sehen sein kann, auch das stellte für mich kein Problem dar.

Diesen Dingen stehen Vorgaben gegenüber, die meine Tätigkeit als Regisseur, als kreativen Kopf des Films, beeinträchtigt hätten – dagegen habe ich mich natürlich gewehrt. So habe ich mich gegen die übliche Drehweise gewehrt und darauf beharrt, dass der Drehplan nach Szenen anstatt nach Schauplätzen strukturiert wird. Normalerweise werden erstmal alle Aufnahmen im Schlafzimmer eingefangen, dann wird vor dem Haus gedreht und dann die Szenen auf der Straße festgehalten. Ich wollte das nicht, denn es hätte bedeutet, dass sich Sandra Bullock mehrmals am Tag hätte umziehen und die Haare neu machen lassen müssen. Ich wollte die Momente nahtlos aneinanderreihen. Da nach Szenen gedreht wurde, waren wir wetterunabhängiger, denn eine Szene wurde innerhalb weniger Stunden abgefilmt. Natürlich musste man sich danach richten, dass eine Einstellung, die bei Sonnenuntergang aufgenommen werden sollte, dann nicht vor einem bewölkten Himmel gedreht wurde, aber das Problem ließ sich durch Arrangements innerhalb der Drehzeit umgehen. Natürlich bedeutet diese Art zu Drehen mehr Aufwand, aber hier konnte ich mich gegenüber den Produzenten behaupten. Ich wollte, dass die Maschine für mich arbeitet und ich nicht von ihr verschlungen werde – offensichtlich hat das ziemlich gut funktioniert. Ich habe es geschafft, in der geplanten Drehzeit fertig zu werden, was für amerikanische Filme absolut untypisch ist, denn der Drehplan wird selten von den Regisseuren eingehalten. Ein Grund dafür, dass wir die vorgegebenen Drehzeiten eingehalten haben, ist, dass ich lediglich mit einer Szene unzufrieden war und wir nur diese eine Sequenz nachdrehen mussten, und zwar während der restlichen Drehzeit.

Die Strukturierung des Drehplans war ein Aspekt, der zwar organisatorischen Typs ist, aber Auswirkungen auf meine künstlerische Gestaltung genommen hätte. Das ist der Unterschied zwischen akzeptablen und inakzeptablen Vorschriften.

Über meine Erfahrungen mit der MPAA, der *Motion Picture Academy of America*, habe ich ja im *Spiegel* berichtet;<sup>1</sup> für die angestrebte Altersfreigabe dürfen halt nur ein «Fuck» und zwei oder drei «Shits» auftauchen, und das «Fuck» darf sich nicht auf Sex beziehen. Das ist kurios und etwas nervig, aber man kann sich arrangieren. Aber auf so ziemlich die gleiche Weise wird auch in Deutschland versucht, auf die Regiearbeit Einfluss zu nehmen. Bei *LAUTLOS* sollte ich darauf achten, dass der Film die FSK 12 bekommen würde, damit er im Fernsehen um 20:15 Uhr statt 22:15 Uhr gezeigt werden kann. Da der Film dann die FSK

1 Yapo, Mennan (2007): «Nur ein paar Dutzend Nippel», *Der Spiegel*, Heft 40/2007, S. 184-185.



Set-Foto aus DIE VORAHNUNG: «Extrem pünktlich und hervorragend auf jede Einstellung vorbereitet»

16 erhalten hat, musste er im ZDF um Viertel nach Zehn gezeigt werden. Einflussnahme ist kein Verhalten, das auf Hollywood beschränkt ist.

**Welchen Stellenwert messen Sie dem amerikanischen Streben nach guten Einnahmen am Startwochenende eines Filmes bei?**

Auch das ist kein rein amerikanisches Phänomen mehr. Mittlerweile haben wir in Deutschland auch schon am Freitag die Zuschauerzahlen eines Donnerstags-Starts. Daraus werden wiederum Prognosen für das sich anschließende Wochenende abgeleitet. Ich habe gegenüber vielen anderen Regisseuren den Vorteil, dass ich aus dem Marketingbereich komme und die Gedankengänge der Produzenten und die damit verbundenen Erwartungshaltungen sehr gut kenne. Daher messe ich den inszenierten Erwartungshaltungen auf das Startwochenende – wie sie sowohl von Studios und Produzenten, aber auch von den Filmkritikern aufgebaut werden – wenig bei. Insbesondere, da ich die Prognosen aller Seiten realistisch einschätzen kann. Viele Experten haben PREMONITION keine allzu hohen Chancen für das erste Wochenende, geschweige denn auf ein gutes Gesamteinspielergebnis prognostiziert. Ich hingegen hatte die tatsächlich eingespielten 18 Millionen Dollar durchaus auch angepeilt und war über die gesamten Kinoeinnahmen auch nicht so sehr überrascht. Ein besonderer Vorteil eben dieses Films ist, dass er europäisch, fast schon deutsch angehaucht ist. Da habe ich mir weder auf optischer Ebene noch beim Tempo etwas vorschreiben lassen, das den Film amerikanisiert hätte. Ich wollte einen Film, der in die emotionale Tiefe geht und den Zuschauer berührt. Nachdem ich meinen Film «verlassen hatte», riefen die Leute aus der Produktion und vom Marketing an, und bestätigten mir, dass sie verstanden hätten, wie der Film funktioniert, und dass man die Werbekampagne darauf ausrichten würde. Dieses gute Zusammenspiel zwischen Filmemacher, Pro-

duktionsfirma und Marketingabteilung hat mir letztlich die Zuversicht gegeben, dass ich mir wegen des Startwochenendes keine Sorgen machen müsste.

**Sehen Sie Ihre Zukunft in Hollywood, oder werden Sie auch dem deutschen Film erhalten bleiben?**

Ich möchte weiterhin beides machen. Ich glaube, dass es mich im Gleichgewicht halten wird, wenn ich sowohl in Deutschland arbeite, aber auch größere Projekte in Hollywood übernehmen darf. Ich versuche kontinuierlich mehrere deutsche Projekte anzuschließen. Da ist alles dabei: Fernsehen, Infotainment, Kinofilme, Dokumentarfilme, Serien, Mehrteiler, Fernsehen. Ich könnte mir durchaus vorstellen, in all diesen Bereichen tätig zu werden. Da ich durch meinen Erfolg mit PREMONITION ein wenig Aufmerksamkeit generieren konnte, bekomme ich mittlerweile wieder Drehbücher und Konzepte aus Deutschland zugeschickt. Trotzdem ist ein Hollywood-Angebot immer für eine witzige und interessante Erfahrung gut. Ich darf den ganzen amerikanischen Rummel jedoch nicht allzu ernst nehmen. Solange ich Angebote bekomme und hin und wieder einen Film in Übersee machen darf, finde ich das wunderbar.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Portfoliomanagement von Kettensägen und Sommermärchen

MICHAEL KÖLMEL

Dr. Michael Kölmel, geboren 1954 in Karlsruhe, ist Gründer der *Kinowelt GmbH*. Bis zum Verkauf des Unternehmens an den französischen *StudioCanal*-Konzern im Januar 2008 war er Mitarbeiter des Unternehmens sowie Gesellschaftervertreter und wirkt heute als dessen Berater. Dr. Kölmel studierte Mathematik und promovierte anschließend in Wirtschaftswissenschaften an der Universität Göttingen. Parallel dazu gründete er mit seinem Bruder Rainer ein Programm kino und den studentischen Filmclub der Universität. 1984 gründete Dr. Kölmel den *Kinowelt Filmverleih* und führte ihn als *Kinowelt Medien AG* an die Börse. Im Rahmen des Wiederaufbaus der *Kinowelt* verlagerte er 2003 den Firmensitz nach Leipzig. Die *Kinowelt* hält die Kino- und DVD-Rechte an über 3.000 Filmen, darunter Klassiker von Woody Allen, Pedro Almodóvar, Bernardo Bertolucci, Federico Fellini, Werner Herzog und Jim Jarmusch.

## 1 Am Anfang war ... die Mathematik

**Z**ur Entstehung der *Kinowelt* und meiner Position als Geschäftsführer der *Kinowelt* muss ich etwas weiter ausholen. Ich habe Mathematik schon in der Schule gemocht und später sogar studiert; gegen den Strom zu schwimmen gehört bei diesem Interessengebiet dazu. Das Mathematikstudium prägt das Gedächtnis eines Menschen sehr stark aus, und wenn man ein fundiertes Filmwissen abspeichern kann, ist man in der Lage, wichtige Entscheidungen schnell zu treffen, obwohl es sich immer um hochriskante Einzelentscheidungen handelt. Da hat mir die Mathematik zumindest nicht geschadet.

Neben meinem Diplom in Mathematik und Volkswirtschaft und später meiner Doktorarbeit habe ich mich seit 1981 auch mit Filmen auseinandergesetzt. Ich habe in Göttingen einen studentischen Filmclub geleitet, dem irgendwann für das Aufrechterhalten der Vorführungen das Geld fehlte. Um diesen Missstand zu beheben, haben wir ein Filmfest organisiert. Einmal im Jahr wurden Filme gezeigt, die in Deutschland bis dahin noch nicht aufgeführt wurden. Das hat sich im Laufe der Zeit zu einem kleinen Insiderfestival entwickelt, vergleichbar mit Hof oder Saarbrücken. Nach und nach haben Kinobesitzer unser Festival

besucht und sich die neuen Filme angesehen und wollten sich aus unserem Angebot Filme ausleihen, um die auf den eigenen Leinwänden beispielsweise in Berlin, Heidelberg oder Köln zu zeigen. Die Rechte für diese Filme lagen nicht bei uns, sondern bei den Produzenten, die zwar mit kostenfreien Aufführungen bei unseren Festspielen einverstanden waren, doch für weitere Vorführungen die Rechte verkauft haben wollten. Daher habe ich angefangen mich zu erkundigen, wie der Erwerb von Filmrechten funktioniert.

Auf dem Göttinger Festival lief Bill Forsyths GREGORY'S GIRL, eine schottische Komödie mit hintersinnigem Humor. Das war der erste Film, dessen Rechte ich erworben habe – für 20.000 Mark. Ich war mir sicher, dass sich für diese Art von Komödie ein adäquates Publikum finden würde. Ich behielt Recht und der Film spielte 100.000 DM an der Kinokasse ein. Daraus ist 1984 der *Kinowelt Filmverleih* entstanden. Parallel dazu beriet ich seit Anfang der 1980er Jahre einen kommerziellen Kinobesitzer in Göttingen. Seine Programmplanung rührte noch aus dem Wissen um die Filme der 1950er Jahre her. 30 Jahre später hatte er den Bezug zu seinem Publikum verloren. Daher habe ich zuerst seine verschiedenen Kinos positioniert – in einem liefen fortan eher Actionfilme, im anderen Familienfilme, im Dritten funktionierten eher intellektuellen Filme. Später habe ich die Werbung für seine Kinos gemacht. 1987 hatte ich mich dann auf der Basis dieser Erfahrungen und vor dem Hintergrund einer ungewissen Zukunft an der Göttinger Universität entschieden, mein Hobby zum Beruf zu machen. Die beiden Erfahrungsquellen Kinobetrieb und Festivalorganisation bilden übrigens auch heute noch die Grundlage meiner Entscheidung, ein Filmrecht zu erwerben. Glücklicherweise muss ich mich mittlerweile nicht mehr nur auf mein Gedächtnis verlassen, denn die Informationsquellen sind inzwischen leichter abrufbar. Das Internet gibt Auskunft darüber, wie viele Zuschauer ein Film in anderen Ländern hatte und welches Budget zur Verfügung stand. All diese Aspekte können heutzutage in die Entscheidung, die Rechte an einem Film zu erwerben, mit einbezogen werden.

Damals, in den 1980er Jahren, liefen Filme noch freitags in den Kinos an. Hatte man einen «falschen» Film gewählt, konnte man samstags nicht mehr reagieren. In den 1980er Jahren hatte ich daher in jedem Kino ein bis zwei Ersatzfilme. SPIEL MIR DAS LIED VOM TOD, EASY RIDER oder VOM WINDE VERWEHT konnte man dann gegen einen schlecht angelaufenen Film tauschen. Ich habe zu dieser Zeit realisiert, welche wirtschaftliche Qualität von älteren Filmen ausgeht. Es war immer wieder möglich diese Klassiker zu zeigen und damit gut gefüllte Säle zu verzeichnen. Diese Erkenntnis hat sich dann auch für die *Kinowelt* ausgezahlt – wir haben die Rechte unheimlich vieler alter Filmen erworben.

## 2 «Big Bucks» und stürmische Zeiten

Ich habe festgestellt, dass Filme zu lieben und eine Filmfirma zu betreiben zwei verschiedene Welten sind. Das Filmgeschäft verlangt nach schnellen Entscheidungen, die immer mit immens viel Geld verknüpft sind. Die Rechte an Hollywood-Filmen zu erwerben, bei Produktionskosten von 50 bis 60 Millionen Dollar, ist eine anspruchsvolle Angelegenheit. Da werden große Summen investiert, um den Film in Deutschland zeigen zu können, und dann schaut ihn sich möglicherweise niemand an. Solche Verlustspannen sind nicht nur möglich, sondern wenn sie passieren auch noch enorm hoch. Selbst große Studios haben

Filme produziert, an denen sie fast zu Grunde gegangen wären, das Beispiel TITANIC wird hierbei häufig genannt.

Auch bei der Kinowelt gab es ein Auf und Ab. Zuerst ging es kontinuierlich aufwärts – bis 2001 eine Finanzkrise aufkam. Die Ursachen dafür kamen aus mehreren Richtungen. So müssen Filme beispielsweise immervorfinanziert werden. Kinowelt hatte sich darauf fokussiert als Co-Produzent aufzutreten, und viel Kapital in neue Produktionen investiert. Man muss sich mehrere Jahre im Voraus an Projekte binden und diese entsprechend finanziell unterstützen. Von der Idee eines Filmvorhabens bis zum letzten Glied der Auswertungskette vergehen mehrere Jahre. Angefangen

beim Kinostart, dann dem DVD-Verkauf und der Ausleihe, gefolgt von Pay-TV und letztlich dem Free-TV. Allein dieser Auswertungsprozess dauert – vom Kinostart bis zur Ausstrahlung im Fernsehen – ungefähr zweieinhalb Jahre. Doch bevor die Co-Produzenten Geld an einem Film verdienen, müssen auch die Rechteinhaber, das sind meist die Produzenten des Films, vollständig ausbezahlt sein. Dementsprechend ist das Filmgeschäft nicht nur riskant, sondern auch kostenintensiv, denn man beteiligt sich immer wieder an neuen Projekten, hat aber vom letzten Vorhaben noch nicht profitieren können. Im Gegensatz dazu erwerben Fernsehsender zwar oft lange vor dem Kinostart die Rechte an der Ausstrahlung, bestehen aber darauf, erst zu zahlen, wenn der Film gezeigt werden kann.

Um das Risiko eines Verlustgeschäfts bei einem einzelnen Film zu minimieren, finanziert man möglichst mehrere Filme parallel. Eine kleine Firma gerät da schnell in hohe finanziellen Belastungen, um überhaupt neue Projekte starten zu können. Daher hat die Finanzkrise von 2001 nicht nur die Märkte destabilisiert, sondern auch viele Banken veranlasst, offene Kredite einzufordern. Darunter haben auch wir als Kinowelt gelitten. Die Einnahmen der Kinofilme kommen, wie bereits erläutert, zeitversetzt herein. Schnell hohe Summen zurückzuzahlen war Kinowelt daher nicht möglich. Zu dieser Zeit befand sich sogar die HERR DER RINGE-Trilogie im Portfolio der Kinowelt, und trotzdem konnte Kinowelt die Kreditinstitute nicht überzeugen, die Rückflüsse dieser Filme abzuwarten. Der



«Keinesfalls ein rein intuitives Geschäft»

destabilisierte Finanzmarkt und die damit einhergehenden Unsicherheiten der Banken gegenüber Filmfirmen haben *Kinowelts* Insolvenz besiegelt. Auch der Marktführer *Kirch Media* ging zu dieser Zeit insolvent. Die Banken haben dementsprechend resolut reagiert und kaum neue Gelder für Filmprojekte bewilligt.

In Leipzig wurden der *Kinowelt* Mittel in Aussicht gestellt, wenn *Kinowelt* den Firmensitz umsiedeln würde. So hat *Kinowelt* zwar hohe Zinssätze in Kauf nehmen müssen, dafür aber den Medienstandort Leipzig für sich entdeckt. Dabei wurde das Label *Kinowelt* restituiert und wieder in Deutschland etabliert. Aus Sicht der *Kinowelt* hätte eine völlige Neuorientierung keinen Sinn gemacht, ein Einstieg ohne bekannten Markennamen hätte den Wiedereintritt auf den deutschen Markt undenkbar erschwert. Inzwischen hat *Kinowelt* ein Umsatzvolumen von 100 Millionen Euro und über 150 Mitarbeiter. Eine Größenordnung, bei der man schon aufpassen muss, dass das Geld, welches man in neue Projekte investiert, auch wieder eingespielt werden kann; aber *Kinowelt* hat seine Lehren aus der Vergangenheit gezogen.

Heute hat sich die *Kinowelt* auf drei Bereiche des Filmgeschäfts ausgerichtet: den Rechteerwerb für Kinospielefilme für den deutschsprachigen Raum, neben Deutschland auch für Österreich und die Schweiz; die Co-Produktion von neuen Filmen im In- und Ausland und die eigene Produktion von deutschen Filmen. Die Produktion und Co-Produktion von neuen Filmen ist der spektakuläre Bereich, zumindest in der allgemeinen Wahrnehmung der breiten Öffentlichkeit. *Kinowelts* wirtschaftliches Rückgrat ist jedoch die Auswertung der Rechte älterer Filme.

### 3 Rechtekauf und -verwertung als Geschäftsmodell

Filmrechte kann man von unterschiedlichen Quellen erwerben. Entweder man übernimmt die Rechte insolventer Firmen, man kauft dem derzeitigen Eigentümer die Rechte regulär ab oder, das ist auch ein üblicher Weg, eine Firma hat sich an einem Projekt übernommen und kann das Projekt nicht fertig stellen, dann wird der Film quasi in Zahlung gegeben und *Kinowelt* führt die Produktion zu Ende. In seltenen Fällen werden Filmfirmen auch von Branchenfremden übernommen, die schnell merken, dass es eine andere Welt ist. Dann kann man deren Rechte auch erwerben bzw. die Firma aufkaufen. So ist es schon eine Ironie des Schicksals, dass *Kinowelt* einen großen Teil seines Bestandes aus der Insolvenz der *Kirch Media* übernommen hat, denn Leo Kirch hat bis 1980 eben das gemacht, was *Kinowelt* seit den 1980er Jahren macht: nämlich die Rechte an alten Filmen zu kaufen.

Um eine Vorstellung von Rechteverwertung zu bekommen, verdeutliche ich das an einem kleinen Beispiel. In dem Katalog der *Kinowelt* ist die *Sissi*-Trilogie. Vor Weihnachten wird diese Reihe immer im Fernsehen gezeigt, dafür erhält *Kinowelt* Geld. Außerdem verkauft *Kinowelt* jährlich bis zu 90.000 Stück auf DVD. Allein diese drei Titel erwirtschaften knapp zwei Millionen Euro pro Jahr. Dieser internationale Klassiker wird jedes Jahr neu verpackt und wieder auf den Markt gebracht; so war die letzte *Sissi*-Box in Samt gehüllt. Da kommt es *Kinowelt* zugute, dass *Kinowelt* Fachleute aus dem Marketing beschäftigt, die sich u.a. intensiv mit Verpackungen befassen. Die DVD ist schließlich ein haptisches Produkt; wenn man da sehr gute Verpackungskünstler an Bord hat, ist das schon ein Teil der

Miete. Diesen Einnahmen stehen nur die Herstellungskosten der DVD gegenüber, denn Werbung muss *Kinowelt* für dieses Produkt nicht mehr machen. Und da die großen deutschen Einzelhändler in einer überschaubaren Zeit auszahlen, hat *Kinowelt*, unabhängig von Banken, die Möglichkeit, neue Projekte zu finanzieren. Darin liegt der Hauptunterschied zu herkömmlichen Branchen, in denen man sich im freien Wettbewerb stetig neu beweisen muss. Filme müssen das nicht: Gesetzt den Fall, dass ein neues Projekt erfolgreich im Kino gelaufen ist, muss man – vereinfacht gesprochen – nur die Folgeeinnahmen abwarten.

Wann ist der richtige Zeitpunkt, um die Rechte an einem Film zu kaufen? Das Risiko eines Misserfolgs besteht immer vor der Veröffentlichung im Kino, in einem Zeitraum während man das meiste Geld für P&A ausgibt, ohne eine Garantie auf Einnahmen. *Kinowelt* bekommt von dreiseitigen Drehbuchentwürfen bis zum fertigen Film alles angeboten; da muss man sich immer überlegen, wann es sinnvoll ist, sich ein Projekt zu sichern. Je weiter ein Film entwickelt ist, desto geringer ist das Risiko, da zusätzliche Informationen über die Qualität und das Erfolgspotenzial des Films vorliegen, aber die Beschaffungskosten steigen ebenfalls. Andererseits kann ein Drehbuch gut sein, aber der Film schafft es nicht, die Vorlage umzusetzen. Oder der Film ist gut geworden, nur hat er das Doppelte gekostet wie geplant. *Kinowelt* steigt gern schon in der Drehbuchphase in ein Filmprojekt ein – dadurch hat man zwar keine sicheren Erfolgsaussichten, aber man zahlt schlichtweg weniger.

## 4 Auf der Suche nach der Erfolgsformel

Seit 100 Jahren wird nach der Erfolgsformel für Spielfilme gesucht, bisher hat sich aber noch kein Versuch als Patentrezept erwiesen. Doch im Gegensatz zur weitläufigen Annahme, dass Filme nur durch die Kreativität der Beteiligten zu Erfolgen werden, möchte ich ein paar Möglichkeiten aufzeigen, wie man grobe Fehler vermeidet und Erfolgsaussichten zumindest abschätzen kann. *DIE REISE DER PINGUINE*, ein Titel aus dem Katalog der *Kinowelt*, ist für Erfolgsprognosen ein sehr interessantes Beispiel. Als der Film zum Erwerb stand, hatte *Kinowelt* den Vorteil, mit *DEEP BLUE* und mit *NOMADEN DER LÜFTE* bereits zwei Dokumentationen über Fische und Zugvögel im Bestand zu haben. Bei jeweils ca. 700.000 Kinozuschauern für diese Filme würde sich der Einkauf der *PINGUINE* aus Sicht der *Kinowelt* erst einmal lohnen. Dagegen sprach allerdings die wachsende Zahl an Naturdokumentationen, die rund um die Uhr im Fernsehen laufen und mit diesem «Nebenprodukt» konkurrieren. Nebenprodukt deshalb, da es ein Film über einen Schweizer Antarktisforscher, mit Richard Gere in der Hauptrolle, werden sollte. Das Kamerateam ging ein Jahr vor Filmdreh auf die Suche nach geeigneten Drehorten und hat dabei festgestellt, dass es sehr schwierig ist, bei minus 50 Grad Celsius zu drehen, und man zudem ständig von Pinguinen umgeben ist. Während dieser Vorbereitungszeit hat Richard Gere abgesagt und das gesamte Projekt sollte vollständig beendet werden, doch man entschied sich, die bereits vorhandenen Aufnahmen zu einen Film über Pinguine auszubauen – letztlich hat dieser Film einen Oscar gewonnen und weltweit mehr als 100 Millionen Dollar allein an der Kinokasse eingespielt.<sup>1</sup> Auch in Deutschland haben ihn mehr als 1,4 Millionen Besucher im Kino gesehen. Gegen-

<sup>1</sup> *DIE REISE DER PINGUINE* wurde 2006 mit dem Oscar für den besten Dokumentarfilm ausgezeichnet.

über herkömmlichen Naturdokumentationen besticht in diesem Film die Story, denn die Pinguine wurden vermenschlicht; etwas, wodurch sich dieser Film gegenüber den Zugvögeln und Fischen auszeichnen konnte. Man kann somit feststellen, dass das Zusammenspiel aus vorherigen Einspielergebnissen vergleichbarer Filme und die Qualitäten des angebotenen Produkts dafür gesprochen haben, die Rechte an diesem Film zu kaufen.

Des Weiteren sprechen oftmals Fortsetzungen von erfolgreichen Filmen für den Erwerb der Rechte. So genannte Sequels sind eine sinnvolle Strategie der Studios. Viele Zuschauer gehen in die Kinos, wenn sie bereits den ersten Film gesehen haben. Leider sind Fortsetzungen selten wirtschaftlich so einträglich wie deren Vorgänger, denn in der Regel spielen die Sequels weniger an den Kinokassen ein und kosten mehr in der Herstellung. Da aber mit Fortsetzungen das Risiko eines Misserfolges minimiert wird, sind Sequels dennoch ein probates Mittel. Buchverfilmungen sind ebenfalls eine erfolgreiche Taktik, um das Risiko eines Flops zu minimieren, denn Bestsellerverfilmungen locken automatisch einen Großteil der Leser des Buches ins Kino. Sind diese Bücher immer noch ein aktuelles Gesprächsthema oder das Thema des Films wird aktuell diskutiert, hat man einen weiteren guten Indikator dafür, dass viele Menschen einen Film sehen werden. Leider ist es so, dass man mehrere Jahre vor dem Kinostart oft nicht einschätzen kann, ob eine Thematik noch aktuell sein wird. Daher kann man sich bei diesem Kriterium nur auf seinen Instinkt verlassen. Diese Indikatoren: Vergleichbare Filme, Fortsetzungen, Buchverfilmung und Thema bilden ein Gerüst für die Wahrscheinlichkeit eines Kassenerfolgs. So ist es keinesfalls ein rein intuitives Geschäft, auf manche Instrumente kann man sich verlassen, wenn man über den Rechteerwerb nachdenkt.

Darüber hinaus spielen auch Faktoren wie die Beteiligung von Stars und Werbebudgets eine wichtige Rolle. Dabei muss man abwägen, welche amerikanischen Stars in den deutschen Kinos erfolgreich sind. Dieser amerikanische Effekt muss einschätzbar sein, denn in Deutschland bindet ein Colin Farrell nur eine bestimmte Zielgruppe und ist nicht wie in Amerika »everybody`s darling».

## 5 Von Macht und Ohnmacht der Filmwerbung

Welche Werbemittel bringen die Leute ins Kino? Eine Firma wie *Kinowelt* interessiert sich neben der Effektivität vor allem für die Kosten solcher Maßnahmen. Fernsehwerbung ist eines der wichtigsten Instrumente in der Generierung von Aufmerksamkeit, ist aber gleichzeitig auch das teuerste. Trailer im Kino sind eine preiswertere Möglichkeit, den Kinozuschauer zu erreichen; dafür gibt es keine festgesetzten Preise, sondern es bedarf immer einer Absprache mit den Kinobetreibern, manchmal auch einer Gefälligkeit. Dieses Instrument lässt sich daher nicht so exakt steuern wie die Fernsehwerbung, da man auf die Zustimmung der Kinobetreiber angewiesen ist. Die Mundpropaganda, also die Empfehlungen von Freunden und Bekannten, ist eine noch schwieriger einzuschätzende Größe, denn darauf hat man keinen direkten Einfluss. Am schönsten wäre es, wenn die Werbung im Internet und E-Mail-Newsletter einen größeren Ausschlag geben würden, da die Kosten für dieses Medium gering sind – jedoch nutzen diese Plattform noch zu wenige Kinobesucher, um sich für einen Film zu entscheiden.

Film ist ein Wirtschaftsgut, bei dem man immer erst hinterher weiß, ob es einem gefallen hat. Ein Hemd kann man anprobieren und ein Auto Probe fahren und danach den Kauf abwägen. Im Kino wird im Voraus bezahlt. Bestenfalls geht der Besucher zufrieden nach Hause. Manchmal eben auch nicht, dann ist der Zuschauer nicht nur enttäuscht über den Film, sondern hat auch noch mindestens sieben oder acht Euro dafür bezahlt. Da der Zuschauer erst im Nachhinein weiß, ob seine Entscheidung richtig war, versucht er sich vorher an erkennbaren Indikatoren entlang zu hangeln. Sind Thema, Darsteller, Regisseur, Genre und Produzent mit den Präferenzen des Zuschauers kompatibel, dann entscheidet er sich vielleicht für diesen oder jenen Film, vorausgesetzt, er wurde durch Werbemaßnahmen oder die Begleitperson darauf aufmerksam gemacht. Aber zu viel mehr als Aufmerksamkeit kann auch die beste Werbestrategie nicht verhelfen.

## **6 Wer bekommt was: Aufteilung der Einnahmen...**

### **...im Kino**

Es wird, solange Filme sequentiell vertrieben werden, immer Diskussionen darüber geben, welches Glied der Kette wie viel Prozente an den Einnahmen eines Films verdienen soll. Die Kinos wollen mehr Prozente erhalten, schließlich sind sie die Schnittstelle zwischen Produzent und Konsument. Die Verleiher wollen mehr Prozente, schließlich tragen sie die hohen Kosten der Vermarktung und der (analogen) Kopiererstellung. Und der Produzent will mehr Geld, schließlich ist er der Hersteller des Produkts. Letztlich zirkuliert diese Debatte um die immer gleichen Ansprüche der Beteiligten. Glücklicherweise gibt es ein ausgetüfteltes System, nach welchem die Verteilung der Einnahmen aufgeschlüsselt wird. In der Startwoche erhält der Verleih mehr von den Erlösen, da der Film durch die teure Werbung die Zuschauer angelockt hat. Mit jeder Folgewoche kommen neue Filme in die Kinosäle und der Verleih muss seine Verleihkostenansprüche reduzieren. Dann bestehen zwei Möglichkeiten: Entweder der Verleih senkt seine Ansprüche an den Erlösen und überlässt dem Kinobetreiber einen größeren Teil seiner Kinoeinnahmen oder man nimmt den Film aus dem Programm. Beides hat Vor- und Nachteile. Im letzteren Fall liegt er bis zur nächsten Auswertungsstufe brach. Man tut sich selbst jedoch keinen Gefallen, einen Film laufen zu lassen, der keinen Umsatz einfährt. Jeden Montag rufen alle Kinobesitzer an und wollen neu verhandeln; mittlerweile rufen die ganz Cleveren schon sonntags an und wollen die Einnahmeverteilung diskutieren. Daher ist unser Büro seit geraumer Zeit das gesamte Wochenende erreichbar.

### **...im Home Entertainment**

Beim Verkauf der DVD zu einem Film verhält sich das etwas entspannter. Um bei einer anvisierten Verkaufszahl von DVDs Gewinne zu erzielen, wird eine übliche Handelsspanne des Faktors 3,5 angesetzt. Setzt man für die Herstellung Kosten in Höhe von 3,50 Euro pro DVD an, dann würde ein neuer Film den Händler im Einkauf ca. zwölf Euro kosten. Üblicherweise werden den Einkäufern darauf, je nach Abnahmezahlen, ca. zehn Prozent

Skonto und Rabatte gewährt. Somit verkauft die *Kinowelt Home Entertainment* eine brandneue DVD für 10,20 Euro an *Saturn*, *Media Markt* oder *Karstadt*. Da der Verleih nicht nur die Herstellung der DVDs finanziert, sondern auch P&A-Kosten übernimmt, erhält der Produzent davon in der Regel einen festen Prozentsatz, ca. 25 Prozent, die restlichen Einnahmen gehen an den Verleih. Leider ist die DVD im Gegensatz zum Kino kein Kulturgut, daher werden auf ihren Verkauf auch 19 statt sieben Prozent Umsatzsteuer auferlegt. Das muss man bei der Preiskalkulierung natürlich mit bedenken. Der hitzig geführte Streit um das Auswertungsfenster zwischen Kinostart und DVD-Veröffentlichung wird von uns im Übrigen nicht getragen. Wir wollen die sechsmonatige Sperrfrist beibehalten. In unserem Portfolio sind Arthouse-Filme sehr präsent. Diese Filme benötigen oft eine beharrliche und langfristige Auswertung in den Programmkinos. Würde man diese Filme nur eine kurze Zeit im Kino auswerten und dann schnell auf DVD verkaufen wollen, beraubte man diese «kleinen» Filme jeglicher potenzieller Entwicklungschancen. Jeder Kinogänger, der von vornherein weiß, dass der Film statt nach sechs Monaten vielleicht schon in wenigen Wochen auf DVD erhältlich ist, wird gar nicht erst ins Kino gehen. *Kinowelt* schadet die längere Auswertung im Kino nicht und den Kinos nützen diese längeren Laufzeiten auf jeden Fall. Das hat *Kinowelt* insbesondere bei den Programmkinos viele Sympathien verschafft.

## ...im Fernsehen

Die Einnahmen aus dem Fernsehen lassen sich nicht nur schwieriger vorhersehen, sondern erfordern immer auch eine Bereitschaft zu taktieren, auszuharren und zu feilschen. Die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender finanzieren sich über Gebühren und verhandeln auf der Basis ihres Marktpotenzials zur Sendezeit, d.h. wie viele Gebührenzahler werden sich ein bestimmtes Programm zu einer bestimmten Sendezeit ansehen. Im Prinzip verhält es sich mit den Privatsendern ähnlich, nur dass deren ausschlaggebendes Kriterium die Werbung zu einer bestimmten Zeit ist. Genauer gesagt wird der Wert eines Sendeplatzes dadurch kalkuliert, welche Einschaltquote für einen Werbeblock zu erwarten ist. Pro Stunde darf ein Privatsender zwölf Minuten Werbung verkaufen. Bei 30 Sekunden pro Spot können somit maximal 24 Produkte in einer Stunde beworben werden. Ein zweistündiger Film wird durch den Einschub der Werbepausen auf zweieinhalb Stunden ausgedehnt, in denen der Sender dementsprechend 60 Werbeträger präsentieren kann. Kostet ein Spot etwa 50.000 Euro, dann nimmt ein Sender während dieser zweieinhalb Stunden insgesamt drei Millionen Euro ein.

Da die Fernsehsender ihr Personal und den Programmaufwand bezahlen müssen – diese Kosten variieren je nach Sender und Sendeplatz – bleibt für den Sender meist nur die Hälfte der Einnahmen über – ob diese Rechnung legitim und angemessen ist, darüber lässt sich sicher streiten. Doch diese Ausgaben werden von den Sendern bei der Kalkulation für den Erwerb eines Films schon eingerechnet. Daher orientiert sich ein privater Fernsehsender an den zu erwartenden Einnahmen durch die Werbung, dann rechnen die Sender den Aufwand für die Ausstrahlung auf und setzen sich ein daraus resultierendes Maximum für den Lizenzerwerb. Dieses Maximum wiederum liegt, für einen Spielfilm in der ersten Ausstrahlung, ungefähr bei der Hälfte des Erlöses nach der Einnahmen-Ausgaben-Rechnung. Das bedeutet, die Hälfte der Werbeeinnahmen wird für die Senderausga-

ben aufgerechnet, die restlichen 1,5 Millionen Euro in meiner Beispielrechnung werden dann abermals halbiert und zwischen Fernsehsender und Verleihfirma «aufgeteilt». So kann ein Verleih für einen Spielfilm in der Prime Time, in dieser exemplarischen Darstellung, von ungefähr 750.000 Euro ausgehen. Dann setzen sich Verleih und Fernsehsender an einen Tisch. Beide Seiten wissen, welche Kalkulationen anzusetzen sind. Ab da handelt es sich nur noch um Verhandlungspositionen, das strategische Interesse der beiden Parteien und den Wert des Films für das Fernsehen. Die Öffentlich-Rechtlichen haben sich diesen Praktiken und Preisdimensionen angepasst. Jeder deutsche Verleih versucht natürlich, seinen Film zur besten Werbezeit zu platzieren – von Oktober bis Weihnachten und Feiertage sind die Zeiträume, in denen die Werbung am teuersten ist und man das meiste Geld verdienen kann. Den Preis, den ein Unternehmen dafür zahlen muss, dass seine Werbung zu einer bestimmten Zeit im TV gezeigt wird, ist also die Grundlage für die Kalkulation eines Filmwerts und -preises. Über die Jahre im Filmgeschäft bekommt man ein Gefühl dafür, was denn ein Film so wert sein könnte. Diese Berechnungen nehmen immer realistischere Tendenzen an, je weiter ein Filmprojekt fortgeschritten ist, sodass man einen erfolgreichen Kinoblockbuster leicht an Sender verkaufen kann, und auch der DVD-Verkauf ist da ein sicheres Geschäft. Versucht man einem Sender ein Projekt schmackhaft zu machen, bevor der Film fertig ist – gesetzt den Fall, dass *Kinowelt* die Produktions- und Verleihfirma ist – so muss man von hypothetischen Kinobesucherzahlen und DVD-Verkäufen ausgehen, was den Verkaufswert mindert. Dafür beteiligen sich die Sender dann wiederum oft an der Finanzierung und Realisierung des Films – diese zwei Seiten muss man genau abwägen.

Hat man dieses Spiel oft genug durchexerziert, dann kann man den Wert für die Erst- und auch die Zweitausstrahlung kalkulieren und abschätzen; dann weiß man, zu welcher Schwesterfirma des Senders der Film weitergereicht wird, denn spätestens zur Drittausstrahlung läuft der Film weder in der Prime Time noch bei RTL. Der Film wird an RTL2 oder VOX weitergereicht, je nachdem welche Qualität der Film hat.

Man darf auch die Entwicklung der Fernsehsender auf keinen Fall außer Acht lassen, die Stärke der Marken. Auf Pro7 laufen zwar viele Hollywoodfilme, dennoch ist der Sonntagabend bei RTL der ausgewiesene Spielfilmplatz. Allein die Tatsache, dass RTL wenige Spielfilmzeiten hat, dann aber ausschließlich Blockbuster zeigt, macht diesen Sender besonders interessant für die Auswertung hochwertiger und kostenintensiver Kinofilme. Da erwarten die Leute immer einen gut ausgewählten Spielfilm. Dadurch ist die Einschaltquote zwangsläufig höher als bei anderen Sendern. Sat.1 liefert das Gemischtwarenprogramm. Die Einschaltquote für bestimmte Filme ist daher automatisch schwächer. *Kinowelt* muss sich bei jedem Film neu überlegen, an welche Sender *Kinowelt* den Film verkaufen kann. Bei von *Kinowelt* produzierten Filmen redet *Kinowelt* im Drehbuchstadium mit ARD, ZDF, RTL und Pro7 und hört sich deren Angebote an. Wenn niemand einsteigen will, muss *Kinowelt* sich überlegen, ob man gegen den Strom anschwimmt und auf eigene Faust produziert. Zumindest kann *Kinowelt* immer nachrechnen, ob die Sender bluffen. Fernsehsender sind allesamt Systemspieler in einem Nicht-Null-Summen-Spiel, jeder Teilnehmer betrachtet die Angebote rein analytisch. *Kinowelt* kann im Umkehrschluss Informationen darüber sammeln, wie viel jeder bereit ist zu zahlen.

## 7 Filmauswahl und Rechtebewertung: der Portfolioansatz

### Das Minderheitenprinzip

Ich lasse meine Vertrauten bei *Kinowelt* Einschätzungen über Einspielergebnisse und Lizenzverträge neuer amerikanischer Filme abgeben. Diese werden dann nach der Kinoauswertung und Fernsehausstrahlung wieder hervorgeholt und *Kinowelt* analysiert, wer die beste Einschätzung abgegeben hat. Bei deutschen Filmen hat *Kinowelt* eine Art Komitee, das die deutschen Filme auswählt. In diesem Gremium gilt nicht das Mehrheitsprinzip, denn da kommt man nie zu einer Entscheidung. Außerdem vernachlässigt man damit automatisch die Opposition. Minderheitsvoten werden mit Mehrheitsentscheidungen immer unterdrückt. Vielmehr realisiert *Kinowelt* Projekte immer dann, wenn mindestens ein einziges Mitglied extrem von einem Drehbuch oder Treatment überzeugt ist. *Kinowelt* musste einen Mechanismus finden, der schnelle Entscheidungen begünstigt, sonst diskutiert man so lange, bis ein Konkurrent die Drehbuchrechte erworben hat, und dann ärgern sich alle. In letzter Instanz muss die Geschäftsführung zwar selbst die Entscheidung treffen, doch das Minderheitenprinzip hat einen immensen Vorteil: Favorisiert ein Gremiumsmitglied ein Projekt, so bindet sich derjenige automatisch für die nächsten drei oder vier Jahre an diesen Film. Jeder, der sich dazu durchringt ein Projekt zu unterstützen, muss daher sehr von der finanziellen Einträglichkeit und den Erfolgchancen auf dem deutschen Markt überzeugt sein; das sorgt für eine zusätzliche Qualität. Die Auswahlkriterien, sich für ein Projekt zu entscheiden, werden von *Kinowelt* festgehalten und in eine firmeninterne Datenbank aufgenommen. Dadurch wird ein positiver Druck aufgebaut, der die Leute motivierter an Projekte herantreten lässt. Bei Erfolg und Misserfolg kann man dann analysieren, warum derjenige das gemacht hat und ob diese Gründe mit dem Ergebnis übereinstimmen oder eben nicht. *Kinowelt* macht das allerdings nur bei deutschen Filmen, da fängt die gesetzliche Subvention den potenziellen Misserfolg ein wenig ab.

*Kinowelt*s Firmenphilosophie konzentriert sich dabei nicht auf eine bestimmte Sparte des Filmgeschäfts. *Kinowelt* ist kein Verleih, der dogmatisch nur ein Genre oder bestimmte Filmemacher bevorzugt. Von künstlerisch wertvollen Filmen über Dokumentarfilme bis hin zum Horror- und Thrillergenre ist in dem Sortiment alles vertreten. Neben der Vermarktung der zurück- und neuerworbenen alten Filme hat *Kinowelt* sein Portfolio auf amerikanische Blockbuster, deutsche Co-Produktionen und Low-Budget-Projekte ausgerichtet.

### Low-Budget-Projekte: SAW und MILLION DOLLAR BABY

Vor der Insolvenz befand sich THE BLAIR WITCH PROJECT in dem Bestand der *Kinowelt*, und nach den guten Erfahrungen mit diesem Film hat *Kinowelt* sich entschieden, die Rechte für SAW zu erwerben. Der Film hat dann bei Produktionskosten von 1,2 Millionen Dollar in den USA 60 Millionen Dollar eingespielt. Das war natürlich ein gewinnbringender Um-

stand, der in diesem Maß nicht vorauszusehen war. Da *Kinowelt* in der Regel für Deutschland, Österreich und die Schweiz die Rechte kauft, muss man zwischen 10 und 20 Prozent des Budgets einplanen; bei *SAW I* hat *Kinowelt* diese Rechte 250.000 Euro gekostet. Das ist nach der angesprochenen Daumenregel viel Geld, doch es war bereits abzusehen, dass dem Film in den USA gute Chancen ausgerechnet wurden. Außerdem ist *Kinowelt* erst während des Drehs dieser Low-Budget-Produktion eingestiegen, da wird prinzipiell etwas mehr Investitionsvolumen erwartet.

Den Film hat *Kinowelt* dann mit etwa 200 Kopien ins Kino gebracht, d.h. *Kinowelt* hat neben 280.000 Euro für die Kopienherstellung auch die Synchronisation, P&A, Werbung in den Kinos, Premieren und Logistik einplanen und finanzieren müssen. Insgesamt waren das 1,1 Millionen Euro; da schraubt man seine Erwartung schon ziemlich hoch. *Kinowelt* hatte bei diesem Film mehr als 500.000 Zuschauer in Deutschland. Dazu kamen noch 50.000 in dem Lizenzgebiet Österreich. Der anschließende DVD-Verkauf lief auch sehr erfolgreich. Neben der Kinofassung hat *Kinowelt* einen Director's Cut und eine Collectors' Edition inklusive Buch herausgebracht. Im ersten Jahr hat *Kinowelt* 95.000 DVDs des ersten Teils für insgesamt eine Million Euro verkauft. Rechnet man die FSK 16-Version und die Collectors' Edition noch dazu, dann hat *Kinowelt* insgesamt 150.000 Stück im Handel abgesetzt. Im Folgejahr hat *Kinowelt* den Preis reduziert und noch einmal 240.000 Stück verkauft, allerdings nur noch 1,3 Millionen Euro umgesetzt. Interessanterweise hat *Kinowelt* in dieser zweiten Welle die Leute erreicht, die gehört haben, dass *SAW* ein Insidertipp ist. Da viele Konsumenten es nicht so brutal haben wollen, hat sich in diesem Schwung die FSK 16-Version erheblich besser verkaufen lassen.

Um neben der Portfolio-Erweiterung auch *Kinowelts* Interesse an diesem mittlerweile nicht mehr so geheimen Geheimitipp zu wahren, hat *Kinowelt* auch die Rechte für den zweiten und dritten Teil erworben. Bei *SAW 2* hat sich neben den gestiegenen Produktionskosten von sechs Millionen Dollar auch die Verhandlungsbasis der Produktionsfirma deutlich verbessert. *Kinowelt* musste eine Million Dollar für die Rechte ausgeben. Beim dritten Teil standen zwölf Millionen Dollar Budget zweieinhalb Millionen Dollar Lizenzgebühren von *Kinowelt* gegenüber. Nach der erfolgreichen Kooperation bei den ersten drei Filmen klopfte die *Lions Gate Films* beim vierten Teil zuerst an unserer Tür – schließlich hat *Kinowelt* die *SAW*-Reihe auch in Deutschland zu einem Erfolg gemacht. Außerdem veröffentlicht *Kinowelt* die DVD-Sammlerboxen der ersten drei Teile. Würde *Kinowelt* nicht die Rechte für den vierten Teil erhalten, wäre das komplette *SAW*-Werk auseinander gerissen. Außerdem kann man zum Kinostart des neuen Films die anderen Drei nochmals laufen lassen, solche Einnahmen und die damit verbundene Werbung will man sich kaum entgehen lassen. Allerdings versuchen sie (die Lizenzgeber) ihre Position auszuspielen. Juristisch gesehen hat *Lions Gate* das letzte Angebot. Wenn von der Konkurrenz zweieinhalb Millionen geboten wird, kommt *Lions Gate* noch mal zu *Kinowelt* und berichtet darüber, wie viel die Konkurrenz auszugeben bereit ist. Das kann natürlich ein großer Bluff sein, jedoch hat *Kinowelt* sehr gute Umsätze mit dieser Produktreihe gemacht; da zahlt man schon auf Verdacht eines potenziellen Nebenbuhlers die zweieinhalb Millionen.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Die *Kinowelt* hat die Rechte für *SAW 4* Ende 2007 erworben und am 7. Februar 2008 erfolgreich in die deutschen Kinos gebracht.



SAW: «Eine Million Dollar für die Rechte»

Schließlich hat *Kinowelt* für alle Teile auch alle DVD- und TV-Verwertungsrechte für Deutschland und Österreich eingekauft. Während *Kinowelt* selbst an den TV-Rechten nicht sonderlich gut verdient, da die SAW-Reihe nicht vor 23:00 Uhr im Fernsehen läuft, so gibt es dennoch ein gutes Potenzial im DVD-Sektor, denn Horror-Fans sind ein sehr treues Publikum. Einen ungewünschten Nebeneffekt hat diese Trilogie jedoch auch: Sobald man einen erfolgreichen Horrorfilm ins Kino gebracht hat, landen fast ausschließlich Angebote dieses Genres auf ihrem Schreibtisch.

Die Strategie des Einkaufs von SAW hat sich also ebenso ausgezahlt wie der Einkauf von Clint Eastwoods *MILLION DOLLAR BABY*. Dieser Film hatte durch seine überraschende Auszeichnung mit vier Oscars viel Aufmerksamkeit erzeugt und *Kinowelt* vor allem ein erfolgreiches DVD-Geschäft beschert, denn in deutschen Kinos haben diesen hervorragenden Film leider «nur» 500.000 Zuschauer gesehen.

### **Blockbuster: MR. & MRS. SMITH**

Neben solchen Überraschungserfolgen hat *Kinowelt* auch ganz herkömmliche Blockbuster im Sortiment. In Bezug auf diese Filme gilt, dass Hollywoodstreifen, deren Rechte *Kinowelt* erwirbt, deutschlandkompatibel sein müssen, damit *Kinowelt* diese sowohl im Kino als auch bei renommierten Sendern auswerten kann. Es reicht nicht aus, wenn der Film in den USA 80 Millionen Dollar an den Kinokassen gemacht hat. Man vergleicht die Einschaltquoten von vergleichbaren Filmen und bedenkt die Halbwertszeit von Stars. Bruce Willis-Filme sind in den 1990er Jahren eine sichere Investition gewesen, leider hat diese «Star-Sicherheit» mittlerweile nicht nur bei Mr. Willis stark nachgelassen. Aber es gibt auch Ausnahmen: *MR. & MRS. SMITH* ist mit 130 Millionen Dollar Budget eine dieser

teuren Hollywood-Produktionen, und natürlich hat hier der Starfaktor den gleichen Stellenwert wie die Story. Brad Pitt und Angelina Jolie sind eines dieser Gespanne des amerikanischen Kinos, die auch in Deutschland eine Mindestzuschauerzahl garantiert, und dass sich die beiden über den Film näher kennen gelernt haben, war der Vermarktung in Deutschland überaus dienlich. Während der «treulose» Gatte in den USA für negative Publicity gesorgt hat, interessierten sich die Deutschen sehr für das neue Traumpaar. Die gesamte deutschsprachige Boulevardpresse hat die Geschichte aufgegriffen und dem Film viel Aufmerksamkeit verschafft. Aber (und das betone ich ausdrücklich): Wenn der Film keine eigenständige Grundqualität gehabt hätte, wären die Zuschauerzahlen trotzdem schnell eingebrochen. Abgesehen davon lockt ein Brad Pitt die Pärchen in die Säle, eine sehr charakteristische Eigenschaft, die nur noch wenigen Stars inhärent ist. Diesen positiven Aspekten muss man natürlich die 4,2 Millionen Euro für die Rechte und die weiteren fünf Millionen Euro für Werbung gegenüberstellen, die sich glücklicherweise ausgezahlt haben. Der Film hat mehr als 3,3 Millionen deutsche Kinobesucher verzeichnet, sowie eine weitere halbe Millionen in Österreich, und der DVD-Verkauf stand bei einer Stückzahl von 450.000 Exemplaren dem Kinoerfolg in nichts nach.

## Deutsche Filme: Ein Sommermärchen

DEUTSCHLAND. EIN SOMMMERMÄRCHEN ist eine der deutschen Produktionen, für die Kinowelt sich die Lizenz für den deutschen Raum gesichert hat. Der Sönke Wortmann-Film wurde von seiner eigenen Produktionsfirma in Zusammenarbeit mit dem WDR produziert. Üblicherweise tritt Kinowelt eher als Co-Produzent bei deutschen Filmen in Erscheinung und lässt sich gleich die Vertriebsrechte zusichern, aber in manchen Fällen kauft Kinowelt auch die Lizenzrechte fertig gestellter deutscher Produktionen. Offensichtlich war das bei diesem Film eine gute Idee, denn der Film war mit fast vier Millionen Zuschauern der zweiterfolgreichste deutsche Kinofilm 2006. Der DVD-Verkauf dieses Films ist ebenfalls sehr erfolgreich gewesen, obwohl das neben dem allgemeinen Kundeninteresse einen weiteren Grund hatte. Kinowelt hat das SOMMMERMÄRCHEN für 11,50 Euro plus 19 Prozent Mehrwertsteuer offeriert. Einer der Händler hat den Film dann angeblich aus Versehen für 9,90 Euro angeboten. Noch am selben Tag hat Amazon.de den Preis ebenfalls auf 9,90 Euro herunter gesetzt, obwohl der zum Veröffentlichungsdatum 19,90 Euro kosten sollte. Die immense Nachfrage der Kunden hat zu einer immensen Nachfrage der Verkäufer bei Kinowelt geführt. Kinowelt hat den Film natürlich weiterhin für fast 14 Euro inklusive Mehrwertsteuer an die Händler verkauft. Kinowelt hätte sich selbst keine bessere Werbung ausdenken können. Natürlich ist der Verkaufspreis schnell wieder korrigiert worden, aber über die unfreiwillige Kampagne hat Kinowelt sich natürlich nicht beschwert.

Wir bei Kinowelt kennen uns durch unsere jahrzehntelange Arbeit mit Kinostarts und dem Vertrieb von DVDs ziemlich gut aus. Vielleicht kann Kinowelt nicht mit den größten Verleihfirmen der Branche konkurrieren, doch unser Erfahrungsschatz und die Auswahl hochwertiger Filme haben unseren Status als zuverlässiger Lieferant von Qualitätsproduktionen zementiert. Das gilt für die Zusammenarbeit mit den Fernsehsendern ebenso wie für den Lizenzerwerb und die Co-Produktion. Viele unserer Verhandlungspartner wis-

sen, dass man bei Bertelsmann oder mit der ARD gutes Geld verdienen kann, aber auch, dass deren Vertriebsstrukturen im Kino und auf DVD nicht so gut ausgeprägt sind wie die von *Kinowelt*. Viele Lizenznehmer haben keinen intelligenten Kino- und DVD-Vertrieb, sondern nur unermesslich viel Geld. Und da die Produktionsfirmen – *Kinowelts* Lizenzgeber – an den Gewinnen einer sehr guten Kino- und DVD-Auswertung mit profitieren, ist *Kinowelt* ein bevorzugter Partner. Bei dem Umsatzvolumen der *Kinowelt* ist es nicht möglich, jeden Preis zu zahlen. Doch das Know-how verschafft *Kinowelt* einen strategischen Vorteil gegenüber vielen finanzkräftigeren Unternehmen. Die guten Wachstumschancen für den Home-Entertainment-Bereich stärken *Kinowelt* natürlich besonders. Diese Einnahmen durch den Video- und DVD-Markt haben sich zwischen 1999 und 2005 verdoppelt, während der Kinoumsatz in etwa gleich geblieben ist. Bis 2009 geht *Kinowelt* von einem weiteren Wachstum in Relation zum Kino aus. Dabei haben die älteren Käuferschichten und die Abnehmer aus dem Bereich «Special Interest» in dem Bestand der *Kinowelt* natürlich auch einen eigenständigen Stellenwert eingenommen. Diese zwei Konsumenten-Gruppen sind ebenso kaufkräftig wie kauffreudig.

## 8 Herausforderungen: Von Raubkopier-Industrie und systematischem Unter-Wert-Verkaufen

Mittlerweile hat sich eine eigenständige Raubkopier-Industrie entwickelt, die mit den privaten Filmpiraten nichts gemein hat. An der tschechischen Grenze gab es *DIE REISE DER PINGUINE* und *MR. & MRS. SMITH* fast zeitgleich mit dem Kinostart für 3,50 Euro. Da hat sich eine professionelle Logistik als eigenständiger Geschäftszweig herausgebildet. Vom oberbayerischen Busunternehmen bis zum tschechischen Profi-Kopierer sind alle Aspekte durchkalkuliert. Dieser professionalisierten Industrie muss ein Riegel vorgeschoben werden.

Die privaten Nutzer der Kategorie Schulhof-Piraterie ärgern *Kinowelt* da weniger, man muss sie eher als Werbeträger und Besucher-Multiplikatoren ansehen denn als Einnahmen-Minimierer. *Kinowelt* unterstützt das Raubkopieren natürlich nicht, aber auch diese Kleinganoven indizieren das Interesse an einem neuen Kinofilm. Je mehr junge Leute sich einen Film illegal im Internet besorgen, desto erfolgreicher ist das Kinoeinspielergebnis. Auch wenn viele Branchenexperten diese Aussage kritisieren werden, so ist *Kinowelt* überzeugt, dass diejenigen, die sich den Film durch Piraterie besorgen, nicht mit dem Verlust an potenziellen Kinobesuchern gleichzusetzen sind. *Kinowelt* verfolgt zwar die kursierende Diskussion auf das Genauste und engagiert sich auch in den entsprechenden Gremien, aber wir glauben, dass ein privater Raubkopierer einem guten Film sogar dienlich sein kann. Diese Menschen sind oft Meinungsführer in privaten Diskussionen über neue Filme, sie kennen sich mit den neuesten Filmen aus und empfehlen dann sehenswerte Filme weiter. Empfehlungen von Freunden und Bekannten sind eines der wichtigsten Entscheidungsmotive für Kinogänger, einen Film sehen zu wollen.

Natürlich wäre es *Kinowelt* lieber, wenn es keine Raubkopierer gäbe, aber die Musikindustrie trifft dieses illegale Verhalten viel gewichtiger als die Filmbranche. Das liegt

vor allem daran, dass die Musikindustrie den herkömmlichen Kunden nur zwischen Alben und Singles wählen lässt. Meist wollen Leute nur drei Lieder hören, dafür aber keine CD mit 16 Songs kaufen. So breitet sich beim Konsumenten das Gefühl aus, 13 Titel bezahlt zu haben, die er gar nicht haben wollte. Der illegale Tausch von Musik ist durch den MP3-Player natürlich besonders begünstigt worden. Einem vergleichbaren Umstand müssen wir im Filmgeschäft noch nicht Rechnung tragen. Auch wenn sich portable Abspielgeräte immer weiter verbreiten, so kann das Kino die Stärke des Dolby-Surround-Sound und der übergroßen Leinwand immer noch ausspielen. Gerade mit Letzterem kann zu Hause und unterwegs kaum aufgewartet werden.

Eine Entwicklung beobachtet *Kinowelt* neben der professionalisierten Raubkopie-Industrie noch kritischer: den rasant steigenden Wert- und Preisverlust im freien Handel. Die schnell sinkenden Preise bei *Media Markt*, *Saturn* und *Karstadt* haben den deutschen Markt negativ beeinträchtigt, und gemeint sind hier nicht einmalige Werbestrategien à la SOMMERMÄRCHEN, sondern ein systematisches Unter-Wert-Verkaufen im DVD-Bereich. Die führenden Märkte nutzen die günstigen DVDs als Frequenzbringer für andere Produkte. Die Hoffnung besteht logischerweise darin, dem Käufer eines Films im gleichen Atemzug eine neue Waschmaschine oder einen neuen Fernseher feilzubieten. Das System scheint zu funktionieren, denn die Ketten expandieren mittlerweile sogar ins europäische Ausland; das kann die DVD-Branche nur noch mit Schrecken wahrnehmen.

Ein Versuch, dieser Entwicklung entgegenzuwirken besteht darin, das klassische Verleihgeschäft zu verjüngen und den Online-Bereich zu stärken. *Kinowelt* will daher selbst ein Experiment starten: In Leipzig soll eine anspruchsvolle Gemischt-Programm-Videothek entstehen. Abgesehen von den klassischen Blockbustern soll das Arthouse-Publikum auch auf seine Kosten kommen. Unsere 5.000 Titel aus diesem Bereich, inklusive vieler fremdsprachiger Angebote, soll dort präsentiert werden. Außerdem soll neben dem herkömmlichen Leihsegment auch der Kauf dieser Produkte ermöglicht werden. *Kinowelt* hat zwei strategische Partner dafür gewinnen können, die in dieses Pilotprojekt eingebunden werden. Dann wird sich vielleicht zeigen, ob man dem gängigen Trend der Einzelhandelsketten entgegentreten kann und die Konzentration auf ausgewählte Hollywood-Filme vielleicht doch nicht der einzige Weg ist, um gute Umsätze zu verzeichnen. *Kinowelt* wird versuchen, sich dem aggressiven Preismarketing durch ein breiteres Angebot, ein ausgezeichnetes Sortiment und qualifizierte Fachberatung zu widersetzen.

# «Das Kino der Zukunft muss ein «Spezialitäten-Kino» sein»

MICHAEL KÖLMEL UND BERTIL LE CLAIRE IM GESPRÄCH<sup>1</sup>

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Ist die deutsche Filmindustrie in der Krise?**

**Michael Kölmel:** Nein. Der Fernsehbereich wächst wieder, Pay-TV ist in Deutschland noch unterentwickelt, aber ausbaufähig. Der Kinobereich stagniert. Dies trifft zwar für den Verkauf von DVDs auch zu, doch dieser Bereich stagniert auf einem wesentlich höheren Niveau. Der Bereich der Online-Medien entwickelt sich rasch und wird in der Zukunft noch dominanter.

**Bertil le Claire:** Ich sehe das ähnlich. Wir müssen uns natürlich mit diesen neuen Medien befassen. Auch wenn wir im Home Entertainment sehr stark vertreten sind, haben wir meist nur die «klassischen» Rechte für den Verkauf und das Verleihgeschäft von DVDs. Die neuen Rechte – *Video-on-Demand*, *Download-to-Own*, usw. – haben wir bisher kaum für uns in Anspruch genommen. In diesem Bereich müssen wir uns erst positionieren. Diese Geschäftsmodelle und die neuen Vertriebsfirmen, wie Telefongesellschaften und Online-portale, sind momentan bereit, unanständig viel Geld für diese Auswertungskanäle zu zahlen, das sehen wir einfach nicht ein. Die Entwicklung von *Video on Demand*, so scheint es sich momentan abzuzeichnen, läuft auf eine parallele Veröffentlichung mit dem DVD-Start hinaus.<sup>2</sup> Wir vergeben auch erste Lizenzen an verschiedene Online-Anbieter, jedoch immer als *Revenue-Sharing-Modell*, das bedeutet, dass man sich nach Abzug der Kosten, die Abo-Gebühren bzw. die Nutzungsgebühren für den einzelnen Film teilt. Man ist sich branchenintern ziemlich sicher, dass diese neuen Vertriebswege erst Massenmarktrelevanz bekommen, wenn die Endgeräte zusammenwachsen. Erst wenn man komfortabel mit einer Fernbedienung über seinen Flatscreen auf Filme im Internet zugreifen kann, dann werden sich diese Kanäle rentieren. Bisher handelt es sich bei diesem Markt um ein Zusatzgeschäft.

**Ist das Filmgeschäft riskant?**

**BIC:** Natürlich ist die Filmbranche riskant. Doch man kann Risiken durch eine gute Portfoliobildung reduzieren. Veröffentlicht man nur 20 Filme im Jahr, kann man mit jedem davon

1 Bertil le Claire war zum Zeitpunkt des Interviews Geschäftsführer der Kinowelt-Gruppe; er trat im Mai 2008 zurück. Nach einem Abschluss als Wirtschaftsingenieur an der Technischen Universität Berlin arbeitete er zunächst für das *Deutsche Institut für Entwicklungspolitik*, die *BC Berlin Consulting & Engineering* und die *Deutsche Bank*. Seinen Einstieg in die Medienbranche fand er 1989 als TV-Marketing-Direktor der *UFA Film- und Fernsehproduktion*; 1993 wurde er *Executive Producer* der *GEO Film/UFA Fernsehproduktion* in Berlin und London. Ab 1999 war er Geschäftsführer des *Greenpeace Umweltschutz-Verlages*, bevor er 2002 in die Geschäftsführung der Kinowelt-Gruppe wechselte.

2 KEINOHRHASEN war die erste Major-Produktion, die im August 2008 (von Warner) parallel auf DVD und Video-on-Demand veröffentlicht wurde.



Bertil le Claire: «Nur 10 bis 20 Prozent der Filme spielen im Kino Gewinne ein»

daneben liegen. Vergrößert man sein Portfolio auf 50 Titel, ist das Risiko wesentlich minimiert. Wir haben ein sicheres Fundament durch unser Home Entertainment-Sortiment, das rund 67 Prozent unserer Erlöse einspielt. Wenn wir Rechte von neuen Filmen erwerben, dann kann man die Risiken durch die anderen Kanäle abfangen. Nur ein Bruchteil der Drehbücher, die wir bearbeiten, landet später im Kino. Von denen spielen wiederum nur 10 bis 20 Prozent Gewinne ein. Bis zu 40 Prozent spielen immerhin die Herstellungskosten im Kino wieder ein, aber mit den meisten macht man an der Kinokasse ein Verlustgeschäft. Das gilt jedoch nur für die Einnahmen im Kino – über alle Auswertungsstufen hinweg sind die Gewinnmargen zwar gering, aber man kann Einnahmen und Ausgaben fast immer nivellieren. Würde ein Großteil der produzierten Filme nicht mindestens die Herstellungskosten decken, wäre kaum ein Studio in Amerika, geschweige denn die Kinowelt, dazu in der Lage, weiterhin Filme zu produzieren.

**Sie haben uns ja einiges über Auswahlkriterien für Filme gesagt. Aber so richtig haben wir noch nicht verstanden, wie Sie den Kinoerfolg prognostizieren.**

**MK:** Ich versuche mich so wenig wie möglich auf mein Bauchgefühl zu verlassen. Sonst können sie keine kontroverse Diskussion bestreiten. Meine Zielsetzung ist immer, weitestgehend zu rationalisieren. Steigt man im Drehbuchstadium in ein neues Projekt ein, ist die Geschichte entscheidend, gefolgt vom Genre. Dann systematisiere ich diesen Bereich historisch. Wie sind beispielsweise bestimmte Filme dieses Genres in der Vergangenheit gelaufen? Und natürlich analysiere ich die Agierenden und Mitwirkenden. Ich sehe mir dabei Regisseure, Schauspieler und Produzenten gleichermaßen an.

Man kann auch umgekehrt herangehen. Wurden in der Filmgeschichte bei thematisch relevanten Filmen grobe Fehlentscheidungen getroffen und warum? Ich führe sozusagen

den Negativtest durch. Und so versuche ich das zu strukturieren. Alles muss natürlich mit Preisen bewertet werden, also wie viel man bereit ist, für Filme mit eigens eingeschätzten Erfolgsprognosen auszugeben. Da habe ich eine kleine Faustregel: Je niedriger die Co-Produktionskosten sind, desto höhere Risiken kann man eingehen.

**BIC:** Das Portfolio der *Kinowelt* umfasst ja eine Vielzahl von Filmen, und dazu haben wir die Einspielergebnisse in Zahlen vorliegen. Anhand uns wichtiger Kriterien kann man eine statistische Analyse durchführen und bestimmen, welche Gründe einen erfolgreichen Film ausmachen. Natürlich darf man dabei nicht vernachlässigen, dass sich Geschmack und Präferenzen des Publikums mit der Zeit verändern. Nach den Erfolgen der deutschen Komödie in den letzten Jahren wird sich zeigen, ob die Kinozuschauer die deutschen Fernsehstars auch in Zukunft im Kino sehen wollen.

**Welche Rolle spielt der so genannte «First-Weekend»-Zwang für Ihre Auswahlentscheidung?**

**MK:** Der Druck, einen Großteil der Einnahmen am Startwochenende verzeichnen zu müssen, hat das Risiko der Kinoauswertung erhöht. Man ist oft juristisch verpflichtet, Filme ins Kino zu bringen, für die man einen bestimmten Mindestpreis bezahlt hat, auch wenn sich diese Veröffentlichung auf Grund der großen Konkurrenz im Kino nicht rentieren wird. Wir versuchen daher, einen solchen Film nicht erst ins Kino zu bringen, sondern gleich auf DVD auszuwerten.

**Wie wird in Zukunft die Vermarktung von Spielfilmen aussehen?**

**MK:** Das Kino kann zukünftig zwei Entwicklungswege nehmen. Der eine ist eine noch stärkere Ausrichtung auf Blockbuster. Dadurch verringert sich die Vielfalt, also auch das Interesse an Kinobesuchen durch den Zuschauer. Der andere Weg, sollte sich die Digitalisierung der deutschen Kinos einmal durchgesetzt haben, könnte eine Vervielfältigung des Programms sein. Die Digitalisierung wird die Kosten für die Kopiererstellung dramatisch verringern, sodass Filme schneller und preiswerter in den Sälen gezeigt werden können. Dadurch könnte sich einerseits ein «Spezialitäten-Kino» herausbilden; andererseits hätten auch alte Filme eine Chance, nochmals auf den großen Leinwänden zu laufen. Darauf hoffe ich: Mit der zweiten Entwicklung wäre ein differenzierteres Programm möglich. Es gibt zwar keine neuen Säle, aber im gleichen Saal können zu unterschiedlichen Uhrzeiten auch unterschiedliche Filme gezeigt werden. Das könnte einen Anstieg von Kinozuschauerzahlen nach sich ziehen. Problematisch wird es, wenn die Blockbuster-Ausrichtung siegen sollte, denn dann macht es keinen Sinn, Filme mit einem Potenzial von 250.000 Zuschauern mit großem Werbeaufwand ins Kino zu bringen. Dann werden viele Kinofilme nur auf DVD erscheinen. Der einzige Vorteil wäre in diesem Fall der geringere Werbeaufwand für die DVD-Veröffentlichung gegenüber den herkömmlichen Budgets für Kinowerbung.

**Angenommen, viele Filme würden nur noch auf DVD erscheinen: Würden sich die Feuilletons dann mit den Neuerscheinungen auf DVD genauso auseinandersetzen wie mit Kinopremieren?**

**MK:** Das findet jetzt auch statt, aber der DVD-Markt ist durch die Vielzahl von Neuerscheinungen sehr unübersichtlich. Einige Zeitschriften besprechen DVDs bereits sehr ausgiebig, doch bei der Menge an neuen DVD-Titeln ist das ein Tropfen auf dem heißen Stein. Kinostarts werden von allen überregionalen Zeitungen besprochen, DVDs noch nicht oder nur sehr selten, doch diese Umstellung wird auch mal abgeschlossen sein.

**Das Kino ist der einzige Marktplatz, an dem alle Produkte dasselbe kosten. Was halten Sie von der standardisierten Preisstruktur der Kinos?**

**MK:** Studien haben ergeben, dass viele Zuschauer bereit wären, unter bestimmten Bedingungen mehr bzw. weniger Geld an der Kinokasse auszugeben. Kein deutsches Kino lässt das zu, denn die Angst vor der direkten Konfrontation einer Preisdiskriminierung ist groß. Doch scheint es mir plausibel, dass der Kinogänger eher bereit ist, für einen neuen JAMES BOND 14 Euro zu bezahlen, dafür aber einen anderen Film für vier Euro sehen will. Und die Preise ließen sich variieren, sodass ein Blockbuster nach vier Wochen Laufzeit nur noch sieben Euro kosten würde. Niemand aus der Filmbranche will das so kommunizieren, aber der Kinozuschauer würde sehr schnell verstehen, wie dieses System funktionieren könnte und sich darauf einlassen. Der Konservatismus vieler Filmschaffender erlaubt diese Gedankenspiele bisher nur hinter vorgehaltener Hand. Ich habe mit einigen Kinobetreibern darüber diskutiert, die sind an die Decke gegangen. Um diese Überlegungen praktikabel zu machen, müssten allerdings die Verleihkonditionen geändert werden. Statt einer prozentualen Leihmiete müsste man auf eine Festmiete pro Zuschauer umstellen. Dann könnten und müssten die Kinobetreiber selbst durchsetzen, welche Preise für welche Filme ausgewiesen werden, das muss die freie Entscheidung des Kinobetreibers sein. Diese Neuerung würde eine unheimliche Dynamik in die Kinobranche bringen und den Kinos in Randlagen eine reelle Chance bieten, über den Preisvergleich neue Zuschauer zu gewinnen. Die Digitalisierung wird die Karten neu mischen und die Wahlmöglichkeiten des Konsumenten vergrößern. Mir scheint die Preisdifferenzierung im Kino in diesem Zusammenhang unausweichlich.

**Werden mobile Endgeräte irgendwann ein ernsthaftes Vertriebsfenster sein?**

**MK:** Für den Spielfilmbereich halte ich das für unwahrscheinlich, dafür sind Kinofilme zu sehr auf Spezialeffekte und die überragende Qualität des Tons angewiesen. Für Videoclips à la *YouTube* ist diese Option viel interessanter. Auf solchen Plattformen kann sich das Potenzial vieler Nachwuchskünstler und der Kreativen hervorragend entfalten. Da wird es neue Formen von Filmen geben, die durch Kurzfilmdramaturgien dominiert werden.

**Welchen Stellenwert sehen Sie für das Kino der Zukunft?**

**MK:** In der schnelllebigen Zeit von Klingeltönen, Videoclips, Musikclips und Internetspots ist der Kinobesuch etwas Beschauliches geworden. Ich hoffe, dass dem Kino eine größer werdende Vielfalt bestimmt ist und man aus dem Blockbuster-Denken ausbrechen kann, denn sonst wird man dieses Popcorn-Spielhallen-Image nie mehr los.

**BIC:** Das Kino wird die primäre Auswertungsstufe von Filmen bleiben – auch wenn es mittlerweile oftmals zur reinen Marketingmaßnahme verkommen ist. Das Kino wird gebraucht, um Aufmerksamkeit für den Film zu generieren, die für eine langfristige Auswertung bis zum Fernsehen enorm wichtig ist. Das Kino wird aber auch deshalb eine Wertschöpfungsstufe bleiben, da man mit der Auswertung im Kino immer noch Geld einnimmt.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Qualität ist das beste Anreizsystem

ANDREAS KRAMER

Dr. Andreas Kramer, geboren 1961 in Schwelm, ist stellvertretender Vorstand des *HDF Kino e.V.*, des Hauptverbandes deutscher Filmtheater. Nach einem Studium der Politik, Geschichte und Psychologie promovierte er als Stipendiat der *Friedrich-Naumann-Stiftung* in Politikwissenschaften an der Universität Bonn. Anschließend arbeitete er, unterstützt durch das Auswärtige Amt und gemeinsam mit der *UNHCR*, an der Nahrungsmittelversorgung und Minenräumung in afrikanischen Krisenregionen. Es folgte eine Position als Leiter der internationalen Abteilung des *Zentralverbandes gewerblicher Verbundgruppen e.V.*, dem Dachverband von nahezu 200.000 selbständigen mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Anfang 2000 wechselte Dr. Kramer als Hauptgeschäftsführer zum *HDF Kino* und ist seit 2005 stellvertretender Vorstand.

## 1 Seiteneinsteiger im Filmgeschäft

**D**er Hauptverband Deutscher Filmtheater, kurz *HDF Kino e.V.*, ist der ADAC der Kinos. Von den 4800 Leinwänden in Deutschland sind über 70 Prozent unter diesem Dach organisiert, angefangen bei Arthouse-Kinos über traditionelle Häuser bis hin zu Multiplexen mit sieben und mehr Leinwänden. Traditionell vertritt der *HDF Kino e.V.* den klassischen Mittelstand, also Einzelhäuser, Center und Kinos, in denen Gebäude-Eigentum und Betreiberschaft in einer Hand liegen. Aber auch Ketten wie *CinemaxX*, *CineStar* und *UCI* sowie große Kooperationen wie *Cineplex* und *Kinopolis* sind im Hauptverband organisiert. Der Weg zum stellvertretenden Vorsitzenden des *HDF* war atypisch für diese vergleichsweise prominente Stellung innerhalb des Filmgeschäfts und ist durch eine frische und unbefangene Sichtweise auf die Branche geprägt.

Nach einem Studium der Politik, Geschichte und Psychologie an der *Universität Bonn* und einer Promotion über die Sicherheitspolitik der *FDP* habe ich, unterstützt vom Auswärtigen Amt, für die *UNHCR* mitgeholfen, die Organisation der Nahrungsmittelversorgung und Minenräumung u.a. in Angola, Mosambik und politisch in Kambodscha zu unterstützen. Eines Tages, nachdem ich von Verhandlungen mit der *UNITA* in Angola nach Deutschland zurückgekehrt war, informierte mich das Auswärtige Amt darüber, dass zwei meiner Männer und drei *UN*-Soldaten in einen Hinterhalt geraten und von *UNITA*-Rebellen getötet

worden waren, auf eben der Strecke, auf der ich zwei Tage zuvor selbst unterwegs gewesen war. Dieses Erlebnis hat mich, als Ehemann und Vater, schweren Herzens und nach reiflicher Überlegung dazu veranlasst, den Job aufzugeben. Es folgte die Bearbeitung des internationalen Bereichs des Zentralverbandes gewerblicher Verbundgruppen; in dem als Dachverband Genossenschaften und Kooperationen des Handels, wie z.B. *R+V*, *Edeka*, *REWE* und *Intersport* etc. organisiert sind.

Eher zufällig reagierte ich auf eine Annonce, die eine Stelle als Hauptgeschäftsführer des *Hauptverbandes Deutscher Filmtheater* ausschrieb. Das Vorstellungsgespräch war eine Offenbarung. Ja, die strukturellen Aufgabenbereiche und Arbeitsweisen eines Verbandes kannte ich sehr gut, nein, die Kinowirtschaft war mir nicht vertraut und der letzte Kinobesuch lag weit zurück. Aber das Verbandswissen war gefragt. Zu meiner Überraschung wurde ich so mit 38 Jahren der sehr wahrscheinlich jüngste Hauptgeschäftsführer eines bedeutenden Medienverbandes.

In dieser Eigenschaft will ich hier sowohl über unsere Schwerpunktthemen wie etwa die Sperrfristen zwischen den Auswertungskanälen und die Digitalisierung der Kinosäle sprechen, als auch einige Gedanken zum Kinopublikum im reifen Alter und den Perspektiven der deutschen Kinolandschaft anbringen.

## 2 Plädoyer für den Schutzraum des Kinos

Der *HDF Kino e.V.* engagiert sich seit langem sehr deutlich dafür, die Sperrfristen zwischen dem Kinostart eines Films und der Auswertung in den weiteren Vertriebskanälen, wie DVD, Pay-TV und Video-on-Demand, also der virtuellen Ausleihe eines Films im Internet, beizubehalten. Wir sind in diesem Zusammenhang auf eine wissenschaftliche Studie von Professor Hennig-Thurau und seinen Kollegen gestoßen.<sup>1</sup> Die Quintessenz, die wir aus dieser Studie ableiten konnten, war, dass US-Filmstudios den meisten Umsatz in Deutschland generieren können, wenn Kinofilme bereits drei Monate nach dem Kinostart auf anderen Plattformen auf den Markt kommen. Wir, als Interessensvertreter der Kinos, lehnen eine solche Neustrukturierung ab.

Es gibt eine Sperrfrist-Regelung für geförderte deutsche Filme, die im Filmförderungsgesetz, kurz FFG, festgeschrieben ist. Dieses Gesetz besagt, dass deutsche Filme, die mit deutschen Fördermitteln unterstützt worden sind, ein Auswertungsfenster von sechs Monaten einzuhalten haben. Gleichzeitig hat dieses Filmförderungsgesetz aber auch Mechanismen, die es erlauben, dieses Fenster für DVD-Veröffentlichungen bei bestimmten Voraussetzungen und Abstimmungsverfahren auf vier Monate zu reduzieren. Es folgt dann eine Kaskade von zwölf Monaten bis zur Veröffentlichung des Films via Video-on-Demand und weiteren zwölf Monaten bis zur Premiere des Kinofilms im Free-TV. Zwischen dem Start eines Films in den deutschen Kinos bis zur Veröffentlichung im öffentlich-rechtlichen oder privaten Fernsehen dauert es daher üblicherweise 24 Monate

<sup>1</sup> Hennig-Thurau, Thorsten, Victor Henning, Henrik Sattler, Felix Eggers, & Mark B. Houston (2007): The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels, *Journal of Marketing*, Vol. 71 (October), pp. 63–83.



«Kino-Sperrfrist als inhaltlicher, kultureller und wirtschaftlicher Schutzraum des Kinos»

– dies gilt wie gesagt nur für deutsche bzw. mit deutschen Fördermitteln unterstützte Produktionen.

Wenn wir über die Auswertungskaskade sprechen, konzentrieren wir uns naturgemäß auf die erste Stufe zwischen Kino und DVD. Vorausschauend ist es aber, den Schwerpunkt auch auf die zunehmende Zahl der neuen Abspielplattformen und die neuen Inhalteanbieter, mit denen das Kino konkurrieren muss, zu legen. Die klassischen Inhalte, die man aus dem Fernsehen kennt, bestehen zwar noch, aber die Zahl derer, die sich im Inhaltebereich etablieren und neue elektronische Verbreitungswege nutzen, nimmt erheblich zu. Die neuen Anbieter drücken nicht von vorn, sondern quasi von hinten auf die Länge der Auswertungsstufen und verstärken damit gleichzeitig den Druck auf die Zeit der Kinoauswertung: Bei Video-on-Demand-Diensten handelt es sich um nachgelagerte Möglichkeiten der Auswertung des Kinos. Das Gleiche gilt für mobile Geräte wie den iPod. Diese Dienste können wirtschaftlich nur funktionieren, wenn sie permanent mit neuen Inhalten bestückt werden. Die steigende Nachfrage nach solchen Möglichkeiten, Filme zu konsumieren, beschleunigt außerdem den Wunsch der Konsumenten, immer schneller und immer mehr neue Stoffe abrufbereit zur Verfügung zu haben. Der Verbraucher will permanent aus einer Filmvielfalt wählen können. Eine Verkürzung des Kinofensters beschleunigt zwar durch zeitnahe Nutzung folgender Auswertungen den Kapitalrückfluss für die Produzenten, bedeutet aber zu unserem Leidwesen im Umkehr-

schluss, dass der einzelne Film keine Chance bekommt, langfristig Kinoeinnahmen zu generieren.

Deshalb sind der Schutzraum Kino und die Beibehaltung des Auswertungsfensters sowohl aus kulturellen, wirtschaftlichen, aber auch aus filmpolitischen Gründen so wichtig. Wir wissen, dass es Filme wie *DAS LEBEN DER ANDEREN* oder *GOOD BYE, LENIN!* gibt, die lange nach dem eigentlichen Kinofenster noch Geld in den Kinos einspielen. Der HDF fordert, dass idealerweise das für deutsche geförderte Filme geltende Auswertungsfenster auch per Gesetz auf den amerikanischen Film angewendet wird. Denn derzeit könnte ein US-Film, den man heute im Kino sieht, bereits nächste Woche auf DVD erscheinen. Um dies zu unterbinden, gibt es, anders als beim geförderten deutschen Film, bisher keine gesetzliche Handhabe. Alles basiert bei nicht-deutschen Kinofilmen allein auf Absprachen, die als verbindliche Orientierung dienen. Das Kino ist ja neben seiner sozio-kulturellen Funktion auch eine entscheidende Werbeplattform. Je besser ein Film im Kino läuft, desto besser läuft er auf DVD. Alle folgenden Auswertungsstufen profitieren ebenfalls davon. Das wurde bislang akzeptiert. Nun schrumpft das Fenster zusehend. Der Druck kommt von den Produzenten über die großen Studios, die das Kino auf seine Funktion als Werbeplattform reduzieren und ihre Gewinne mit den nachgelagerten Formen einfahren, an denen das Kino aber nicht beteiligt ist.

Uns ist aber zudem bewusst, dass es Filme gibt, für die im Grunde kein Auswertungsfenster von sechs Monaten nötig ist. Bei fast 500 Filmstarts im Jahr gibt es natürlich auch kulturelle und wirtschaftliche Leichtgewichte. Diese Filme interessieren nach wenigen Wochen kaum einen Kinobesucher mehr. Vor diesem Hintergrund ist es spannend, dass sich drei bis vier Monate nach Kinostart eine wirtschaftlich interessante und große Schnittmenge aus Menschen ergibt, die sowohl im Kino waren und zusätzlich noch die DVD des im Kino gesehenen Films kaufen. Das ist ein interessanter Punkt mit der Konsequenz, dass es den Kinoeinnahmen schadet, wenn eine DVD früher veröffentlicht wird, und weniger DVDs verkauft werden, wenn die DVD erst wesentlich später veröffentlicht wird. Ich denke, dass es ein flexibles System geben wird und geben muss. Ebenso bin ich fest davon überzeugt, dass der Kinofilm und das Kino als Kulturgut geschützt werden müssen. Andere kulturelle Einrichtungen, etwa die Oper und das Theater, sind in Deutschland durch hohe Subventionen unter Artenschutz gestellt. Hier wird jeder Sitzplatz jedes Jahr mit tausenden von Euro subventioniert. Das Kino definiert als Spezialimmobilie seit über 100 Jahren ein kulturelles Gut, wird aber von staatlicher Zuwendung ausgenommen. Ich sage: Kultur ist nicht teilbar. Daher fordern wir die Erhaltung der Kino-Sperrfrist, denn das ist der inhaltliche, kulturelle und wirtschaftliche Schutzraum des Kinos.

Man muss übrigens klar trennen zwischen Förderung und Subventionierung. Die Kinos zahlen – wie die Videoindustrie – aus ihrem Umsatz einen gesetzlich geregelten Prozentsatz als Filmabgabe an die *Filmförderungsanstalt (FFA)*. Die FFA fördert aus diesen Mitteln über zinslose Darlehen und Zuschüsse u.a. Filmproduktionen, Drehbücher, Kinoprojekte und Zusatzkopien. Von dieser Abgabe werden allein 48,5 Prozent neuen deutschen Filmproduktionen zur Verfügung gestellt, das waren 2006 ca. 15 Millionen Euro. Die Finanzspritzen der FFA an Filmproduzenten fließen als Referenzmittel (die nicht zurückgezahlt werden müssen) in erheblicher Höhe und als Darlehen in die Filmproduktion.

Dabei liegt die Darlehens-Rückzahlungsquote der Produzenten nur zwischen zwei und sieben Prozent. Die Kinos erhalten zwar auch finanzielle Unterstützung und Förderungen, beispielsweise wenn sie renovieren wollen, aber das sind zinslose Darlehen, deren Rückzahlungsquote im Gegensatz zu den Produzenten bei ca. 95 Prozent liegt. Dieses Ungleichgewicht ärgert uns natürlich und sollte durch Änderungen im FFG behoben werden. Darüber hinaus existieren auch auf Länderebene Fördergremien, die für deutsche Produktionen Mittel zur Verfügung stellen. All diese Förderungen sorgen dafür, dass Filme in Deutschland hergestellt werden können. D.h. die Wirtschaft (Kinos), nicht der Steuerzahler, finanziert durch eine Abgabe den deutschen Film und eigene Kinoprojekte mit, durch Abgaben, die die Kinos selbst eingezahlt haben. Von Zuschüssen und Subventionen sind die Kinos weit entfernt.

### **3 Von den Chancen und Risiken der Digitalisierung des Kinos**

Stellen wir uns vor, die Mineralölindustrie hätte ein Verfahren entwickelt, das Einsparergebnisse von 70 Prozent bei der Herstellung eines neuen Treibstoffs im Vergleich zum bisherigen Verfahren ermöglicht. Der neue Treibstoff kann innerhalb der nächsten Jahre auf den Markt gebracht werden, aber alle Autofahrer müssten sich dafür neue Autos kaufen. Die Mineralölindustrie hätte dauerhaft Einsparergebnisse, aber die Autofahrer müssten sich teure neue Autos kaufen, um für die Industrie die permanenten Einsparungen zu generieren. In der Übergangsphase müssten die Tankstellen beide Treibstoffe anbieten. Da zunächst beide Kraftstoffe angeboten werden und da somit höhere Kosten entstehen, verlangt die Industrie für das neue Gemisch das Doppelte des bisher üblichen Preises. Der Autofahrer müsste sich dennoch das neue Auto, das er sich eigentlich nicht leisten kann, kaufen, um dann den neuen und teureren Sprit tanken zu können, der natürlich sein hohes Preisniveau dauerhaft halten wird.

Das ist mehr oder weniger die Situation in der die Kinos sich jetzt bei der Digitalisierung befinden. Die amerikanischen Studios – *Disney, Fox, Paramount, Sony, Universal* und *Warner* – haben 2002 die *DCI* gegründet, die *Digital Cinema Initiative*. Diese Initiative plant die weltweite Digitalisierung des Kinos, hat Qualitätsstandards festgeschrieben und forciert die Verbreitung des digitalen Films. In Deutschland wächst die Zahl der digital projizierenden Kinos. Das *Cinécitta* in Nürnberg oder der *Cinedom* in Köln sind dabei nur zwei Beispiele von ca. 170 (von insgesamt 4.800) Leinwänden die mit dem 2K-Standard, der Mindestanforderung an die Auflösung, ausgerüstet sind. Noch können diese Einrichtungen ein Euro oder 50 Cent mehr für ihre Kinokarten verlangen. Der Neuigkeitseffekt zieht hierbei zunächst. Sobald die strukturelle Umwandlung der gesamten Branche abgeschlossen ist, wird sich diese Preiserhöhung jedoch nicht mehr rechtfertigen lassen. Die hohe Kinodichte in Deutschland und die entsprechende Wettbewerbsintensität werden für eine Preisnivellierung sorgen. Die meisten Menschen nehmen ohnehin an, dass das Kino bereits digitalisiert ist. Jede Armbanduhr funktioniert heute digital, man dürfte nicht selten Unverständnis und Überraschung erfahren, wenn man seinem Publikum sagt, dass man erst jetzt von den 35mm-Rollen auf digitale Projektion wechselt.

Die deutschen Kinos haben die Digitalisierung natürlich nicht als Heilsbringer des Kinofilms aufgenommen. Kritische Reaktionen der Kinobetreiber reichen von «brauchen wir nicht», «wollen wir nicht» bis «können wir uns nicht leisten». Manche Kinos sind noch mit 35mm-Projektoren aus den 1970er Jahren ausgestattet. Die funktionieren heute noch einwandfrei; sie können preiswert in Stand gehalten werden, sind robust und die Optik ist gleichbleibend gut. Im Vergleich dazu kostet ein digitaler Projektor ca. 60.000 Euro, zusätzlich muss der Vorführraum umgebaut und eine Klimatechnik installiert werden. Das Aufgabengebiet der Filmvorführer ändert sich, und die zusätzlichen Mehrkosten zur Unterhaltung der digitalen Projektoren sind mit 275 Euro pro Leinwand und Monat dauerhaft wahnsinnig teuer. Noch können die Kinobetreiber auf 35mm Kopien setzen, doch in wenigen Jahren wird es nur noch digitale Filme geben. Wir befinden uns also in genau dieser teuren «Treibstoff»-Übergangsphase.

Die Herstellungskosten von über 1000 Euro für eine 35mm-Filmrolle wird es bei der digitalen Kopie nicht mehr geben, die neue Technologie spart einem Verleiher bis zu 80 Prozent seiner P&A-Ausgaben und steigert somit die Gewinnmarge beträchtlich. Die Verleiher müssen nur noch ein digitales Master anfertigen lassen und können dann unendlich viele Kopien auf Festplatten an die Kinos verteilen oder sogar lizenzierte Downloads für die Kinos bereitstellen. Wir reden von ungefähr 57.000 physischen Startkopien jedes Jahr in Deutschland, die dann zukünftig nicht mehr hergestellt werden müssen – das entspricht einem jährlichen Einsparpotenzial von über 50 Millionen Euro auf Verleihseite, den Logistikaufwand für den Versand der Kopien und die Trailerkosten noch nicht mit eingerechnet. Die Produktionsfirmen können ebenfalls viel Geld einsparen, wenn sie sich digitaler Aufnahmetechnologien und Bearbeitungsabläufe bedienen. Die übermäßige Kalkulation von Filmrollen wird ad acta gelegt und durch Festplatten oder andere günstige digitale Speicherformate ersetzt.

Die Kinos haben keine finanziellen Einsparpotenziale. Vielmehr soll das Ausstrahlungsrecht, das Recht also, einen Film in einem Kinosaal zeigen zu dürfen – und nichts anderes erwerben die Kinobetreiber – aber weiterhin das Gleiche kosten. Das Argument der Kinobetreiber dagegen lautet, dass das Einsparpotenzial der Produzenten und der Verleiher anteilig an die Kinos zur Finanzierung eines technischen Systemwechsels, der dem Einen dauerhaft Einsparungen und dem Anderen dauerhaft Belastungen bringt, weitergegeben werden sollte, denn die notwendigen Investitionen zur Umrüstung auf eine digitale Projektion sind auf Kinoseite Illusion und überhaupt nicht darstellbar. Die Ertragssituation der Kinos ist katastrophal, und Eigenkapital ist nicht vorhanden. Seit dem Jahr 2000 hat sich die Besucherzahl um 17,5 Prozent reduziert. Eigentlich müsste die Finanzierung der Digitalisierung daher von denjenigen getragen werden, die zukünftig maßgeblich und dauerhaft davon profitieren – also von den Verleihern, so der Ansatz der Kinobetreiber.

Wir brauchen verbindliche Rahmenbedingungen, Solidarität zwischen den beteiligten Parteien und eine Übergangsphase, damit die Digitalisierung zu bewerkstelligen ist. Die Verleiher sind bereit und haben Unterstützung bei diesem Prozess signalisiert. Diese Unterstützung hinkt aber erheblich hinter den Einsparpotenzialen her. Gleichzeitig wollen sie auch von den Filmförderungen, der öffentlichen Hand und der Kinobranche angemessene Eigenleistungen erbracht wissen, zu denen die Kinos auch bereit sind. Wie

hierbei der Begriff «angemessen» zu definieren ist, kann auch der Verleihverband nicht genau sagen. In der Übergangsphase wird es Kinos geben, die 35mm spielen und andere, die mit digitaler Projektion aufwarten können. Solange die Umstrukturierung nicht abgeschlossen ist, wird die Zweigleisigkeit auch die Produktionsfirmen dazu treiben, schnellstmöglich die Digitalisierung komplett und weltweit voran zu bringen. Neben dem digitalen Master und den jeweiligen Kopien auf einer Festplatte müssen auch die herkömmlichen Filmrollen verbreitet werden, eine Doppelbelastung, die allerdings absehbar und zeitlich begrenzt ist.

Bei all der Problemdiskussion darf man aber die Chancen nicht übersehen, die mit der Digitalisierung für die Kinos verbunden sind. Die Digitalisierung der Kinolandschaft kann eines der ehemals wichtigsten Merkmale des Kinoraums wieder re-etablieren, die technische Führerschaft des Kinos bei Bild und Ton. Hier ist insbesondere auf das Erlebnis 3-D hinzuweisen. Dies ist eine der Perspektiven, die wir den Kinos und viel mehr noch den Besuchern vermitteln müssen, damit auch sie verstehen, welchen Nutzen der Technikwandel haben kann.

Ein weiterer Vorteil der Digitalisierung für die Kinos liegt darin, nicht mehr von einer fixen Kopienzahl abhängig zu sein. FLUCH DER KARIBIK 3 ist in Deutschland mit 1.400 Kopien, die HARRY POTTER-Reihe mit 1.000 Kopien auf den Markt gegangen – das sind schon sehr hohe Kopienzahlen auch für amerikanische Blockbuster. Dokumentarfilme und die kleinen deutschen Filme laufen dagegen manchmal mit 50 oder weniger Kopien in ganz Deutschland an, sodass längst nicht alle Kinos, die den Film gern zeigen möchten, vom Verleiher bedient werden können. Sollten dann Filme mit geringen Kopienzahlen ein sehr großes und nicht vorhersehbares Publikumsinteresse erfahren, könnten kurzfristig und preiswert im Nachhinein Kopien flexibel und nachfrageorientiert hergestellt werden. Von der Digitalisierung könnten auch anspruchsvolle Filme in kleinen Ortschaften und in der Fläche das kulturelle Angebot profitieren. Das würde den kleineren und ländlicheren Kinos zugute kommen. Diese neue Flexibilität schafft Möglichkeiten, bisher nicht erreichte Besucherpotenziale anzusprechen bzw. weiter auszubauen. Entscheidend ist, dass der Flexibilität dann auch Luft zum atmen gegeben wird. Im analogen Zeitalter sind die Verleiher hierzu nicht ausreichend bereit.

Eine andere Option, die mit der Digitalisierung verbunden ist, sind alternative Inhalte, so genannter neuer Content. Neben sportlichen Großereignissen wie der Fußballweltmeisterschaft könnten die Kinos auch Live-Übertragungen von Konzerten oder Opern zeigen. Allerdings muss dies gezielt als Event herausgestellt werden. Als allein tragendes Geschäftsmodell reicht es nicht. Ein Bereich, der für alternativen Content besonders interessant werden kann, sind Fernsehproduktionen. Große Event-Movies wie DRESDEN oder DIE STURMFLUT sind zwar fürs Fernsehen konzipiert, würden aber auch als Premieren- oder Start-Event wunderbar auf die große Leinwand passen. Donnerstags könnten solche Filme ihre deutschlandweite Premiere im Kino feiern und eine Woche später im TV brillieren. Genau das ist 2006 passiert, als die Auswertungsstrategie von DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN für reichlich Furore sorgte. Der Verleih Kinowelt hatte Absprachen mit dem WDR, dass die Fußball-Dokumentation im Kino ausgewertet wird und dann zum Weihnachtsgeschäft auf DVD herauskommen sollte; erst danach war bei der ARD, respektive dem WDR, eine Ausstrahlung geplant. Tatsächlich lief der Film dann doch nur wenige

Wochen nach dem Kinostart im Fernsehen.<sup>2</sup> Auch wenn das zum Verdruss der Kinos nicht ganz reibungslos gelaufen ist, weil dem Kino zahlreiche Besucher abgeschnitten worden sind, hatte der Film doch fast vier Millionen Kinozuschauer und damit die zweitmeisten Zuschauer eines deutschen Films in diesem Jahr. Und auch beinahe elf Millionen Fernsehzuschauer bei der ARD sind ein überaus erfolgreiches Ergebnis. Solche Strategien könnten abgestimmt werden und durchaus in beiden Kanälen Erfolge feiern, wenn man es denn mal weiter ausprobieren würde. Möglich ist diese Option, weil für die förderfreien deutschen ebenso wie für die amerikanischen Filme die gesetzliche Sperrfrist nicht gilt, denn DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN wurde zu 100 Prozent vom Fernsehen finanziert. Leider fehlt für solche Konzepte die einheitliche Anwendung, dafür müssten sich Produzenten, Verleiher, Video-on-Demand-Dienste, Fernsehsender und Kinos an einen Tisch setzen und besser kooperieren. Flexiblere und profitablere Geschäfte wünschen sich alle Bereiche, aber dafür bedarf es einer gemeinschaftlichen Strategie und eines ideologiefreien und innovativen Blicks über den Tellerrand.

## 4 Auf der Suche nach dem «Kino-Look»

In jedem Jahr laufen fast 500 Filme in den deutschen Kinos an, davon sind ca. ein Drittel deutsche Filme. Über eine Angebotsvielfalt lässt sich hier zu Lande kaum streiten, über die schlechte Qualität vieler Filme leider schon. Ich würde die Zahl der Kinofilme gern halbieren, aber es steht zu vermuten, dass die Zahl der Neuveröffentlichungen noch steigen wird. Der Grund für den Wunsch nach weniger Neustarts ist einfach zu erklären: Ein großer Teil der Filme auf dem Markt hat keinen «Kino-Look» und läuft dem ästhetischen Qualitätsanspruch des Kinofilms zuwider.

Man könnte mir nun meinen Vorschlag, TV-Event Movies im Kino unterzubringen entgegenhalten, doch ich sehe in dieser Idee keinen Widerspruch zu meinem Engagement für weniger Filme auf dem Markt. Immer mehr Fernsehproduktionen nähern sich ästhetisch und narrativ sehr stark meinen Vorstellungen vom Kino-Look an. Es gibt bestimmte Parameter, anhand derer man Kinofilmqualität erkennen kann. Das Budget gibt oft einen guten Hinweis für den Mindeststandard, den man erwarten kann. Florian Henckel von Donnersmarcks DAS LEBEN DER ANDEREN mal außen vor gelassen, behaupte ich, dass reine Kinofilme unter zwei Millionen Euro Gesamtherstellungskosten im Kino kaum erfolgreich sein können. DIE WEISSE MASSAI hat fast sieben Millionen Euro gekostet und DER UNTERGANG lag bei geschätzten 16 Millionen Euro. Natürlich liegen diese Filme am oberen Ende der Qualitätsskala – Kinofilme benötigen in der Regel ein Budget, das zwei Millionen Euro deutlich überschreitet. Wenn dann noch ein namhafter Drehbuchautor, der adäquate Regisseur und ein profilierter Verleih dazukommen, dann ist zumindest die Chance groß, dass ein Kinofilm kulturell und wirtschaftlich erfolgreich ist. Eine Kinoästhetik-Erfolgsgarantie gibt es allerdings nicht, sondern insbesondere Erfahrungswerte, an denen sich die Branche orientiert. Wichtig ist, dass wir bereit sind, vor dem Hintergrund der digitalen Technik,

<sup>2</sup> Der Kinostart von DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN war am 5. Oktober 2006; seine TV-Premiere hatte der Film am 6. Dezember 2006 in der ARD.

einer veränderten Medienwahrnehmung und -nutzung sowie neuer Inhalte und Inhaltsformen, unsere liebgegewonnene Kulturtechnik des Sehens und Wahrnehmens bewegter Bilder zu öffnen und neu zu justieren. Dies wird dauerhaft dazu führen, dass der Kinofilm trotz hochwertiger TV-Filme und anderer Inhalte sein eigenes Profil schärfen kann und in der Vielfalt an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft erkennbar bleibt.

Das ist übrigens auch ein Punkt, der das Filmförderungsgesetz betrifft. Das FFG ist ein Wirtschaftsgesetz und kein Kulturgesetz. Eine kleine Randbemerkung zu diesem Thema soll das kurz verdeutlichen. Der Kinofilm DAS KLEINE ARSCHLOCH wurde seitens einiger Kinovertreter und Kreativer in den FFA-Förderkommissionen mit dem Argument bekämpft, dass Filme dieses «Niveaus» nicht gefördert werden dürften. Den Kritikern kann man – egal, ob inhaltlich übereinstimmend oder nicht – nichts anderes entgegen halten als drei Millionen zahlende Kinobesucher beim KLEINEN ARSCHLOCH. Dem Bully Herbig-Film DER SCHUH DES MANITU – der in Deutschland fast zwölf Millionen Zuschauer ins Kino lockte – wurde die Förderung ebenfalls ganz versagt. Dabei muss man sich bewusst machen, dass gerade aus den hohen Umsätzen dieser erfolgreichen Filme Filmabgabe an die FFA zur Produktion neuer, kleiner und schwieriger Produktionen gezahlt wird.

## **5 Neue alte Zielgruppen für das Kino: Was wir ändern müssen**

Wie kann man die ältere Generation der «Best-Ager» wieder für die Kinos gewinnen? Die FFA hat die *Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)* beauftragt, das Kinobesucherverhalten in unterschiedlichen Studien zu erforschen. Die Wahrheit war nicht nur ernüchternd, sondern auch überraschend. Die modernen Multiplexkinos wurden nicht als störend empfunden, und Popcorn wird von den Best-Agern wohl auch ganz gern gegessen. Als Faktoren zählen vielmehr u.a. die Eintrittspreise und zu wenig Informationen über den deutschen Film; Punkte, die insbesondere von Menschen jenseits der 40 ins Feld geführt werden.

Darüber hinaus müssen wir erkennen, dass es heute trotz des kollektiven Erlebnisraums Kino nicht reicht, eine große Leinwand, guten Ton und bequeme Sitze zu bieten. Das Kino hat zwei große Nachteile: Es bietet weder Zeit- noch Ortssouveränität. Der Verbraucher möchte nicht gezwungen werden, um Punkt 20 Uhr einen Film an nur einem bestimmten festen Ort zu sehen und dazu sein Wohnzimmer verlassen zu müssen, um dann noch im Kino eine halbe Stunde Reklame zu ertragen. Die Kinos können gegen die Punkte Orts- und Zeitsouveränität wenig ausrichten. Der Kinosaal ist nicht portabel und die Spielzeiten werden von den Verleihern vorgeschrieben: Denn wenn der Kinobesitzer den Film nicht um 20 Uhr zeigt, erhält er auch keine Kopie vom Verleiher, ganz einfach. Mobile Abspielplattformen, insbesondere aber das Internet können die aktuellen Wünsche der Nutzer zwar erfüllen, ohne dabei auch nur annähernd des Erlebnis Kinofilm im Kino zu erreichen. Gleichzeitig wächst der Anteil der Best-Ager, die das Internet nutzen. Mittlerweile ist dieser Anteil größer als in der Generation 14 bis 29. Die öffentlich-rechtlichen und die privaten Fernsehsender haben gegenüber dem Kino den Vorteil, dass sie ihre Rechte an unzähligen hochwertigen Filmen auswerten und den Internetnutzern zur

Verfügung stellen können. Das möchte der Verbraucher, und das kann das Kino in dieser Form nicht bieten.

Die Branche muss daher andere Wege finden, um diese strukturellen Nachteile zu überwinden und seine Kundschaft an sich zu binden. Konzepte, die das Drumherum des Kinos stärker betonen, werden immer interessanter. Einerseits bedeutet das, dass die Wahrnehmung des Kino-Areals deutlich kundenfreundlicher werden muss, etwa durch andere Entertainment-Anbieter wie Restaurants usw. Dass ich persönlich kein Fan von Popcorn und Käsesoßen bin, kann man vielleicht vernachlässigen, aber auch die Best-Ager fordern ein breiteres Service-Angebot. Sicherlich möchten viele Besucher dieser Generation genauso Salzgebäck und Eis angeboten bekommen wie die jüngeren Zuschauer, doch würde eine Auswahl an guten Weinen und ein Sortiment mit z.B. Pralinen die Bandbreite nicht nur erweitern, sondern auch den Geschmack dieser Zielgruppe treffen. Vor allem aber kann die Qualität des Kinogangs an sich noch deutlich verbessert werden. Da spielen Faktoren wie Motivation, Kompetenz und Freundlichkeit des Personals eine Rolle, ebenso wie die Gepflegtheit der Kinos. Beschwerden der Kinobesucher sollten dabei eher als Möglichkeit der Kundenbetreuung denn als lästiges Herumschlagen mit den Gästen verstanden werden. Leider wird diese Technik der Kundenpflege oftmals als Kritik an der eigenen Person als Kinobetreiber oder als Mitarbeiter aufgefasst, und die Bedürfnisse der Besucher werden weiterhin nicht angemessen berücksichtigt. Das ist insbesondere in denjenigen Kinos ein Problem, in denen die Mitarbeiter selbst nicht immer diese emotionale Verbundenheit zu ihrem Kino besitzen. Grundsätzlich muss die Kompetenz des Personals in der Kundenbetreuung intensiver geschult werden.

Das Zusammenspiel aus sauberen Sälen, guten Filmen, freundlichem Personal und einem gehobenen Getränke- und Snacksortiment wird sich als überaus lohnenswert erweisen. Viel mehr Kunden sind sogar bereit, dafür einen oder zwei Euro mehr zu zahlen, wenn sie sich dafür sicher sein können, dass das jeweilige Kino dafür den eigenen Wünschen entsprechen kann. Der HDF ist um höchste Qualität bemüht, denn das ist das beste Anreizsystem für die Besucher.

## 6 Mut haben!

Der Kinofilm besitzt besondere Qualitäten, die nur in dem besonderen Raum des Kinosaals zur Geltung kommen können. Das fängt bei dem oft unterschätzten gemeinschaftlichen Erleben an, gilt für die Punkte Ton- und Bildqualität und endet bei der absoluten Konzentration und Fokussierung auf einen Film im Kino. Viele Menschen sehen sich heute neben dem Fernsehprogramm gleichzeitig die Online-Nachrichten an, hören Musik oder lesen Zeitung. Die Wahrnehmung audiovisueller Inhalte hat sich in den letzten Jahren merklich verschoben, dazu haben das Heimkino und die mobilen Abspielgeräte ihre Beiträge geleistet. Im Kino kann man sich voll und ganz auf das Erlebnis Film konzentrieren. Das Kino ist und bleibt ein Erlebnisraum, in dem manche Filme überhaupt erst zur Geltung kommen können. DER HERR DER RINGE, APOCALYPSE NOW oder MATRIX müssen auf der großen Leinwand gesehen werden. Dafür engagieren wir uns zusammen mit dem *Verband der Filmverleiher e.V.* in der *Zukunft Kino Marketing GmbH* und initiieren Kampagnen wie «Raub-

kopierer sind Verbrecher», «Filmbefreier» oder «Kino. Dafür werden Filme gemacht», die übrigens ebenfalls aus den Mitteln der Filmabgabe der FFA finanziert werden.

Der Kinofilm muss als qualitativ hochwertig wahrgenommen werden. Definierte Kinotauglichkeit muss ein eigenes Prädikat darstellen, damit der Kinofilm sich stärker profilieren kann. Dann bin ich fest davon überzeugt, dass das Kino auch im Zeitalter der Digitalisierung und in Konkurrenz mit mobilen Plattformen und veränderten Sehgewohnheiten überleben kann. Außerdem denke ich, dass die Kinobranche den Mut haben sollte, sich neuen und innovativen Geschäftsmodellen, die den veränderten Mediennutzungen entsprechen, unverkrampft zu öffnen, anstatt darauf zu warten, bis diese der Branche übergestülpt werden. Der deutsche Film sollte noch stärker auf dem heimischen Markt vertreten sein – und meine Prognose ist, dass er es auch dank der Filmförderung und des Deutschen Filmförderfonds sein wird. Die amerikanischen Produktionen treffen den europäischen Geschmack nicht mehr so sehr wie früher, und ich sehe darin die Chance, dass der Marktanteil der deutschen Filme in Zukunft dauerhaft über 30 Prozent liegen kann. Wir müssen unabhängiger von der amerikanischen Filmindustrie werden. Die Kreativkapazitäten wachsen in Deutschland zusehends und können den deutschen Film nur weiter vorantreiben. Wenn wir das zusammenbringen und uns stärker an den Konsumentenwünschen orientieren, dann prognostiziere ich dem Kino in Deutschland tatsächlich gute Zukunftschancen.

# «Es fehlt ein Studiengang, der die filmökonomischen Teilbereiche bündelt»

ANDREAS KRAMER IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Inwieweit sind die deutschen Kinos und deren Betreiber den wachsenden Anforderungen einer sich professionalisierenden Filmindustrie gewachsen?**

**Andreas Kramer:** Man merkt, dass die Spezialisierung und Professionalisierung der gesamten Filmindustrie inzwischen auch Auswirkungen auf die alteingesessenen Kinobetreiber in der soundsovielten Generation haben. Es gibt zum Beispiel einen Ausbildungslehrgang zum Filmtheaterkaufmann, der zwar leider keine anerkannte Berufsausbildung darstellt, aber zumindest zeigt, dass ein Perspektivwechsel der jüngeren Betreiber eingesetzt hat, die solche Absolventen engagieren und befürworten.

Nicht nur die Kinoausstattung und Neuorientierung an den Wünschen des Publikums treten mehr und mehr auf die Tagesordnungspunkte der Kinohäuser, auch deren Interesse an einem Qualitätssprung im Bereich ökonomischer Führung ihrer Kinos wächst. Der Filmtheaterkaufmann ist ein Baustein, der einen Beginn dieses Umdenkens markiert. Hinzu kommen die Bereiche Buchhaltung, Marketing, der Umgang mit Banken, der Aufbau von strategischen Unternehmensführungen und Öffentlichkeitsarbeit, die von diesem Berufsbild nicht vollständig abgedeckt werden können.

Ein Credo, das ich schon seit Anbeginn meiner Verbandstätigkeit vertrete, ist: «Think global, act local». Es ist wichtig, dass immer wieder verdeutlicht wird, dass der Film ein Produkt ist, das nach sehr speziellen und vor allem lokalen Marktregeln funktioniert und man, im Gegensatz zu vielen anderen Produkten, keine verlässliche Erfolgsgarantie gewähren kann. Im Unterschied zu den amerikanischen Studios, die in erster Linie daran interessiert sind, investiertes Geld möglichst schnell zurückzubekommen und die sich dafür Finanzexperten aus allen Ressorts zusammensuchen, stehen wir in Deutschland noch am Anfang dieses Professionalisierungsprozesses. Leider nimmt in der amerikanischen Perspektive das Produkt Film die Position des reinen Wirtschaftsguts ein, mit dem Massenmärkte bedient werden sollen. Die Homogenität der Filme und damit auch die zunehmende Gleichförmigkeit vieler Blockbuster sind ein Nachteil, der aus diesem Denken entspringt. Auf Grund der Kreativpotenziale des europäischen und auch des deutschen Films würde ich mir einen Mittelweg zwischen ökonomischen Bestrebungen und der Wahrung der kulturellen Identität wünschen.

**Wenn sie eine Stellenausschreibung für einen Kinoleiter aufgeben würden, dann wären die Anforderungen also auf einen kulturinteressierten Bankkaufmann ausgerichtet?**

Pauschalisiert könnte ich das so unterschreiben. Aber man muss sich auf das Kino fokussieren und die Frage stellen, welche Entwicklungen in Richtung Professionalisierung in den letzten 20 Jahren bereits stattgefunden haben und welche weiteren Schritte in diese Richtung unbedingt notwendig sind. Die verschiedenen Ausbildungsgänge, die mittlerweile existieren, sind auch ein Ergebnis davon, dass das Filmgeschäft keine Industrie- und Handelskammer hat, wie es sie für Fleischereien oder Bäckerbetriebe gibt. Stattdessen werden unzählige Randberufe vom Kinogewerbe aufgesogen, etwa der Kaufmann für audiovisuelle Medien. Aber ein klares Berufsbild gibt es für den Kinobetrieb nicht. Viele in der Branche haben neben dem Kino auch Fernsehen und Hörfunk kennengelernt, das halte ich persönlich nicht für die schlechtesten Voraussetzungen.

Defizite im Bereich betriebswirtschaftlicher Kenntnisse erschweren die Positionierung eines Kinos im Wettbewerb, forcieren eine Marktberreinigung und zwingen zur Restrukturierung des Kinos. Eine Steigerung der Professionalität aller Beteiligten ist zukunftsweisend. Ich würde mal behaupten, dass die deutschen Filmhochschulen in den Bereichen Produktion und Regie herausragend sind. Leider fehlt ein Studiengang, der die filmökonomischen Teilbereiche bündelt. Ich könnte mir auch vorstellen, dass man in einen betriebswirtschaftlichen Studiengang die Medien und Nutzungsmöglichkeiten von Medien integriert, statt einen auf das Kino fokussierten Ausbildungsgang anzubieten. Diese offene Herangehensweise an das Kinogeschäft würde auch perspektivisch der Heterogenität des deutschen Films gerechter werden. Aber ich will auch anmerken, dass die Mitarbeiter sowohl in den Zentralen der Kinoketten als auch in den traditionellen Kinos überwiegend sehr gut ausgebildet sind; ihnen mangelt es nicht an ökonomischer Bildung, und sie kennen sich auch mit Filmen sehr gut aus. Das Ziel muss es sein, dieses Niveau in allen Kintypen fest zu verankern. Denn die Herausforderungen an eine Branche an der Schnittstelle von Kultur und Wirtschaft werden zukünftig noch weiter wachsen.

**Mittlerweile refinanzieren sich viele hoch budgetierte amerikanische Produktionen fast ausschließlich durch die Einnahmen am Startwochenende. Wie beurteilen Sie als Kinovertreter diesen First-Weekend-Zwang?**

Ich würde das gerne trennen. Das erste Wochenende, an dem ein Film startet, sendet verschiedene Signale in unterschiedliche Richtungen. Es zeigt dem Verleiher, ob ein Film bzw. dessen Werbeintensität angemessen waren, ob das Marketing funktioniert hat und der Film angenommen worden ist. Außerdem gibt es dem Kinobetreiber ein Gefühl dafür, ob er auf den richtigen Film gesetzt hat. Nur wenn die Erwartungen des Kinos an diesen Film mit dem Einspielergebnis und dem Interesse der Kundschaft übereinstimmen, dann ist auch der Kinobesitzer von der Spielbarkeit des Films überzeugt. Daher ist das Startwochenende aus psychologischen Gründen sehr wichtig. Ein Film, der am ersten Wochenende nicht sonderlich angelaufen ist, aber als Blockbuster verkauft worden ist, wird auch in den darauffolgenden Wochen nicht wesentlich besser laufen. Das führt dazu, dass sich das Kino Gedanken machen muss, wie es mit der Situation umgeht.

Eine Vielzahl neuer Filme drückt auf den Markt und zwingt den Kinobetreiber, sich für oder gegen einen gerade laufenden Film zu entscheiden. Da sich der Erfolg neuer Filme schwer einschätzen lässt, muss die Platzierung respektive die Terminierung immer anhand des Einzelfalls entschieden werden. Da das Publikum ausschlaggebend ist, kann es sein, dass ein viel beworbener Kassenschlager, der sein Versprechen auf gute Einnahmen



DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN: «Große Event-Movies als Premieren-Event»

nicht halten konnte, nur dieses ominöse erste Wochenende läuft. Damit ergibt sich dann automatisch das Problem der Sperrfristen. Der Verleih will einen erfolglosen – ebenso wie einen erfolgreichen – Film möglichst zeitnah auswerten. Doch im ersten Fall ist das natürlich noch wichtiger, um das Verlustgeschäft zu minimieren. Durch eine schnelle Auswertung auf DVD, im Pay-TV, bei Video-on-Demand und letztlich im Fernsehen, kann der Misserfolg für einen Produzenten an der Kinokasse reduziert werden.

**Wie kann man diesen Druck, der mit dem Startwochenende verbunden ist, entkrampfen?**

Dazu müsste man die Verleihstruktur von Filmen abändern. Das Kino kann diese Entscheidung nicht immer beeinflussen, da es keine absolute Hoheit über den Filmeinsatz hat. Ein Beispiel: Der Film FLUCH DER KARIBIK wurde auf Grund der hohen Kopienzahl auch an Kinos vergeben, die nur eine Leinwand haben. Der Mietvertrag der Kopie mit dem Verleih besagte, dass dieser Film mindestens vier Wochen mit mindestens drei Vorstellungen am Tag gespielt werden muss. Ein bestimmtes Kino macht aber seit 20 Jahren am Sonntagmorgen eine Matinée, zeigt immer am Mittwochnachmittag einen Kinderfilm und hat Donnerstagmorgen einen festen Termin für französische Film Noir-Werke. Der Verleih stellt das Kino vor die Entscheidung, all diese Termine abzusagen oder den Film nicht ins Programm aufnehmen zu dürfen. Das Kino muss seine wirtschaftliche Situation abschätzen und sich entscheiden, ob es auf diesen Film verzichten kann. Ähnlichen Schwierigkeiten sehen sich auch größere Kinos ausgesetzt. Die Verleihverträge legen schließlich auch den Saal fest und bestimmen, wie häufig der neue Blockbuster aus Sicht des Verleihs gespielt werden muss, damit am Startwochenende möglichst viele Sitzplatz-Kapazitäten deutschlandweit bereitgestellt sind. Andererseits würde ein Kino mit drei oder vier Sälen einen erfolgreich laufenden Film gerne in eigener Entscheidung bei Bedarf im größten Saal weiter laufen lassen, auch das ist nicht möglich.

Dabei wird das Konkurrenzverhältnis zwischen den Verleihern untereinander auf dem Rücken der Kinobesucher ausgetragen. Ein Verleiher blockiert durch Vertragsgestaltung

auch die partielle Nutzung des Kinosaals durch einen anderen Verleih. Besonders bitter ist dies, wenn nachmittags keine Kinderfilme mehr ergänzend zu einem vermeintlichen Blockbuster gespielt werden dürfen. Insbesondere kleine Kinos sind hiervon massiv betroffen. Die Kinobetreiber haben logischerweise kein Verständnis für diese Querelen, unter denen letztlich die Besucher zu leiden haben. Der Kinozuschauer will einen bestimmten Film sehen und ist verschreckt, wenn er den aus einem unerklärlichen Grund nicht sehen kann. Dieser Missstand ist der Filmbranche nicht dienlich. Dem Besucher sind diese Zusammenhänge nur schwer zu vermitteln. Kann ein Kino einen Film nicht anbieten, macht der Kinobetreiber aus Sicht des Besuchers einen schlechten Job.

Heute herrscht ein First-Weekend-Zwang bei der Filmwahrnehmung im Kino. Der Besucher erwartet, neue Filme direkt zum Start auf der Leinwand zu sehen. Viele, insbesondere kleine Kinos, haben dann das Problem, dass zwei erfolgreiche Filme im Abstand von einer oder zwei Wochen auf den Markt kommen und eigentlich beide «im größten Saal» vorgeführt werden müssten. Dies wird dann durch die meist dreiwöchigen Vertragslaufzeiten und die genannten Forderungen verhindert. Noch schlimmer wird es, wenn ein Film mit dreiwöchiger Laufzeit bereits in der zweiten Woche keine Besucher mehr bringt und nicht abgesetzt werden darf, auch wenn ein neuer attraktiver Film auf dem Markt ist und für Umsatz sorgen könnte. Es gibt genug Beispiele, in denen ein kleines Kino auf Grund dieser Regelung einen Film tagelang vor leerem Saal spielen muss, weil der Vertrag mit dem Verleiher Flexibilität ausschließt. Der Verleiher diktiert den Filmeinsatz.

**Wenn die Verleiher den Bedürfnissen des Publikums entgegenkämen, würde es der Filmindustrie also besser gehen?**

Im Rahmen eines Gesamtbranchenansatzes ist mehr Flexibilität erforderlich. Wenn der Kinobesitzer merkt, dass ein Film im vom Verleiher immer geforderten größten Saal keine Besucher mehr zieht und die wenigen Besucher auch in einem kleineren Saal zu befriedigen wären, dann sollte es möglich sein, entweder den Film situationsbedingt in einem anderen Saal zeigen zu können, oder – bei nur einer Leinwand im Gebäude – den Film absetzen zu können, damit ein anderer, neuer Film zum Zuge kommen kann. Das wäre auch dem Verleih dienlich, denn so könnten alle Filme optimal ausgewertet werden. Zusätzlich müssten sich die Verleiher untereinander darauf verständigen, dass nicht zwei Blockbuster kurz nacheinander gestartet werden und sich gegenseitig das Publikum streitig machen. Bei ca. 30 amerikanischen Großproduktionen im Jahr kann man diesen Kannibalisierungseffekt vermeiden. Dann könnte man, unabhängig von Auswertungsfenstern, die Wirtschaftlichkeit jedes einzelnen Films optimieren. Damit wäre allen Beteiligten geholfen und man würde die öffentliche Meinung über Filmstarts und das Image der Branche aufpolieren.

**In Deutschland gibt es immer weniger Filme, die sehr lange Laufzeiten aufweisen. Aber wäre es nicht sinnvoll, über eine im Zeitablauf differenzierte Preispolitik Filme einträglicher zu machen? Ist das ein internes Denkverbot der Branche?**

Es gibt kein Denkverbot, sondern einfach das Bestreben der Kinobetreiber, einen erfolgversprechenden Film so lange laufen zu lassen wie irgend möglich und dabei kontinuierlich einen bestmöglichen Umsatz zu erzielen. Bei einer Filmkopie pro Kino versucht man, diese Kuh möglichst lange zu melken. Eine Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der Wochenlaufzeit eines Films im selben Kinogebäude ist in der Praxis nicht umzusetzen.

«Es fehlt ein Studiengang, der die filmökonomischen Teilbereiche bündelt»

Warum auch? Ein Buch behält auch seinen Preis, egal ob es eine Woche oder sechs Monate nach Start gekauft wird. Es geht um den Erhalt der Wertigkeit des Kinofilms. Die Frage ist vielmehr, inwieweit Qualitätskriterien für einen Film und eine klare Kinotauglichkeit nicht ein unterschiedliches Preisniveau von Film zu Film rechtfertigen würden. In der Tat wäre es interessant, offener über Preismodelle auf der Grundlage zeitlicher oder inhaltlicher Kriterien nachzudenken. Hier steht unser Partner, die Verleiher im Fokus. Wir haben hier weniger ein Denkverbot, sondern eher Konservatismus. Deshalb ist auch hier für mich das zentrale Schlüsselement, eine an Kundenwünschen orientierte Flexibilität. Ich würde Modellversuche in diesen Richtungen an einem Standort begrüßen und mich auf die Auswertung des Ergebnisses freuen.

Ich könnte mir ebenso vorstellen, verschiedene Szenarien zur Optimierung der Auswertungsfenster durchzuspielen, um zu sehen, ob sich die theoretischen Studien bestätigen lassen und man eine realistische Lösung finden kann, mit der alle Beteiligten einverstanden wären. Solche Ideen werden immer wieder angesprochen und diskutiert, aber es traut sich leider keiner an wirkliche Modellversuche heran.

#### **Was sind derzeit die wichtigsten Baustellen für die Kinobranche?**

Oberste Priorität hat die Digitalisierung; sie muss zügig und zielstrebig stattfinden. Das neue Mediennutzungsverhalten und die Möglichkeiten des Internet und der mobilen Plattformen sollten nicht als Problem, sondern als Option und Chance verstanden werden. Man sollte Innovationen nicht ablehnen, sondern zugunsten des Kinos nutzen. Außerdem muss sich das Kino als Erlebnisraum wieder etablieren, indem Ambiente, Mitarbeiterqualifikation und all die anderen bereits angesprochenen Aspekte deutlich verbessert werden. Zusätzlich sollte man das Kino auch als Möglichkeit der Innenstadtbelebung ansehen, schließlich ist das Ins-Kino-gehen ein soziales Verhalten, das als Zeitvertreib für Jung und Alt attraktiv sein sollte.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Aus Liebe zum Kino: Was wir tun müssen, damit der Besucher glücklich ist

MARKUS GRAB

Markus Grab, geboren 1966 in Schlackenwerth, ist Gründer und Chefredakteur der Webseite *insidekino.de*, die neben Fakten, Prognosen und Analysen aus der Kinobranche die wohl größte Datenbank über deutsche Kinoeinspielergebnisse seit 1968 bietet. Markus Grab erlernte ab 1984 das Kinohandwerk in einem Augsburger Filmtheater, das er bis 2001 führte. Neben seiner Arbeit für *insidekino.de* ist er als Berater für unabhängige Kinobetreiber tätig.

## 1 Eine kurze historische Einordnung

**M**ein Beitrag steht unter den Vorzeichen meiner persönlichen Beziehungen zum Kino. Ich habe selbst jahrelang ein familienbetriebenes Kino geführt: Daher ist meine Einstellung zu Kinobetreibern, Verleihfirmen und Produzenten eine ganz besondere. Ich beobachte den Kinomarkt sehr genau und betreue mit zwei Freunden, unter dem Pseudonym Mark G., den Internetauftritt von *insidekino.de*. Wir nehmen uns aktueller Kinofilme dabei genauso an wie den Klassikern und stellen der Branche wichtige Auswertungen zu Besucherzahlen, Kinoeinspielergebnissen und Filmrezensionen zur Verfügung. Vielen Menschen ist gar nicht bewusst, wie sich der Kinokonsum in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat. Der Film mit dem höchsten Einspielergebnis aller Zeiten ist TITANIC, doch das liegt auch an den stetig steigenden Eintrittspreisen an den Kinokassen. Schaut man auf die Besucherzahlen, dann liegen viele ältere Filme weiter vorn. Viele tippen intuitiv, durch den Erfolg deutscher Filme in den letzten Jahren, auf DER SCHUH DES MANITU als erfolgreichsten Film. Der konnte immerhin fast zwölf Millionen Besucher in die Kinos locken und ist zumindest der meistbesuchte deutsche Kinofilm seit der Wiedervereinigung. Unter den Filmen, die in den deutschen Besuchercharts mehr Einträge verbuchen konnten, sind u.a. DAS DSCHUNGBUCH mit stolzen 27,4 Millionen Besuchern und die TRAPP-FAMILIE von 1958 mit 27 oder 28 Millionen Zuschauern – leider gibt es erst seit 1980 verlässliche Angaben zu Besucherzahlen, daher sind die Angaben hier etwas vage. Der erfolgreichste DDR-Film war übrigens DIE GESCHICHTE DES KLEINEN MUCK mit 13 Millionen Besuchern.

## 2 «What goes up must come down – and vice versa»

Eigentlich spricht nichts für den unbändigen Optimismus bezüglich der Zukunft des Kinos. Seit dem modernen Rekordjahr 2001 gingen die Besucherzahlen um 30 Prozent zurück. Insgesamt sind wir wieder auf dem Niveau des Jahres 1995 angelangt. Allerdings hinkt dieser Vergleich, denn 1995 gab es nur 3.900 Kinosäle, 2007 waren es hingegen etwas mehr als 4.800 Kinosäle, also 25 Prozent mehr. Auch gegenüber dem Rekordjahr 2001 gab es noch ein Plus an Leinwänden. Dagegen steht der erwähnte Rückgang von 30 Prozent bei den Besucherzahlen.

Worauf gründet sich also mein grenzenloser Optimismus? Ich bin seit 1984 mit der Kinobranche verbunden. Ich habe in diesen 22 Jahren schon einige Höhen und Tiefen erlebt und halte es deswegen mit der Aussage: «What goes up must come down – and vice versa». Zudem hatte ich das Glück, in den ersten Jahren meiner Kinolaufbahn einen Chef gehabt zu haben, der 1928 mit dem Kinomachen angefangen hat. Er erlebte das Nonplusultra an Höhen und Tiefen. Er fing mit seiner Kinokarriere kurz vor der Weltwirtschaftskrise an. Er erlebte, wie eines seiner Kinos von den Nazis beschlagnahmt wurde, musste mit ansehen, wie seine Kinos im Krieg zerbombt wurden und sein einziges nicht zerstörtes Kino von der US-Armee als Truppenkino beschlagnahmt wurde. Er erlebte die Blütezeit des Kinos, mit dem Rekordhoch von 817 Millionen Besuchern, im Jahr 1956. Dann musste er beobachten, wie das Fernsehen die Zuschauerzahlen einbrechen lies. Schon zehn Jahre später verzeichneten die deutschen Kinos rund Zweidrittel weniger Besucher. Diese Zahl halbierte sich dann im nächsten Jahrzehnt nochmals und sank auf 115 Millionen jährliche Besucher bis 1976.

Die Kinofachzeitschriften der 1960er Jahre beobachteten mit Argusaugen, wie die Anzahl der Haushalte mit Fernsehgeräten ständig anwuchs; jede neue Statistik wurde ängstlich von den Kinomachern erwartet. Genauso skeptisch sah man zu, wie die geldklammen Produzenten die Ausstrahlungsrechte ihrer Filme ans Fernsehen verkauften. Mit damals nur drei Fernsehprogrammen konnte der richtige Film noch Einschaltquoten von unfassbaren 90 Prozent erreichen, und diese Straßenfeger sorgten auch für leere Kinos. Gleichermaßen entwickelte sich die Anzahl der Kinoleinwände. Waren es noch 7.100 im Jahr 1959, wurden 1977 lediglich noch 3.100 Leinwände angestrahlt. Mein Chef erlebte den völligen Zusammenbruch des deutschen Films, der Ende der 1960er Jahre und Anfang der 1970er Jahre noch durch die Aufklärungs- und Sexfilmwelle verzögert wurde. Bis 1980 sank der Marktanteil deutscher Filme von 50 Prozent in den 1950er Jahren auf unter zehn Prozent. Er erlebte die nächste Krise in den 1980er Jahren, als die Filmstudios ihre Filme auf Video veröffentlichten.

Damals wurden im Sommer kaum neue Filme gestartet. Die Kinos überbrückten diese Lücke im Programm meist mit Klassikern. Wer nun meint, dass das kleine Fische waren, der sei eines Besseren belehrt: Ein Evergreen wie SPIEL MIR DAS LIED VOM TOD aus dem Jahr 1969 brachte 15 Jahre später noch eine halbe Million Besucher im Jahr. Klassiker wie VOM WINDE VERWEHT, BEN HUR oder PAPILLON konnten mit bis zu einer viertel Million Besuchern im Jahr rechnen, auch viele Jahre nach der Erstaufführung. Allein die JAMES BOND-Filme hatten zusammen fast 1,5 Millionen Besucher pro Jahr, jedes Jahr. Nachdem aber



«Die schönsten Kinos und die niedrigsten Eintrittspreise, aber den schlechtesten Pro-Kopf-Besuch»

die Filme auf Video herausgebracht worden waren, brach dieses Interesse an Klassiker-Wiederaufführungen völlig ein, und so war es auch kein Wunder, dass die Besucherzahlen von 144 Millionen im Jahr 1980 nochmals auf 102 Millionen im Jahr 1989 sanken. Hinzu kamen erneute Bedrohungen. Ich zitiere aus der Zeitschrift *Cinema*: «Das Geschäft mit Raubkopien aktueller Kinoknüller blüht. Was bisher Platten- und Musikkassettenhersteller schmerzhaft traf, macht jetzt auch der Filmindustrie zu schaffen.» Dieses Zitat klingt sehr aktuell und sehr familiär, ist aber aus dem Juniheft des Jahres 1980! Die nächste Bedrohung folgte prompt, das Privatfernsehen mit seinem unersättlichen Hunger nach Kinofilmen. Mittlerweile hat man am Samstagabend die Auswahl an fünfzehn Kinofilmen zur Prime Time. Der Samstagabend ist aber nicht nur im Fernsehen Prime Time, es ist natürlich auch die Zeit zum Ausgehen, sprich Kinozeit.

In den 1990er Jahren erfand sich dann das deutsche Kino neu. Um sich vom kleinen Bildschirm abzusetzen, ersetzten die Kinoketten ihre Schachtelkinos durch große neue Multiplexpaläste, die die Zuschauer gerne annahmen. Bis 2001 stiegen die Besucherzahlen wieder auf 178 Millionen an. Seit 2001 ging es aber leider erst einmal kontinuierlich bergab. Das Zwischenhoch im Jahr 2004 lässt sich leider leicht erklären: 2003 hatten wir einen Jahrhundertssommer und nach einem Jahrhundertssommer kann es im Kino nur bergauf gehen.

Für den jüngsten Besucherrückgang der letzten Jahre können viele Gründe genannt werden, die eine Teilschuld haben. So etwa die Filmpiraterie, aber auch die legale DVD:

Deren immer schnelleres und immer preisgünstigeres Erscheinen dürfte einen großen Teil der sinkenden Besucherzahlen ausmachen. KING KONG von Peter Jackson, mit 207 Millionen Dollar Produktionskosten einer der teuersten Filme aller Zeiten, ist im Dezember 2005 im Kino gestartet. Nach knapp vier Monaten war er für zehn Euro auf DVD erhältlich, zwei weitere Tage später kostete die DVD sogar nur acht Euro. Die Kinobranche kann über solche Entwicklungen natürlich nicht erfreut sein. Mit Überlängenzuschlag hatte der Preis einer Karte für diesen Film am Startwochenende durchschnittlich 7,50 Euro betragen. Inzwischen nähern sich also DVD- und Kinopreise viel zu sehr an. Neben den eben angeführten Gründen spielen auch andere Faktoren für den Besucherrückgang eine Rolle. Die schlechte wirtschaftliche Situation, die Konkurrenz des Kinos mit anderen Medien – Internet, Computerspiele und Handy – und möglicherweise auch die steigende Wochenarbeitszeit sind Mitverursacher dieses Rückgangs.

### 3 Was wir besser machen müssen

Im Kinobereich ist Deutschland tatsächlich zum kranken Mann Europas avanciert. Das ergibt keinen Sinn: Wir haben europaweit die schönsten Kinos und die niedrigsten Eintrittspreise aller Industrienationen. Trotzdem haben wir den schlechtesten Pro-Kopf-Besuch. Ich möchte im Folgenden einige Dinge ansprechen, die im deutschen Kino zurzeit nicht wirklich funktionieren und die geändert werden sollten, um das Kino hier zu Lande wieder «in Form» zu bringen. Natürlich bin ich kein Heilsbringer, aber ich fühle mich mit 30 Jahren Erfahrung als Kinogänger und 20 Jahren Erfahrung als Kinomacher durchaus berufen, viele offensichtliche Tatsachen auf den Punkt zu bringen. Zur Piraterie werde ich dabei kein Wort verlieren, schließlich wird alles denkbar Mögliche unternommen, um diesen Missstand einzudämmen.

Meine Überlegungen fußen auf dem Gedanken, dass sich das Verhalten der gesamten Kinobranche viel stärker am Interesse seiner Kunden orientieren muss. Produktions- und Verleihfirmen, aber auch der herkömmliche Kinobetreiber sollten dafür sorgen, dass der Besucher den Kinosaal glücklich verlassen kann.

#### Defizite auf Seiten der Filmverleiher

**Termine, Termine, Termine.** Es ist unglaublich, wie Filmverleiher Geld verschwenken. Zualtererst werden wertvolle Termine verschwendet. Allein im Jahr 2004 gab es vier Wochenenden, an denen kein einziger Film breit gestartet wurde, also mit mehr als 200 Kopien. In anderen Wochen laufen fünf Filme gleichzeitig an oder zwischen zwei Blockbustern ist nur wenig Zeit, obwohl die beiden Filme das gleiche Publikum ansprechen. Ein Beispiel: Mit nur zwei Wochen Abstand wurden MEINE FRAU, IHRE SCHWIEGERELTERN UND ICH und HITCH – DER DATE DOKTOR für ein identisches Publikum gestartet. Am dritten Wochenende, als HITCH anlief, ist MEINE FRAU, IHRE SCHWIEGERELTERN UND ICH erwartungsgemäß eingebrochen – was vorherzusehen war. Da sollte sich der Verleih von MEINE FRAU..., also UIP, fragen, wie wertvoll es ist, darauf zu warten, dass der Star Ben Stiller für ein paar Stunden nach Deutschland kommt und den Film bewirbt, obwohl sich wenige Wo-

chen früher ein optimaler Startertermin angeboten hätte. Auch wenn Deutschland für seine runden Tische, Kommissionen und Arbeitskreise berüchtigt ist: Wie wäre es mit einem gemeinsamen Gremium aus Verleihern und Kinos, um die Starttermine auf das 52-Wochen-Jahr zu verteilen? In diesem Gremium sollten vor allem Mittelstandskinobetreiber und nicht Kinokettenangestellte die Streitfälle besprechen. Schließlich ist es den großen Multiplexketten relativ egal, wie eng die Termine liegen, denn sie bekommen von den Verleihern – wohlgerne auf deren Kosten – eine zweite, dritte oder vierte Kopie pro Multiplex. Es ist verständlich, dass die Verleihfirmen ihre Filme möglichst schnell auswerten möchten. Doch im Gegensatz zu den Multiplexkinos verliert der Mittelstandskino-betreiber sein eigenes Geld, wenn es eng wird. Ich werde es nicht leid, auf unmögliche Terminalsituationen hinzuweisen.

**Deutsche Starts.** Der deutsche Film hat sich in den letzten Jahren recht gut entwickelt. Gleichzeitig sehen wir eine immer größere Verlagerung der amerikanischen Blockbuster auf die Sommermonate. Dies resultiert daraus, dass die Studios ihre Sommerblockbuster zunehmend zeitgleich in den USA und dem Rest der Welt starten. Leider führt diese neue Veröffentlichungsstrategie dazu, dass die eigentliche Kinosaison in Deutschland, von September bis Ostern, immer schwächer wird. Im Sommer 2006 ist beispielsweise HUI BUH eine Woche vor dem zweiten Teil von FLUCH DER KARIBIK gestartet und hatte zwar immerhin über zwei Millionen Besucher, doch ein anderer Starttermin hätte mehr Zuschauer generieren können. So erfreulich neun Millionen Besucher für Bullys (T)RAUMSCHIFF SURPRISE im Juli auch sein mögen, man sollte damit aufhören. Die großen deutschen Kinoproduktionen werden zur Hauptsaison gebraucht. Die US-Produktionen genügen für den Sommer völlig. Ottos 7 ZWERGE hat mit 6,8 Millionen Besuchern bei einem Oktober-Start gezeigt, was möglich ist. Der neue Film von Michael «Bully» Herbig, LISSI UND DER WILDE KAISER, sollte ursprünglich im Sommer 2007 starten, gleich nach DIE SIMPSONS und vor HARRY POTTER – glücklicherweise wurde der Starttermin auf Oktober 2007 verlegt und dies hat am Startwochenende über eine halbe Million Zuschauer in die Kinos gelockt. Außerdem hätte eine Verlagerung in die eigentliche Hauptsaison den Vorteil, dass die deutschen Filme nicht mit den Werbebudgets der amerikanischen Filme und dem Wetter konkurrieren müssen. In den Nachbarländern funktioniert es auch. In Frankreich laufen französische Produktionen, während die Amerikaner Pause machen und damit werden dort einträgliche Besucherzahlen erreicht. So etwas ist zur Hauptsaison bei uns auch möglich, eben von September bis Ostern.

**Flexibilität.** Die Verleihfirmen sitzen in Großstädten wie Frankfurt, München, Hamburg oder Berlin und wissen wenig davon, wie das Kinoleben in kleinen Orten funktioniert. Gerade in Kleinstädten mit wenigen Kinos, muss man sich eine möglichst breite Besucherschicht heranziehen. Wenn man diese breite Besucherschicht anstrebt, dann muss man eine große Programmvielfalt anbieten können. Durch die Auflage, die meisten Filme in *allen* Vorstellungen des Tages laufen zu lassen, dezimiert die Verleihpolitik die Vielfalt des Programms und reduziert dadurch die Bandbreite des Publikums – damit schneiden sich die Verleiher ins eigene Fleisch. Warum muss ein Film, der um 18 Uhr nur fünf Besucher haben wird, trotzdem zu dieser Zeit laufen? Ein anderer Film im Programm könnte dem Kino um diese Zeit 20 Besucher bringen. Diese fünf Besucher würden dem Verleih zwar fehlen, aber in anderen Spielwochen würde man doch selbst von

den 20 Besuchern profitieren und die gesamte Branche würde 15 Besucher zusätzlich gewinnen.

**Filmqualität.** Muss wirklich jeder mittelmäßige Hollywoodfilm immer noch mit 100 Kopien in Deutschland gestartet werden? Im Kinojahr 2006 sind 25 Filme mit über 100 Kopien gestartet, die zum Startwochenende weniger als 20.000 Besucher hatten – inklusive der Previews. Manche Besucher verirren sich in diese Flops und überlegen es sich danach sehr genau, ob sie bald wieder ins Kino gehen. Zudem bindet dieses Vorgehen unnötigerweise Kapazitäten der Kinos, die sich dadurch gezwungen sehen, für einen miserablen Neustart bessere Filme absetzen zu müssen. Ich weiß, dass Verleihfirmen kaum Einfluss auf die Hollywood-Studios haben, dennoch sollte bei jedem Gespräch zwischen amerikanischen Studios und deutschen Verleihern auf mehr Qualität und Originalität gedrängt werden. Besonders kritisch ist die Qualität bei Fortsetzungsfilmen. Hochwertig inszenierte und produzierte Sequels kann ich nur befürworten. Leider werden aber viel zu viele schlechte Fortsetzungen auf die Leinwände gebracht. Von einem schlechten ersten Film sollte man keinen zweiten machen, zumindest erscheint mir das logisch. LARA CROFT – TOMB RAIDER war ein ziemlich schlechter Film. Warum macht man da um Himmels Willen einen zweiten Teil? Natürlich muss man zwischen einem erfolgreichen und einem gut gemachten Film unterscheiden. Viele Kritiker und auch die User der *Internet Movie Database* haben den ersten Film sehr schlecht bewertet.<sup>1</sup> Dessen ungeachtet hat dieser Film weltweit über 250 Millionen Dollar eingespielt (in Deutschland über 2,5 Mio. Besucher). Nach der ersten Woche ist LARA CROFT – TOMB RAIDER wegen der mäßigen Qualität und den schlechten Kritiken schnell eingebrochen. TOMB RAIDER 2 hatte dann in Deutschland trotz erneut schlechter Kritiken eine Million Zuschauer. Ein Pyrrhussieg für die Kinobetreiber: Diese Leute wurden von einer gut durchdachten Marketingmaschine angelockt und gehen enttäuscht nach Hause. Schlechte Sequels produzieren Unzufriedenheit. Warum werden sie aber dennoch produziert und auch noch erfolgreich? Das große Dilemma ist, dass die Qualität des Films in der ersten Woche kaum eine Rolle spielt – mittlerweile ist das Startwochenende das entscheidende Kriterium für den ökonomischen Erfolg eines Films geworden. Die Fox hat beispielsweise für 60 Millionen Dollar ALIEN VS. PREDATOR produziert, der sowohl die ALIEN- als auch die PREDATOR-Serie fortsetzt. Im August 2004 hat der Film bereits in der zweiten Woche 67 Prozent (!) seiner Zuschauer eingebüßt und dennoch in den USA mehr als 80 Millionen Dollar allein an der Kinokasse eingespielt. Und drei Jahre später kommt dann eine Fortsetzung dieses Films in die Kinos, die 30 von insgesamt 40 Millionen Dollar in der Startwoche hereinholt – und dabei profitabel ist. Das ist eine grauenhafte Entwicklung. Es gibt aber auch das andere Extrem: X-MEN 2 und SPIDER-MAN 2 hatten noch etwas zu erzählen, da ist eine Fortsetzung nicht nur rentabel, sondern auch sinnvoll. Doch diese Abwägung wird von den großen Studios kaum noch getroffen. Es geht sogar schon soweit – wie im Fall von ALIEN VS. PREDATOR –, dass keine Pressevorführungen für fragwürdige Fortsetzungen gemacht werden, da die Studios schlechte Kritiken vor dem ersten Wochenende vermeiden wollen. Das ist ein neuer Trend in den USA. Die Studios haben früher von fast jedem Film

<sup>1</sup> Der Film hatte im August 2008 eine Durchschnittsbewertung von 5,3 (von 10) bei der *Internet Movie Database* (*imdb.com*); der gewichtete Mittelwert der US-Kritiken bei *Metacritic.com* betrug 33 (von 100).

eine Pressevorführung gemacht. Heutzutage ist die Presse nur noch bei Arthouse-Filmen wichtig.

**Öffentlichkeitsarbeit.** Im Frühjahr 2005 wurde in einer großen deutschen TV-Quiz-Show einer Kandidatin die Frage gestellt, welches wohl der erfolgreichste Film im Jahr 2004 war. Natürlich wusste die gute Frau die richtige Antwort nicht. Woher auch? Hier lohnt sich ein Blick über den großen Teich. Jede Tageszeitung und so gut wie jede Filmwebsite in den USA veröffentlicht die Kino-Top Ten des letzten Wochenendes – hier zu Lande ein undenkbarer Zustand. Dabei wären die wöchentlichen Top Ten die billigste PR. Doch die Verleiher nutzen dieses Instrument überhaupt nicht. Selbst unsere Seite, *insidekino.de*, die sich hauptsächlich mit den Erfolgsaussichten von Filmen befasst, muss auf die aktuellen Deutschlandcharts verzichten, da der Lizenzinhaber 110 Euro pro Woche dafür verlangt. So geht es fast allen Filmwebsites und Tageszeitungen. Es wird höchste Zeit, dass dieses kostenlose Marketingtool freigegeben wird. Der Werbeeffect ist eindeutig mehr wert als die Lizenzeinnahmen, die dem Verleihverband zukommen.

**Kulanz und Vertrauen.** Es gibt mindestens einen US-Major, der glaubt, durch besonders rigide Handhabung der Beziehungen zwischen Verleih und Kino mehr Geld aus den Kinobesitzern herauspressen zu können. Die Disponenten sind angehalten, keinerlei Kompromissbereitschaft zu zeigen und auf allen Maximalforderungen – wie der Verleihmiete, Länge der Laufzeit, Anzahl der Vorstellungen und Saalgröße – zu beharren. Dieser US-Major ist sich nicht im Klaren, dass er mit dieser Politik Geld verliert. So gibt es einige Kinobesitzer, die bei mittelgroßen Filmen und manchmal sogar bei Blockbustern deswegen lieber auf einen Einsatz verzichten. Außerdem gibt es erstaunlich viele Kino-programmierer, die, wenn zwei Filme gleich schlecht laufen und bei beiden die vertraglich geregelte Laufzeit vorbei ist, immer den Film des US-Majors absetzen, wenn Platz für einen Neustart geschaffen werden muss. Die Arroganz und Unnachgiebigkeit desselben Verleihers sorgt auch für die meisten Starttermin-Überschneidungen und damit für Umsatzverluste für die gesamte Branche. Ganz generell sollten die Verleihfirmen viel mehr auf die mittelständischen Kinobesitzer hören. Die meisten Kinomacher haben noch direkten Kontakt zu ihrem Publikum. Viele schauen sich die Trailer zusammen mit ihren Gästen an und reden mit ihren Kunden. Daher wissen die Kinobesitzer, was gut für ihr Haus und gut für die Branche ist. Die Verleiher haben zwar ihre Umfragen und Marketingexperten, aber gute Kinomacher sind ihr Gewicht in Gold wert.

**Kopienmangel.** Andauernd reduzieren die Filmverleiher die Kopienzahlen; viele Kinos in kleineren Orten haben Minuszahlen zu verkraften, obwohl es in den Großstädten zum Teil nach oben geht. Dadurch wird die Existenz vieler Kinos an kleineren Orten extrem gefährdet. Deren Publikum empfindet die örtlichen Macher als Schlafmützen, wendet sich ab und kann sich möglicherweise für Raubkopien mehr begeistern. Weniger Publikum an kleineren Orten bedeutet automatisch, dass weniger Menschen die Trailer für die kommenden Attraktionen sehen; die Abwärtsspirale setzt sich dann auch bei den Großproduktionen fort. Viele Filme bleiben unter ihrem Potenzial, da ein Einsatz an den kleineren Orten, vier bis sechs Wochen nach dem offiziellen Start, viel zu spät kommt – da sind inzwischen andere Filme gefragt. Dass die Filme durchaus Potenzial besitzen, zeigt sich an den tollen Ergebnissen, die sie in anderen europäischen Ländern machen. Der *Tobis Filmverleih* hat viele eines Besseren belehrt. Nach den schwachen Einspielergebnissen von

COUCHGEFLÜSTER an den amerikanischen Kinokassen von nur 23 Millionen Dollar hatte ich eigentlich damit gerechnet, dass der Film trotz des tollen Trailers vom Verleih begraben wird. Stattdessen gab es einen überraschend breiten Start. Die 244 Kopien haben sich durch ein sehr schönes Endergebnis von über einer Million Besucher rentiert. Dieser Mut scheint allerdings bei vielen Verleihern vollends abhanden gekommen zu sein. Deswegen, liebe Verleiher, seid nicht so geizig mit den Kopien. In anderen europäischen Ländern gab es auch zuweilen herbe Besucherrückgänge – trotzdem werden die Filme dort nicht so schnell aufgegeben und die Erfolgchancen nicht schon vor dem Kinostart geschmälert. Nur wo ein Film läuft, können auch Umsätze erzielt werden.

## Defizite auf Seiten der Kinobetreiber

**Preise.** Ich weise immer wieder darauf hin, dass die durchschnittlichen Eintrittspreise von 1998 bis 2007 um gerade mal elf Prozent gestiegen sind. Dennoch empfinden die meisten Kinobesucher den Anstieg von 5,50 Euro auf 6,04 Euro als zu groß. Dies gilt insbesondere für die Wochenenden. Daher sollten die Kinobetreiber ihre Preisstrukturen überprüfen. Gibt es am Wochenende genügend preiswerte Plätze für Familien und die Jugend? Man darf nicht vergessen, dass sich die Familien in diesen Zeiten jede Ausgabe zweimal überlegen. Außerdem konkurriert das Kino um das Taschengeld vieler Jugendlicher. Mit den Konkurrenzangeboten Handy, Videospiele und Disko bleibt nicht viel Geld für den Gang ins Kino übrig.

**Preise, die Zweite.** Wenn die Kunden die Eintrittspreise als zu hoch empfinden, dann sollten die Kinos darüber aufklären, dass sie es eben *nicht* sind. Die Kinos müssen außerdem besser kommunizieren, wann Kinotage sind und welche Ermäßigungen gelten. Dem Besucher sollte klar werden, was zwei Stunden Kino im Vergleich zu zwei Stunden auf der Kirmes, im Fußballstadion, im Musikkonzert oder am Handy kosten. In meinem Kino hat sich so gut wie niemand über die Eintrittspreise beschwert, denn ich hatte einen Aushang an der Kasse, auf dem jeder lesen konnte, wie viel nach dem Abzug von sieben Prozent Mehrwertsteuer, 2,5 Prozent Filmförderung und 53,5 Prozent Verleihmiete eigentlich noch im Haus geblieben sind; diese Maßnahme kann ich jedem Kinobesitzer nur empfehlen. Ein Werbespot oder ein Plakat können diese Punkte leicht zusammenfassen.

**Vorprogramm.** Heutzutage benötigen die Kinos jeden Euro, aber es ist in meinen Augen eine Zumutung, wenn der Zuschauer bis zum Hauptfilm fast eine Stunde warten muss. Ich kann mir nicht vorstellen, dass sich viele Kinobetreiber dieses Prozedere je selbst angetan haben – dieses lauter werdende und Unmut bekundende Raunen im Saal. Das ist dem Renommee des Kinos nicht dienlich. Der DVD-Käufer, der Downloader und der Videothekenbesucher muss sich so etwas nicht antun. Eine Selbstbeschränkung auf 20 Minuten pro Vorprogramm muss her. Eine Viertelstunde Werbung, danach fünf Minuten Trailer wären ratsam – die Eis-Pause ist eine unnötige Belästigung der Kinobesucher.

**Logistik.** Ich bin immer wieder schockiert vom immensen Leerlauf der Multiplexkinos. Pausen zwischen den Vorstellungen von 30 bis 45 Minuten sind keine Seltenheit. Welcher produzierende Betrieb kann sich heutzutage so etwas leisten? In Familienbetrieben ist es doch auch möglich, einen Kinosaal in weniger als zehn Minuten zu reinigen. Der Abbau des Leerlaufes, gekoppelt mit einer Selbstbeschränkung beim Vorprogramm,

kann zu ein bis zwei zusätzlichen Vorstellungen am Tag führen, ohne dass die Filmverleiher mit weiteren Kopien Gewehr bei Fuß stehen müssen. Selbstredend führen mehr Vorstellungen zu einer größeren Auswahl und zusätzlichen Besuchern.

**Vorführqualität.** Fast alle Kinobesitzer haben in den letzten zehn Jahren viel Geld in neue Säle, neue Technik und neue Ausstattung gesteckt. Zu dumm nur, dass bei der Bedienung der teuren Technik so gespart wurde. Jede dritte Vorstellung, die ich besuche, hat Mängel. Mal ist die Lautstärke zu hoch, mal zu niedrig, mal wird der digitale Ton vergessen, Bildstriche, Formatfehler, Kolben, die schon längst ausgewechselt gehören, sind ein ebenso großes Ärgernis wie Personal, das nicht einmal versteht, was ich gerade bemängele. Wäre euer Produkt ein Automobil, dann würdet ihr aus den Rückrufaktionen gar nicht mehr heraus kommen. Wenn man schon keine Berufsvorführer einstellt, dann sollten wenigstens die Studenten so lange geschult werden, bis eine einwandfreie Vorstellung bei allen Vorstellungen des Tages möglich ist. In diesem Punkt bin ich besonders kritisch. Wenn man selber Kino gemacht hat, dann erkennt man sofort mangelhafte Aufführungen. Ich muss dann den Saal verlassen, verpasse fünf Minuten vom Film – das ärgert mich am meisten – und muss jemanden finden, der einem zuhört, und dann, wenn sie zuhören, verstehen sie nicht, was man gerade bemängelt. Eine einwandfreie Vorstellung ist das Aushängeschild eines Kinos, verärgerte Kinobesucher kann man dadurch leicht vermeiden.

**Geduld.** Dieser Punkt betrifft vor allem Multiplexketten. Ich kann verstehen, wenn man einen Film wie KEINE HALBEN SACHEN 2 am zweiten Wochenende abwürgt, nach dem weder die Qualität noch die Kasse gestimmt hat. Auf völliges Unverständnis stößt bei mir aber die Tatsache, dass ein Film wie SOMMERSTURM, dessen Publikum sehr zufrieden war, ab dem achten Tag nur noch in der 23-Uhr-Vorstellung läuft. Filme müssen gepflegt werden, denn das Kino braucht zufriedene Besucher. Wie soll Zufriedenheit aufkommen, wenn die Filme, die genau dies bewirken können, zu schnell aus dem Programm genommen werden?

**Koordination.** Dieser Punkt betrifft vor allem kleine und mittlere Orte. Wenn ein Kinobesitzer schon von jedem mittelmäßigen Film, den sein Kollege spielt, ebenfalls eine Kopie braucht – obwohl dies wirtschaftlich nicht sinnvoll ist und die Vielfalt schrumpfen lässt – dann sollte dieses Vorhaben abgesprochen werden: sonst wird der Film womöglich auch noch gleichzeitig abgesetzt. Nehmen wir einmal an, die zu erreichende Mindestbesucherzahl eines Kinos liegt bei 300 Personen pro Wochenende, damit der Film weiterhin gezeigt wird. Durch das Doppelspiel mit zwei Kopien in zwei konkurrierenden Kinos hat jedes der Kinos 250 Besucher – beide Betreiber nehmen den Film gleichzeitig aus dem Programm. Würde eines der Kinos den Film weiterlaufen lassen, so würden am nächsten Wochenende immer noch 350 Besucher den Film in einem der beiden Kinos ansehen können. Verschenktes Geld – verschenkte Vielfalt.

## **Defizite an der Schnittstelle von Verleih und Kino**

**Umgang miteinander.** Interne Streitigkeiten auf dem Rücken der Kinobesucher auszutragen ist völlig irrational und verschreckt potenzielle Zuschauer. Egal ob bei HULK oder DIE KÜHE SIND LOS, ob bei MILLION DOLLAR BABY oder NACHTS IM MUSEUM, der Kunde interes-

siert sich nicht für Vertragsstreitereien. Jeder Boykott ist kontraproduktiv. Wenn man sich im Vorfeld nicht auf einen Vertrag einigen konnte, dann sollten die Probleme eben nach dem Start geklärt werden, zum Beispiel durch vertraglich festgeschriebene Wenn-dann-Klauseln. Ich bin es leid, den Lesern von *insidekino.de* erklären zu müssen, dass der Film, den sie unbedingt sehen wollten, wegen Vertragsstreitigkeiten nicht gestartet wurde.

**Trailereinsatz.** Trailer sind ein effizientes Stimmungsbarometer dafür, ob und wann man einen Film zeigen kann, dessen Potenzial nicht gut genug genutzt wird. Es gab 1992 einen Film mit Tom Selleck, *EINE GANZ NORMAL VERRÜCKTE FAMILIE*, der in den USA keinen Kassenerfolg verbuchen konnte. Ich wusste, dass ich den zum Start nicht einsetzen konnte, aber da ich einen Monat später eine Lücke im Spielplan hatte, wollte ich ihn zu diesem Termin ins Programm nehmen. Nach Sichtung des Trailers, der sehr witzig war, wusste ich, dass der Film eine Chance hätte, wenn ich den Trailer gut platzieren könnte. Das Publikum von *OTTO – DER LIEBESFILM* war ideal für diese Vorschau, und bei diesen Zuschauern kam der Trailer auch sehr gut an. In der Zwischenzeit wurde der Film gestartet und war auch in Deutschland ein gigantischer Flop; am Startwochenende sahen gerade einmal 3.806 Besucher in 41 Kinos diesen Film, das sind 93 Besucher pro Kopie. Insgesamt hatte der Film nicht einmal 20.000 Besucher. Trotzdem hielt ich am Start einen Monat später fest. Knapp 2.000 Besucher in vier Wochen waren der Beweis; zehn Prozent der deutschen Besucherzahlen wurden in nur einem einzigen Kino erreicht.

Jedes Glied der Kinobranche sollte sich selbst fragen, in welchen der genannten Bereiche Defizite reduziert werden können. Wenn die 50 Filmverleiher und über 4900 Kinos in Deutschland diesen Test durchführen und Konsequenzen daraus ziehen, dann hat unsere geliebte Branche auch die Chance, den Herausforderungen von Piraterie, kürzeren Zeiten zwischen Kinostart und DVD-Veröffentlichungen, schrumpfenden Einkommen und mangelnder Freizeit entgegenzutreten.

## 4 Aussichten: Ein optimistischer Blick voraus

Im Zuge der Digitalisierung droht dem Kino schon die nächste Gefahr. Heutzutage ist es üblich, dass der erfolgreichste Film im größten Saal des Kinokomplexes läuft. Dabei ignorieren die Kinobetreiber oft die festgeschriebenen Gegebenheiten – jeder weiß, dass jeder Film vertraglich einem bestimmten Kinosaal zugewiesen wird, doch die Einhaltung dieser Verträge wird aus guten Gründen kaum kontrolliert: Ein Überraschungshit am Donnerstag führt prinzipiell dazu, dass der Film am Freitag im größten Saal gezeigt wird, wovon nicht nur der Besucher profitiert, sondern letztlich auch die gesamte Kinobranche. Denn so kann ein Film optimal ausgewertet werden. Sind erst einmal alle Kinos mit digitaler Projektion ausgestattet, kann ein Verleih, dessen Film vertraglich im größten Saal laufen soll, diesen Saaltausch trotz schwacher Zahlen blockieren; das kann leicht durch Softwareeinstellungen gehandhabt werden. Der Branche würden durch solche Maßnahmen Millionen Besucher entgehen und ein flexibles Reagieren auf die Besucherströme wird unmöglich. Noch ist die Digitalisierung nicht flächendeckend verbreitet, aber sie wird in den nächsten Jahren kommen. Ob man die Digitalisierung als Verbesserung des Kinos ansehen kann – da bin ich unentschlossen. Nach der Umstellung können selbst die

kleinsten Orte wesentlich preiswerter beliefert werden. Eine Kopie kostet – trotz immer schlechterer Qualität – immerhin um die 1.500 Euro. Ist ein Film erstmal digitalisiert, muss man lediglich die Kosten pro Übertragung zahlen, da reden wir vielleicht von 20 bis 30 Euro pro Kinosaal.

Ob der Verleih dann allerdings alle Kinos beliefert, das ist die andere Frage. Das Verhältnis zwischen Kinos und Verleihern ist ja eine Hass-Liebe. Der Montag ist der fürchterlichste Tag der Woche, für beide Seiten. An dem Tag wird das Programm für die nächste Woche bestimmt. Da wird geschimpft, beleidigt und gedroht. Am Dienstag ist man dann wieder ganz freundlich zueinander. Das wird sich auch durch die Digitalisierung nicht ändern. Die großen Ketten wollen ihre Macht behalten, die werden darauf drängen, dass die «Kopienzahlen» im digitalen Zeitalter nicht zu groß werden. Es ist eine Gefahr, aber sie ist noch nicht entschieden und sie ist auch noch nicht greifbar. Es gibt mögliche Szenarien, aber noch keine offiziellen Regelungen. Das wird in jedem Fall ein sehr spannender Prozess.

Ich habe bis dato hauptsächlich darüber gesprochen, was nicht so gut läuft. Aber ich liebe das Kino und will keinen Pessimismus verbreiten, sondern auf lösbare Missstände hinweisen. Tatsächlich bin ich optimistisch, was die Zukunft des Kinos betrifft. Dafür gibt es mehrere Gründe. So habe ich bereits erwähnt, dass die Kinobranche seit jeher Höhen und Tiefen erlebt hat; das wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Außerdem vertraue ich darauf, dass die deutschen Produzenten auch weiterhin ein gutes Gespür für Kinostoffe haben. Deutsche Filme waren noch nie so abwechslungsreich wie heute. Sie decken mittlerweile fast genau so gut alle Genres ab wie es Hollywood kann. In 2007 gab es immerhin fünf deutsche Filme mit mehr als einer Million Besuchern, und DIE DREI ??? waren ganz nahe dran. In 2006 haben acht, in 2005 sogar neun Filme die Millionenmarke überschritten, so viele erfolgreiche Produktionen haben deutsche Produzenten seit der Wiedervereinigung nicht auf die Leinwände gebracht. Das Kino ist nun einmal produktabhängig. Wenn es gute Filme gibt, die eine breite Masse ansprechen, dann findet sich auch ein Publikum. 1994 liefen unter anderem DER KÖNIG DER LÖWEN, FORREST GUMP und DER BEWEGTE MANN in den deutschen Kinos. 1995 waren es POCAHONTAS, APOLLO 13 und STADTGESPRÄCH. Da ist es nicht verwunderlich, dass die Besucherzahlen 1995 um sechs Prozent sanken.

Die Filmproduzenten haben in letzter Zeit auf die Interessen der Besucher reagiert – so werden zurzeit besonders viele Familien-, Kinder- und Animationsfilme produziert. Die Kinobranche braucht Animationsfilme, auch aus langfristigen Überlegungen, weil die meistens ein Familienpublikum ansprechen und somit die junge Generation zu regelmäßigen Kinobesuchern erziehen kann. Daher denke ich, dass es gar nicht so schlecht um die Zukunft des deutschen Kinos bestellt ist.

Auch wenn die DVD mittlerweile oft mehr Umsatz bringt als das Kino, bleibt das Kino die Lokomotive, an die alle anderen Wagons angekoppelt werden. Das sind häufig mehrere Wagons – DVD, VHS, Pay-TV usw. – die letztlich alle vom Kino gezogen werden. Ein Film der erfolgreich an der Kinokasse war, wird auch immer auf DVD erfolgreich sein, denn ein Erfolg im großen Saal ist die beste Reklame. Ich halte es für sehr gefährlich, einen Film auf mehreren Kanälen zeitgleich herauszubringen. Steven Soderbergh hat das mit BUBBLE versucht und ist damit überall gescheitert. Die meisten amerikanischen Kinos haben den Film auf Grund der gleichzeitigen DVD- und Pay-TV-Auswertung boykottiert. Die

Einschaltquoten auf dem Kabelsender waren verhalten und der DVD-Verkauf lief schlecht. Auch früher wurde mit solchen Ideen experimentiert. Das Piratenmusical THE PIRATES OF PENZANCE von 1983 wurde zeitgleich im Kino und auf Pay-per-View gezeigt. Dieser Versuch ist ebenso wie Soderberghs Experiment gescheitert. Es wird bestimmt weitere Versuche dieser Art geben, doch ich – aus Liebe zum Kino – bin der Meinung, dass das Kino durch nichts ersetzt werden kann. Einer meiner Lieblingsfilme als Kinomacher war MY GIRL – MEINE ERSTE LIEBE. Man kann am Anfang wunderbar lachen und später weinen. Der Film war sehr erfolgreich. Ich habe es geliebt, ins ausverkaufte Kino zu gehen und zusammen mit hunderten anderen Leuten zu lachen und zu weinen. Das ist Kino, und das kann man durch eine DVD – auch mit einem noch so großen Bildschirm und einem hervorragenden Tonsystem – nicht ersetzen. Kino ist ein Gemeinschaftserlebnis. Das haben auch die Kinoketten erkannt und verändern sich. Die versuchen wieder rote Vorhänge vor der nackten Leinwand anzubringen, an manchen Orten etablieren sich Nischen, an anderen Orten nicht. Es wird zurzeit alles ausprobiert, was Erfolg versprechen könnte. Aber man wird sehen. Ich denke, dass sich daraus eine Zweiteilung ergeben wird: ein Haute Couture Cinema, in dem der Kinofilm noch ein Erlebnis darstellt und das Multiplexkino mit massentauglichen Abfertigungsmechanismen. Krisen haben immer ein großes schöpferisches Potenzial, und das gilt es auch für die Zukunft des Kinos zu erschließen.

# «Wollen wir eine Gesellschaft von Stubenhockern?»

MARKUS GRAB IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Alle reden von der Krise in der Filmindustrie. Sehen Sie die auch?**

**Markus Grab:** Es gibt sie, aber man muss das differenziert betrachten. Langfristig wird es immer das Kino geben, in welcher Form auch immer. Mittelfristig wird es zu Umwälzungen kommen, und bestimmt werden Krisenjahre folgen, vielleicht sogar heftige Krisenjahre. Für die nächsten Jahre mache ich mir aber keine Sorgen. Das Produkt stimmt und strukturelle Defizite kann man mit guten Filmen wettmachen. Die Theaterlandschaft, eben auch subventionierte Theater, gibt es trotz stetig sinkender Besucherzahlen, ebenso wird es das Kino noch lange geben.

Ich gehöre zur alten Schule, das Hauptproblem für schlechte Besucherzahlen des Kinos waren für mich schon immer schlechte Produkte. In den 1990er Jahren waren einfach zu wenig sehenswerte Filme im Programm, aber das hat sich in letzter Zeit insbesondere in Bezug auf die Qualität der deutschen Filme sehr verändert. Ich würde die Krise daher eher als die Krise Hollywoods bezeichnen. Denn der deutsche Film hat sich in den letzten Jahren selbst gerettet. Jedes Mal, wenn der US-Film gesunken ist, ist der deutsche Film gestiegen. Das größte Problem der deutschen Kinobranche ist daher beseitigt worden.

Die Filmqualität ist das Wichtigste, danach gibt es keine Rangliste für die Hauptursachen einer denkbaren Krise. Alle anderen Punkte, die ich auch in meinem Beitrag angesprochen habe, machen einen Teil der Unlust des Publikums aus, ins Kino zu gehen.

**William Goldman hat das Industrie-Mantra «Nobody knows anything» geprägt. Können Sie dem zustimmen?**

Definitiv. Trotzdem gibt es Leute mit einem glücklicheren Händchen und mit einem weniger glücklicheren Händchen. Steven Spielberg weiß relativ genau, welche Filme er machen muss. Viele Hollywood-Bosse glauben, dass ihr Publikum zu dumm für neue Ideen ist, deswegen gibt es selten neue Filme auf dem Markt. Zu wissen, welche Genres gerade gefragt sind, ist eine Frage des Gespürs. Die Treffergenauigkeit meiner Prognosen liegt bei ca. 80 Prozent.

Es gibt immer Institutionen, die mit einer ziemlich hohen Genauigkeit ihre Prognosen abgeben. Die virtuelle Börse *HSX.com* ist bekannt für ihre guten Prognosen, aber auch die liegen mit ihren Schätzungen manchmal völlig daneben. So haben die *BASIC INSTINCT 2* gravierend falsch eingeschätzt – der Film hat statt der prognostizierten 35 Millionen nur fünf Millionen Dollar in den USA eingespielt. Damit kann wahrscheinlich nicht einmal die Gage von Sharon Stones Friseur bezahlt werden. Hier hat u.a. ein ebenbürtiges Pendant zu Michael Douglas gefehlt; es hat einfach ein Hollywood-Star gefehlt.

**Sie veröffentlichen Ihre Prognosen der Einspielergebnisse neuer Filme auf Ihrer Website *insidekino.de*. Entscheidet bei Ihnen das Bauchgefühl?**

An Bauchgefühl führt kein Weg vorbei. Ich schaue mir alles genau an. Wäge die Besetzung, den Regisseur, die Produzenten, den Verleih, die Höhe des Budgets und den Starttermin genau ab. Diese Fragmente machen etwa 80 Prozent des Mosaiks aus, und zehn Prozent sind Bauchgefühl. Dann kommen noch äußere Faktoren hinzu. Etwa in welchen Zyklen Filme gestartet werden und welchen Stellenwert ein bestimmtes Genre gerade einnimmt. Es gibt immer Phasen, in denen der Horrorfilm oder die Teeniekömodie besonders beliebt sind, dann fällt der erwartete Erfolg entsprechend höher aus.

**Können Wissenschaftler wie wir Filmfolge besser vorhersagen?**

Ehrlich gesagt, das hoffe ich nicht, sonst gäbe es ja keine Überraschungen mehr! Und das ist es, was ich am Film liebe: Entweder wird man positiv überrascht oder absolut geschockt, wenn man die Einspielergebnisse sieht. Wüsste man vorher den Ausgang eines Kinoprojekts, dann würde alles nach Plan laufen und die Spannung würde verloren gehen. Sicherlich kann man gewisse Schablonen entwerfen, in denen sich etwas bewegen kann, wie spezifisch diese Entwürfe sind, ist eine andere Frage. Früher gab es bei *Showbizdata.com* auch eine «wissenschaftliche Berechnung» über kommende Filme, die war hanebüchen. Das Computerprogramm hat den Mittelwert vorheriger Einspielergebnisse der Schauspieler genommen, das Genre und alle möglichen Werte zusammengerechnet und die abstrusesten Prognosen abgegeben. Viele Zuschauer möchten Filme sehen, bei denen eine gewisse Erwartbarkeit gegeben ist – bei Fortsetzungen beispielsweise. Andererseits möchte man immer überrascht werden. Formelkino funktioniert auf diese Weise schon, aber es darf nicht übertrieben werden.

**Führen strategische Überlegungen der Studios das Ende der Originalität herbei?**

Ja, denn Filme werden meistens dann zu einem Überraschungserfolg, wenn sie nicht so ganz der Norm entsprechen. Wenn ich da an *MATRIX* denke, der tanzt besonders aus der Reihe, und das hat ihn zu einem Erfolg gemacht. Der erste Teil hat weltweit 450 Millionen Dollar eingespielt, bei einem «kleinen» Budget von 65 Millionen Dollar. In einer perfekten Welt würden die Studios eine schöne Mischung aus originellen Stoffen und Sequels von guten Filmen produzieren. Von Originalfilmen, die ein gutes Gefühl hinterlassen haben, möchte man mehr sehen, damit sich dieses Gefühl beim Besuch der Fortsetzung wieder einstellen kann. *FLUCH DER KARIBIK* hat bei vielen Zuschauern ein gutes Gefühl hinterlassen, man hat sich amüsiert. Deswegen war ich überzeugt, dass der zweite Teil mehr einspielen wird als sein Vorgänger. Diese Überlegung hat sich, zumindest was die Einnahmen weltweit angeht, bestätigt: Hat der erste Teil ca. 650 Millionen Dollar eingespielt, so waren es beim zweiten Teil sogar mehr als eine Milliarde Dollar, die an den Kinokassen umgesetzt wurden. Die Originalität des «Erstlings» ist eine wichtige Voraussetzung, damit Sequels erfolgreich sein können. Ohne originäre Stoffe kann man keine guten Fortsetzungen machen.

**Können Studios und Produzenten denn heute überhaupt noch groß budgetierte Filme machen, die nicht auf irgendeiner Vorlage basieren?**

Wenn sie es machen, versuchen sie sich abzusichern, indem sie Stars einkaufen. Das ist zumindest eine kleine Absicherung. Studiobosse und Produzenten haben nicht sehr viel Phantasie; das ist in Deutschland nicht viel anders. In Deutschland werden Kinderbücher

und Romane verfilmt, also Stoffe, die in einem anderen Medium schon erfolgreich waren. Ansonsten gibt es fast gar nichts. Für viele gilt, was sich in einem anderen Medium bewährt hat, bewährt sich auch im Kino. TOY STORY 3 ist ein gutes Beispiel für das Verhalten der amerikanischen Studios. Der Vertrag zwischen *Disney* und *Pixar* beinhaltete eine Sequel-Klausel. Sobald der Vertrag auslief, hatte *Disney* die Option, Fortsetzungen der *Pixar*-Filme zu produzieren, auch ohne *Pixar*. Um Druck auf die Verhandlungen mit *Pixar* auszuüben, hat *Disney* mit der Entwicklung von TOY STORY 3 angefangen – eine offensichtliche Drohhgebärde. Beide Firmen haben sich dann auf weitere Kooperationen geeinigt und sofort wurden alle Arbeiten an TOY STORY 3 eingestellt. Das zeigt, wie ideenlos die amerikanischen Studios sein können.

**Wie wichtig ist der Return on Investment im Vergleich zu Eitelkeit und zu dem Interesse, ein künstlerisch wertvolles Produkt zu schaffen, im Hinblick auf die Entscheidung, einen Film zu produzieren?**

Da gibt es je nach Nation unterschiedliche Gewichtungungen. In Frankreich sind die Produzenten so, wie sie früher im alten Hollywoodsystem waren. Die sind sich nicht zu schade für den Mainstream-Film, bedienen aber auch andere Klientel. Ich glaube, das haben die Franzosen besser im Griff. Während in Amerika die Hollywoodbosse nur eins im Sinn haben: Die meisten Filme werden nur gemacht, um Geld damit zu verdienen. Früher galt die Formel: Mache sieben Filme und der siebte Film bezahlt dir die sechs Flops.

**Wie wird in der deutschen Filmbranche über Spielpläne, Startwochenenden und die Absetzung eines Films entschieden?**

Ein einzelner Kinomacher hat keinen Einfluss auf die Verleihfirmen, aber die Ketten können sich sehr wohl durchsetzen. Wenn die Ketten den Eindruck haben, dass bestimmte Filme nicht gleichzeitig gestartet werden sollten, dann machen sie Druck, dass einer der Filme verlegt wird. Nicht immer können sich die *CineStars* und *Maxxe* behaupten, da manche Interessen über denen der Kinoketten stehen. Gerade verfügbare Filmstars auf Europatournee wollen schließlich von den Verleihern medienwirksam präsentiert werden. Auch Marketingkampagnen mit Spielzeugherstellern und Automarken werden schon sehr genau abgestimmt. Die Macht zur Veränderung haben aber wirklich nur die Ketten, nicht die kleinen Kinomacher.

Mit Blick auf das Absetzen von Filmen ist es anders: Ein Verleih nimmt selten einen Film aus dem Kino. Deren Interesse ist es, das Produkt möglichst lange laufen zu lassen. Die einzige Ausnahme machen Verleiher bei klein gestarteten Filmen. Da werden den lokalen Kinobesitzern die Spielzeiten vorgegeben, wenn das nicht eingehalten wird, dann findet sich schnell eine andere Spielstätte, in der dieser Film voll gespielt wird. Ansonsten hat ein Verleih kein Interesse daran, einen Film aus dem Programm zu nehmen.

Das Publikum hat einen größeren Einfluss auf die Programmstrukturen. Sieht niemand einen Film, ist er schnell aus dem Programm, unabhängig von Budget und Kopienzahlen. Hat ein klein gestarteter Film gute Werte in den ersten Wochen, kann er sich in den Kinos festsetzen.

Es gibt Beispiele aus meiner Kinozeit, bei denen abgewartet wurde, wie sich die Mundpropaganda entwickelt. NACH FÜNF IM URWALD hatte das Pech, an einem extrem heißen April-Wochenende zu starten. Das Kino war schlecht besetzt, aber der Film kam bei den anwesenden Zuschauern gut an. Und nachdem sich das Wetter verschlechtert

«Wollen wir eine Gesellschaft von Stubenhockern?»

The screenshot shows the homepage of insidekino.de. At the top, there is a navigation menu with links for Box Office (D, USA, Welt), News, Trailer, Oscar-Spezial, Starpower, Crowd Reports, Favoriten, I.A.Q., Filme, Links, Archiv, Impressum, and Forum. Below the menu is a banner for 'AB 16. OKTOBER IM KINO' featuring a movie poster. The main content area is divided into three columns. The left column features a large article for 'WALTZ WITH BASHIR' with a quote: '„INNOVATIV IN DER FORM, POLITISCH BRISANT, UNTERHALTSAM SCHNELL.“'. The middle column contains a section titled 'Die 7. Starpower-Charts der Schauspieler' and '7 JAHRE INSIDEKINO!' with a list of box office statistics for various movies like 'High School Musical 3' and 'International Box Office 2008'. The right column features a section for 'DIE STADT DER BLINDEN' with a quote: '„ABSOLUT FESSLENDE VERFILMUNG DES BESTSELLERS VON JOSE SARAMAGO... DIE INS MARK TERRY...'. The website footer includes a search bar and social media links.

Website insidekino.de: «Da wird geschimpft, beleidigt und gedroht»

und die Mundpropaganda gewirkt hatte, lief dieser Film tatsächlich noch zwei Monate. Diese Ausnahme trifft auf die Mittelstandskinos zu. Der Familienkinomacher ist jeden Tag im seinem Kino und redet mit dem Publikum. Daraus werden tatsächlich Spielpläne und Starttermine abgeleitet. Die Ketten sind dabei aber ungeduldiger als die kleineren Kinos. Die brauchen ständig neue Blockbuster, haben oft grotesk hohe Mieten und können auf Erfolge in zwei Monaten nicht spekulieren.

**Allein in Amerika kommen mittlerweile mehr als 500 Spielfilme pro Jahr in die dortigen Kinos. Bei diesem Überschuss an neuen Filmen kann man doch gar keine Geduld mehr haben?**

Wenn es 500 hochkarätige Filme wären, hätten die Verleiher und die Kinos die Qual der Wahl, aber leider ist das Meiste Schrott. Da kommt es dann auf das Verhältnis des Kinos zum Verleiher an, welche Filme ins Programm genommen werden. Es gibt ungefähr 1000 Kinomacher in Deutschland und 5000 Kinos. Jedes Kino und jede der Ketten hat zu den unterschiedlichen Verleihern ungleiche Verhältnisse, da muss jeder seine Karten spielen. Manchmal führt das zu Auseinandersetzungen und der Verleih vergibt einen Blockbuster nur, wenn sich das Kino verpflichtet, auch andere Filme in den Spielplan aufzunehmen. Ich habe auch Filme gespielt, die ich lieber nicht gespielt hätte, aber ich war eben daran interessiert, das Geschäftsverhältnis positiv zu belassen. Von diesen 500 Starts könnte man sich aber sicher 200 problemlos sparen.

**Wie können Konsumenten einen Film vor dem Start beurteilen? Sind Internetauftritte die wichtigste Informationsquelle?**

Jeder, der so etwas behaupten würde, müsste bald feststellen, dass er sich überschätzt. Die *Aintitcool.com*-Website hat Millionen Leser. Alle Kinogänger wurden 1997 von dem Portal vor *BATMAN UND ROBIN* gewarnt. Trotzdem hat dieser Film 43 Millionen Dollar am Startwochenende eingespielt und ist damit ebenso gut angelaufen wie alle anderen *BATMAN*-Filme. Gleiches Prozedere, anderer Film: *HULK* hat bei derselben Website schlechte Kritiken bekommen und 68 Millionen Dollar zum Start gemacht. Alle Kinobesucher hätten von der fehlenden Qualität wissen können, sind aber trotzdem rein. Wenn man glaubt, dass schlechte Kritiken zu schlechten Filme ausreichen würden, um Besucher zu warnen, der überschätzt einfach die Macht solcher Artikel. Ein schlechter Film bleibt zwar ein schlechter Film, aber gute Werbekampagnen machen unglaublich viel wett. Die Marketingstrategen der Hollywoodstudios schaffen es immer wieder, einen schlechten Film zu einem Erfolg zu machen.

**Zum Zusammenspiel von Kino und anderen Vertriebskanälen: Kann man sich vorstellen, dass ein Kino mittelfristig zum Mediencenter wird?**

Das wäre denkbar. Manche Kinos hatten früher schon Shops, in denen man CDs und Videokassetten kaufen konnte. Das hat sich jedoch nicht gerechnet, weil man mit den Preisen der *Saturns* und *Media Märkte* nicht mithalten konnte. Deswegen haben fast alle wieder aufgehört. Ansonsten bleibt die grundsätzliche Konkurrenz zwischen Kino und DVD. Am liebsten wäre mir ein Gesetz, welches die Sperrfrist zwischen Kinostart und DVD-Veröffentlichung generell auf ein halbes Jahr festlegt – also auch für alle US-Filme. Im Gegensatz zu anderen Produkten, wie Spielzeug und Bratwürsten, kann nicht auf eine Selbstregulierung des Markts spekuliert werden, denn man darf den kulturellen Aspekt eines Kinofilms nicht vernachlässigen. Mit Filmen muss man anders umgehen als mit herkömmlichen Produkten. Ich bin der Meinung, dass der Staat einen Kulturauftrag hat und sich daher um ein solches Gesetz bemühen muss. Ich habe kein Problem damit, ein halbes Jahr auf die DVD zu warten, wenn mir ein Film gefällt.

**Film ist mit Sicherheit ein Kunst- und Kulturgut, doch manche Konsumenten können oder wollen Filme gar nicht im Kino sehen, sondern lieber zu Hause. Warum müssen diese Leute ein halbes Jahr auf einen aktuellen Film warten?**

Da komme ich wieder mit kultur- und staatspolitischen Argumenten. Wollen wir wirklich eine Gesellschaft von Stubenhockern, die den ganzen Tag am Computer sitzt und dann noch vor der DVD? Oder wollen wir eine Gesellschaft, die sich auch abends gemeinschaftlich trifft? Im Kino zum Beispiel. Nicht alles kann man wirtschaftlich beantworten. Diese sechsmonatige Sperrfrist soll kein Schutz des einzelnen Films sein, sondern der Kulturinstitution Kino dienlich sein.

**Wird es mobile Geräte als ernsthaftes Vertriebsfenster für den Spielfilm geben?**

Ich glaube nicht daran.

**Wir haben im Gefühl, dass die Qualität der Filmkopien in den letzten Jahren nicht gerade besser geworden ist. Liegt das vielleicht in dem Drängen der Kino-Verleiher zur Digitalisierung begründet?**

Das wäre jedenfalls eine logische Begründung. Die Kosten für die Kopien trägt der Verleih. Das sind jedes Jahr Millionen-Etats, die sich die Verleiher natürlich ersparen wollen.

Die schlechte Qualität vieler Kopien könnte die Kinobesitzer zwingen, die Digitalisierung schneller voran zu treiben. Insgesamt ist dieser Streit um die Digitalisierung natürlich völlig irrsinnig, da jeder Kinobesitzer weiß, dass die digitale Vorführung kommen wird. Vor allem auch, weil eine bessere Qualität und weniger Kosten natürlich beiden Seiten hilft. Der Verleih spart Print-Kosten und der Kinobesitzer kann seinem Publikum wieder hochwertige Produkte zeigen. Das *Cinecitta* in Nürnberg führt bereits seit 2001 digitalisierte Filme auf und verlangt dafür ca. 50 Cent mehr als für analoge Aufführungen. Aber die Digitalisierung, wenn es bei den derzeit geplanten 100.000 Euro pro Saal bleibt, ist eine teure Angelegenheit für die mittelständischen Kinobetreiber. Fünf Säle eines Kinos für eine halbe Millionen Euro umzurüsten ist für viele einfach nicht finanzierbar.

**Ist Film heute eigentlich ein riskantes Geschäft?**

Es ist nicht riskanter als früher. Es war immer riskant und es wird immer riskant bleiben, aber es ist ein Geschäft, bei dem ein einzelner Film einem Lottogewinn gleichkommen kann. Der *Apollo Filmverleih* hatte bis Mitte der 1980er Jahre diverse SCHWEDINNEN-AUF-DER-ALM und HONGKONG-Filme herausgebracht, von denen der Verleih mehr schlecht als recht leben konnte. Dann hat er irgendwie die Rechte von DIRTY DANCING gekauft und einen Millionengewinn erwirtschaftet. Das war wie ein Lottogewinn, und der Macher von *Apollo* hat sich nach nur einem weiteren Film zur Ruhe gesetzt.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Filmfinanzierung zwischen Deutschland und Hollywood

BERNHARD STAMPFER

Bernhard Stampfer, geboren 1953 in Saulgau, ist Vice President und Head of Expert Group TMT (Telecommunication, Media & Technology) der *Deutschen Bank*. Er studierte Jura, Politikwissenschaften und Soziologie an der Universität Konstanz und an der Abteilung Dokumentarfilm der Hochschule für Fernsehen und Film München (HFF). 1981 gründete er die *Salinas-Film* und produzierte bis 1989 u.a. vierzehn Spielfilme. Anschließend ging Bernhard Stampfer als Head of Development der *Bravo Studios* nach Mailand und leitete ab 1994 das Financial Advisory Department des *European Script Fund* (später: *European Media Development Agency*) in London. In dieser Rolle und auch bei der *Deutschen Bank*, der er seit Anfang 2000 als Vice President angehört, war er an der Finanzierung hunderter internationaler Spielfilme beteiligt. Zusätzlich ist er als Dozent für Filmfinanzierung an mehreren europäischen Universitäten tätig, so u.a. der Bauhaus-Universität Weimar.

## 1 Von Anekdoten und fundierten Fakten

Zunächst möchte ich bemerken, dass das Filmgeschäft keine Wissenschaft ist. Über die Filmindustrie gibt es zwar nette Bücher, viele bestehen jedoch nur aus Anekdoten, andere nur aus trockenen Fakten. Lassen Sie mich versuchen, beides zu verbinden. Tatsächlich gibt es einige festgesetzte Parameter, an denen sich Hollywood und auch die deutschen Produktionsfirmen ausrichten. So orientieren sich die großen amerikanischen Studios, also *Universal*, *Warner Brothers*, *Paramount*, *Sony*, *Disney* und *Fox* nun vor allem an Marktdaten, um ihre Position als Weltmarktführer permanent zu verteidigen, wenn nicht sogar auszubauen. Diese so genannten Majors produzieren Filme nicht nur selbst, sondern beziehen ihre Einnahmen überwiegend aus dem Vertriebsbereich: Das Portfolio dieser Unternehmen definiert sich daher durch das Lizenzgeschäft, d.h. den Erwerb der Ausstrahlungs- und Verwertungsrechte von Filmen anderen Produktionsfirmen. Auch deutsche Produktionen werden durch die Lizenzierung der Vertriebsrechte an *Warner* (wie im Fall von *GOOD BYE, LENIN!*) oder *Disney* (wie bei *DAS LEBEN DER ANDEREN*) in die so genannte Königsklasse aufgenommen.



«Keine zehn Prozent basieren wirklich auf professionellen Drehbüchern»

## 2 Wege zum Film

### Die Filmhochschule

Mein Lebensweg hat eigentümliche Wege genommen, denn obwohl meine mathematischen Fähigkeiten zu Abiturzeiten nicht überragend waren, bin ich später im Bankwesen gelandet – auch wenn ich kein Banker geworden bin. Nach dem Studium der Soziologie, Politikwissenschaften und Jura an der Universität Konstanz wollte ich an die deutsche Journalistenschule, die DJS, in München. Am Abend nach meinem Bewerbungsgespräch habe ich aber in einem Münchner Szenelokal mehrere Filmstudenten der dortigen Hochschule für Fernsehen und Film (HFF) kennen gelernt, die mir in den buntesten Farben von den zukunftssträchtigen Perspektiven des Films und Fernsehens berichtet haben. Außerdem konnten es sich diese überheblichen Hochschüler nicht verkneifen, mich darauf hinzuweisen, dass ich eh keine Chance hätte, von der HFF angenommen zu werden. Das hat mich so sehr geärgert, dass ich am nächsten Morgen in die Filmhochschule gefahren bin und mich auch dort beworben habe. Nach drei Monaten kamen dann am gleichen Tag beide Briefe; ich weiß das noch, weil ich wegen einer Mandeloperation im Krankenhaus lag – einer von der Journalistenschule und einer von der Filmhochschule. Die Journalistenschule hat mir abgesagt, während ich von der Münchner Filmhochschule aufgenommen wurde. So landete ich 1976 eher durch Zufall an der HFF, die damals noch deutlich akademischer ausgerichtet war, als es mittlerweile der Fall ist.

Ich habe mich dort besonders stark für den Dokumentarfilm interessiert und wollte politischen Fernsehjournalismus machen. Zu meinem Leidwesen musste ich relativ schnell feststellen, dass es dafür keinen vorgezeichneten Karriereweg gab, schließlich waren ARD und ZDF die einzigen beiden Sender, bei denen ich mich anschließend hätte bewerben können – die aber hatten Aufnahmestopp, und der Weg auf einen Redaktionsstuhl war blockiert. Als armer Student habe ich erstmal versucht, mir etwas Geld dazu zu verdienen und mich dann als Aufnahmeleiter bei einigen Übungsfilmen meiner Kollegen aus der Spielfilmabteilung nützlich gemacht. Da kümmert man sich vornehmlich um organisatorische Arbeiten an einem Filmset. Ich habe dann sehr schnell festgestellt, dass Spielfilme mindestens ebenso interessant sind wie Dokumentationen, nur dass es in diesem Sektor wesentlich mehr zu tun gab. Viele meiner Kommilitonen aus dieser Zeit haben sich vor allem im Fernsbereich einen Namen gemacht; so sehe ich deren Namen häufig bei der TATORT-Reihe oder bei SOKO LEIPZIG. Andere haben sich aber sehr wohl in den rauen Wassern des Spielfilmgeschäftes behauptet.

### **Von Wenders zu *Salinas-Film***

Jedenfalls habe ich mir damals den Ruf erworben, gut organisieren und mit Geld umgehen zu können. Nach meinem Diplom-Abschluss von der HFF habe ich den Regisseur Rosa von Praunheim kennen gelernt, den deutschen Vorreiter des Schwulen-Films, der mich dann fragte, ob ich nicht bei einem von Wim Wenders' legendärer *Neue Road Movies* produzierten Film mitarbeiten möchte. Ich musste nicht lange darüber nachdenken, habe München verlassen und bin 1979 nach Berlin gegangen. Dort traf ich Renée Gundelach – auch wenn sie heute nicht mehr an vorderer Front steht, so hat sie sich doch schon in den 70er Jahren als ausgezeichnete Produzentin und Expertin im Bereich Filmfinanzierung profiliert. Als ich mich ihr vorstellte, entgegnete sie mir sofort einen strengen Fragenkatalog: «Kannst du budgetieren? Kannst du Finanzierungspläne erstellen? Kennst du dich mit Buchhaltung aus?» Ich konnte keine dieser Sachen und dachte: «Hey, ich bin Absolvent einer Filmhochschule und kein BWLer, so etwas haben die uns an der HFF nicht beigebracht.»

Am nächsten Tag habe ich angefangen, Budgets und Finanzierungspläne zu erarbeiten. Doch habe ich dann nicht mit Wim Wenders einen Film gedreht – denn Herr Wenders war gar nicht in Berlin. Er hat in San Francisco für Francis Ford Coppola *HAMMETT* gedreht, während ich in Deutschland seine Spesen abrechnen durfte. *HAMMETT* ist ein wunderschöner Film, zumindest für die Zeit war er toll – heute schlafe ich oft dabei ein, weil er ungefähr das Tempo einer Teemaschine auf der Autobahn hat. Dafür habe ich Rosa geholfen, seine *ROTE LIEBE* zu drehen. Der Film war leider ein kompletter Flop, aber die von Rosa damals bei Anette Humpe in Auftrag gegebene Filmmusik wurde ein nationaler Superhit, der der Band «Ideal» mit ihrem gleichnamigen Album zur ersten LP-Veröffentlichung verhalf. Als ich ein Jahr später nach München zurückkam, dachte jeder, dass ich bei einem der Großen gelernt hätte, was leider nur indirekt stimmte, aber zumindest hatte mir Renée Gundelach genügend Handwerkszeug mit auf den Weg gegeben, denn ich hatte wenigstens die Grundlagen von Finanzierung und Budgetierung kennen gelernt. Zwischendurch habe ich für den SWR mehrere Reisedokumentationen gemacht, aber sehr schnell hatte sich mein Eindruck bestätigt, dass man davon nicht leben kann. Daraufhin gründete ich 1981 meine

eigene Filmproduktionsfirma, die damals recht bekannte *Salinas-Film*, und habe angefangen, Filme zu produzieren – «Learning-by-doing», mit allen Fehlern, die man machen kann, aber auch mit Erfolg. Der erste Auftrag des ZDF für «Das Kleine Fernsehspiel» war gleich eine besondere Erfahrung; da sieht man sich den großen Herren des ZDF gegenüber und die geben den Produzenten deutlich zu verstehen, dass man trotz des geringen Budgets werthaltige Filme drehen muss. Ich habe mehrere «Kleine Fernsehspiele» noch unter dem legendären Ekkart Stein für das ZDF produziert: die ganz harte Schule, hart auch an der Grenze des physisch und psychisch Machbaren.

### ***Cannon Films: Meeting Mr. Golan***

Zu der Zeit, als ich begann, erste eigene Produktionen durchzuführen, fand der Umbruch zum VHS-Zeitalter statt; Hollywood und der Rest der Welt einigten sich Anfang der 1980er Jahre auf dieses Format für Aufnahme- und Wiedergabesysteme. Der damals entstehende Videoboom inspirierte nicht nur die Leute aus den Studios, sondern ließ über Nacht unzählige Firmen aus dem Boden schießen, die nichts anderes taten, als *Straight-to-Video* zu drehen, also den Weg über eine Kinoauswertung zu überspringen und den Film nur auf Video zu veröffentlichen. Auch die Firma, die später *TERMINATOR* produziert hat, ist so entstanden: *Carolco Pictures* ist ein typisches Beispiel für die Entwicklung dieser Zeit. Deren Filme waren durchaus mit Stars besetzt, wurden aber außerhalb der Studiostrukturen gedreht. Das Prinzip dahinter war relativ einfach. Da haben manche Firmen 30 oder mehr Filme im Jahr auf VHS-Kassette schnell und hochpreisig auf den Videomarkt gebracht, da konnte ein neuer Film durchaus 39,99 Dollar kosten. Der Geldrückfluss wurde sofort wieder in neue Produktionen investiert. Aus den Einnahmen eines Films entstanden mehrere neue Filme, aus deren Filmerlösen wurden wiederum neue Filme gedreht und so weiter.

Menahem Golan und Yoram Globus haben mit ihrer Produktionsfirma *Cannon Films* dieses Schnellballsystem bis zum Exzess betrieben. In Deutschland sind von dieser Produktionsfirma vor allem *SUPERMAN IV – DIE WELT AM ABGRUND* und die Stallone-Filme *OVER THE TOP* und *DIE CITY-COBRA* bekannt. Dieses Prinzip, die Einnahmen aus dem weltweitem Vertrieb sofort wieder in neue Projekte zu investieren, hat ein paar Jahre ganz gut funktioniert. Als die Verkaufspreise der VHS dann aber stetig sanken und diese Videofirmen ihre Filme nur noch für 9,99 Dollar verkaufen konnten, brach das gesamte System in sich zusammen. Bevor das passierte, wurde mir, wiederum von Renée Gundelach, die Mitarbeit an dem Projekt *WAR ZONE – TODESZONE*<sup>1</sup> von Nathaniel Gutman angeboten, das damals produziert wurde von einer Produzentin, die in Budgetbereichen dieser Art keinerlei Erfahrung hatte. Der Kontakt zu *Cannon* wurde durch den Regisseur hergestellt. Ich kann mich erinnern, wie wir nächtelang am Telefon mit Los Angeles hingen, um immer neue Budget-, Finanzierungs- und Besetzungs-Szenarien durchzuspielen, bis das Ding endlich stand. Das war auch meine erste Erfahrung, wie im so genannten Hollywood jemand auf den Knopf drückt, und plötzlich hat man einen Hauptdarsteller, der damals niemand geringerer als Christopher Walken war. Den hatte *Cannon* damals gleich für eine ganze Rei-

<sup>1</sup> *WAR ZONE – TODESZONE* spielte in den US-Kinos nur 141.000 Dollar ein und wurde in Deutschland als Video-Premiere veröffentlicht.

he von Filmen gebucht und bei uns passte der offensichtlich gut rein. Chris Walken war nach seinem Oscar für *DIE DURCH DIE HÖLLE GEHEN* ein sehr gefragter Darsteller – das ist ungefähr so, als würde heute jemand zu dir sagen «I give you Johnny Depp», und nichts anderes hat Menahem Golan gemacht.

Dieser Film brachte mir auch die ersten Erfahrungen mit Film Finances Services ein, als der Completion Bond «gezogen» werden musste, und die Dreharbeiten in Israel für Tage unterbrochen werden mussten, bis der ganze Film wieder neu kalkuliert war und die Drehpläne abgenommen waren. Der Film wurde fertig gestellt und verschwand dann ziemlich sang- und klanglos in den großen Paketen von Cannon. Ich habe das dann nochmals mit einem Film von Radu Gabrea durchexerziert, *THE SECRET OF THE ICE CAVE*. Wir beide hatten Menahem Golan damals tagelang im Carlton in Cannes belagert, bis er uns eine Audienz gab und uns nach Beverly Hills beorderte, um dort alles im Detail zu besprechen. Mit einer unglaublichen Naivität habe ich dann dieses Buch unter den Arm genommen, bin mit Radu nach Los Angeles geflogen und zum Wilshire Boulevard gelaufen. Wie wir den Termin bei Menahem Golan bekommen haben, weiß ich auch nicht mehr so genau, jedenfalls saßen wir ihm und Yoram Globus dann tatsächlich gegenüber. Menahem ist ein äußerst sympathischer Mensch, der mich dann fragte, ob ich von meinem Drehbuch überzeugt sei und wie viel ich für die Realisierung benötigen würde. Ich antwortete, dass so und soviel Millionen Dollar nötig sein würden und wir am Erlös beteiligt sein wollten. Das Gegenangebot lautete: «There is no revenue share with me. I will give you the budget and a mark-up, but then the film belongs to me.» Natürlich musste ich nicht lange darüber nachdenken, da dieser so genannte «mark-up» ziemlich viel Geld bedeutete, wenn wir ihm nur einen fertigen Film abliefern würden. Irritierend war lediglich, dass er fest davon überzeugt war, dass das Skript nicht gut sei. Ich sagte: «Moment, du bietest uns sehr viel Geld, damit wir diesen Film für dich machen, aber das Skript ist Mist?» Seine Antwort: «Yes. I'll give you a writer. You will come back tomorrow and talk to my people and then we'll have a writer for you. Then you will write a new script and come back in two weeks.»

Am nächsten Tag kommt da also irgend so ein Typ und sagt: «Ich bin der neue Autor und ich schreibe das Drehbuch um, aber wir haben ein Problem.» «Ach ja, noch eins?» «There's a strike going on.» Die *Writers Guild*, die Gewerkschaft der Drehbuchautoren, war zu der Zeit mal wieder im Streik, d.h. die Autoren durften nicht schreiben. Oder genauer: Sie durften ihre Schreibmaschine nicht im Territorium der USA aufstellen. Für mich war klar, dass wir in zwei Wochen kein überarbeitetes Drehbuch vorlegen könnten. Also sind wir wieder zu Menahem Golan und haben das Problem dargelegt, aber natürlich hatte er auch dafür die passende Antwort parat: «I'm not interested in strikes. Take a car from the carport, go down to Tijuana and write in Mexico. There's no strike in Mexico.» Ich flog zurück nach Deutschland und Radu verzog sich nach Tijuana. Mit dem fertigen Drehbuch sind wir dann wieder zurück zu Menahem Golan. Seine Reaktion: «The script is good. I will give you actors.» Diese unglaubliche Selbstsicherheit war schon beeindruckend – da wurden Darsteller nicht gecastet, sondern zugewiesen, so als sei das frei verfügbare Ware. Ich habe damals den Film nicht weiter begleiten können, weil wir ursprünglich in Island drehen wollten, wir aber soviel Zeit verloren hatten, dass das dort aus Wettergründen nicht mehr ging. Radu hat den Film dann im chilenischen Feuerland gedreht, mit ähnlichem Schicksal, wie es meinem ersten Hollywood-Projekt ergangen war: Straight-to-Video. Me-

nahem Golan habe ich nach dem Zusammenbruch seines Imperiums dann nochmals Anfangs der 1990er im Londoner *Hilton* getroffen, als er Hände ringend die schon seit Jahren bei ihm liegenden Rechte von *Spider-Man* zu retten versuchte. Er drückte mir eine kilometerlange Rolle von Fax-Thermopapier in die Hand mit Lizenzverträgen von Dutzenden von Filmen, für die er noch Geld aus der ganzen Welt erwartete. Ich sollte die irgendwie abkaufen oder zwischenfinanzieren, um dann seinen SPIDER-MAN-Film zu drehen. Dazu war ich aber nicht in der Lage und wohl auch niemand sonst. Menahem verlor diese irrsinnig wertvollen Rechte, *Cannon* ging unter, und die Welt drehte sich einfach weiter.

### **Von *Salinas-Film* zur EU**

Für mich war das eine tolle Erfahrung – aber dieses System hatte keine Zukunft, sodass ich mich schnell wieder mit den hiesigen Schwierigkeiten des Filme Machens rumschlagen musste. Immerhin hatte die *Salinas-Film* sich mittlerweile einen guten Ruf erworben und war bei der FFA und anderen Filmförderungsinstituten, wie auch im Fernsbereich, ein durchaus angesehener Name. Leider wuchs mir das Ganze etwas über den Kopf. Als alleiniger Chef einer Independent-Produktionsfirma muss man sich mit Autoren arrangieren, die Regisseure bei Laune halten und den Produktionsleitern genau auf die Finger schauen und sich eben mit sehr viel Papier, Formularen und Verträgen beschäftigen. Ein andauernder Spagat zwischen Geld und Kreativität. Ich habe mich dann mit Andreas Bareiss zusammengetan – er sollte sich selbstständig um Produktionen kümmern und wurde im Gegenzug zur Hälfte an der *Salinas* beteiligt. Ich habe zu dieser Zeit KIEBICH UND DUTZ – nach der Vorlage von F. K. Wächter – in Marokko gemacht, während Andreas Bareiss HELSINKI NAPOLI ALL NIGHT LONG in Berlin produzierte, gemeinsam mit Mika Kaurismäki, der auch noch Drehbuchschreiber (zusammen mit Co-Autor Richard Reitinger) und Regisseur in Personalunion war. Als ich nach einem Vierteljahr aus Afrika zurückkehrte, bekam ich glorioses Material zu sehen – problematisch war nur, dass der Film sein Budget von fünf Millionen Mark bei Weitem überschritten hatte und der Film, damals im Verleih von Hanno Huths *Senator Film*, an der Kasse floppte. So fand die Firma leider ein jähes Ende, und wir beide schlugen unterschiedliche Wege ein.

Für mich stand danach unausweichlich fest, dass diese Mixtur aus Kreativem, Finanzen und rechtlichen Angelegenheiten zu viel auf einmal war. Ich habe dann quasi über Nacht den Entschluss gefasst, mich ganz auf Filmfinanzierung zu konzentrieren. Auch wenn ich nicht der geborene Zahlenmensch bin, wusste ich, dass ich mich professionalisieren musste. Da ich weder erneut an die Universität gehen, noch nach Los Angeles umziehen wollte – da halte ich mich lediglich für kürzere Zeiten gern auf – wurde London zu meiner ersten Wahl. Ich kannte ein paar Produzenten aus Kanada, die ein wunderschönes und vor allem leer stehendes Büro am Golden Square mitten in Soho hatten, das sie mir überließen. Da war ich nun in Englands Hauptstadt, ohne großartige Mittel, aber mit einem Büro an der besten Adresse, die man sich vorstellen kann. Ich habe mich bei diversen englischen Produktionsfirmen vorgestellt und erklärt, dass ich mich mit allen Bereichen der internationalen Filmfinanzierung auskenne. Ich hatte in der Tat auch gute Kontakte quer durch Europa, wohingegen die Engländer immer nur auf die USA schielten. Ich habe mich dann eine Zeitlang als freiberuflicher Kontaktvermittler verdingt; das war eine harte

Schule, die ich durchlaufen musste, bis ich die Funktionsweisen dieses Finanzierungsgeschäfts besser verstand.

1991 bekam ich dann ein Angebot aus Italien. Ein mit den Berlusconi-Sendern assoziiertes Fernsehstudio engagierte mich, um deren Spielfilmabteilung aufzubauen. Ich habe drei wunderbare Jahre in Italien verlebt, aber ausgerechnet in der Zeit der großen Schmiergeldskandale rund um Bettino Craxi und Silvio Berlusconi. In diese Skandale waren auch *Mediaset* und die *RAI* tief verstrickt und so haben wir zwar fantastische Projekte entwickelt, aber keine Redakteure gefunden, die uns die Realisierung erlaubt hätten. Die waren entweder abgetaucht oder spielten toter Mann. Was für eine Erfahrung, faszinierend und zutiefst frustrierend gleichzeitig. Daher kam mir die Einladung der damals als *European Script Fund* bekannten Firma, die von der Europäischen Union finanziert wurde, sehr gelegen. Damals wurden in Westeuropa jährlich ungefähr 200 bis 300 Development-Verträge mit allen der EU zugehörigen Staaten geschlossen. Die Schwierigkeit eines solchen Fonds besteht darin, dass man das zur Verfügung gestellte Geld, welches in einer frühen Phase des Projekts investiert wird, erst dann zurück bekommt, wenn der Film seinen ersten Drehtag erlebt. Die formelle Bezeichnung ist: «Repayment on first day of principal photography», das bedeutet, dass der *European Script Fund*, der dieses Geld zur Verfügung gestellt hat, mit Drehbeginn seine Investition zurückgezahlt bekommt, ansonsten ist dieses Geld einfach «versunken». Meine Aufgabe bestand vor allem darin, die Produzenten in all diesen Ländern bei der Finanzierung ihrer Projekte zu unterstützen. Dass der geförderte Film tatsächlich realisiert wird, dass unser Entwicklungszuschuss zurückerstattet wird und dass die Filmideen nicht im Sande verlaufen war dabei oberste Prämisse. Man kann die sieben Jahre, in denen ich für den *European Script Fund* tätig war, als die nächste Stufe meiner in London begonnenen Arbeit verstehen. Ich habe in dieser Zeit an hunderten von Projekten gearbeitet. Dabei lernt man wirklich jeden Teilaspekt dieses Gewerbes kennen, jeden Sender, unzählige Redakteure, die kleinen und großen Verleiher, die Banken und die Versicherungsexperten – und das in jedem einzelnen Land der damaligen Europäischen Union.

## **Ankunft in der *Deutschen Bank***

Als der deutsche Fernseh- und Kinomarkt 1998-2000 durch die Börsengänge von Produktions- und Verleihfirmen wie etwa der *Kinowelt*, *Helkon* und *Senator* für Furore sorgte, interessierten sich auch zusehends die großen Banken für das Filmgeschäft. Verständlicherweise kannten sich Bankinstitute relativ wenig in der Filmbranche aus, wollten aber unbedingt auf diesem neuen Markt mitspielen. Das Gleiche galt für Bereiche wie Internet, Telekommunikation, Mikrotechnologie oder Life Science. Die *Deutsche Bank* hatte damals schon die Idee, Leute aus der Industrie in die Bank zu holen und so genannte Branchen- oder Expertenteams aufzubauen. Und so bekam ich eines Tages einen Anruf von der *Deutschen Bank*, und wenig später saßen wir in London bei exquisitem indischen Essen zusammen und diskutierten die mögliche Zusammenarbeit. Meinerseits mit sehr viel Skepsis, da ich mir natürlich viel schlauer vorkam als die Dame und der Herr, die mir da gegenüber saßen. Ich war mir in der Tat nicht sicher, ob die Bank zu mir und ich zu denen passen würde. Die Gespräche wurden ein paar Wochen später in Frankfurt fortgesetzt;

die Bank hatte mit ihren Branchenteams eine Plattform geschaffen, die bis heute einzigartig in der deutschen Bankenlandschaft ist, aber auch von beiden Seiten hohen Lernwillen erforderte. Kaum einer der damaligen Kollegen hatte Konzernenerfahrungen, und die kurz darauf eintretenden Turbulenzen am «Neuen Markt» machten den Start dieses neuen Arbeitskonzeptes enorm schwer, aber die Tatsache, dass diese Konstellationen heute noch existieren und sogar ausgebaut werden, gaben den Initiatoren in der Bank wohl Recht.

Meine Tätigkeit war sehr weit von dem entfernt, was Banker üblicherweise so machen. Film- und Fernsehprojekte kommen in der Regel mit einem Wust von Absichtserklärungen, Verträgen und laufenden Vertragsänderungen daher. Die erfordern dann sehr viel Zeit, sehr viel Aufmerksamkeit und Flexibilität, um dann im letzten Augenblick doch wieder verschoben oder gar ganz abgebrochen zu werden. Nicht gerade der Rahmen, den risikoaverse Bankkaufleute ganz oben auf der Prioritätenliste positionieren. Auf der anderen Seite ergaben sich aber ab 2001 auch zum ersten Mal Möglichkeiten, große Filmfonds zu platzieren, nachdem die Bundesregierung mit dem so genannten Medienerlass einen regulativen Rahmen geschaffen hatte. Kredit- und Investment-Geschäft zu verknüpfen war damit natürlich ein ebenso interessantes wie komplexes Geschäft in den folgenden Jahren.

### **3 Wie man in Deutschland einen Kinofilm finanziert**

#### **Größenordnungen**

Wenn man über Filmfinanzierung spricht, muss man sich zunächst einmal klar machen, dass es eine ganz klare Trennung zwischen Hollywood und dem Rest der Welt gibt. Die durchschnittlichen Herstellungskosten eines Studio-Films, also einem Film aus dem Stall von Warner, Fox, Disney und Co. betragen um die 60 Millionen Dollar, wobei die Blockbusters dann auch schon Kosten von bis zu 200 Millionen verursachen. Oben drauf müssen dann zusätzlich noch die immensen Marketingkosten, auch Prints and Ads genannt, investiert werden. Im unteren Budget-Bereich macht das mindestens 50 Prozent eines Budgets aus, kann aber auch schon mal so hoch sein wie der Film selbst. Wir reden hier also über Gesamtkosten zwischen 100 und 300 Millionen Dollar, mit steigender Tendenz.

Dem gegenüber stehen so quasi alle anderen Länder der Welt. Der Durchschnitt in Europa dürfte sich in großen Ländern, also Deutschland, Italien, Großbritannien so um die drei bis vier Millionen Euro bewegen, in kleineren, wie der Schweiz, Irland, Portugal, sogar zum Teil erheblich darunter. Und natürlich wird da sehr viel weniger ins Marketing gesteckt, zwischen den Studios und den zahllosen Independents weltweit klafft eine gewaltige Schere.

Natürlich gibt es auch in Deutschland, Frankreich oder anderen Ländern höher budgetierte Filme, sie sind aber die Ausnahme: So hat Ottos 7 ZWERGE acht Millionen Euro gekostet, während SOPHIE SCHOLL 3,2 Millionen Euro und DAS LEBEN DER ANDEREN, das mit einem Oscar ausgezeichnete Erstlingswerk des Regisseur Henckel von Donnersmarck, nicht mal zwei Millionen Euro gekostet haben.

## Filmische Elemente und Finanzierungsmöglichkeiten

Herstellungskosten müssen auf der einen Seite die zur Verfügung stehenden Finanzierungsmittel widerspiegeln, zum anderen die Exportmöglichkeiten. Ein in deutscher Sprache gedrehter Film hat nun in den englischsprachigen Ländern kaum eine Marktchance, weil dort weder Untertitel noch Synchronfassungen akzeptiert werden. Ausnahmen sind allenfalls mit Preisen dekorierte Filme, etwa *DAS LEBEN DER ANDEREN*. Ein Geschäftsmodell ergibt sich daraus aber nicht. Auch Europa kennt keinen Binnenmarkt, selten überquert ein französischer Film gewinnbringend die deutsche oder italienische Grenze oder umgekehrt. Trotz aller Fördermittel, die seitens der EU in Maßnahmen gesteckt werden, die die europäischen Filme in die Kinos anderer EU-Länder bringen können. Dasselbe gilt zunehmend auch für die Fernsehanstalten.

Spielfilmfinanzierung beginnt in aller Regel mit dem Zusammentragen von regionalen und staatlichen Filmförderungsbeiträgen, die es mit Ausnahme wohl von Andorra, dem Vatikanstaat und Liechtenstein in jedem europäischen Land gibt. In Deutschland sind das die berühmten Regionalförderer wie etwas der *FFF* in Bayern, das *Medienboard Berlin-Brandenburg* oder die *NRW-Stiftung* in Düsseldorf. Diese Förderungen haben neben ihrem Anspruch, Kulturförderung zu sein, einen erheblichen wirtschaftlichen Hintergrund: Es geht um Infrastrukturmaßnahmen und Jobs durch das Ausgeben von solchen Geldern in der entsprechenden Region, möglichst gehebelt, was soviel heißt, dass man für einen Euro einer Regionalförderung möglichst zwei oder drei Euro in der Region wieder ausgeben sollte. Solche Förderungen können zwischen verschiedenen Bundesländern auch kombiniert werden, solange der Ausgabe-Effekt beibehalten wird. Zusätzlich kann sich der Produzent noch bei der *FFA* Produktionsfinanzierungen besorgen und eben auch beim deutschen Filmförderfonds *DFFF*, der seine 60 Millionen Euro pro Jahr ebenfalls davon abhängig macht, wie viel von der jeweiligen Produktion in Deutschland ausgegeben wird. «Success pays» heißt es seit langem in der *FFA*, die einem erfolgreichen Produzenten automatisch Geld gibt, wenn dessen vorheriger Film an der Kasse und/oder bei großen Festivals erfolgreich lief. Und dann gäbe es da noch das *BKM* – das Bundesministerium für Kultur und Medien, das einen sehr bescheidenen Beitrag in diesem Finanzierungssystem spielt; gerade mal um die drei Millionen Euro fließen pro Jahr in deutsche Filme.

Was sich einfach anhört, ist in der Realität für den Produzenten ein zeit-, kosten- und nervenintensives Puzzle-Spiel, das exakte Gegenteil dessen, was Banken unter Planungssicherheit verstehen. Hervorzuheben ist hierbei aber, dass es sich bei all diesen Förderungen um bedingt rückzahlbare Darlehen handelt, was nichts anderes heißt, als dass der Produzent dieses Geld nur dann zurückzahlen muss, wenn der Film an der Kinokasse, respektive mit Video und Auslandsverkauf Gewinne erwirtschaftet. Dass dies nur selten gelingt, ist allen Beteiligten bewusst. Film ohne Subvention wäre in keinem Land Europas überlebensfähig. Das ist bei anderen Wirtschaftssparten übrigens nicht anders.

## Filmfinanzierung durch Fernsehsender

Womit wir zur nächsten europäischen und damit auch deutschen Besonderheit kämen. Sagen Sie mal einem Amerikaner, dass ein Großteil Ihrer Filmfinanzierung vom Fernsehen

bezahlt wird. Er wird Sie einigermaßen perplex anschauen. In den USA wird ein Film für den Kinomarkt hergestellt und dann in den Medien Video und TV verwertet. Kein Sender käme auf die Idee, in eine Spielfilmproduktion zu investieren. In Deutschland ist das undenkbar, ein Film ohne Förderung ist ebenso unwahrscheinlich wie ein Film ohne Fernsehgelde. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass ein Spielfilm, der nicht von Anfang an eine Senderbeteiligung mit sich bringt, wohl nur selten realisiert wird. Ein Verhältnis, das man durchaus kritisch sehen muss. Jeder Fernsehredakteur wird ein Drehbuch immer mit Blick auf sein Fernsehpublikum und – nolens volens – auch mit Blick auf die jeweilige Quote lesen. Und damit auch mit Blick auf einen möglichst fernsehkompatiblen Regisseur und ebensolche Schauspieler. Man kann es ihm oder ihr kaum übel nehmen, schließlich steuern Sender zumeist ein Drittel und mehr zum Budget bei. Dafür darf der Sender den Film innerhalb von in der Regel sieben Jahren Lizenzzeit mit einer vereinbarten Häufigkeit ausstrahlen. Nach diesen sieben Jahren gehen die Rechte wieder an den Produzenten zurück, und er kann nun versuchen, mittels einer zweiten TV-Auswertung nochmals Geld zu verdienen. Worüber seit langem zwischen den Sendern und den Produzenten trefflich gestritten wird, denn sieben Jahre sind eine lange Zeit, und oft sind die Rechte dann nicht mehr viel wert. Anders in Frankreich, dort gehen die Wiederverkaufsrechte nach einem Lizenzjahr wieder zum Produzenten zurück. Dort haben Produzenten sehr viel schneller die Möglichkeit, Geld mit ihrem Produkt zu verdienen. Eine lange und mühselige Diskussion um die Eigenkapitalisierung von Filmproduzenten, die nicht allein mit dem Argument Fernsehlicenzzeiten zu bedienen ist.

Durchaus kritisch sehe ich aber die direkte Beteiligung der Sender an den diversen Regionalförderinstitutionen, wo deren Geld natürlich hochwillkommen ist, aber wiederum Verlockungen seitens der Auswahlkomitees bestehen, Filme so zu selektieren, dass sie fernsehtaugliche Konfektionsware präferieren. Dennoch ziehe ich meinen Hut vor all den Redakteuren und Redakteurinnen, die dann trotzdem in all den großen Spielfilmerfolgen des deutschen Filmes involviert waren.

## **Filmfinanzierung durch Verleiher**

Verleiher sollten unbedingt an der Finanzierung und am Packaging eines Spielfilmes beteiligt sein. Natürlich richtet sich das Hauptinteresse eines Produzenten darauf, dass sich der Verleiher mit so genannten Minimumgarantien an der Finanzierung – und damit am Finanzierungsrisiko – beteiligt. Solche Garantien werden bezahlt mit Blick auf zukünftige Gewinne durch die Verwertung des Filmes im Kino- und im Videomarkt. In der Regel werden diese Minimumgarantien nur dann vergeben, wenn sich der Verleiher sicher ist, dass der Inhalt, die Regie und die Besetzung auf ein erfolgreiches Produkt schließen lassen. Da kennt der Verleiher zumeist den Markt besser als der Produzent, weil ein Verleih tagtäglich nichts anderes macht, als sich mit den Entwicklungen des Marktes auseinanderzusetzen. Aber auch wenn ein Verleiher nicht mit einer Garantie an den Tisch kommt, ist seine fachliche Expertise unverzichtbar. Ein wirtschaftliches Risiko geht er überdies in jedem Falle ein, muss er doch die P&A-Kosten, also die Vermarktungskosten, in jedem Fall auf seine Bücher nehmen. Der Eintritt eines Verleihers hat im Übrigen einen erheblichen Effekt auf die Entscheidungen der Filmförderungskommissionen und der TV-Redaktionen.

Sollte ein Film überdies noch exportfähig sein, kann sich auch ein internationaler Vertrieb, also ein Sales Agent in die Finanzierung einschalten; meist vergeben auch diese Minimumgarantien, abgestellt auf den zukünftig zu erwartenden Gewinn aus dem internationalen Verkauf eines Filmes.

## **Filmfinanzierung durch internationale Co-Produzenten**

Internationale Co-Produzenten können eine weitere Möglichkeit anbieten, um die Finanzierung zu streuen, respektive zu erhöhen. Prinzipiell verfährt etwa der potenzielle französische Co-Produzent wie der deutsche Partner, er geht zur französischen Regionalförderung, zum französischen Fernsehen, zur französischen staatlichen Filmförderung, der CNC und zum französischen Verleiher. Manche deutsche Produktionsfirmen haben sich regelrecht darauf spezialisiert, mit mehreren europäischen Partnern zusammen zu arbeiten; das verteilt das Risiko und kann die Finanzierung erleichtern, führt aber auch zu einem regelrechten Bürokratie- und Vertragschaos. Die Co-Produzenten können sich dann auch an *Eurimages* wenden. Das ist eine europäische Förderung, die sich als Unterstützungsfonds für Co-Produktionen versteht und ihren Sitz in Straßburg hat. Sie ist dem Europarat unterstellt und gibt Fördersummen für kreative Filmprojekte von bis zu 700.000 Euro unter der Bedingung ab, dass der Film von mindestens zwei europäischen Ländern realisiert wird. Leider kann man an diese Institution auch erst nach einem ziemlich bürokratischen Aufwand herantreten. Das Problem besteht dann natürlich in der nationalen Identität des Films. In Frankreich wird er als französischer, in Deutschland als deutscher Film erachtet. Den deutschen Filmpreis, die Lola, kann nur ein deutscher Film erhalten, während der französische Filmpreis, der César, nur von einem französischen Film gewonnen werden kann. Das ist natürlich ein Aspekt, der ebenfalls vertraglich geregelt sein muss, damit im Nachhinein keine Streitigkeiten aufkeimen, wer eine Auszeichnung mit dem Oscar für sich beanspruchen darf. Dafür gibt es aber seit vielen Jahren die zwischenstaatlichen, so genannten bilateralen Co-Produktionsabkommen, parallel dazu auch die Europäische Co-Produktions-Konvention.

## **Filmfinanzierung durch Tax Incentives**

Eine weitere Form der Internationalisierung deutscher Filmideen, genauer der Europäisierung des Filmgeschäfts, sind «Tax Incentives», also Steueranreize. Irland hatte 1989 als erstes europäisches Land die Idee, die schlechte wirtschaftliche Situation durch das Ködern von Filmprojekten aufzubessern, schließlich sind Filme der beste Katalysator für die Installierung neuer Infrastrukturen wie auch für die Tourismusindustrie. Das größte Projekt dieser Art ist allerdings nicht in Europa, sondern in Neuseeland entwickelt und realisiert worden, nämlich Peter Jacksons HERR DER RINGE-Trilogie.

Das irische Prinzip hatte Modellcharakter: Jeder Produzent, der in Irland drehen will, kann zu irischen Investoren gehen und sich von denen Geld geben lassen, welches diese Firmen wiederum steuerlich abschreiben können. In dem Augenblick, in dem Sie als Produzent die Entscheidung treffen, in Irland zu drehen, kann ich als Banker zu Ihnen sagen: «Da kriegen wir noch 15 Prozent vom irischen Staat.» Das heißt, Sie bekommen einen

5-Millionen-Euro-Film für vier Millionen gedreht. Innerhalb von wenigen Jahren hat sich in Irland eine sehr veritable Filmindustrie herausgebildet. Gab es vor diesen Steueranreizen kaum oder gar keine internationalen Filmproduktionen, waren es Anfang der 1990er Jahre bis zu 20 Kinoprojekte, darunter auch große amerikanische Produktionen, die in Irland gedreht haben. Nur ein Jahr später hat Luxemburg ein ähnliches Prinzip In Kraft treten lassen. Wenn man dort Filme drehen will, dann können Banken und Versicherungen über Steuerabschreibungen jeden Euro, den eine Produktionsfirma in dem Großherzogtum ausgibt, mit 25 Prozent subventionieren. Plant man zehn Millionen Euro in Luxemburg auszugeben, dann bekommt man 2,5 Millionen Euro zurück, sobald man testieren konnte, dass das Geld tatsächlich ausgegeben wurde. Dieses Modell hat sich weit verbreitet, mittlerweile kann man unterschiedlichste Formen internationaler Bezuschussung in Belgien, Ungarn, Taiwan und Kanada erhalten. In Kanada beruht dieses Prinzip darauf, die Beschäftigung kanadischer Arbeitskräfte zu nutzen; dort kann man sich anschließend vom kanadischen Staat 15 Prozent der Lohnkosten zurückerstatten lassen. Selbst US-Staaten haben massiv nachgezogen, quasi alle US-Staaten locken Filmproduktionen mittels hoher steuerlicher Vergünstigungen in ihre Regionen.

Mittlerweile gibt es fast keinen Film mehr, bei dem sich ein intelligenter Produzent nicht vorher genau überlegt, welche synergetischen Effekte am Besten für das neue Projekt zu nutzen sein könnten. Angefangen bei regionalen Filmförderinstituten bis hin zum kanadischen Beleuchter können unterschiedlichste Kriterien den Ausschlag geben, wie die Finanzierung realisiert werden kann.

## **4 Zusammenarbeit mit den Studios: Finanzierung von Hollywood-Filmen**

Ein amerikanischer Blockbuster wie *MISSION IMPOSSIBLE 3* finanziert sich aus ganz anderen Mitteln. Die 180 Millionen Dollar werden nicht durch Co-Produktion und Förderinstitute zusammengestückelt, sondern ausschließlich von den jeweiligen Studios finanziert. Da geht Herr Cruise einen Vertrag mit *Paramount Pictures* ein, stellt nach Fertigstellung des Drehbuchs sein Konzept vor und lässt sich dafür die finanziellen Ressourcen bereitstellen.

Die Studios haben dann manchmal die feine Idee, das Geld wiederum «off balance» zu finanzieren. Bei dieser Art der Kreditvergabe sind Banken derzeit die größten Finanziers in Hollywood. Im Prinzip bittet uns das Studio oder eine Verleihfirma um einen Kredit, im Gegenzug wird dafür der wirtschaftliche Wert des Filmkataloges, also der Portfolio-Wert, ermittelt. In den vergangenen Jahren wurden so über zehn Milliarden an Portfolio-Finanzierungen in Hollywood getätigt, wobei hier Kreditmittel mit Equity- und Mezzanine-Investitionen strukturiert wurden.

Natürlich gab es auch schon andere Versuche, das Finanzierungsrisiko zu minimieren oder zumindest zu streuen. Einer der bekanntesten Versuche in den 1990er Jahren war die berüchtigte versicherte «Gap»-Finanzierung oder Lücken-Finanzierung. Man konnte das Ausfallrisiko eines Filminvestments schlicht versichern; z.B. wenn ein Produzent zu einem bestimmten Zeitpunkt nur 80 Prozent seines Budgets aufgetrieben hatte. Die fehlen-

den 20 Prozent konnte er sich von der Bank auf Kredit geben lassen. Als Sicherheit diente ein Vertrag mit einer Versicherung, die das Risiko der Rückzahlung absicherte. Konnte der Produzent den Kredit nach der festgelegten Laufzeit nicht zurückzahlen, dann zahlte die Versicherung die ausstehende Summe an die Bank. Die Versicherungsprämien waren natürlich dementsprechend hoch, was aber niemanden schreckte, weil man sie wiederum ins versicherte Budget mit einberechnete. Zwischen 1991 und 1997 wurden Unsummen für solche Versicherungsverträge ausgegeben; hauptsächlich von Studios, aber auch massenhaft durch größere Independents, die viele ihrer Finanzierungsrisiken auf die Versicherungen abwälzten. Das hat natürlich nur so lange funktioniert, bis die ersten Schäden kamen. Die Verträge waren damals auf drei bis fünf Jahre nach Fertigstellung des Films ausgelegt, bis dahin sollte der Kredit zurückbezahlt werden. Natürlich haben dann alle drei beteiligten Parteien versucht, das Optimum aus diesem Geschäft herauszuholen. Die Produzenten wollten eingetretene Risiken bei Versicherungen geltend machen, während die Banken ihre Kredite zurückbezahlt haben wollten, und die Versicherungen wollten ihre Prämien kassieren. Da sich aber mehrere Milliarden Dollar an offenen Forderungen aller Seiten nicht klären ließen, kam es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen, die letztlich zum Zusammenbruch dieses Modells geführt haben.

Gap-Finanzierungen, aber eben nicht mehr rückversicherte, gibt es auch heute noch, allerdings fast ausschließlich für englischsprachige Filme, die eben weltweit vermarktbar sind. Solche Finanzierungen werden innerhalb eines sehr rigiden Kriterienkatalogs strukturiert, ich kenne aber keine einzige Bank, die nicht dennoch Geld verloren hätte. Über die drei Jahrzehnte meiner Tätigkeit betrachtet, habe ich viele Banken kommen und wieder gehen sehen. Kreditfinanzierung abzustellen auf den zukünftigen Verwertungserfolg eines Filmes bedeutet absolutes Höchstisiko und kann vernünftigerweise nur innerhalb von Portfolien gemacht werden, um Verluste mit möglichen Gewinnen ausgleichen zu können. Und solche Portfolien sind zumindest in Europa sehr selten.

# «Jede Geschäftsidee birgt ihre Risiken»

BERNHARD STAMPFER IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning: Welchen Stellenwert haben Marken heute für das Filmgeschäft?**

**Bernhard Stampfer:** Branding, also das Erschaffen und Verwerten einer Marke, ist ein neues, aber extrem wichtiges Phänomen in der Filmbranche. Der Produzent von *DAS SAMS* hat die Literaturrechte an dem Buch genutzt, um eine bereits existierende Marke für den Erfolg seines Filmes zu verwenden. Verfilmungen von so genannten Bestsellern haben stark an Bedeutung gewonnen; heute basiert ein sehr hoher Anteil an Spielfilmen auf dem Erfolg einer Brand, also einer Marke. Aber auch Regisseure können sich zu einer Brand entwickeln: Der nächste Bully Herbig-Film wird funktionieren und viele Besucher in die Kinos bringen. Das Vertrauen und die Erwartungen in die Marke Bully sind mittlerweile so hoch, dass der Film selbst fast sekundär wird. Dass solche Erwartungen aber dennoch nicht enttäuscht werden dürfen, versteht sich von selbst. Marken können auch verfallen und zum Negativum werden. Im Übrigen messe ich dem Branding eine überragende Rolle im Kontext der digitalen Konvergenz zu: Eine starke Marke kann cross-medial genutzt werden, also nicht nur als Spielfilm, sondern auch als Video Game, als Serienformat, als Merchandising-Maschine, als Buch, als Hörbuch und so weiter. Schauen Sie sich die großen Franchises an: *SPIDER-MAN*, *BATMAN*, oder auch *INDIANA JONES*. Im TV-Bereich sind das natürlich die *SUPERSTAR*-Formate, die weltweit cross-medial verwertet werden können.

**Was halten Sie von Subventionsmodellen, um die deutsche Filmwirtschaft zu fördern?**

Ich will da sehr vorsichtig sein. Zum einen braucht die deutsche Filmwirtschaft, und damit insbesondere die Dienstleister, ein Vehikel, das sie in einem äußerst wettbewerbsintensiven europäischen Umfeld auf Augenhöhe mit den Konkurrenten hält. Das betrifft vor allem *Babelsberg*, Deutschlands einziges Studio mit erklärtem Fokus auf kostenintensive Spielfilme. Für *Studio Hamburg*, *MMC* oder die *Bavaria* wird dies weniger Relevanz haben, da diese Studios ihre Grundaustattung aus dem TV-Geschäft beziehen. Zum anderen ist es wichtig, dass große Filme in Deutschland gedreht werden, um Technikern, Schauspielern und etwa Ausstattern etc. Anschluss an internationales Know-how von Großproduktionen zu verschaffen. Skeptischer bin ich, wenn ich auf die reine Produktionsfinanzierung schaue: Der Kinomarkt leidet eh schon an Überfüllung, und der Anteil der nicht-marktrelevanten Filme ist unvermindert hoch. Mir ist noch nicht klar, wie die 60 Millionen Euro jährlich zum Korrektiv werden sollen. Eine Chance für deutsche Produzenten sehe ich darin, Filme mit größeren Budgets auszustatten und damit kommerzieller und exportfähiger zu machen. Die Diskussion um den «screen value» eben. Aber Vorsicht: Es handelt sich hier um ein automatisches Modell, von dem jeder qualifizierte Film begünstigt wird, der Gute wie der Schlechte, der Große wie der Kleine, und die Gefahr der Gießkannenfinanzierung könnte durchaus bestehen. Das BKM und das Finanzministerium werden rein rechnerisch

zufrieden sein können. Das Modell beinhaltet, dass die 60 Millionen Investition ein Mehrfaches an Ausgaben (und damit an Steuereinnahmen) produzieren, was aber, und ich sage das nochmals, den wirtschaftlichen Wert vieler dieser Filme kaum steigern dürfte. Ich denke, dass die handelnden Personen und Parteien das angedachte Modell nach ein bis zwei Jahren überdenken und dann gegebenenfalls Korrekturen vornehmen. Ein kleiner Nebeneffekt ist, dass die Diskussion um Möglichkeiten privater Investoren damit quasi zum Erliegen kommt. Da gibt es in Deutschland – im Unterschied zu Luxemburg, Belgien oder Irland, keine Anreize mehr. Vielleicht ist das besser so, da es ja in der Tat nur sehr wenige Filme gibt, die eine tatsächliche und marktfähige Rendite erwirtschaften können.

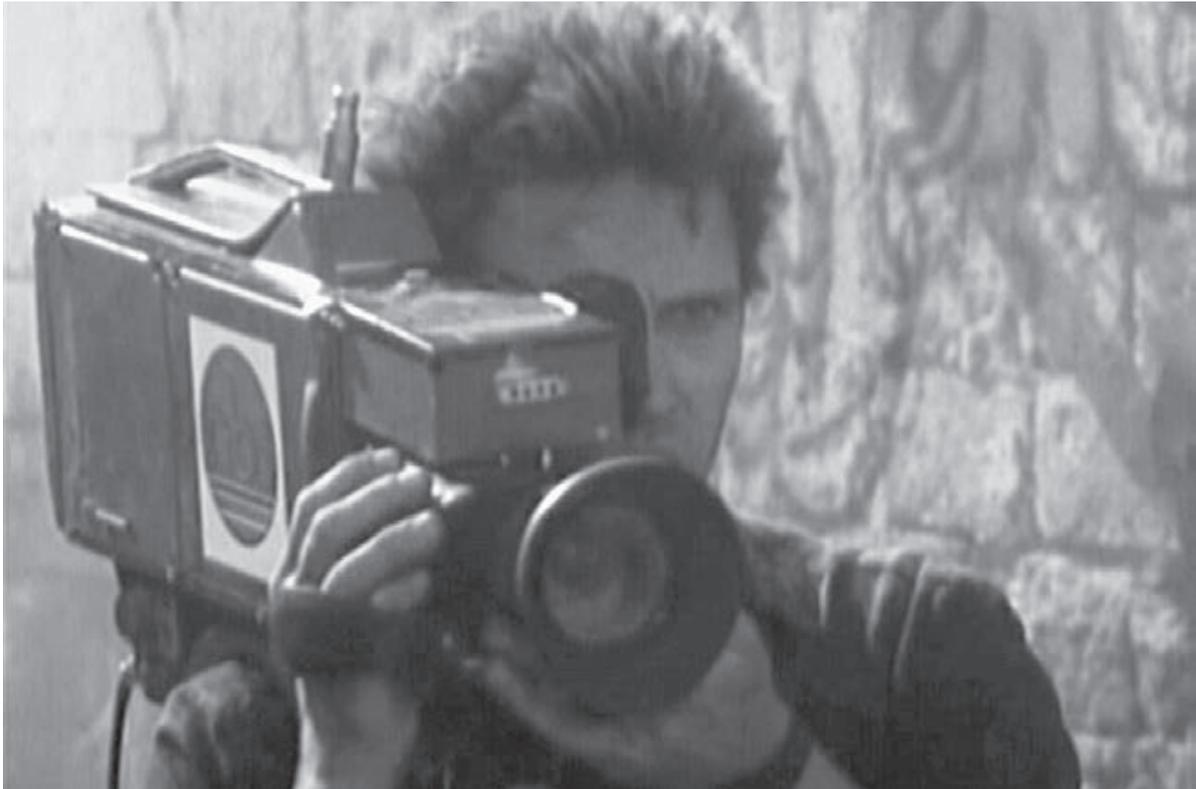
**Auf welcher Grundlage entscheidet sich die Deutsche Bank, einen Film zu finanzieren?**

Um Missverständnissen vorzubeugen: Wir finanzieren grundsätzlich keine Filme. Wir sind keine Unternehmer, die sich am wirtschaftlichen Risiko unserer Kunden beteiligen, sondern wir vergeben Kredite gegen Sicherheiten, wie jede andere Bank auf dieser Welt. Zum anderen schauen wir weniger auf einzelne Projekte, sondern auf Firmen, ob im Produktions-, Verleih- und Vertriebsbereich oder im Dienstleistungsgewerbe. Wir verstehen uns als Bank, die es seinen Firmenkunden ermöglicht, innerhalb von Finanzierungsstrukturen zu arbeiten, die wir gemeinsam entworfen und praktikabel gemacht haben. Dies gilt für den Kreditbereich genauso wie für den Bereich des Investment-Bankings. Dass dabei das «Rating» – der Wert – einer Firma ebenso eine Rolle spielt wie etwa der Wert eines Asset-Portfolios, ist selbstverständlich. Wobei das eine mit dem anderen unmittelbar verknüpft ist.

**Sehen Sie in der Filmindustrie eine riskante Branche oder ein lukratives Geschäftsmodell? Oder beides?**

Die Antwort fällt natürlich aus Hollywood-Sicht anders aus als etwa aus deutscher oder europäischer Perspektive. Man muss sich lediglich die ultra-hohen Budgets mancher Filme in den letzten Jahren ansehen und bekommt schnell ein Gefühl dafür, dass sicher geglaubte Projekte ein hohes Risiko mit sich bringen können, aber auch das manche schlechteredete Filme überraschend gut abschneiden. Zwei prominente Beispiele sind MISSION: IMPOSSIBLE 3 und SAKRILEG – THE DA VINCI CODE. Nach der Pressevorführung in Cannes waren sich alle Branchenkenner einig, dass die Dan Brown-Adaption keine Chance auf dem Markt haben würde. Das Budget von SAKRILEG – THE DA VINCI CODE lag bei geschätzten 125 Millionen Dollar und hat letztlich weltweit mehr als 750 Millionen Dollar allein an den Kinokassen eingespielt. MISSION: IMPOSSIBLE 3 hatte dem Produktionsvolumen von ungefähr 150 Millionen Dollar Kinoeinnahmen von «lediglich» 400 Millionen Dollar entgegensetzen, ist also zumindest unter den Erwartungen von *Paramount Pictures* geblieben – auf einem hohen Niveau, selbstverständlich.

Die *New Line Cinema* – obwohl man annahm, dass die nie wieder einen Film machen werden – hat für diese Art der teuren Produktionen urplötzlich einen ganz neuen Standard gesetzt. Üblicherweise werden Fortsetzungen in Auftrag gegeben, wenn sich der erste Teil als profitabel erwiesen hat. Bei den HERR DER RINGE-Filmen hat die *New Line* erstmals alle Teile einer Trilogie nahtlos nacheinander abgedreht. Dieses Projekt wurde für knapp unter 300 Millionen Dollar auf Neuseeland realisiert. Das Risiko eines Misserfolgs ist bei diesem Experiment nicht nur auf Grund der neuen Taktik besonders hoch gewesen; zudem war auch der Regisseur Peter Jackson bis dato lediglich Horrorfans ein Begriff. Die Einspielergebnisse dieser Fortsetzungsreihe sind über jede Kritik erhaben.



WAR ZONE - TODESZONE: «Cannon ging unter, und die Welt drehte sich einfach weiter»

Manche Experten befürworten die Unterstützung dieser Ultra-High-Budgets. Auch wenn diese überdimensioniert budgetierten Filme in Amerika oft Verluste einfahren, so schneiden sie im Rest der Welt meist überdurchschnittlich gut ab. Ich rede natürlich von der Auswertung aller Rechte auf den ausländischen Märkten, angefangen beim Kino, dann im Pay-TV, die DVD-Verkäufe und letztlich die Verwertung im Free-TV. Das Problem bei diesem Investitionsszenario ist, dass die Studios nur eine Handvoll solcher Großproduktionen machen und man zur Bestimmung der Past-Performance-Analyse auf einen kleinen Portfoliobestand angewiesen wäre, dessen Profitabilität sich daher schwer abschätzen lässt. Dennoch kann man die kommenden Jahre von einem zuverlässigen, wenn auch kleinem Wachstum der Branche ausgehen; ich beziehe mich hierbei insbesondere auf Voraussagen für das amerikanische Studiosystem, das für unsere Kalkulationen interessant ist.

Aus europäischer und speziell aus deutscher Sicht ist das dann doch alles sehr anders. In der Regel sind unsere Filme vollständig über Subventionen, Lizenzzahlungen und eben irgendwelche steuerlichen Anreize finanziert. Das höchste Risiko trägt da in der Regel der Verleih, der ein wirkliches Performance-Risiko eingeht und eben manchmal seine Minimumgarantie und seine Marketingkosten nicht refinanzieren kann. Ein erfolgreiches Unternehmen in diesem Segment ist aber eben jenes, das Verluste erfolgreich mit Gewinnen ausgleichen kann. Gefahren drohen dennoch: Die digitale Konvergenz und ein sich stark veränderndes mediales Konsumverhalten werden Wunden schlagen; wir alle haben das Desaster der Musikindustrie vor uns, deren Selbstheilungsprozess gerade erst begonnen hat. Ich kann nur hoffen, dass die Filmbranche aus diesen Entwicklungen schnell genug Schlüsse zieht. Vorsicht ist allemal geboten.

### **Was wird von den neuen Vertriebskanälen zu erwarten sein?**

Ich denke, dass sich Kinoveröffentlichung und gleichzeitige Starts desselben Films im Home-Entertainment-Bereich, langfristig gesehen, nicht aufhalten lassen werden. Die Konkurrenzfelder rücken immer näher aneinander, jeder will so schnell wie möglich mit seinem Produkt auf dem Markt agieren können und die Konsumenten lassen sich nicht länger vorschreiben, wann sie welches Produkt zu welchem Preis in welcher Form erhalten. Unter den Studios kursieren sogar Überlegungen, dem Kinostart eine Veröffentlichung der Filme ein teures «digital retail and rental» und sogar ein «mobile rental» voranzustellen, was die Marketingkosten eventuell enorm herabsetzen könnte. Insgesamt beobachten wir natürlich starke Wachstumstendenzen im mobilen Bereich, ebenso wie eine massive Verlagerung des Medienkonsums in den Online-Bereich. Free-TV wird sicher auf viele Jahre hinaus ein zentraler Vertriebskanal bleiben, aber die Verschiebungen sind nicht mehr aufzuhalten. Ob es einzelne Sieger gibt, ist immer nur eine temporäre Frage, denn neue Technologien treiben die Marktveränderungen stetig voran. Man muss sich natürlich fragen, welche Funktion Verleih- und Vertriebsfirmen zukünftig haben werden. Sobald sich das digitale Kino und Möglichkeiten der Online-Streams etabliert haben, kann sich das Verleihwesen rasch in die Richtung einer Agentur-Tätigkeit wandeln: der Verleiher als «Beschicker» der diversen Portale namens digitales Kino, VoD, IPTV, TV und sonstiger Dienste. Und diese Arbeit muss hocheffizient sein: In dem Maße, wie sich die Märkte mit großer Geschwindigkeit und hohem technischen Aufwand fragmentieren, ist an den alten Verwertungsketten nicht mehr festzuhalten. Der Vertrieb als «digital rights manager» ist hier das Stichwort.

### **Werden weitere Verwertungsfenster hinzukommen?**

Für das Produkt Kinofilm wird es wohl weiterhin die Verwertungsfenster Kino, Home Entertainment und TV geben, wobei klar ist, dass die Kinoreichweiten sinken. Das waren in Deutschland zwischen 2002 und 2006 satte 16 Prozent. Die Digitalisierung der Kinoleinwände, möge sie dann endlich stattfinden, wird dazu beitragen, dass mittels 3-D-Filme und anderer technischer Neuerungen die Attraktion der «Begegnungsstätte Kino» nochmals zunimmt, aber große Wachstumschancen sehe ich durch die schon zitierte digitale Fragmentierung nicht. Kino muss und kann aber Zugpferd bleiben, die große und bedeutende Werbepattform für alle anderen Auswertungsformen. Und diese sind ganz sicher von fortlaufenden technischen Neuerungen getrieben, von denen sich einige durchsetzen werden und andere nicht. IPTV oder Mobile TV sind für sich genommen keine neuen Verwertungsfenster, sondern Variationen der audiovisuellen Bildübertragung. VoD ist ebenfalls kein neues Fenster, sondern ein neuer Vertriebsweg. Also immer die gleiche Frage: Auf welche Weise bekomme ich Inhalte an den Konsumenten und wie hole ich aus dem Konsumenten noch mehr mit der gleichen Ware heraus. Den großen Konzernen geht es zunehmend um den Verkauf elektronischer Geräte und weniger um die Inhalte. Lediglich den Video-Games spreche ich revolutionäre Sprengkraft zu: Was hier entsteht, wird sämtliche herkömmlichen Produkte in den Schatten stellen und sie wohl zum Teil massiv bedrohen. Das inhaltliche und wirtschaftliche Potenzial von Games ist schlicht riesig. Diese Industrie steht eigentlich erst am Anfang.

### **Was kann man besser machen im europäischen Film?**

Die alte Frage: Was sind die drei wichtigsten Dinge im Film? Die alte Antwort, ob sie nun

von Hitchcock oder Wilder kam: Script, Script, Script. Wenn ich eines aus meinen sieben Jahren beim *European Script Fund* mitgenommen habe, und aus Tätigkeiten für diverse Filmkommissionen, dann ist es die Erkenntnis, dass eine sehr hohe Anzahl von europäischen Filmen aus mäßigen, durchschnittlichen, manchmal auch lausigen Drehbüchern stammen. Viele Produzenten machen sich einfach zu wenig Gedanken, was einen wirklichen Kinostoff ausmacht, was das Publikum wirklich sehen will, welche Stoffe wirklich im Kino verweilen – gegen heftige US-Konkurrenz – und wie solche Drehbücher geschrieben werden müssen, um erfolgreich zu sein. Sei es an der Kinokasse oder in den wichtigen Festivals. Ich behaupte, dass von den 600 bis 800 in Europa jährlich produzierten Filmen keine zehn Prozent wirklich auf tollen, professionellen Drehbüchern basieren. Warum? Weil Drehbuchautoren lausig bezahlt werden, weil das Schreiben von Spielfilmen extrem schlecht honoriert wird, weil es den Berufsstand Drehbuchautor für Spielfilme eigentlich in keinem einzigen europäischen Land gibt. Und weil die Förderungen lieber Millionen in die Produktions- statt in die Entwicklungsförderung stecken und das für Filme, die keinerlei Resonanz beim Publikum finden. Den Produzenten trifft eigentlich keine Schuld: Wenn er kein Geld für professionelles Development aufreiben kann, weder von den Förderungen, noch von den Sendern, noch von den Verleihern, dann ist er regelrecht gezwungen, mit halbfertigen Büchern in Produktion zu gehen. Wir haben das schon vor 20 Jahren diskutiert, und geändert hat sich eigentlich nichts. Der neidische Blick auf die üppigen Etats der Studios nützt gar nichts, ist sogar fehl am Platz. Studios sind Studios, die geben ihren Entwicklungsabteilungen die gleiche Bedeutung wie etwa Mercedes-Benz oder Bayer ihren Forschungs- und Entwicklungs-Abteilungen: eine absolut vorrangige Stellung. Aber Europa steht immer noch am Bahnsteig und sieht zu, wie seine besten Autoren entweder den Zug Richtung Fernsehen nehmen oder gleich das Flugzeug Richtung Amerika. Wir müssen Geld investieren in den Berufsstand der Autoren, wir müssen es schaffen, die Qualität der Bücher massiv zu verbessern. Bei den Regisseuren mache ich mir sehr viel weniger Sorgen, aber die Produzenten dürfen es sich nicht so leicht machen, das zu produzieren, was finanzierbar ist, sondern das, was das Publikum sehen will. Sei es im kommerziellen Kino oder sei es auf den Festivals. Aber eines von beiden muss sein. Ausschussware ist im Filmgeschäft viel zu teuer, als dass sie zu entschuldigen wäre. Meine These lautet daher: Heute wird sehr viel Geld für Filme ausgegeben, die niemand sehen will. Außerdem kann es nicht angehen, dass sich das Fernsehen, zumindest das Öffentlich-Rechtliche, aus der Verantwortung stiehlt. Wissen Sie, wie viel der Bayerische Rundfunk in die Entwicklung für *DAS LEBEN DER ANDEREN* gesteckt hat, dieses so herausragende Aushängeschild des BR und der von mir hoch geschätzten Redakteurin Bettina Reitz? Nichts, null, nada. Maximale moralische und sicherlich auch fachliche Unterstützung. Geld und Investments waren Fehlanzeige. Dafür gibt es kein Budget oder die Rechte müssen abgetreten werden. Das ist Steinzeitdenken. In Europa gibt es leider keine blühende Insel, zumindest was die Entwicklungsgelder angeht. Und lassen Sie mich noch einen Nachsatz machen: In dem von mir angesprochenen Mega-Produkt Games gibt es sehr vergleichbare Defizite. Europa wird abgehängt, wenn sich in diesem Bereich nicht eine dramatische Änderung vollzieht.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Träume eines Geistersehers

PETER KÖRTE

Peter Körte, geboren 1958 in Bielefeld, ist stellvertretender Leiter des Feuilletons der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung*. Er studierte an der Universität Münster Philosophie, Geschichte, Germanistik und Soziologie. Nach Tätigkeiten als freier Autor für verschiedene Tageszeitungen, Magazine und Rundfunksender wurde Peter Körte 1993 Feuilletonredakteur und Filmkritiker bei der *Frankfurter Rundschau*, bevor er 2001 zur *FAZ* wechselte. Er hat Bücher über Joel und Ethan Coen, Quentin Tarantino und Humphrey Bogart geschrieben und herausgegeben. Körte beschäftigt sich auch intensiv mit den allgemeinen Entwicklungen der Filmindustrie, der Ökonomisierung der Branche und dem gewachsenen Interesse an Prognosen für Kinoerfolge.

## 1 Der Kritiker als wenig geachteter Exot

**U**nter welches Thema soll ich meinen Vortrag stellen, wenn ich nach Weimar, der Hochburg der deutschen Klassik, fahre: Soll ich Schiller oder Goethe zitieren, oder etwas über das Bauhaus sagen? Ich habe mich dann entschlossen, an einen anderen Klassiker zu erinnern, den Philosophen Immanuel Kant, und bei ihm einen Titel zu klauen. Der Mann hat zwar Königsberg nie verlassen, doch seine Philosophie ist auf dem ganzen Globus verbreitet. Das ist ein bisschen wie Hollywood: Viele Filmemacher sind auch nicht aus Hollywood rausgekommen, doch ihre Filme sind einmal um die Welt gereist. Dieser Immanuel Kant hat tief im 18. Jahrhundert einen Aufsatz geschrieben, der den schönen Titel hatte «Träume eines Geistersehers». Dieser Titel scheint mir ganz passend, wenn man als Filmkritiker über die Zukunft des Kinos zu sprechen versucht.

Ein Kritiker ist eher ein Exot. Er gehört zwar zur Filmbranche, aber die Branche neigt dazu, die Kritiker nicht sonderlich zu achten. Ihnen wird etwa von Günter Rohrbach, dem Produzentenveteranen und Präsidenten der Deutschen Filmakademie oft nachgesagt, dass sie Nestbeschmutzer sein, die den deutschen Prestige-Produktionen die Gefolgschaft verweigern, anstatt den Aufschwung zu bejubeln. Wir wären Menschen, die überall Gespenster sehen. Da habe ich mich an Kant erinnert, den Geisterseher, und reihe mich in diesem Sinne ein.

Was Günther Rohrbach nicht gemacht hat ist, den logischen Widerspruch seiner Implikationen aufzuklären. Die angeblich so wahnsinnig mächtigen Kritiker haben weder



«Storytelling und Moneymaking als siamesische Zwillinge»

den kommerziellen Erfolg von *DAS PARFUM* beeinträchtigt, noch den Oscar für *DAS LEBEN DER ANDEREN* verhindert. Mal abgesehen davon, dass kein ernstzunehmender Kritiker das jemals gewollt hätte, aber diesen Widerspruch zwischen dem mächtigen Kritiker und dem Ergebnis dieser Filme, den hat uns Rohrbach leider nicht erklärt. Ich will mich nicht sehr ausgiebig bei diesem Thema aufhalten, aber ich habe einen Grund, mich auf seinen Essay, der im *Spiegel* Anfang 2007 erschienen ist, zu beziehen.<sup>1</sup> Denn Rohrbach zielt, wenn man seinen Text genau liest, weniger auf die Kritiker. Ich hab mich, obwohl mein Name nicht genannt wird, ich in dem Text jedoch zitiert werde, dennoch *nicht* angesprochen gefühlt. Ich hatte eher den Gedanken, Rohrbach meint bestimmte Filme. So genannte «kleine Filme», die mit einem vergleichsweise niedrigen Budget operieren und auch nicht besonders viel Geld in Werbung, Anzeigen usw. stecken können. Diese kleinen Filme scheinen dem Präsidenten der Deutschen Filmakademie ein Dorn im Auge zu sein, er nennt nur zwei Beispiele: *MILCHWALD* von Christoph Hochhäusler und *SEHNSUCHT* von Valeska Griesebach.

Die Kritiker haben solchen Filmen, seiner Ansicht nach, eine zu hohe Aufmerksamkeit in den Feuilletons geschenkt. Dass die Rezensionen zum Teil genauso viel Platz bekommen wie die «großen Produktionen», so könnte man mutmaßen, ist der Ursprung dieses Unrechtsempfindens. Die großen Produktionen, dazu würde der von Rohrbach selbst produzierte Film *DIE WEISSE MASSAI* wohl auch gehören, dürften nicht mit den kleinen Filmen gleichgestellt werden. Dennoch: Gleichwohl des einhelligen Lobs der Feuilletons

<sup>1</sup> Vgl. Rohrbach, Günter (2007): Das Schmolten der Autisten: Hat die deutsche Filmkritik ausgedient?, in: *Der Spiegel*, 4/2007, S. 156–157.

für Hochhäuslers SEHNSUCHT hat dieses dem Film nur 30.000 Zuschauer beschert. Die zwei Millionen deutschen Zuschauer von DIE WEISSE MASSAI scheinen Herrn Rohrbach dabei weniger zu beruhigen als sein offener Brief im *Spiegel*. Er ist Mitglied im Vorstand der *Constantin Film*, die neben DIE WEISSE MASSAI auch für DAS PARFÜM als Verleih verantwortlich gezeichnet hat. So etwas muss man eben auch dazusagen – da spricht kein Beobachter der Szene, sondern eine der Diskussionsparteien. Da er Produzent und Funktionär ist, darf man seinen Artikel nicht als Essay, sondern als einen Debattenbeitrag der Produzenten-seite Rohrbachs verstehen. Diese verfälschte Darstellung seiner Position hat mich mehr geärgert als der Artikel selbst. Und dass der Artikel deswegen als Versuch angesehen werden muss, dadurch Diskursheute zu gewinnen.

## 2 Von der Artenvielfalt im Kino und der Suche nach der «heiligen» Formel

Das bringt mich zu einer Frage, der ich mich heute widmen möchte: Zur Zukunft der größeren, aber auch der kleineren Filme. Wie es um die Artenvielfalt nicht nur im deutschen, sondern auch im internationalen Kino bestellt ist. Wenn man Rohrbachs Argumentation folgt, dann würden nur noch mit großem Werbeaufwand zum Erfolg gepushte Produktionen in Deutschland in nennenswertem Umfang gefördert. All das zirkuliert, um es polemisch zu sagen, um so etwas wie Flurbereinigung. Der Mainstream hier, dort ein paar kleinere Nebenarme, die dann mangels Wasserzufuhr früher oder später vertrocknen. Um es mit einer Metapher zu beschreiben: Die glänzend zu Wasser gelassenen Flaggschiffe müssen ins Blickfeld der Konsumenten rücken, während die Nischenprodukte so platziert werden sollten, dass der Käufer sich entweder bücken oder recken muss, um diese Güter überhaupt noch wahrzunehmen.

Diese Art der Flurbereinigung widerspricht nicht nur der Vielfalt der Geschmäcker, die sich in Deutschland wie auch in anderen Ländern beim Kinopublikum feststellen lässt, sondern auch dem bewährten Konzept der Mischkalkulation der Hollywood-Studios. Vor allem hat dieses Ende der Vielfalt überhaupt kein reales Vorbild. Es gibt nichts, was dafür spräche, eine Klassifikation zwischen A-, B- und C-Pictures, wie es sie die amerikanischen Studios seit jeher praktizieren, einfach zu ignorieren. Es gab eine über Jahrzehnte erfolgreiche marktstrategische Absicht hinter der Hierarchisierung der Filmbudgets. Der große Apparat der Studios musste ausgelastet werden. Es sollte Nachwuchs ausgebildet und herangezogen werden, und es gab immer auch ein Publikum, das sich lieber harte, schnörkellose Gangsterfilme ansah als große Prestigeproduktionen. Dieses Kalkül mag überraschen, weil Hollywood auch immer noch für viele Leute gleichbedeutend mit Wahnsinn und Größenwahn, Verschwendung und seltsamen Geschäftsgebaren ist oder mit Mogulen, die glauben, dass sie immer den Finger am Puls des Publikums haben; die sich selbst als Showmen begreifen. Männer, die vor allem nie auf einer Business School waren, und in deren Welt so etwas wie Kostenkontrolle, Rationalität und Effizienz nie jene Rolle gespielt hat wie in anderen Wirtschaftszweigen. Gleichwohl waren sie erfolgreich.

In der Geschichte Hollywoods gibt es dann einen ersten Einschnitt, nämlich in den 1960er und 1970er Jahren, als große Firmenkonglomerate die Studios aufkauften und die Studios zu kleineren Abteilungen innerhalb dieser Konzerne wurden. In diesem Moment kehrte auch in Hollywood eine andere Form der Rationalität des Wirtschaftens ein. Da wurden mehrfach Entscheidungsstrukturen umgebaut. Man hat versucht, ein modernes Management im Filmgeschäft zu implementieren. Einer der Anstöße für dieses Umdenken war die Tatsache, dass Filme nicht mehr konkurrenzlose Selbstgänger beim Publikum waren. Das Fernsehen kam auf und stahl dem Kino gewissermaßen seine Zuschauer. Dieser ökonomische Druck, der seitdem auf der amerikanischen Filmindustrie lastet, hat diese Industrie massiv verändert – ein Prozess der bis heute andauert und immer neue Wege geht. Doch selbst das moderne Wirtschaften hat Hollywood noch immer nicht zu einem rationellen Musterbetrieb werden lassen. In Zeitungen und Zeitschriften liest man immer wieder von atemberaubenden finanziellen Transaktionen, von astronomischen Gagen, 20 Millionen Dollar für Julia Roberts und sogar 25 Millionen für Tom Hanks. Viele werden sich an dieses Vabanque-Spiel mit TITANIC erinnern. Wäre dieser Film gescheitert, hätte er das Studio, das ihn produziert hat, wohl gleich mit versenkt. Es lässt sich konstatieren, als Zwischenbilanz sozusagen, dass Hollywood ein Business ist, dessen Unberechenbarkeiten schon seit Jahrzehnten legendär sind.

Aber: In Hollywood waren Storytelling und Moneymaking von Anfang an siamesische Zwillinge. Es wäre nie jemand auf den Gedanken gekommen, diese beiden Dinge voneinander zu trennen. Das Interessante daran ist, dass die finanziellen Krisen, die Hollywood periodisch heimsuchten, sich meist mit filmästhetischen Innovationen verbanden. Man kann das an zwei kleinen Beispielen belegen. Als das Studiosystem seine Kraft erschöpft hatte, in den späten 1960er Jahren, kam «New Hollywood» auf. Dafür stehen Filme wie EASY RIDER oder BONNIE UND CLYDE, aber auch viele andere. Zudem entsprangen dieser Ära Regisseure wie Steven Spielberg und Georg Lucas, die dann innerhalb von wenigen Jahren zu Leitfiguren der so genannten Blockbuster-Ära wurden, deren Beginn man wiederum ungefähr auf Mitte der 1970er Jahre ansetzen kann. Das war eine Bewegung des Studio-Systems. Das Blockbuster-System und die damit verbundene Vermarktung von Filmen hat die Kinolandschaft umgekrempelt. Zuvor hatte man in Amerika einen Film meist nur in vier oder fünf großen Städten gestartet und auf Mundpropaganda gesetzt. DER WEISSE HAI war 1975 der erste Film, der nicht nur mit einer sehr großen Zahl an Kopien zum Kinostart veröffentlicht wurde, sondern gleichzeitig auch im ganzen Land in der Fernsehwerbung annonciert wurde. Der Erfolg dieses Films hat der Strategie Recht gegeben. Seither ist es undenkbar, dass ein Film mit großem Budget nur wenige Startkopien bekommt. Heute werden manche Blockbuster mit zirka 10.000 Kopien in Amerika gestartet. Manche Filme, etwa MATRIX RELOADED, starten sogar am selben Tag auf der ganzen Welt; da werden in 60 Ländern bis zu 20.000 Kopien in Umlauf gebracht. Die Wurzeln dafür liegen tatsächlich im Umbruch der 1970er Jahre, als sich Storytelling und Moneymaking noch enger miteinander verknüpften.

Ein zweites kleines Beispiel ist die Mitte der 1990er Jahre einsetzende Inflation der digitalen Effekte. Die Zuschauer wurden es rasch Leid, die unzähligen digitalen Kreaturen und die nicht ganz ausgefeilte Technik im Überfluss vorgesetzt zu bekommen. Genau in diesem Moment kamen die Dogma-Filme aus Dänemark und haben einen neuen Minima-

lismus propagiert, sozusagen als Gegenpart zum großen digitalen US-Kino. Damit haben die Dänen das Filmemachen nicht nur in Europa, sondern auch in Hollywood sehr stark beeinflusst. Dieses Beispiel belegt sehr schön das Wechselspiel zwischen technischer Entwicklung und ökonomischer Progression auf der einen Seite – die dann immer einen Grad der Erschöpfung erreichen – und der Lust an einer Neuerung andererseits, die dann meist eine filmästhetische Neuerung ist.

Diese Gegenbewegungen haben allerdings in den letzten 30 Jahren einen großen Trend nicht aufhalten können: Dass Filme immer teurer geworden sind, dass die Ertrags-situation für Filme immer komplizierter geworden ist und dass sich eben, wie in vielen anderen Bereichen der Industrieproduktion, auch wissenschaftliche Erkenntnisse zu einem integralen Bestandteil der Produktion entwickelt haben. Da kann man dagegehalten, dass das Kino glücklicherweise keinen Laborbedingungen unterliegt, aus denen Retortenproduktionen und Filmklone entspringen. Eine Formel für den perfekten Film wurde bisher nicht gefunden. Aber Hollywood hat seit seinen Anfängen nie aufgehört, nach einer solchen magischen Formel zu suchen.

Man hat schon sehr früh angefangen, Testvorführungen vor Publikum zu zeigen. Über Jahrzehnte wurden die demografischen Erhebungen immer weiter verfeinert und man hat versucht, den Geschmack des Publikums auf diese Weise besser zu errahnen. Als in den 1960er und 1970er Jahren die amerikanischen Filmschulen entstanden, begann man zurückzublicken und zu analysieren, welche Filme in der Vergangenheit erfolgreich waren. Welche hatten einen hohen ästhetischen Standard? Welche waren kostenintensiv und erfolgreich gleichermaßen? Folgerichtig versuchte man, im Drehbuch den Schlüssel zum Erfolg zu suchen. Ungefähr Mitte der 1980er Jahre begann so etwas wie die kurze Ära der Drehbuch-Gurus. Die waren zum Teil auch in Deutschland zu Gast und hielten dann für teure Gebühren Seminare ab, um den deutschen Drehbuchschreibern zu erklären, warum ihre Bücher ungeeignet waren. Es mag heutzutage ironisch klingen, dass es nicht die Ratschläge jener Drehbuch-Doktoren, sondern die Umsetzungen dieser Ratschläge durch die deutschen Teilnehmer gewesen sind, die noch immer groteskes Verhalten nach sich ziehen. So bekommt man als zeitgenössischer Filmemacher von manch einem Fernsehredakteur zu hören: «Ich bin schon auf Seite 28. Wo ist der erste Plot-Point Ihres Drehbuchs?»

Die Unsicherheit über die Interessen der Zuschauer durchzieht mehr denn je das Denken der Redakteure und Geldgeber. Kaum jemand scheint so recht zu wissen, was denn nun beim Zuschauer ankommt. Diese Unsicherheit hat ein Denkkorsett festgesetzt, das seinen Ursprung bei den Drehbuch-Gurus hat. Die versprochen, tust du es uns gleich, wirst du Erfolg haben. Nicht aber die Drehbuch-Mentoren als solche sind der Ursprung des Übels. Es ist der Mangel an Fantasie, den viele Leute gezeigt haben, als sie versuchten, die Anregungen in die Praxis ihrer Sender oder Filmproduktionen zu überführen. In der Regel waren diese Lehrer des Drehbuchschreibens sehr erfahrene Autoren, die ihre Erfahrungen aus Hollywood systematisiert hatten. Man kann ihnen allenfalls vorwerfen, dass sie den Hoffnungen ihrer Kunden auf die befreiende Formel etwas zu sehr entgegen gekommen sind, dass sie ein bisschen zu sehr verallgemeinert haben und mit ihren Verallgemeinerungen nicht so vorsichtig waren, wie es sinnvoll gewesen wäre.

Man muss in diesem Zusammenhang erwähnen, dass erst seit es sich herumgesprochen hat, dass Drehbücher wichtig sind, es auch in Deutschland mehr professionelle Dreh-

buchschreiber gibt. Das hat dazu geführt, dass die Drehbücher fast durchweg besser geworden sind. Selbst der genialische Autorenfilm hatte irgendwann abgedankt – nicht die schlechteste Entwicklung, denn es gab auch unter den vielen ausgezeichneten Künstlern so manch schlampiges Genie. Der allwissende Drehbuch-Guru ist schließlich mit dem gestiegenen Maß der deutschen Professionalität ebenfalls verschwunden. Ich trauere ihm auch nicht hinterher.

### 3 Filmerfolg als Rechenaufgabe

Mittlerweile sind wir längst in eine neue Phase der Berechenbarkeit eingetreten. Vielleicht sollte man diese Bezeichnung einschränken und es die Versuche der Berechnung nennen. Es gibt zum Beispiel in Deutschland einige Experimente, unter denen ich hier nur eines erwähnen möchte: «the human factor». Roland Zag hat diese Theorie des menschlichen Faktors entwickelt und in seinem Buch *Der Publikumsvertrag* niedergeschrieben.<sup>2</sup> Er betreibt eine Consulting-Firma, deren Kundenliste ganz ansehnlich ist. Ich möchte Roland Zag in seinem Verfahren der Drehbuchmethodik zitieren:

«The human factor» ist ein dramaturgisches Modell, das die Prinzipien des emotional wirksamen Drehbuchschreibens zur Anwendung bringt. Es erklärt, warum manche Filme auf eine starke positive Resonanz stoßen, andere dagegen nicht. Die wichtigsten emotionalen Auslöser eines Films liegen schon im Drehbuch, und zwar auf der Ebene der sozial bedingten Emotionen – jenen Gefühlen, die sich aufs Mitmenschliche beziehen.

Die Untersuchung der erfolgreichsten Filme zwischen Mainstream und Arthouse zeigt: Zwischen Film und Publikum entsteht eine Art ungeschriebener Vertrag. Der Zuschauer erfüllt seinen Teil des Vertrags, indem er sich auf den Film einlässt. Dafür erwartet er, dass ihn die Geschichte emotional packt. Und für die Erfüllung dieses Teils des Vertrags sind in erster Linie die Autoren verantwortlich.

Die Prinzipien von «the human factor» basieren auf universell menschlichen Bedürfnissen: dem Wunsch nach starker sozialer Bindung, nach Loyalität und ausgleichender Gerechtigkeit. Der Publikumsvertrag wird dann erfüllt, wenn die Geschichte die ungeschriebenen Gesetze des Zusammenlebens berücksichtigt.

Ich hab das nicht so ausgiebig zitiert, weil ich es so wahnsinnig brilliant finde, sondern um zu demonstrieren, dass dieser Service – so nützlich der in der Drehbuchanalyse im Einzelfall sein mag – letztlich nur die Fortsetzung der Drehbuch-Gurus mit anderen, aber nicht besonders neuen Mitteln ist. Auch Roland Zag legt bei seinem Vorgehen die Analyse zahlreicher Filme zu Grunde. Leider hat auch Roland Zag für die Zuverlässigkeit seiner Erfolgsprognosen eher wenig objektive Anhaltspunkte, die er seinen Kunden für deren Filme und Drehbücher anbieten könnte. Ich hab ihn dennoch erwähnt, weil er doch mit großer Entschiedenheit den Blick darauf lenkt, dass selbst die teuersten und innovativ-

<sup>2</sup> Vgl. Zag, Roland (2005): *Der Publikumsvertrag. Emotionales Drehbuchschreiben mit «the human factor»*, München: TR-Verlagsunion.

ten Marketingkampagnen für einen Film völlig vergeblich sind, wenn das Produkt nicht von vornherein auf diese Kampagnen ausgelegt ist. Ohne ein Ineinandergreifen beider Prozesse, Drehbuchentwicklung und Marketingstrategie, können Filme kaum finanziell einträglich sein. Produzenten und Verleiher müssen sich im Klaren sein, dass die Entwicklung eines hoch budgetierten Films mit der Generierung von Aufmerksamkeit beim anvisierten Zielpublikum einhergehen muss.

Der jüngste und wichtigste Versuch, den Erfolg von Filmen berechenbarer zu machen, stammt von der britisch-amerikanischen Firma *Epagogix*, deren Konzept ebenfalls beim Drehbuch ansetzt. Im Gegensatz zu den Drehbuch-Spezialisten aus Hollywood wird um die Mitarbeiter und ihre Formel für den perfekten Film ein so großes Geheimnis gemacht, dass man meinen könnte, das Erfolgsrezept zur Herstellung der weltbesten Limonade müsse gehütet werden. Ich hatte den Managing Director Nick Meaney und den Finanzvorstand Sean Verity in London getroffen und mit dem in Amerika ansässigen Präsidenten der Firma, Richard Copaken, telefoniert. Nach diesen Recherchen lässt sich ganz gut skizzieren, worum sich alles bei *Epagogix* dreht und was das Verfahren im Kern ausmacht.

Der Firmenname, der klingt natürlich prächtig, geht auf Aristoteles zurück. Bei dem ist *Epagoge* der Weg der Induktion, also: Aus Erfahrung wird Wissen und aus dem Wissen ergibt sich wiederum die Möglichkeit zur Vorhersage. Wir würden Prognose dazu sagen. Der Ansatz von *Epagogix* ist jedoch nicht gerade philosophisch, sondern hat ganz handfeste finanzielle Hintergründe. Der besagte Finanzvorstand gab an, die Verschwendung von Kapital im Filmgeschäft nie begriffen zu haben und schien diese Art der Unwirtschaftlichkeit fast schon als Beleidigung zu empfinden. Er verfügt, genau wie der Geschäftsführer Nick Meaney, über Erfahrungen im Versicherungsgeschäft. Beiden waren, bevor sie diese Firma gründeten, Spezialisten für Risikomanagement. Der Dritte im Bunde, der besagte Amerikaner, ist ein renommierter Anwalt für internationales Recht. Um in Hollywood vorsprechen zu können, benötigten die beiden britischen Finanzexperten einen Türöffner. Hätten die beiden versucht, vom Firmensitz in London aus bei einem amerikanischen Studioboss anzurufen, hätten es die Meisten als wirre Idee verrückter Engländer abgetan. Der Jurist Copaken ist in Nordamerika gut vernetzt und konnte manche Tür und auch manches Ohr für das Anliegen der Briten öffnen. Als nächstes holte Nick Meaney, der Geschäftsführer, zwei alte Bekannte an Board, die nur als Mr. Pink und Mr. Brown bezeichnet werden dürfen – Tarantinos *RESERVOIR DOGS* lässt grüßen. Diese beiden, die man im modernen Sinne als «Nerds» bezeichnen könnte, haben über die Jahre ein kompliziertes Verfahren entwickelt, Drehbücher zu zerlegen. In Neudeutsch gesprochen, das Skript in die kleinsten erzählerischen Einheiten herunter zu brechen. Trägt der Held einen Anzug oder Jeans? Wann gerät er in eine moralische Krise? Ist sein bester Freund schwarz oder weiß? Spielt der Film in einer Großstadt oder auf dem Dorf? Das kann man unendlich weiter treiben. Auf die kleinsten Details – auf die man im Kino gar nicht achtet – wird Wert gelegt. Alle Bestandteile eines Films werden in diesem Verfahren berücksichtigt und erfasst. Ist der Film in tausend kleine Partikel zergliedert, dann werden diese Partikel anschließend gewichtet. Ausgangsfrage ist, welches Element hat, in einer bestimmten Kombination mit anderen, wie viel Erfolg gehabt.

Über die Anzahl der nach diesem Muster eingespeisten Filmanalysen lässt sich leider keine Angabe machen, es soll sich um 200 bis 500 Filme handeln, die so zerlegt wurden.

Mittels dieses Ansatzes soll dann ermittelt werden, ob beispielsweise eine unerfüllte Liebe unter gewissen Bedingungen für eine Umsatzeinbuße an der Kinokasse verantwortlich war. Das kann man nicht weiter nachprüfen, aber interessant an diesem Ansatz ist, dass völlig vernachlässigbar ist, welche Stars dieses Liebespaar verkörpert haben. Die Validität dieser Analyse annehmend, wäre das eine gute und schlechte Nachricht gleichermaßen: Hollywood hat darin sofort eine Möglichkeit zur drastischen Kostendämpfung gesehen, die Stars das Ende der hohen Gagen.

Das Verfahren ist mit der Einspeisung der Daten nicht abgeschlossen. Mr. Pink und Mr. Brown wurden dann mit einem Spezialisten für neuronale Netzwerke zusammengebracht, der so geheim ist, dass er noch nicht mal ein Pseudonym haben darf. Den muss man wohl Mr. X nennen. Auf die Frage, welchen Zweck diese Geheimniskrämerei verfolge, wurde mir gesagt, dass sich niemand gern seine Kronjuwelen stehlen lasse. Dieser Fachmann hat die zahllosen Drehbuchanalysen von Mr. Pink und Mr. Brown zusammen mit den Einspielergebnissen der Filme, die sie analysiert haben, in ein neuronales Netzwerk eingefüttert. Das ist schwer zu durchschauen für Laien wie mich – ich habe verstanden, dass dieses Informationsverarbeitungssystem lernfähig ist, man kann es auch als eine Form von künstlicher Intelligenz bezeichnen. Die kommt im Versicherungsgeschäft und der Tornadowarnung zum Einsatz, ein komplexes System autonomer Teile. Interessanterweise ist die Dynamik dieser Teile, nicht wie bei normalen Computern hierarchisch durch ein Programm zentral gesteuert, sondern organisiert sich zu großen Teilen selbst. Das ermöglicht eine parallele und gleichzeitige Verarbeitung großer Informationsmengen.

Im Endeffekt ist es eine Milchmädchenrechnung. Mr. Pink und Mr. Brown zerlegen ein neues Drehbuch. Diese Daten werden dann mit den bereits vorhandenen Ergebnissen stunden- oder tagelang von diesem Netzwerk abgeglichen. Am Ende, das ist natürlich eine schöne Vorstellung, steht eine Zahl auf dem Bildschirm, das prognostizierte Einspielergebnis. Das ist – äußerst stark abstrahiert – die Vorgehensweise. Darüber hinaus werden verschiedenste Indikatoren interpretiert und ein seitenlanger Report geschrieben. Diese Auswertung wird dem Auftraggeber vorgelegt und beschreibt, wie viel der Film in dieser Drehbuchfassung einspielen wird und zeigt zugleich Veränderungsvorschläge und vermeintliche Schwachstellen eines Drehbuchs auf. Die Benennung der Mängel geht mit einer Hilfestellung einher, wie diesen beizukommen sei. Die ultimative Drehbuchwerkstatt.

Nach anfänglichen Schwierigkeiten war Hollywood elektrisiert; Studios haben sich bereiterklärt, dieses Auswertungswerkzeug zu testen. Vor gut drei Jahren hat man mit Fernsehstoffen begonnen. Es folgten unweigerlich Filmprojekte. Das neuronale Netzwerk analysiert die Drehbücher und kam zu dem immergleichen Schluss, dass die Produzenten bis zu zweistellige Millionenbeträge hätten sparen können, wenn sie das Orakel *Epagogix* vor der Fertigstellung des Films zur Verfügung gehabt hätten. Es ist klar, dass ein solches Verfahren in Hollywood Begehrlichkeiten, Interesse und Energien weckt – in einer Branche, die einen ziemlich gut dokumentierten Hang zu finanziellen Exzessen hat. Dieses Hollywoodsystem ist aus vielen Freundschaftsdiensten und Gefälligkeiten aufgebaut, da geht es weniger um Rationalität als um Beziehungsgeflechte. Richard Copaken hat daher die unbarmherzige Objektivität seines Systems hervorgehoben, dass von der stammesgesellschaftlichen Struktur Hollywoods stark kontrastiert wird. Entscheidungen werden

dort eher aus Angst denn aus rationaler Analyse getroffen. Niemand traut sich die Wahrheit auszusprechen, so argumentiert der amerikanische Jurist.

Wenn Copaken seine Worte mit einem solchen Pathos belegt, bringt mich das zum Nachdenken. Zweifel können nicht einfach weggewischt werden. Sind das Magier? Filmflüsterer? Oder ist *Epagogix* eine wahnsinnig gerissene Geschäftsidee, die Hollywoods Heilserwartungen und den Wunsch nach der perfekten Formel ganz geschickt bedient? Oder werden sie eines Tages als Revolutionäre in die Kinogeschichte eingehen? Ich halte es nicht für wahrscheinlich, aber ich würde mich hüten, es auszuschließen. Mich hat dieses Verfahren fasziniert, gerade weil ich als Kritiker instinktiv skeptisch darauf reagiert habe. Wenn man hypothetisch davon ausgeht, dass die Formel eben keine Scharlatanerie ist, dann ist *Epagogix* deshalb so interessant, weil das Netzwerk eben auch fertige Filme berücksichtigt und nicht nur Drehbücher. Das Datenmaterial besteht mithin auch aus den Veränderungen, die ein Drehbuch während des Drehs und später im Schneiderraum durchläuft. Es wird zwar in der Öffentlichkeit nicht so differenziert wahrgenommen, doch es gibt neben den verschiedenen Drafts, also Entwürfen des Drehbuchs, auch das Buch zum Film, und natürlich die so genannten Shooting-Skripts. Mit dieser Fassung des Drehbuchs gehen die Schauspieler und das Team an das Set und drehen den Film. Wir lesen hingegen nur Drehbücher, die gewissermaßen von dem fertig geschnittenen, auf die Leinwand projizierten Film abgeleitet sind. *Epagogix* hat den Vorteil, dass es sowohl Drehbücher im Rohzustand verarbeitet, als auch den fertigen Film. Im finalen Schritt müsste *Epagogix* demnächst selbst Filme produzieren, dann könnte die Probe aufs Exempel firmenintern stattfinden. Diese Leute sind eben auch knallharte Rechner: Warum sollte man sich mit Beraterhonoraren zufriedengeben, wenn man an den Nettoprofiten eines Kassenerfolgs partizipieren kann.

Mir scheinen einige miteinander verknüpfte Verdachtsmomente interessant, die automatisch aufkeimen. Lohnen sich die Dienste dieser Firma nur, wenn größere Investitionen geplant sind? Führt eine erfolgreiche Anwendung der Formel zu einer erheblichen Standardisierung der Produkte, und werden wir daher nur noch stromlinienförmige Filme zu sehen bekommen? Diesen Verdacht kann man entkräften, da *Epagogix* wohl, so hat man mir gesagt, mit Firmen aus dem Independentbereich in Verbindung steht und interessante Erfahrung gemacht hat. Diese kleineren Firmen gehen mit den viel geringeren Budgets, die ihnen zur Verfügung stehen, viel kostenbewusster um als die großen Studios. *Epagogix* wird, wenn die Formel erfolgreich ist, die Artenvielfalt im Kino nicht gerade fördern, aber man kann auch nicht behaupten, dass es sie bedrohen würde. Jeder – vorausgesetzt das Budget erlaubt es – kann die Dienste von *Epagogix* in Anspruch nehmen. Man muss weder die ästhetische Qualität eines Films von ausgewiesenen Fachleuten analysieren lassen, noch auf subjektive Beurteilungen der Konsumenten vertrauen; meist sind die Expertisen und die Publikumsreaktionen eh nicht miteinander zu vereinen. Die Aussagen von *Epagogix* verknüpfen zwangsläufig die ästhetischen Qualitäten des Films mit den Wahrnehmungen dieser Qualitäten durch ein Publikum, und setzen die Einspielergebnisse in Relation zu den ästhetischen Strategien eines Films. Das ist, aus methodischer Sicht, ein gewaltiger Sprung nach vorn, denn im Zweifelsfall basieren die Daten auf 70 Millionen Zuschauern.

Unter dieser Voraussetzung kann *Epagogix* beispielsweise auch erklären, unter welchen Umständen ungewöhnliche Filme zu Kassenerfolgen werden. Den Film (T)RAUM-

SCHIFF SURPRISE haben in Deutschland über neun Millionen Menschen in den Kinos gesehen. Unter der Annahme, dass man diese Zuschauerzahlen als ungewöhnlich hoch ansieht, kann man das Drehbuch analysieren und versuchen, eine Korrelation zwischen den Qualitäten des Buches und dem Einspielergebnis aufzudecken. Mit dieser Formel kann man möglicherweise feststellen, dass der Film mit bestimmten Elementen Erfolg hatte, obwohl *Epagogix* etwas anderes prognostiziert hätte. Mit diesem Umkehrschluss lassen auch sich Fehlerquellen aufdecken. Diesen Feldversuch hat *Epagogix* bereits durchgeführt, an Sydney Pollacks Film DIE DOLMETSCHERIN, mit Sean Penn und Nicole Kidman. Trotz der großen Kopienzahl zum Startwochenende ist der erwartete Kassenerfolg deutlich unterboten worden. Die britischen Analysten haben diese Kinoproduktion dann in einzelne Komponenten zerlegt und die Schwächen analysiert. Anschließend wurde berechnet, unter welchen Voraussetzungen der Film mehr Geld eingespielt hätte. Simple Vorschläge waren das Resultat. Die Liebesgeschichte hätte nicht unerfüllt sein dürfen, und der Drehort wurde nicht stark genug berücksichtigt. DIE DOLMETSCHERIN war der erste Film, der im Gebäude der Vereinten Nationen in New York gedreht wurde. Diesen Trumpf hätte man viel stärker ausspielen müssen, einen Faktor, den man beeinflussen konnte. Nach Prognosen der *Epagogix* hätte dieser Film dann 100 Millionen Dollar an der Kasse eingespielt, statt 70 Millionen. Die daraus ableitbare Frage ist, ob diese Formeln das Kino wirklich effizienter werden lässt.

## 4 Die Sehnsucht nach Berechenbarkeit

Was sind die Gründe, welche für den Wunsch nach einer größeren Berechenbarkeit des Filmgeschäfts verantwortlich sind? Bei den Internationalen Filmfestspielen in Berlin 2007 gab es eine interessante Vortragsreihe unter dem Motto «Berlinale Key Notes», die sich ganz intensiv mit der Zukunft der audio-visuellen Medien auseinander gesetzt hat. Beispielsweise haben da Leute von *MySpace* oder *Google*, die primär nicht viel mit Kino zu tun haben, über Themen wie «Rethinking Content» oder «Rethinking the Recipient» gesprochen. Interessant daran war, dass all diese Leute eine Zukunftslandschaft entworfen haben, die sich mit denjenigen Konsumenten beschäftigt, die sich mit dem herkömmlichen Kino nicht identifizieren können. Das Interesse der Filmindustrie an solchen Themen hat damit zu tun, dass man versucht, in die Produktion eines großen teuren Films immer mehr Sicherungssysteme einzuziehen und das eben auch mit Hilfe der veränderten Medienlandschaft und der veränderten Verwertungskette. Früher waren Fernsehen und Videoausleihen bei großen Hollywoodfilmen nur ein nettes Zubrot.

Im Grunde genommen waren die Filmemacher früher schon auf der sicheren Seite, wenn der Film an der Kinokasse einen guten Profit eingespielt hatte. Das hat sich spätestens mit Aufkommen der DVD und mit den wachsenden Erlösen aus diesem Geschäft verändert. Die Gewinnanteile haben sich verschoben. Aus heutiger Sicht sind diese Einnahmen kein Zubrot mehr, sondern ein Hauptbestandteil der Rückflüsse des Geschäfts. Der Verkauf von DVDs spielt mittlerweile oft mehr Geld ein als die Aufführungen im Kino. Andererseits sind die großen Erfolge im Kino auch die Spitzenreiter bei den DVD-Verkäufen. Denkt man auch noch an das Internet, dann ist leicht ersichtlich, dass immer mehr

Player immer mehr Geld in Filme investieren, und diese Player wollen soviel Sicherheit wie möglich. An dieser Stelle kommt ein Vergleich zwischen Fußball und Film, auch wenn das nur bedingt funktioniert. Fußball ist unberechenbarer als ein Drehbuch, auch wenn beides gewissen Regelwerken unterliegt. Die Professionalisierung des Fußballs hat, genauso wie im Filmgeschäft, das Begehren nach Standardisierungen geweckt. Ich erinnere hier nur an die Laktat-Tests von Jürgen Klinsmann. Dass durch die Verwissenschaftlichung die Qualität der Fußballspiele gestiegen ist, mag ich bezweifeln. Doch das legitime Bedürfnis der Risikomanager nach objektiveren Standards lässt sich in beiden Disziplinen erkennen. Jemand, der in einen Film investiert, ist keine Spielernatur. Und Trainer versuchen ebenfalls jede Möglichkeit zu nutzen, um die Gewinnchancen zu optimieren. Niemand will Unsummen in ein Projekt investieren, wenn die Rahmenbedingungen nur unzureichend definiert sind. Es gibt keine letzte Sicherheit, aber es gibt eben doch wesentlich bessere Analysen von Risikofaktoren. Diesem Interesse der Risikominimierung steht das Bedürfnis des Publikums entgegen, das eben auch mal von etwas Neuem überrascht werden will.

Die steigenden Produktionsbudgets, die zusätzlichen Abspielkanäle auf dem nationalen wie im internationalen Parkett haben somit zu einem gesteigerten Interesse an Sicherungssystemen und Risiko minimierenden Maßnahmen geführt. Die Testvorführungen, mit ihren ausdifferenzierten Fragebögen, werden erhalten bleiben. Doch die computer-gestützten Verfahren, wie eben das von *Epagogix*, ermöglichen es, aus der Interaktion zwischen dem Produkt und dem Konsumenten viel solidere Erkenntnisse zu gewinnen als in der klassischen Verbraucherbefragung. Ganz andere Faktoren können in den Blick rücken. Schaut man sich die Verbraucherbefragung an, so können die meisten Konsumenten gar nicht so genau formulieren, aus welchem Grund ihnen ein Film oder eine CD gefallen hat. Mehr als ein «die Schauspieler sind toll» und «die Musik finde ich klasse» bekommt man selten zu hören.

## 5 Ein Blick voraus

Kino ist ein Geschäft, das war es, ist es geblieben und wird es auch in Zukunft sein. Es ist eben auch ein System, in dem man komplexe Geschichten erzählen kann, indem man visuelle und auch erzählerische Experimente wagt. Und wenn man von der Berechenbarkeit ausgeht, so würde ich behaupten, dass ein Film wie *CITIZEN KANE* von Orson Welles nach der *Epagogix*-Formel nie entstanden wäre. Ebenso wenig wie Tarentinos *PULP FICTION*, der hätte vor dem neuronalen Netzwerk und der schlechten Prognose wahrscheinlich kapitulieren müssen. Dennoch ist daraus ein Film geworden, der bei einem Budget von geschätzten acht Millionen Dollar weltweit mehr als 212 Millionen Dollar eingespielt hat, die verkauften DVDs und Fernsehrechte noch gar nicht eingerechnet. Es sind gerade solche Filme, die die Branche aufrütteln und für die Industrie wie eine Frischzelleninjektion wirken. Die damit kurzfristig auch die Risikobereitschaft der Industrie stimulieren, sich aufgeschlossener gegenüber Projekten zu zeigen, die ungewöhnlich sind. Das bedient nicht nur die Neugier des Publikums, sondern solche Filme halten die Neugier des Publikums überhaupt am Leben.

Letztlich kann man sagen, dass diese verschiedenen Optimierungssysteme weniger über die Filme aussagen als über den Filmmarkt selbst. Ein neuronales Netzwerk kann Drehbücher vielleicht optimieren, schreiben kann es sie glücklicherweise nicht. Da wird die diffuse Größe Kreativität benötigt. Ich als Kritiker kann sicherlich befürchten, dass mit der Formalisierung die Produkte steriler und gleichförmiger werden. Andererseits bewahre ich mir die Hoffnung, dass jeder Versuch, Filme nach einer Formel zu machen, das Gegenteil bewirkt. Es gibt keinen Anlass, wie das so viele meiner Kollegen gern andeuten, mal wieder das Abendland untergehen zu sehen oder besonders düster in die Zukunft zu schauen. Gerade als Filmkritiker muss man den Tatsachen ins Auge sehen. Das Kino hat längst aufgehört, das dominierende audio-visuelle Medium zu sein. Das war es schon zu der Zeit nicht mehr, als das Fernsehen seinen Siegeszug angetreten hat, und Video, DVD und Internet haben diese Tendenz nur noch deutlicher werden lassen.

Man kann das an einer einfachen Zahl belegen. Mittlerweile freut sich die Filmindustrie, wenn die Deutschen im Jahr 140 Millionen mal in die Kinos gehen. In den 1950er Jahren, als das Fernsehen praktisch noch nicht existent war, hatte man beinahe konstante Zuschauerzahlen von 800 Millionen in einem Jahr. Den Fernsehsendern geht es heute ähnlich, die schauen bisweilen wehmütig auf die Quoten der großen Straßenfegerkrisis zurück und erreichen solche Zuschauerzahlen nur noch bei der Übertragung des Endspiels der Fußballweltmeisterschaft. Ich finde die Angebotsvielfalt, die sich im Bereich der audiovisuellen Medien entwickelt hat, prinzipiell begrüßenswert. Es ist albern, dass man sich darüber beschwert, dass es zu viele Medienoptionen gibt und dass man sich an nichts mehr halten kann.

Zum Schluss erlaube ich mir, als Kritiker den Zeiten nachzutruern, als die Filme entstanden, mit denen ich aufgewachsen bin und die zu meiner Geschmacksbildung und meiner Urteilsfähigkeit beigetragen haben. Im Medienbereich werden langfristige Entwicklungen grundsätzlich unterschätzt und kurzfristige überschätzt. Panik angesichts von kurzfristigen Tendenzen ist völlig fehl am Platze, dafür sollte man langfristige Tendenzen immer im Auge behalten. Ich möchte daher mit dem Zitat eines großen verstorbenen Cineasten schließen. Der Franzose Serge Daney sagte einmal: «Das Kino ist eine große Sache gewesen, viel größer, als ich dachte, selbst wenn sie heute kleiner ist als man denkt.»

# «Filmkritik ist, wenn man von der Brücke in den Fluss spuckt»

PETER KÖRTE IM GESPRÄCH

**Thorsten Hennig-Thurau / Victor Henning:** Sie haben sich intensiv mit dem Versuch des britisch-amerikanischen Unternehmens *Epagogix* befasst, das den Filmerfolg berechenbar machen will. Nur berichtet die Firma überhaupt keine statistischen Gütemaße. Wie schafft es *Epagogix* trotz des Verzichts auf solche Informationen, Hollywood davon zu überzeugen, dass seine Arbeit wertvoll ist?

**Peter Körte:** Ich habe auch darüber nachgedacht. Mein Eindruck ist, dass vor allem Richard Copaken, der mathematisch sehr bewandert ist, weiß, wie man einen Mangel an Transparenz als Marketingtool wertsteigernd nutzt. Dennoch würde niemand hohe Beraterhonorare bezahlen, um einen Wüschelrutengänger einzuladen. Ich denke, dass diejenigen im Filmgeschäft mit einem Verständnis von Risikomanagement harte Fakten auf dem Tisch haben wollen. Das werden die Auswertungen der *Epagogix* wohl vorbringen, sonst würde diese Firma längst keine Folgeaufträge mehr erhalten. Methodisch ist das nicht sonderlich transparent, aber ich habe keine grundsätzlichen Zweifel daran, dass die wissen, was sie tun, nur das sich niemand gern in die Karten schauen lässt. Damit soll verhindert werden, dass dieses Verfahren imitiert wird. Rechtfertigen lässt sich das System letztlich nur durch Erfolg. Sobald die Prognosen die Kontrollinstanzen der Studios passiert haben und ein Film eben nicht 100 Millionen, sondern 60 Millionen Dollar einspielt, wird die Validität dieses ganzen Auswertungssystems, des neuralen Netzwerkes und des eingegebenen Datenmaterials in Frage gestellt.

Ich sehe das ganz entspannt: Wird das System genutzt und ein hoch budgetiertes Projekt in den Sand gesetzt, wäre das zwar sehr spektakulär, aber eben auch der finale Akt dieser Firma und *Epagogix* bis in alle Ewigkeit diskreditiert. Funktioniert es hingegen in einem überschaubaren Beobachtungszeitraum, dann wird Hollywood wahrscheinlich genauer wissen wollen, wie das funktioniert. Da muss man einfach abwarten, denn bisher wurden nur fertige Filme analysiert. Mir wurde von einem Projekt in der Größenordnung von 100 Millionen Dollar erzählt und das Studio hat den Auftrag erteilt, das Drehbuch durch das Netzwerk laufen zu lassen. Am Ende des Tages prognostizierte *Epagogix* ein Einspielergebnis von 49 Millionen Dollar. Das wurde dem Studio übermittelt und die vorhandene Skepsis des Studios gegenüber dem Projekt hat dazu geführt, dass der Film eingefroren wurde. Studios sind eher dazu geneigt, die fünf oder zehn Millionen, die in der Vorbereitungsphase bereits in ein solches Projekt geflossen sind, abzuschreiben – sozusagen als Präventivmaßnahme – statt noch mehr Geld zu verlieren.

**Wie kann eine Drehbuchanalyse funktionieren, die rein auf historischem Material basiert und neue Tendenzen und Geschmäcker völlig vernachlässigt?**

Ein berechtigter Einwand. Man muss zwei Besonderheiten berücksichtigen. Zum einen kann *Epagogix* nur auf die Einspielergebnisse der letzten 15 Jahre zurückgreifen. Dieser Fetisch, Box-Office-Statistiken zu führen, wird in Amerika erst seit Mitte der 1990er Jahre zuverlässig geführt. Damit ist aber die Kontinuität der Wahrnehmung einigermaßen sichergestellt, d.h. die Auswertungen basieren auf relativ aktuellem Ausgangsmaterial und berücksichtigen auch aktuellere Tendenzen. Der zweite Punkt ist die Vernachlässigung des Faktors Star. Ich bin felsenfest überzeugt, hätten Al Pacino und Marlon Brando nicht Michael und Don Vito Corleone in *DER PATE* gespielt, wäre dieser Film nicht zu dem Klassiker und Kassenschlager geworden, der er ist. Daher habe ich die gleichen Zweifel an der Validität dieses System, da es diese Größe völlig außer Acht lässt.

**Warum gibt es in Deutschland kein so ausgeprägtes Filmkritikertum wie in den USA, wo ein Roger Ebert von einer breiten Leserschaft respektiert wird?**

Die amerikanischen Filmkritiker werden in Hollywood auch nicht ausnahmslos geliebt. Jedoch ist in Amerika das Kino das kulturelle Primärmedium. Das ganze 20. Jahrhundert über hat sich das amerikanische Publikum im Kinosaal eingefunden und sich in ihren Leinwandhelden wiedererkannt. Diese Kontinuität wurde in Deutschland durch den Nationalsozialismus abrupt unterbrochen und das Kinogehen, als kulturelle Instanz, musste neu entdeckt werden. Es hat daher nie eine so ausgeprägte Filmkultur wie in anderen Ländern gegeben. Das Kino hatte weder den gleichen Stellenwert noch die großen Künstler wie etwa das Theater, die Literatur oder die klassische Musik. Es wurde eher wie ein Jahrmärkte wahrgenommen. Man kannte vielleicht einen Rainer Werner Fassbinder, doch der hatte für den Bildungsbürger nicht die Bedeutung eines Thomas Mann. Niemand würde hier zu Lande mangelndes Filmwissen als eine Bildungslücke verurteilen. In Amerika ist die Kinokultur sehr stark ausgebildet und wurde nie als etwas Minderwertiges aufgefasst. In Deutschland war das lange der Fall. In Frankreich hingegen hat Kino einen immensen Stellenwert und gehört zum Bildungskanon. Jeder weiß, wer Jean Renoir ist. Jeder Kulturminister ist stolz auf das französische Kino. In Deutschland gab es jahrzehntelang hingegen keinen Kulturminister; der Innenminister war für das Kino zuständig. Es ist schwer vorzustellen, dass Herr Kanter oder Herr Schily stolz auf Rainer Werner Fassbinder gewesen wären. Selbst Mitterand hatte Bewunderung für das französische Autorenkino von André Malraux, Jean-Luc Godard oder François Truffaut.

Die Filmkultur Amerikas übertrifft die französische noch. Studenten gehen oft ins Kino und setzen sich mit alten Filmen auseinander. Dadurch werden implizit filmhistorische Kenntnisse aufgenommen. Kritiker können folglich mit wesentlich fundierteren Argumentationen hantieren. Und Rezipienten wenden sich nicht ab, wenn der Autor sich auf ältere Filme bezieht. In Deutschland ist Filmgeschichte und Filmkultur nicht in dem Maße präsent wie in Amerika oder Frankreich. Deswegen gibt es keinen deutschen Roger Ebert. Und deswegen gibt es auch keine deutsche Kultur der Kinokritik im Fernsehen. Alle Versuche in den letzten 30 Jahren sind kläglich gescheitert.

Man sollte trotzdem bedenken, dass die Bedingungen in Frankreich und Amerika nicht gerade beneidenswert sind. Filmkritiker stehen dort sehr unter Druck. In den größeren deutschen Feuilletons, ob *Die Zeit*, die *FAZ*, die *Süddeutsche Zeitung* oder *Der Spiegel*, kann man auf einem intellektuellen Niveau über Film schreiben, wie es üblicherweise mit Literatur, Theater und der Oper gehandhabt wird. Das sind ganz annehmbare Zustände.

Mittlerweile hat man als Kollege die gleiche Stellung wie andere Kulturkritiker, das war vor 20 Jahren nicht so. Damals wurden die Praktikanten ins Kino geschickt, während niemandem der Gedanke gekommen wäre, einen Praktikanten ins Theater zu Faust zu beordern. Heute hat die Filmkritik einen festen Standort, nicht nur in den größeren Zeitungen, auch in vielen Stadtmagazinen. Das leitet sich aus dem jüngeren Publikum ab, in dieser Zielgruppe spielt das Kino eine größere Rolle als das Theater.

Aber wir fördern Kino nicht in gleichem Maße wie Theater und Oper. Jedes Opernhaus einer größeren Stadt verschlingt pro Jahr mehr Subventionen, als die *Filmstiftung Nordrhein-Westfalen* für Filmproduktionen ausgeben kann. Ich will da gar nicht gegen die Subventionen polemisieren. Aber dass das Kino nicht als eine Kunstform wahrgenommen wird, ist eine sehr deutsche Angelegenheit.

**Was halten Sie denn von der gegenwärtigen deutschen Filmförderung – braucht es die?**

Das Finanzierungskonzept für deutsche Spielfilme ist kein vom Markt regulierter Prozess wie in Amerika, sondern wird durch öffentliche Steuergelder gewährleistet, es ist eine gesetzliche Förderung. Filmförderung ist Subvention, in Deutschland werden die Produktionen daher nicht ausschließlich durch Eigenmittel finanziert. Das wird von Museen ebenso wenig wie von Theatern verlangt. Man weiß in der Öffentlichkeit kaum etwas darüber. Genauso kennen sich die Meisten mit einer realen Definition von Kinoerfolg nicht aus. Oft wird lediglich über die Verschwendung von Steuergeldern diskutiert, ohne zu berücksichtigen, dass Fördersummen zumindest teilweise wieder in die Institute zurückfließen, oft eben auch die gesamten Fördergelder zurückgezahlt werden. Das hängt von den Einspielergebnissen der Filme ab. Dafür müssen deutsche Filme nicht unbedingt an den Kinokassen in Deutschland ihr Geld erwirtschaften. Filme mit 80.000 Zuschauern in Deutschland sind oft Erfolge, wenn man in Betracht zieht, dass die internationalen Märkte noch nicht eingerechnet sind. Auf der Berlinale oder in Cannes werden die Rechte für diese Kinofilme angeboten und finden immer wieder gute Absatzmöglichkeiten. Eine Firma, die zunächst einmal Subventionsempfänger ist, kann am Ende des Tages ihren Film in zehn Ländern auswerten und alle Ausgaben wieder nivellieren, neben den Rückzahlungen an die Fördereinrichtungen auch ihre Angestellten bezahlen und schuldenfrei neue Projekte angehen. Dieser Teil der Filmökonomie bleibt oft im Verborgenen, da es nicht sonderlich spektakulär ist, wenn deutsche Filme in Ungarn oder Japan gezeigt werden.

**Welche Macht haben eigentlich Filmkritiker wie Sie?**

Wenn ich die Frage gestellt bekomme, antworte ich mit einem Zitat von André Bazin: «Filmkritik ist, wenn man auf einer Brücke steht und in einen Fluss spuckt.» Soviel zum Thema Macht. Ich würde es vorziehen, Macht durch die Kategorie Einfluss zu ersetzen. Der Einfluss von Filmkritikern ist vor allem auf ein cineastisch gebildetes Publikum beschränkt, und manchmal bedaure ich es, dass man mit einer leidenschaftlichen Kritik einem kleineren Film nicht zum Erfolg verhelfen kann. Umgekehrt habe ich es nie als meinen Ehrgeiz betrachtet, einen großen Film zu zerreißen und in dem Wahn zu leben, ich könnte auch nur eine Person von einem Kinobesuch abhalten.

Manchmal falle auch ich aus meiner Rolle als Kritiker, besonders wenn ich zwei Stunden meiner Lebenszeit damit verbringe etwas zu sehen, das von vorne bis hinten schlecht gemacht ist. Im Gegensatz zu allen anderen Kinobesuchern kann ich die Pressevorführung besuchen und muss keine zehn Euro bezahlen, dazu noch einen Babysitter und das



DIE DOLMETSCHERIN: «Die Liebesgeschichte hätte nicht unerfüllt sein dürfen»

Parkhaus, aber die maßlose Enttäuschung über die vergeudete Zeit teile ich trotzdem. Das ist ein bisschen wie beim Fußball: Da reagiert man auch oft ungewollt impulsiv, wenn die Lieblingsmannschaft schlecht spielt. Doch dieser Impuls darf sich in einer Kritik nicht niederschlagen, die muss nachvollziehbar und argumentativ bleiben. Die Aufgabe des Kritikers besteht darin, diskursiv abzuwägen, welches die Schwächen und die Stärken eines Films sind. Im Gegensatz zum Fernsehen kann der Kinobesucher den Kanal nicht wechseln und hat bereits seinen Eintritt bezahlt. Gefällt ihm das Produkt nicht, gibt es keine Umtauschmöglichkeiten. Dafür kann man – so ist die Hoffnung – die Ratschläge der Kritiker zu Rate ziehen.

**Teilen Sie den Eindruck mancher Produzenten, dass einige Filmkritiker nicht sachgemäß mit ihrer Berufsverantwortung umgehen?**

Das Gros der Filmkritiker nimmt seine Aufgabe sehr ernst, auch wenn manche Kritiken das nicht vermuten lassen. Die meisten Kollegen versuchen eine Argumentation zu entwickeln, um anschließend eine Begründung für ihre Einschätzung darzulegen. Es befördert nicht das eigene Ansehen, wenn man seinen persönlichen Ärger in einer Kritik ventiliert. Davon abgesehen kann man es sich auch nicht erlauben, einfach nur vernichtend zu schreiben, um sich zu profilieren, dann wird man in seiner Position schnell in Frage gestellt. Leider sind manche Rezensionen aber nichts anderes als Verbraucherberatung. Solche Autoren sind nicht sonderlich förderlich für unsere Branche, denn die Leser verallgemeinern automatisch und schließen aus solchen Berichterstattungen, dass diese Form der Kritik Gang und Gäbe sei. Die ernstzunehmenden Filmkritiker würden sich hüten so zu schreiben, denn es schadet letztlich nur der eigenen Reputation. Godard hat neue Filme als die effektivste Filmkritik bezeichnet. Indem man den Leuten andere Filme zeigt,

verdeutlicht man, warum dieses Werk besser ist als das vorangegangene. Ich habe das – eher aus pädagogischen Zwecken – mit meinem achtjährigen Sohn durchgespielt. Ich habe ihm DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN gezeigt, von dem er, wie alle Kinder meiner Freunde, begeistert war. Ich habe ihm den analogen Film der französische Fußballer von 1998 gezeigt, LES YEUX DANS LES BLEUS. Er kam zu dem Schluss, dass die französische Dokumentation, mit ihrem Gefühl für das Spiel und dem faszinierenden Blick hinter die Kulissen besser sei, das ist meine subjektive Wahrnehmung seiner Aussagen. Nicht, dass er das SOMMERMÄRCHEN daraufhin schlecht fand, aber er favorisierte den anderen Film. Kritiker arbeiten mit solchen Gedankenkonstrukten.

**Wie beurteilen Sie die Tendenz der Filmindustrie, dass am Startwochenende bereits ein Großteil der Einnahmen eingespielt werden muss?**

Das beste Beispiel ist MEIN FÜHRER von Dani Levy. Dieser Film ist sehr gut gestartet, war er doch lange vor dem Kinostart schon in aller Munde. Doch nach der ersten Woche ist er um mehr als 50 Prozent eingebrochen. Leider war der Hype um den Film so groß, dass der Film den Erwartungen der Zuschauer nicht mehr gerecht werden konnte. Nur wenige Filme stürzen nicht so tief – das schaffen nur die, die durch ihre Qualität bestechen, etwa THE DEPARTED. Außerdem ist Scorseses Film von Warner mit Augenmaß beworben worden. Das ist immer ein Zusammenspiel von strategischen Marketingkampagnen und den Möglichkeiten des Budgets. Amerikanische Blockbuster für 120 Millionen Dollar haben noch zusätzlich die Hälfte des Budgets für Werbemaßnahmen zur Verfügung. Doch die 180 Millionen Dollar resultieren dann in Flächenbombardements mit Trailern, Zeitungsinserten und Plakaten. Einem schlechten Film hilft auch das nicht, denn nur die Qualität des Films trägt ihn über mehrere Wochen und lässt die Umsatzkurve steigen statt fallen.

**Wie beurteilen Sie die neuen Medienformate zur Verbreitung von Filmen und Filmkritiken?**

Bei einer solchen Frage denke ich an die analoge Zeit – früher wurde doch mit Kassetten- und Videorecordern nichts anderes getan als heute mit den neuen Instrumenten. Die selbst zusammengestellten Musik-CDs und kopierten Filme sind nur die Fortsetzung dieser Kompilationen im digitalen Raum. Im Grunde genommen ist es eine alte Idee, eine marxistische Idee, nur dass der Konsument zum Produzenten geworden ist. Ob das Podcasts oder Blogs sind, macht dabei keinen Unterschied. Für den Journalismus ist diese Entwicklung keine Bedrohung, sondern eine Herausforderung. Viele Zeitungen sind in die Offensive gegangen und publizieren online. Das verändert die Nachrichtenlage, das verändert das Schreiben von Journalisten und natürlich verändert es eben auch die Arbeit von Filmemachern, die damit rechnen müssen, dass die Leute das zerlegen, was vorher anders angeordnet war. Das lässt sich bereits jetzt erkennen und wird das Filmemachen weiter verändern.

**Wird sich das Kino durch diese neuen Medienformate verändern?**

Schon jetzt werden Filme gemacht, bei denen man eindeutig eine Sequenzialisierung oder Montage erkennen kann, die darauf ausgelegt ist, dass man diese Stellen am Computer nachbearbeiten kann. Der Wucher der Spezialeffekte, der meistens auf Kosten des Plots und der Charakteren geht, trägt diesem Umstand bereits Rechnung. Das hat es aber früher schon gegeben, besonders attraktive Spezialeffekte hat man dann gleich in den hauseigenen Themenpark integriert. Nur dass es jetzt in viel größerem Maßstab möglich

ist, den Film auf verschiedene Weisen auszuwerten, angefangen bei kinobasierten Computerspielen bis hin zu Videokommunen, die eigene Versionen eines Films nachspielen.

Um das klassische Hollywood braucht man sich deswegen keine Sorgen machen. Ein Paul Verhoeven würde BASIC INSTINCT noch genauso drehen wie 1992, denn das Kino ist noch immer ein geschlossener Raum, in dem es zwischen dem Zuschauer und der Leinwand keine Interaktion gibt. Dieser Konservatismus wird uns noch eine Weile erhalten bleiben. Der Zuschauer muss den Film im Saal erstmal zur Kenntnis nehmen und kann nicht in den Film eingreifen. Das ist die Idee, die mit dem klassischen Kino steht und fällt. Was passiert, wenn sich das auflöst, weiß ich auch nicht. Dann muss man sich überlegen, ob man noch 150 oder 250 Millionen Dollar in einen Film stecken will, dessen erste Verwertungsschritt darin besteht, ihn durch klassische Kinos zu schleusen. Als gelernter Philosoph sehe ich die ontologische Ordnung des Kinos – sollte die zerbrechen, weiß ich nicht, was folgen sollte. Ich kann mir auch nicht vorstellen, dass ein herkömmlicher Regisseur sich ausmalen kann, wie das Kino nach dem Ende des Kinos als Raum, als anthropologische Befindlichkeit, aussehen soll.

**Könnten Sie sich vorstellen, in Zukunft Filmkritiken zu DVD-Premieren zu schreiben? Der steigenden Anzahl an Spielfilmen steht ja ein eng begrenzter Abspielplatz im Kino gegenüber. Für manche Filme gäbe es nur noch eine Premierenfeier in München, ansonsten erscheint ein Film möglicherweise künftig nur auf DVD.**

Bisher haben wir in der FAZ alle zwei Wochen eine DVD-Seite, die vor allem aus Fundstücken besteht. Da schreibt man aber eher mit dem Blick des Cineasten über alte Fernsehserien, alte Filme und neu erschienene Kollektionen, aber man rezensiert sie nicht wie einen Neustart von SPIDER-MAN 3 oder MATRIX. Aber ich kann zustimmen, dass es viele Menschen gibt, die von Multiplexen so angenervt sind, dass sie sich lieber die DVD kaufen oder leihen. Das Fenster zwischen Kinostart und DVD-Veröffentlichung wird schließlich auch immer stärker verkürzt. Zu Hause hat man mittlerweile sehr gute Fernseher und gute Soundanlagen. Beides ersetzt zwar nicht den Kinobesuch, aber wenn man nicht wie ich mit der Leinwand aufgewachsen ist, verliert die Leinwand ein wenig von ihrer Magie. Ich kann mir schon vorstellen, dass diese Entwicklung kommen könnte, nicht für die klassischen Blockbuster, aber zumindest für manch größere Produktion, die sich von der Kinobewertung nichts verspricht. Dazu wird es auch entsprechende Rezensionen geben.

**Herzlichen Dank für das Gespräch.**

# Guru Talk-Vortragstermine

Die in diesem Buch enthaltenen Beiträge basieren auf Vorträgen, die an folgenden Terminen an der Bauhaus-Universität Weimar gehalten wurden:

27.04.2006	Markus Grab
08.06.2006	Andreas Bareiss
22.06.2006	Bernhard Stampfer
29.06.2006	Florian Henckel von Donnersmarck
31.01.2007	Stefan Arndt
07.02.2007	Dietmar Güntsche
26.04.2007	Peter Körte
03.05.2007	Dr. Michael Kölmel
21.06.2007	Dr. Andreas Kramer
08.11.2007	Mennan Yapó

# Register

## Film- und TV-Titel

### A

ABBITTE 20  
ABOUT A BOY 86  
ALASKA.DE 64, 77  
ALIEN VS. PREDATOR 149  
ALLEN GEHT'S GUT 89  
ALLES AUF ZUCKER 30, 54  
ALTE AFFE ANGST, DER 64, 77  
AMBASSADOR, THE 103  
AMERICAN BEAUTY 84  
AMERICAN GANGSTER 97  
ANNA UND DER KÖNIG 98  
APOCALYPSE NOW 137  
APOLLO 13 154  
AUF DER FLUCHT 99

### B

BABEL 62  
BASIC INSTINCT 197  
BASIC INSTINCT 2 86, 156  
BATMAN 160, 175  
BATMAN UND ROBIN 160  
BEN HUR 145  
BEWEGTE MANN, DER 154  
BLAIR WITCH PROJECT, THE 17, 118  
BLECHTROMMEL, DIE 64  
BONNIE UND CLYDE 183  
BOOT, DAS 76  
BORAT 63  
BORN ON THE FOURTH OF JULY; siehe GEBOREN AM VIERTEN JULI  
BUTCH CASSIDY UND SUNDANCE KID 17

### C

CHILDREN OF MEN 103  
CITIZEN KANE 190  
CITY-COBRA, DIE 165  
COUCHGEFLÜSTER 151  
CSI 41

### D

DEEP BLUE 113  
DEINE BESTEN JAHRE 26  
DEUTSCHLAND. EIN SOMMERMÄRCHEN (auch: SOMMERMÄRCHEN) 121, 123, 134, 135, 141, 196  
DIRTY DANCING 161  
DOBERMANN 82  
DOLMETSCHERIN, DIE 189, 195  
DOORS, THE 65  
DRESDEN 28, 29, 35, 134  
DSCHUNGBUCH, DAS 144  
DURCH DIE HÖLLE GEHEN, DIE 166

### E

EASY RIDER 110, 183  
ELEMENTARTEILCHEN 44  
ENGLISCHE PATIENT, DER 82  
ENTOURAGE 33  
EPSTEINS NACHT 23, 26  
EMERGENCY ROOM (ER) 60

### F

FABELHAFTHE WELT DER AMELIE, DIE 57  
FACTORY GIRL 99  
FANTASTIC FOUR 100  
FELSEN, DER 23, 26  
FEUERREITER 94  
FILMRISS 92  
FINDET NEMO 89  
FLUCH DER KARIBIK 88, 134, 141, 148, 157  
FORREST GUMP 154  
FRAMED 90, 92–94, 96  
FRAU BU LACHT 26  
FUGITIVE, THE; siehe AUF DER FLUCHT  
FÜR DAS LEBEN EINES FREUNDES 89

### G

GANZ NORMAL VERRÜCKTE FAMILIE, EINE 153  
GEBOREN AM VIERTEN JULI 65  
GEHEIMNIS DES MONDTALS, DAS 166  
GESCHICHTE DES KLEINEN MUCK, DIE 144  
GOOD BYE, LENIN! 40, 46, 48, 51, 53, 54, 58, 60, 63, 72, 131, 162  
GREGORY'S GIRL 110  
GROSSE STILLE, DIE 63  
GUARDIAN, THE 99

### H

HAMMETT 164  
HARRY POTTER 134, 148  
HARTE JUNGS 60  
HEAVEN 54  
HELSINKI NAPOLI ALL NIGHT LONG 23, 167  
HERR DER RINGE, DER 111, 137, 172, 176  
HITCH – DER DATE DOKTOR 147  
HOMO FABER 64  
HOSTEL 20  
HUI BUH 148  
HULK 152, 160

### I, J

INDIANA JONES 20, 175  
JAMES BOND 49, 50, 127, 145  
JENSEITS DER STILLE 31

### K

KAFKA 86  
KARATE KID 97  
KEINE HALBEN SACHEN 2 152  
KEINOHRRHASEN 19, 124  
KID STAYS IN THE PICTURE, THE;

## Register

- siehe* ROBERT EVANS - MEIN LEBEN
- KIEBICH UND DUTZ 167  
KING KONG (2005) 147  
DAS KLEINE ARSCHLOCH 136  
KNOCKIN' ON HEAVEN'S DOOR 88  
KÖNIG DER LÖWEN, DER 154  
KRIEGER UND KAISERIN 58  
KÜHE SIND LOS, DIE 152
- L**
- LARA CROFT - TOMB RAIDER 149  
LAUTLOS 55, 90, 94–98, 101, 104–106  
LEAVING LAS VEGAS 93  
LEBEN DER ANDEREN, DAS 31, 45, 54, 75, 82, 85, 87, 88, 131, 135, 162, 169, 170, 179, 181  
LEBEN IST EINE BAUSTELLE, DAS 48  
LÉON – DER PROFI 94  
LISSI UND DER WILDE KAISER 148  
LOLA RENNT 46–48, 52–55, 58, 59, 63, 93  
LOVE SONG FOR BOBBY LONG, A 100
- M**
- MÄDCHEN, MÄDCHEN 60  
MARATHON-MANN, DER 17  
MATRIX 137, 157, 197  
MATRIX RELOADED 183  
MEER IS NICH 19  
MEIN FÜHRER 49, 53–56, 58, 60, 62, 196  
MEINE FRAU, IHRE SCHWIEGERELTERN UND ICH 147  
MILCHWALD 181  
MILLION DOLLAR BABY 118, 120, 152  
MISSION IMPOSSIBLE 45  
MISSION IMPOSSIBLE 3 43, 173  
MONGOLE, DER 54, 55  
MR. & MRS. SMITH 120, 122  
MR. BEAN 62  
MY GIRL - MEINE ERSTE LIEBE 155
- N**
- NACH FÜNF IM URWALD 158  
NACHT DER NÄCHTE 69  
NACHTS IM MUSEUM 14, 152  
NIRGENDWO IN AFRIKA 23, 26, 31, 32, 38, 39, 40, 44, 63  
NOMADEN DER LÜFTE 113
- O**
- OCEAN'S 11 86  
ONE WAY 76  
OPERATION NOAH 69  
OTTO – DER LIEBESFILM 153  
OUT OF SIGHT 86  
OVER THE TOP 165
- P**
- PAPILLON 145  
PIRATES OF PENZANCE, THE 155  
POCAHONTAS 154  
PARFUM, DAS 82, 181  
PATE, DER 193  
PLAYER, THE 92  
PREIS DER FREIHEIT, DER 89  
PREMONITION; *siehe* VORAHNUNG, DIE  
PULP FICTION 190
- R**
- REISE DER PINGUINE, DIE 19, 113, 122  
REQUIEM 31  
RESERVOIR DOGS 186  
ROBERT EVANS - MEIN LEBEN 45  
ROTE LIEBE 164
- S**
- SAHARA 84  
SAKRILEG - DER DA VINCI CODE (*auch:* DA VINCI CODE) 43, 44, 176  
SAMS, DAS 175  
SAW 118–120  
SAW 2 119  
SAW 4 119  
SCHARLACHROTE ENGEL, DER 26  
SCHLAFLOS IN SEATTLE 20  
SCHUH DES MANITU, DER 136, 144  
SCHULE, SCHULE 60  
SECRET OF THE ICE CAVE, THE; *siehe* GEHEIMNIS DES MONDTALS, DAS  
SEHNSUCHT 181, 182  
SEX AND THE CITY 33  
SEX, LÜGEN UND VIDEO 86  
7 ZWERGE 148, 169  
SIMPSONS, DIE 148
- SISSI 112  
SOKO LEIPZIG 164  
SOMMERSTURM 152  
SONNE, DIE UNS TÄUSCHT, DIE 89  
SOPHIE SCHOLL 69, 169  
SOPRANOS, DIE 33  
SPIDER-MAN 167, 175  
SPIDER-MAN 2 149  
SPIDER-MAN 3 197  
SPIEL MIR DAS LIED VOM TOD 110, 145  
STADTGESPRÄCH 154  
STURMFLUT, DIE 28, 41, 134  
SUPERMAN IV - DIE WELT AM ABGRUND 165  
SUPERSTAR-Formate 175  
SWEET HOME ALABAMA 98
- T**
- TALENTIERTE MR. RIPLEY, DER 82, 89  
TATORT-Reihe 164  
TEMPLER, DER 82  
TERMINATOR 165  
THIRTEEN DAYS 99  
TITANIC 17, 41, 111, 144, 183  
TÖDLICHE MARIA, DIE 46  
TOMB RAIDER 2 148  
TOP GUN 41  
TOY STORY 3  
(T)RAUMSCHIFF SURPRISE 148, 188  
TRAINSPOTTING 93  
TRAPP-FAMILIE, DIE 144  
TROJA 95  
TRUMAN SHOW, DIE 89  
TUNNEL, DER 28
- U**
- UND TÄGLICH GRÜSST DAS MURMELTIER 89  
UNTERGANG, DER 28, 31, 39, 41, 135
- V**
- VAN HELSING 95  
VOM WINDE VERWEHT 28, 41, 110, 145  
VORAHNUNG, DIE 55, 94, 96–98, 100–103, 105, 106–108

**W**

WAHRE LEBEN, DAS 26  
WAR ZONE 165, 177  
WAS NÜTZT DIE LIEBE IN GEDAN-  
KEN 63  
WATERWORLD 84  
WEISSE MASSAI, DIE 135, 181, 182

WIE IM HIMMEL 40, 43  
WILDE LEBEN, DAS 64, 67, 68,  
74-79  
WILDEN KERLE, DIE 41  
WINTERSCHLÄFER 50, 93  
WIXXER, DER 30  
WO IST FRED? 64, 67

**X, Y, Z**

X-MEN 2 149  
YEUX DANS LES BLEUS, LES 196  
ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT 88

# Stichworte, Personen und Unternehmen

## A

Abspielkanal, Abspielkanäle,  
Kanal, Kanäle 14, 15, 18, 124,  
125, 135, 154, 190, 195  
Aintitcool.com 160  
Almodóvar, Pedro 27, 109  
Altersfreigabe 106  
Amazon.de 121  
Anwalt, Anwälte 49, 186  
AOL 58  
ARD 37, 43, 117, 122, 134, 135, 164  
Arndt, Stefan 10, 46, 48, 50, 52,  
54, 56, 58, 60, 62, 68, 93, 94  
Arte 94  
Arthouse, Arthouse-Kinos 33,  
34, 44, 57, 62, 76, 116, 123,  
128, 150  
Ausland 17, 29, 32, 38, 39, 40,  
52, 52, 53, 54, 76, 89, 104,  
112, 123, 177  
Auswertungsfenster, Auswer-  
tungskaskade, Auswer-  
tungsfenster 13, 14, 116,  
129, 130, 131, 142, 143  
Autor, Autoren 10, 11, 22, 27, 47,  
78, 83, 92, 96, 166, 167, 179,  
180, 184, 185, 193, 195  
Autorenkino 27, 193

## B

Bale, Christian 104  
Bareiss, Andreas 10, 23, 24, 26,  
28, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 40,  
42, 44, 63, 167  
Bauchgefühl 17, 78, 125, 157  
Bauhaus-Universität Weimar  
12, 23, 162  
Bavaria 29, 175  
Bazin, André 194  
Becker, Wolfgang 47, 60  
Berlinale 54, 64, 69, 76, 82, 92,  
189, 194  
Berlusconi, Silvio 168  
Besson, Luc 27, 94  
Best-Ager 136, 137  
Bestseller, Buchvorlage, Litera-

turverfilmung, Romanverfil-  
mung 16, 17, 18, 31, 41, 43,  
44, 114, 175  
Betriebswirtschaftslehre 11  
Biografie, Biopic 64, 72  
BKM, Bundesministerium für  
Kultur und Medien 170, 175  
Blockbuster 19, 45, 67, 79, 81,  
117, 118, 120, 123, 126, 127,  
134, 139, 140, 141, 142, 147,  
148, 150, 159, 169, 173, 183,  
196, 197  
Bonusmaterial 40, 56  
Bornhak, Achim 69, 70  
BR, Bayerischer Rundfunk 179  
Branding, Marken, Markenfüh-  
rung 46, 47, 49, 50, 51, 53,  
55, 57, 79, 117, 175  
Brando, Marlon 193  
Bruckheimer, Jerry 41, 60  
Budget(s),  
Budgetbeschränkung(en),  
Produktionskosten 16, 18,  
27, 28, 38, 48, 53, 54, 62, 66,  
67, 68, 69, 79, 84, 86, 90,  
96, 97, 98, 101, 104, 110, 118,  
119, 120, 126, 135, 147, 157,  
158, 164, 165, 166, 167, 169,  
171, 173, 174, 175, 176, 179,  
181, 183, 188, 190, 196  
Buena Vista. Disney 31, 87, 88,  
132, 158, 162, 169  
Bullock, Sandra 55, 90, 96, 98,  
99, 100, 101, 102, 105, 106  
Buzz 20

## C

Cage, Nicholas 93  
Cameron, James 86  
Cannes (Festival) 166, 176, 194  
Cannon Films 165  
Carolco Pictures 165  
César 82, 172  
CinemaxX 14, 20, 128, 158  
Cineplex 128  
CineStar 14, 20, 22, 128, 158  
CNC 172

Comic 40  
Completion Bond 166  
Constantin Film 16, 30, 38  
Coppola, Francis Ford 164  
Co-Produktion(en) 35, 40, 54,  
67, 112, 118, 121, 172, 173  
Costner, Kevin 99  
Cruise, Tom 41, 49, 65, 173

## D

Daney, Serge 191  
Depp, Johnny 166  
der deutsche Film, deutscher  
Film 57, 58, 61, 67, 69, 76,  
85, 87, 88, 144, 145, 172  
Deutsche Bank 124, 168, 176  
Deutsche Filmakademie 46, 59,  
180, 181  
Deutscher Fernsehpreis 26  
Deutscher Filmpreis, Lola 172  
DFFF, Deutscher Filmförderfonds  
138, 170  
Dienstleistungsqualität 20, 21  
Digitalisierung 13, 14, 19, 23, 32,  
33, 34, 35, 126, 127, 129, 132,  
133, 134, 138, 143, 153, 154,  
160, 161, 178  
Dogma-Filme 183  
Dokumentation(en),  
Dokumentarfilm(e) 19, 24,  
40, 65, 108, 113, 114, 118, 134,  
162, 164, 196  
Douglas, Michael 156  
Download-to-Own 127  
Drehbuch, Drehbuchautor,  
Drehbuchautoren 17, 24,  
26, 27, 29, 31, 41, 44, 48, 49,  
56, 60, 66, 68, 69, 74, 77, 80,  
82, 83, 84, 86, 90, 92, 93, 94,  
96, 97, 98, 100, 103, 105, 108,  
113, 118, 125, 131, 135, 163, 166,  
167, 171, 173, 179, 184, 185,  
186, 187, 188, 189, 191, 192  
Drehbuchförderung 66, 85  
Drehbuchphase 113  
3-D 134, 178  
DVD, DVDs 14, 15, 16, 19, 34, 39,

40, 50, 51, 52, 56, 63, 68, 75,  
80, 81, 84, 112, 113, 115, 116,  
119, 121, 122, 123, 124, 126, 129,  
130, 131, 134, 141, 146, 147, 154,  
155, 160, 189, 190, 191, 197

## E

Eastwood, Clint 120  
Ebert, Roger 193  
Eichinger, Bernd 31, 41, 59, 62,  
78, 82  
Eigenkapital 29, 133, 171  
Eigenmittel 40, 66, 68, 88, 194  
Einzelhandelsketten 123  
Emotionen 28, 185  
*Epagogix* 18, 60, 77, 186, 187,  
188, 189, 190, 192, 193  
*epd film* 19  
Ephron, Nora 20  
Erfolgspotenzial 40, 41, 113  
Erfolgsprognose 12, 16, 17, 18,  
21, 113, 126, 185  
Erfolgstreiber, Erfolgsvariable  
18, 21  
*Eurimages* 172  
*European Script Fund* 162, 168, 179  
Event-Filme 29

## F

Farrell, Colin 114  
Fassbinder, Rainer Werner 37,  
193  
*FAZ, Frankfurter Allgemeine Zei-  
tung* 10, 77, 180, 193, 197  
Fernsehen, Free-TV 23, 24, 26,  
29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37,  
42, 43, 44, 45, 49, 52, 57, 63,  
64, 69, 74, 75, 76, 80, 81, 82,  
102, 106, 108, 111, 112, 113, 116,  
117, 120, 127, 129, 130, 134,  
135, 140, 141, 145, 146, 162,  
163, 170, 172, 177, 178, 179,  
183, 189, 191, 193, 195  
Fernsehwerbung 49, 114, 183  
Festival, Festivals 53, 75, 76, 77,  
84, 96, 109, 110, 170, 179  
*FFA, Filmförderungsanstalt* 21,  
32, 81, 85, 131, 136, 138,  
167, 170  
FFG, Filmförderungsgesetz 38,  
129, 132, 136  
Film Business Academy 22

*Filmbewertungsstelle* 74  
Filmerfolg 17, 43, 60, 74, 157,  
185, 192  
*FilmFernsehFonds Bayern* 66, 93  
Filmfinanzierung 162, 170,  
171, 172  
Filmgeschichte 26, 58, 74, 84,  
125, 193  
Filmhochschule, Filmhochschu-  
len 37, 65, 80, 92, 104, 140,  
163, 164  
Filmklassiker, siehe: Klassiker  
Filmkultur 57, 62, 193  
Filmökonomie, filmökonomisch  
9, 11, 12, 139, 194  
Filmpreis, Filmpreise 22, 23, 26, 59,  
69, 77, 82, 84, 85, 90, 94, 172  
Filmrecht, Filmrechte 17, 29,  
35, 110, 112  
*Filmstiftung NRW, Filmstiftung  
Nordrhein-Westfalen* 93, 194  
First-Look-Deal 36  
First-Weekend, Startwochen-  
ende 18, 45, 62, 63, 72, 75,  
79, 87, 101, 102, 107, 108, 126,  
140, 141, 142, 147, 148, 149,  
153, 158, 160, 186, 196  
Flop(s) 15, 17, 44, 63, 84, 114,  
149, 153, 158, 164  
Förderung, Filmförderung, För-  
derlandschaft 21, 31, 34, 35,  
38, 54, 67, 68, 69, 83, 84, 85,  
93, 94, 105, 131, 132, 133, 136,  
138, 151, 170, 171, 172, 179, 194

## G

Gabrea, Radu 166  
Gage, Gagen 17, 68, 94, 99, 156,  
183, 187  
Gap-Finanzierung 174  
Genre(s), Filmgenre, Filmtypen  
14, 18, 20, 26, 27, 28, 30, 41,  
57, 77, 98, 104, 115, 118, 120,  
125, 154, 156  
Gere, Richard 113  
*GfK, Gesellschaft für Konsumfor-  
schung* 136  
Globus, Yoram 165, 166  
Godard, Jean-Luc 193, 195  
Golan, Menahem 165, 166, 167  
Goldene Kamera 76  
Goldman, William 17, 41, 60,  
77, 156

Google 58, 189  
Grazer, Brian 97  
Greenlighting 17, 85  
Griesebach, Valeska 181  
Grimme-Preis 26  
Gundelach, Renée 164, 165

## H

Handelsspanne 115  
Hanks, Tom 183  
*HBO* 33  
Heimkino, Home Entertainment  
14, 15, 18, 19, 39, 40, 80, 115,  
116, 122, 124, 125, 137, 178  
Held, Helden 41, 42, 186  
*Helkon* 168  
Henckel von Donnersmarck,  
Florian 10, 37, 54, 75, 82,  
84, 86, 88, 135, 169  
Herbig, Bully 136, 175  
Heuristik, heuristisch 17  
HFF, Hochschule für Fernsehen  
und Film 64, 65, 82, 92, 162,  
163, 164  
Hitchcock, Alfred 179  
Hochhäusler, Christoph 181, 182  
Hollywood 12, 19, 22, 31, 52, 56,  
65, 80, 83, 84, 85, 86, 90,  
91, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,  
101, 103, 104, 105, 107, 108,  
154, 156, 162, 163, 165, 167,  
169, 171, 173, 176, 180, 182,  
183, 184, 186, 187, 188, 192,  
193, 197  
Hopkins, Anthony 104  
*HSX.com, Hollywood Stock  
Exchange* 156  
Huth, Hanno 167

## I

*IMDB, Internet Movie Database*  
149  
*insidekino.de* 144, 150, 153,  
157, 159  
iPod 58, 59, 130  
IPTV 178

## J

Jackson, Peter 147, 172, 176  
Jashni, Jon 98  
Jolie, Angelina 76, 83, 121

**K**

Kameramann, Kamerafrau 74,  
92, 96, 97, 98, 102, 105  
Karstadt 50, 116, 123  
Kaurismäki, Mika 23, 167  
Kidman, Nicole 104, 189  
Kilmer, Val 65  
Kino(s), Filmtheater 12–22, 24,  
26, 27, 29–31, 33, 34, 36, 38,  
39, 41, 42, 44, 45, 46, 48–51,  
55, 56, 59–63, 67, 68, 72, 73,  
75, 76, 78–81, 85, 93–96, 101,  
102, 110, 113, 114–116, 119–156,  
158–161, 165, 170, 171, 175,  
177–180, 182–184, 186,  
188–191, 193, 194, 196, 197  
Kinobesitzer, Kinobetreiber  
13–15, 18, 22, 32, 45, 46, 51,  
79, 80, 109, 110, 114, 115, 127,  
133, 136, 137, 139, 140, 142,  
144, 147–152, 153, 158, 161  
Kinobesucher, Kinogänger 20,  
40, 49, 55, 57, 75, 81, 85, 87,  
88, 114, 116, 121, 122, 127, 131,  
136, 137, 142, 147, 151, 152,  
154, 160, 194  
Kinocharts 55  
Kinopolis 128  
Kinowelt 36, 109, 110–114,  
116–126, 134, 168  
Kirch Media 112  
Klassiker 17, 64, 71, 109, 110, 112,  
144–146, 180, 195  
Kölmel, Michael 10  
Konsument, Konsumenten,  
Konsumverhalten 12, 14–16,  
18–21, 50, 51, 115, 119, 123,  
127, 130, 160, 177, 178, 182,  
188, 189, 190, 196  
Konzeptfilme 97  
Kopie(n), Filmkopien, Kopien-  
zahl, Startkopien, Leinwand,  
Leinwände 10, 19, 31–33, 42,  
44, 62, 68, 72–76, 79, 80, 87,  
110, 119, 123, 126, 128, 132, 133,  
134, 136, 137, 141, 142, 145,  
147, 149–152, 154, 155, 158,  
160, 161, 183, 188, 189, 197  
Kopienkosten 13  
Kopierschnitt 55  
Körte, Peter 10, 77  
Kosslick, Dieter 92, 93  
Kostümdesign 99

Kritiken, Filmkritik(en) 22, 53,  
55, 72, 74, 95, 96, 102, 149,  
160, 195–197  
Kritiker, Filmkritiker 10, 46, 53,  
55, 59, 60, 69, 74, 75, 77, 86,  
102, 107, 136, 149, 180, 181,  
188, 191, 193–196  
Kunst 13, 160  
Kurzfilm (e) 82, 84, 90, 92–94,  
96  
Kutcher, Ashton 99

**L**

L.A., Los Angeles 54, 65, 67, 69,  
71, 96, 97, 101, 105, 165–167  
Leihmiete 127  
Lektor, Lektoren 27, 86  
Levy, Dani 47, 54, 56, 196  
Lions Gate 119  
Lippstock, Torsten 92, 97,  
99, 105  
Literaturrechte 175  
Lizenzwerb 116, 121  
Lizenzgeschäft 40, 162  
Location-Scouting 70  
Low-Budget 34, 118, 119  
Lucas, George 183

**M**

Malraux, André 193  
Management 41, 42, 183  
Mann, Michael 96  
Markenwert 18  
Marketing 12, 14, 16, 17, 32, 49,  
51, 53, 72, 73, 78, 101, 102,  
107, 112, 137, 139, 140, 169  
Marketingbudget, Marketing-  
kosten 33, 53, 62, 102, 169,  
177, 178  
Marketingkampagne 78, 186,  
196  
Marktanteil 30, 37, 57, 58, 69,  
138, 145  
Marktdaten 14, 162  
Marktforschung 49, 71  
McMahon, Julian 100  
Media-Markt 15, 19, 51  
Medienfonds, Filmfonds 67,  
69, 169  
Medienökonomie 9  
Merchandising 175  
Mezzanine-Investitionen 173

MGM 90, 96  
Minimumgarantie 52, 88, 171,  
172, 177  
Miramax Films 52, 54  
MMC 175  
mobile Geräte 130, 160  
MPAA, Motion Picture Associati-  
on of America 106  
Multi-Channel 15, 19  
Multiplex 44, 73, 79, 128, 136,  
146, 148, 151, 152, 155, 197  
Mundpropaganda, Mundwer-  
bung, Word-of-Mouth 44,  
45, 50, 51, 62, 102, 114, 158  
159, 183  
Musikrechte 71  
Musikvideo 71, 73  
MySpace 189  
Mythos, Mythen, mythisch 28,  
29, 31, 41, 76, 100

**N**

Nahaufnahmen 100  
NDR 94  
Neue Bioskop 64, 65, 74, 77  
Neue Road Movies 164  
neuronales Netzwerk, neurona-  
le Netze 187, 190, 191  
New Hollywood 183  
New Line Cinema 176  
New York Times 20, 53

**O**

Obermaier, Uschi 64–66,  
68–71, 73–75, 78  
Öffentlich-Rechtliche (TV-  
Sender) 129  
Ohannesson, Jill 99, 100  
Originalität, Kreativität 42, 43,  
113, 149, 157, 167, 191  
Oscar 23, 31, 55, 63, 69, 86, 89,  
102, 113, 120, 166, 169, 172, 181

**P**

Pacino, Al 193  
Paramount, Paramount Pictures  
132, 162, 173, 176  
Pay-TV 29, 32, 75, 111, 124, 129,  
141, 154, 177  
Penn, Sean 189  
Persönlichkeitsrechte 66

- Piraterie, Filmpiraterie, Piraten, Raubkopien, Raubkopierer 13, 16, 122, 123, 137, 146, 150, 153
- Pitt, Brad 73, 121
- Pixar 158
- Plakat(e), Filmplakat, Filmplakate 9, 32, 49, 91, 101, 196
- Plot, Plots 27, 184, 196
- Pollack, Sydney 189
- Portfolio, Portfolioanalyse, Portfoliotheorie, Portfolio-modelle 16, 77, 111, 116, 119, 125, 126, 162
- Potente, Franka 55, 76
- Preisdifferenzierung 19, 127, 143
- Preisdiskriminierung 127
- Preispolitik 19, 142
- Prints & Advertising, P&A 32
- Privatsender 25, 28, 29, 116
- Pro7 117
- Produktionsfirma, Produktionsfirmen 25, 26, 29, 30, 35, 36, 46, 58, 60, 69, 75, 80, 85, 88, 95, 105, 119, 121, 122, 133, 134, 162, 165, 167, 172, 173
- Produzent, Produzenten, Producer 10, 13, 15, 16, 18, 22–30, 32–41, 43–45, 47, 53, 54, 60, 63–65, 67, 68, 72, 74, 77, 78, 80, 82–84, 88, 90, 95–98, 100, 101, 103–107, 110, 115, 116, 124, 130–133, 135, 142, 144, 145, 154, 157, 158, 164–168, 170–175, 179, 182, 186, 187, 196
- Produzentenlandschaft 29, 36, 105
- Professionalisierung 11, 15, 22, 58, 139, 140, 190
- Prognosemodelle 17, 18
- Programmformat 28, 35
- Programmkinno 73, 79, 109, 116
- Projektion, Projektor, Projektoren, Projektionsqualität 13, 14, 20, 21, 132–134, 153
- Prokino 87, 90, 92, 93
- Q**
- Qualität 26, 30, 32, 33, 36, 43, 49, 59, 67, 70, 82, 83, 102, 110, 113, 114, 117, 118, 127–129, 131, 133, 135, 137, 149, 152, 154, 156, 160, 161, 179, 188–190, 196
- R**
- RAI 168
- Rechte 29, 35, 36, 40, 49, 52, 59, 71, 75, 110–114, 118–120, 124, 125, 136, 161, 167, 171, 177, 179, 194
- Rechteeerwerb, Rechtekauf 112, 114
- Rechtestock 29
- Rechteverwertung 112
- Redakteur 43, 168, 171, 179, 184
- Referenzmittel 67, 88, 131
- Regionaleffekt 69
- Regisseur, Regisseure 10, 17, 20, 24, 26, 27, 29, 31, 34, 46–50, 53–55, 64, 65, 68–70, 74, 78, 80, 82–84, 86–91, 93–102, 104, 106, 107, 115, 125, 135, 157, 164, 165, 167, 169, 171, 175, 176, 179, 183, 197
- Reitinger, Richard 167
- Reitz, Bettina 179
- Remake 17, 18, 52, 58, 59, 89
- Renoir, Jean 193
- Return on Investment 77, 158
- Rezeptionsverhalten 28, 72
- Risiko, Risiken, Herstellungsrisiko 15, 18, 25, 27, 29, 30, 36, 39, 47, 68, 84, 86, 88, 104, 111, 113, 114, 125, 126, 171, 172, 174, 176, 177, 190
- Roberts, Julia 183
- Rohrbach, Günter 180–182
- Rothmund, Marc 69
- RTL 117
- RTL2 117
- S**
- Salinas-Film 162, 164, 165, 167
- Sat.1 147
- Saturn 50, 116, 123, 160
- Schauspieler 24, 25, 27, 42, 43, 55, 56, 66, 68, 70, 74, 76, 84, 85, 93, 95, 96, 99, 104, 125, 157, 171, 175, 188, 190
- Schneider, Helge 56
- Schnitttempo 43
- Scott, Ridley 97
- Second Unit 100
- Senator, Senator Film 90, 91, 93, 167, 168
- Sendeplatz 43, 44, 116
- Sequel(s), Fortsetzung, Filmfortsetzung 18, 19, 49, 51, 59, 86, 97, 114, 149, 157, 158, 176, 185, 196
- Set-Designer 99
- Showbizdata.com 157
- Shue, Elisabeth 93
- Sneak-Preview 88
- Soderbergh, Steven 86, 154, 155
- Sony Pictures, Sony 53, 90, 101, 106, 132, 162
- Soundtrack 19, 95
- Sperrfrist, Sperrfenster 51, 80, 81, 116, 129–131, 135, 141, 160
- Spezialeffekte, Effekte, Special effects 127, 196
- Spiegel 24, 41, 42, 74, 106, 181, 182, 193
- Spielberg, Steven 28, 86, 156, 183
- Stampfer, Bernhard 10, 162, 164, 166, 168, 170, 172, 174–176, 178
- Stand-in-Location 70
- Star, Stars 17–19, 41, 42, 49, 75–77, 85–87, 98–100, 102, 104, 114, 120, 121, 126, 147, 156–158, 165, 187, 193
- Starsystem 49, 76, 83
- Starttermin 61, 62, 94, 95, 101, 102, 148, 150, 157, 159
- Statistik, Statistiken, statistisch 18, 21, 22, 28, 44, 60, 61, 63, 81, 87, 126, 145, 192
- Stein, Ekkart 165
- Steuergelder, Steuermittel 68, 194
- Stiller, Ben 147
- Stochastik, stochastisch 17, 18, 21
- Stoff, Stoffe, Stoffauswahl 25, 27–29, 35, 36, 41, 48, 49, 65, 86, 130, 157, 158, 179
- Stone, Oliver 64, 65
- Stone, Sharon 156
- Storyboard, Storyboards 95
- Straight-to-Video 165, 166
- Studio Hamburg 29, 175
- Studio(s), Filmstudio 39,

## Register

42, 48, 49, 76, 83–86, 97,  
101–105, 107, 110, 114, 125,  
129, 145, 131, 132, 139, 148,  
149, 157, 158, 162, 165, 169,  
173–175, 177–179, 182, 183,  
187, 188, 192  
Studiosystem 49, 83, 105,  
177, 183  
Subvention, Subventionen 30,  
32, 34, 105, 118, 131, 132, 156,  
170, 173, 177, 194  
Sundance Festival 53  
Synchronisation, synchronisiert  
38, 76, 119

## T

Tarantino, Quentin 180, 186  
Tax Incentives 172  
Telenovela, Telenovelas 38  
Term Sheet 67  
Testvorführung, Testvorführun-  
gen, Screening, Testscree-  
ning 44, 50, 71, 72, 74, 88,  
184, 190  
Titel 24, 25, 28, 48, 68, 112, 113,  
123, 125, 126, 180  
13th Street 94  
Tobis Filmverleih 150  
Top Ten 150  
Trailer, Kinotrailer 33, 49, 53,  
99, 102, 114, 150, 151, 153, 196  
Truffaut, François 193  
TV60 Filmproduktion 24, 36  
TV-Rechte 40, 75, 84, 120  
20th Century Fox, Fox 14  
Tykwer, Tom 46, 48–50, 52, 54,  
55, 59, 82, 93, 94

## U

UCI 128  
UFA Cinema 16, 30  
UIP, United International Pictures  
147  
UK Film Council 22  
Unikat, Unikate 48, 51, 60

United Artists 47  
Universal Studios, Universal 84,  
86, 97, 103, 132, 162  
USP, Unique Selling Point,  
Alleinstellungsmerkmal 25,  
28, 49, 53, 60

## V

Verband der Filmverleiher e.V.  
137  
Verhoeven, Paul 197  
Verleiher, Filmverleiher 10,  
13–16, 22, 31, 32, 38, 44, 45,  
47, 51–54, 62, 72, 77–79, 84,  
87, 88, 90, 93, 115, 133–137,  
140, 142, 143, 147–154,  
158–160, 168, 171, 172, 178,  
179, 186  
Verleihgebühr, Verleihgebüh-  
ren 32  
Verriss 46, 59, 74  
Vertrauen 60, 61, 95, 150, 175,  
188  
Vertriebsmodell, Vertriebsmo-  
delle 15  
VHS 34, 39, 84, 154, 165  
Videospiele, Computerspiele,  
Video-Games 147, 151,  
178, 197  
Videothek, Videotheken 19,  
81, 123  
Village Cinemas 20  
VoD, Video-on-Demand 32, 33,  
39, 124, 129, 130, 135, 141, 178  
Voice-Over 43, 72  
von Praunheim, Rosa 164  
von Trier, Lars 27  
VOX 117

## W

Walken, Christopher 165, 166  
Warner Bros., Warner 49, 67,  
68, 71, 72, 75, 97, 124, 132,  
162, 169  
Washington, Dennis 99

Watts, Naomi 104  
WDR 121, 134  
Weinstein, Harvey 52  
Welles, Orson 190  
Weltvertrieb 32, 75, 85  
Wenders, Wim 37, 88, 164  
Werbung, Werbebudget 18–20,  
33, 49, 50, 53, 78, 87, 110,  
113–117, 119, 121, 151, 181  
Wertschöpfungskette 31,  
34, 40  
Wettbewerbsfähigkeit 13, 36  
Wilder, Billy 179  
Willis, Bruce 120  
Wissenschaft, wissenschaftlich,  
Wissenschaftler 9, 10, 12,  
13, 15, 17–19, 21, 22, 45, 60,  
82, 88, 109, 128, 129, 157, 162,  
163, 184, 190  
Wortmann, Sönke 121  
Writers Guild 166

## X

X Filme 46–55, 58, 59, 61, 90,  
93, 95, 101  
X Verleih 46–49, 54, 68

## Y

Yapo, Mennan 10, 55, 90, 92,  
94, 96, 98, 100, 102, 104,  
106, 108  
YouTube 127

## Z

Zag, Roland 185  
Zahlungsbereitschaft 17, 20  
ZDF 33, 37, 40, 43, 107, 117,  
164, 165  
Zeitung, Zeitungen 25, 27,  
28, 48, 53, 59, 60, 77, 90,  
126, 137, 150, 180, 183, 193,  
194, 196  
Zielgruppe, Zielgruppen 20, 56,  
71, 73, 102, 114, 136, 137, 194

# GUARU. TALH.

**W**er möchte nicht wirklich einmal von echten Experten hören, was das Filmbusiness ausmacht, wie der nüchterne Alltag hinter der schillernden Fassade aussieht?

Dieser Band versammelt Kreative, Praktiker und Wissenschaftler, die Perspektiven und Chancen der deutschen Filmwirtschaft im 21. Jh. aufzeigen.

**Thorsten Hennig-Thurau** (Professor an der Bauhaus-Universität Weimar und der City University London): Die deutsche Filmindustrie im 21. Jahrhundert: Ökonomische Betrachtungen aus wissenschaftlicher Sicht

**Andreas Bareiss** (Produzent, u.a. „Nirgendwo in Afrika“): Kinofilm in Deutschland zu machen ist Wahnsinn

**Stefan Arndt** (Filmproduzent, Gründer und Geschäftsführer, X Filme): Marken aus der Manufaktur: Filme für das 21. Jahrhundert

**Dietmar Güntsche** (Filmproduzent und geschäftsführender Gesellschafter, Neue Bioskop Gruppe): Ein wildes Leben: Erfahrungen und Einblicke eines deutschen Filmproduzenten

**Florian Henckel von Donnersmarck** (Drehbuchautor und Regisseur, „Das Leben der Anderen“): Die kreative Freiheit des Regisseurs ist heilig

**Mennan Yapo** (Regisseur, „Lautlos“ und „Premonition“): Pick your Battles: Erfahrungen eines deutschen Hollywood-Regisseurs

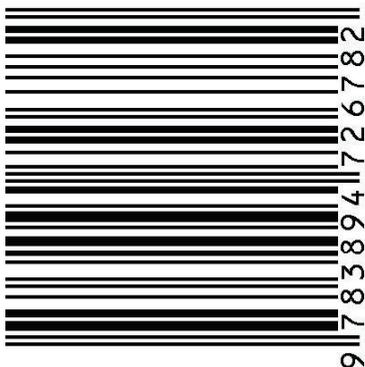
**Michael Kölmel** (Gründer der Kinowelt-Unternehmensgruppe): Portfoliomanagement von Kettensägen und Sommermärchen

**Andreas Kramer** (Stellvertretender Vorsitzender, HDF Kino e.V.): Qualität ist das beste Anreizsystem

**Markus Grab** (Gründer und Chefredakteur, InsideKino.de): Aus Liebe zum Kino: Was wir tun müssen, damit der Besucher glücklich ist

**Bernhard Stampfer** (Vice President und Head of Expert Group Telecommunication, Media & Technology, Deutsche Bank): Filmfinanzierung zwischen Deutschland und Hollywood

**Peter Körte** (Filmkritiker und stellvertretender Leiter des Feuilletons, FAZ): Träume eines Geistersehers



**SCHÜREN**