

FILMPRODUKTION

Eine Einführung in die Produktionsleitung

Eckhard Wendling, Markus Wendling

3., völlig überarbeitete Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Eckhard Wendling / Markus Wendling
Filmproduktion
Eine Einführung in die Produktionsleitung
Praxis Film, 46
Köln: Halem 2024

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbrei-
tung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in
irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Ver-
wendung elektronischer Systeme (inkl. Online-Netzwerken) gespeichert,
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1. Auflage: UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2008
2. Auflage: UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz 2015
3. Auflage: Herbert von Halem Verlagsgesellschaft mbH, Köln 2024

© 2024 by Herbert von Halem Verlagsgesellschaft mbH, Köln

ISBN (Print): 978-3-7445-2076-8
ISBN (PDF): 978-3-7445-2077-5
ISSN: 1617-951X

Den Herbert von Halem Verlag erreichen Sie auch im Internet unter
<http://www.halem-verlag.de>
E-Mail: info@halem-verlag.de

Umschlaggestaltung und Satz: Bureau Heintz, Stuttgart
Umschlagfoto: Markus Wendling
Lektorat: Rüdiger Steiner
Druck: FINIDR, S.R.O., Tschechische Republik

INHALT

Vorwort	9
A GRUNDLAGEN	11
A1 Marktsituation	13
A2 Produzieren für Kino, Fernsehen oder Subscription-Video-on-Demand	15
A3 Phasen der Produktion	38
B VORBEREITUNG	43
B1 Stoffentwicklung – Von der Filmidee zum Exposé	45
B2 Kostenrisiko des Produzenten in der Stoffentwicklungsphase	47
B3 Drehbuchentwicklung und Autorenhonorare	49
B4 Strukturen der Auftragsproduktionsfirmen	58
B5 Packaging	60
B6 Produktionsvorbereitung	62
B7 Filmförderung	65

C PROJEKTORGANISATION **69**

C1	Personalentscheidungen	74
C2	Anatomie des Drehbuchs	80
C3	Drehbuchauszug/Bildauszug	90
C4	Drehplanung	114
C5	Tagespensum/Drehpensum	121
C6	Dokumente zur Produktionsorganisation	124
C7	Ressourcenschonendes Produzieren	136

D KALKULATION **155**

D1	Top-down – Vom Budget zu den filmischen Möglichkeiten	157
D2	Bottom-up – Von der Idee zum Budget	158
D3	Kalkulationszeitpunkte	159
D4	Zuschlagskalkulation und Zuschlagssätze	164
D5	Kalkulationsaufbau	168
D6	Gliederung der Kalkulation	169
D7	Einzelne Kostenbereiche der Kalkulation	172
D8	Sonderbedingungen bei Kino-Kalkulationen	227
D9	Kalkulationsaufbau bei internationalen Projekten	235
D10	Zahlungsziele und Liquiditätsplanung	237
D11	Softwaregestützte Kalkulation	240

E	WERBEFILM	245
E1	Darsteller- und Sprechergagen in Werbefilmen	248
E2	Zuschlagssätze bei Werbefilmproduktionen	252
E3	Zahlungsvereinbarungen	256
F	FILMQUALITÄT UND BUDGET	259
X	ANHANG	265
X1	Glossar	266
X2	Adressen der Film- und Medienförderungen	274
	» Förderung durch den Bund	274
	» Förderung durch die Bundesländer	275
X3	Bildnachweis	281
X4	Literatur	284
X5	Index	294

**Im Kino gewesen.
Geweint. (...) Maßlose
Unterhaltung.**

FRANZ KAFKA

VORWORT

Das Publikum im Kinosaal und der Zuschauer vor dem heimischen Bildschirm beurteilt einen Film einfach danach, ob er ihm gefällt. Erfüllte der Film die Erwartungen, die er an ihn gestellt hat? War er amüsant oder traurig? Hat die Story gefesselt und begeistert? Waren die Schauspieler gut oder sahen sie wenigstens gut aus? Franz Kafka schrieb bereits 1913 von einem Erlebnis in sein Tagebuch, das verdeutlicht, was der Zuschauer auch heute noch von einem gelungenen Kinoabend erwartet: „Im Kino gewesen – Geweint. (...) Maßlose Unterhaltung.“

Vom Zuschauer werden Filme berechtigterweise fast ausschließlich nach emotionalen und künstlerischen Aspekten beurteilt. Für den Konsumenten verborgen bleiben dabei meist die Abläufe hinter den Kulissen einer Produktion, die für den Aufwand sowie für die Kosten verantwortlich sind. Tatsächlich ist die Herstellung eines Filmes oder einer Serie eine planerische und organisatorische Höchstleistung. Ein Prozess, der wirtschaftlich effizientes Denken und ökonomische Erfahrung voraussetzt – immer unter der Prämisse, eine kreative Vision zum Leben zu erwecken.

Eine solche Produktion ist häufig Kunst, aber immer auch eine Ware, die erfolgreich verkauft bzw. refinanziert werden muss. Kreative, wirtschaftliche, rechtliche und ökologische Aspekte müssen so schon in der Produktionsplanung synchronisiert werden, damit ein Film oder eine Serie nicht nur ein künstlerischer, sondern auch ein ökonomischer Erfolg werden kann. Von diesen Abläufen, Planungsphasen und Arbeitsschritten handelt dieses Buch.

Es wurde aus Gründen der Lesefreundlichkeit im generischen Maskulinum verfasst. Die Personen- und Berufsbezeichnungen beziehen sich aber immer auf alle Geschlechter. Begriffe, die mit einem Sternchen* versehen sind, werden im Glossar erklärt.



GRUNDLAGEN

A1

13

Marktsituation

A2

15

Produzieren für Kino, Fernsehen oder Subscription-Video-on-Demand

A3

38

Phasen der Produktion

A Grundlagen

Jede Filmproduktion ist hinsichtlich der Herstellung immer die Schaffung eines Unikates, eines Prototyps. Der Film entzieht sich so – im Gegensatz zu anderen, industriell hergestellten Massenprodukten – ganz grundsätzlich einer übermäßigen Standardisierung und Normierung im Herstellungsprozess. Die Herstellung eines Films birgt so erhebliche Risiken in Bezug auf die Finanzierung, die eigentliche Produktion, wie auf die abschließende Verwertung. Die kreativ tätigen Filmschaffenden, die Autoren, Komponisten, Filmarchitekten, Kostümbildner und die Regisseure, stellen so neben einem hoffentlich vorhandenen Verständnis für ökonomische Zwänge ganz maßgeblich ihren künstlerischen Anspruch heraus und wollen diesen verwirklicht sehen. Und dies sind nicht nur die wenigen Gesichter, die wir von den Großaufnahmen bei Preisverleihungen kennen.

A1 MARKTSITUATION

Allein im Rahmen der deutschen Filmwirtschaft arbeiten knapp 120.000 Personen, davon knapp 62.000 als Kernerwerbstätige und mehr als 56.000 als geringfügig Erwerbstätige (BMWK 2022: 38).

Alle wollen natürlich von ihrer Arbeit anständig leben können, jedoch verfügt eine durchschnittliche Produktion leider nicht über ein Hollywood-Budget. Die für die wirtschaftlichen Ergebnisse einer Filmproduktion verantwortlichen Produzenten und Produktionsleiter haben die schwierige Aufgabe, innerhalb des Budgets möglichst optimale Arbeitsbedingungen für die kreativen Macher bereitzustellen. Gleichzeitig sind sie gefordert, dass die jeweilige Produktion aber auch termingerecht, in der erforderlichen Qualität und im Budget bleibend fertig wird, denn letztlich ist eine Produktion auch auf Wirtschaftlichkeit ausgelegt und die Filmwirtschaft ein enormer Wirtschaftsfaktor.

Allein in Deutschland gibt es über 700 Film- und Fernsehproduktionsfirmen, die uns den Inhalt liefern, den wir letztendlich im Kino, im Fernsehen oder auch über die Streaming-Anbieter/Portale sehen können – wobei der Umsatz der deutschen Filmwirtschaft jährlich einigermaßen stabil bei ca. 10–11 Milliarden Euro lag, bis die Corona-Pandemie zwischenzeitlich einen starken Einbruch verursachte (Harms 2023d).

Aus deutschen Fördertöpfen werden insgesamt ca. 600 Millionen Euro pro Jahr bereitgestellt. Diese summieren sich durch 330 Millionen Euro vom Bund, 200 Millionen Euro von den Förderungen der Länder und weitere 70 Millionen Euro stammen von den Filmabgaben der Filmwirtschaft (Hartung 2024). Dazu kommen noch internationale und europäische Förderprogramme, welche teilweise die bundesdeutschen Förderungen in ihrer Gesamtheit noch überschreiten.

Bezogen auf den europäischen audiovisuellen Markt, welcher einen Gesamtwert von ca. 119 Milliarden Euro hat, entfallen auf die drei wichtigsten Länder (Deutschland, Vereinigtes Königreich und Frankreich) bereits 49 Prozent. Der nationale Marktwert 15 weiterer Länder, von insgesamt 37 Märkten, welche von der Europäischen Audiovisuellen Informationsstelle

beobachtet werden, liegt bei jeweils unter einer Milliarde Euro (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle 2022: 36).

Kein regional verorteter Markt gleicht aber genau einem anderen. In jedem Land gibt es andere Sehgewohnheiten und kulturelle Bedingungen, welche für die jeweiligen Vorlieben der Bevölkerung sorgen. Man könnte zwar meinen, dass durch internationale Kinoproduktionen und die inzwischen stark vertretenen globalen Streaming-Anbieter eine gewisse Einheitlichkeit vorliegt, jedoch bestimmen nach wie vor überwiegend nationale Fernsehsender den Markt und setzen die Marke für die jeweiligen Formate.

In Finnland, Schweden und dem Vereinigten Königreich gibt es verhältnismäßig mehr *Serien* mit Staffeln zwischen 2 und 13 Folgen. In Deutschland, Frankreich und Italien sind noch immer die klassischen Fernsehfilme sehr beliebt, wohingegen man in Portugal, Ungarn und Griechenland eher den Hang zu Soap-Operas mit langer Laufzeit hat. Die deutsche Liebe zu Fernsehfilmen macht sich auch dadurch bemerkbar, dass nach der Produktion von Einzeltiteln Deutschland europaweit Spitzenreiter ist. Dies hängt auch mit der starken Stellung der öffentlich-rechtlichen Sender zusammen, die üblicherweise mehr Titel in Auftrag geben als private Anbieter. Die privaten Rundfunkanstalten in Europa beauftragen hingegen mehr Fernsehfilmstunden, die durch lang laufende Serien entstehen.

Generell ist aber seit Jahren ein Trend zu kürzeren Serien, den sogenannten High-End-Serien mit 2–13 Folgen zu beobachten, was dann vielleicht doch eine Folge der zunehmenden Bedeutung von global agierenden und vorrangig aus den USA stammenden Medienunternehmen ist (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle: 2022: 12). Nachfolgend sind die Möglichkeiten genauer beschrieben, die sich durch den starken Wandel der gesamten Filmbranche inzwischen bieten.

A2 PRODUZIEREN FÜR KINO, FERNSEHEN ODER SUBSCRIPTION- VIDEO-ON-DEMAND

Kinokultur – Hohe Budgets und gesunkene Besucherzahlen

Je nachdem in welchem Land oder für welchen Verwertungsmarkt der Film hergestellt wird – ob ein Kino-, ein Fernsehfilm oder eine Eigenproduktion eines Streaming-Anbieters entsteht und welche Produktionsart man bei der Herstellung wählt – arbeitet man von vornherein mit teilweise ganz unterschiedlichen „üblichen“ Budgetgrößen und passt den entsprechend Workflow an.

Nachfolgend werden die historisch gewachsenen Strukturen und aktuellen Tendenzen dieser Verwertungskanäle aufgezeigt, die teilweise in Konkurrenz zueinander stehen, sich jedoch auch gut ergänzen können und aus Produzentensicht eine Vielzahl von Möglichkeiten mit sich bringen.

Selbstverständlich wird ein *James-Bond*-Film anders produziert als ein *Tatort*! Ist das aber tatsächlich so „selbstverständlich“? Es müsste ja nicht unbedingt so sein. Vergleicht man aber einmal spaßeshalber die Minutenpreise dieser großen, internationalen Kinoproduktion mit dem deutschen Traditionskrimi, so fällt schnell auf, dass die *James-Bond*-Produktion pro Minute mehr kostet als ein durchschnittlicher kompletter *Tatort* mit 90 Minuten Laufzeit.

- *James Bond – Keine Zeit zu sterben*

Budget 250 Millionen Euro, Minutenpreis 1,93 Millionen Euro

- Durchschnittlicher *Tatort*

Budget 1,7 Millionen Euro, Minutenpreis 0,019 Millionen Euro

Zugegebenermaßen handelt es sich bei *James Bond – Keine Zeit zu sterben* (Originaltitel: *No Time to Die*, Regie: Cary Joji Fukunaga, GBR/

USA 2021) um einen eher teuren Film und es gab in der Geschichte der *Bond*-Reihe günstigere Filme, wie beispielsweise den ersten Film *James Bond – 007 jagt Dr. No* (OT: *Dr. No*, R: Terence Young, GBR 1962), der lediglich 1 Million Dollar kostete. Dies entspräche allerdings heute fast dem zehnfachen Wert, also noch immer dem Gegenwert von fünf *Tatort*-Produktionen. Das Ungleichgewicht bliebe also bestehen.

Dieser Vergleich einer großen, internationalen Kinoproduktion mit einem regulären, wenn auch beliebten, deutschen Fernsehformat entspricht ganz offensichtlich einem Vergleich von Äpfeln mit Birnen, das wird sogar dem Laien auffallen. Allerdings kann man auch einen durchschnittlichen Kinofilm nicht mit einer *Bond*-Produktion vergleichen, denn die Gesamtherstellungskosten von Kinofilmen unterscheiden sich stark nach dem Produktionsland der Herstellung, bzw. nach dem angestrebten Verwertungsmarkt.

Das Durchschnittsbudget für einen „normalen“ Kinofilm, d.h. weder eine Großproduktion noch ein spezieller No-Budget- oder Low-Budget-Film liegt in Deutschland bei knapp 3 Millionen Euro, bei deutsch-ausländischen Koproduktionen liegt es etwas darüber (SPIO 2019: 19). Es gibt auch weitaus höhere Budgets, die sich aber eher dann realisieren lassen, wenn man das Auswertungsterritorium als Erlösquelle deutlich erweitert. Hierzu wird dann häufig gleich in englischer Sprache gedreht und es kommen international bekannte Schauspieler zum Einsatz.

In Frankreich liegt das durchschnittliche Budget für Spielfilme deutlich höher. Sogar im pandemiebedingt stark eingeschränkten Jahr 2021 lag es mit etwas mehr als 4 Millionen Euro sogar noch über dem Budget der deutschen Produktionen anderer Jahre (Kesslassy 2022). Die größeren Budgets im Vergleich zu Deutschland resultieren aus spezifischen Eigenarten des französischen Kinomarktes und der dortigen Filmförderung. So sind in Frankreichs Kinos immer noch Quoten für heimische Filme gesetzlich vorgeschrieben. Der Marktanteil einheimischer französischer Produktionen im französischen Kino liegt über die Jahre bei ca. 40 Prozent (Cineuropa 2021).

In Deutschland hat sich zwar der Marktanteil nach Anzahl der Kinobesucher heimischer Produktionen im Laufe der letzten 25 Jahre – mit einigen Ausnahmen nach oben und unten – zwar stetig gesteigert, liegt in den letzten Jahren dennoch lediglich zwischen 21 und 28 Prozent (Harms 2023c). Die wesentlich größeren Budgets beruhen aber auch auf dem insgesamt größeren Weltmarkt für französischsprachige Produktionen.

Die Herstellungskosten einer europäischen Kino-Koproduktionen liegen zwar noch oft darüber und werden meist durch mehrere europäische und internationale Koproduktionspartner gemeinsam aufgebracht, sind aber dennoch deutlich unter dem durchschnittlichen Budget einer US-amerikanischen Produktion angesiedelt.

In den USA belaufen sich die Kosten für einen „normalen“ international zu verwertenden Hollywoodfilm auf mindestens 50 bis 80 Millionen Euro. Aufwendige Blockbuster kosten schon einmal über 300 Millionen Dollar. Bei allen US-amerikanischen Produktionen kommen zu den eigentlichen Herstellungskosten, die als „First Copy Costs“ bezeichnet werden, nochmals hohe Summen als Herausbringungskosten für Marketingmaßnahmen zur weltweiten Verwertung hinzu. Diese liegen oft bei ca. der Hälfte der Produktionskosten. Die durchschnittlichen Produktionskosten liegen bei ca. 65 Millionen Dollar und mit weiteren 35 Millionen Dollar für das Marketing liegen dann die Gesamtkosten bereits bei 100 Millionen Dollar. In Deutschland muss man selbst bei größeren und renommierten Produktionen meist mit einem Marketingbudget von maximal einer Million Euro pro Film auskommen. Dieses Budget ist bei kleineren Produktionen bereits illusorisch. Zum Vergleich ein Blick in die Welt der Streaming-Anbieter: *Netflix* gibt pro Quartal in der Regel in den letzten Jahren zwischen 500 und 880 Millionen Dollar für weltweites Marketing aus. Hierbei sind allerdings die Marketingmaßnahmen für diverse Produktionen inbegriffen (Lohmeier 2023).

Neben der Drehplanung beeinflusst das Budget auch das technische Herstellungsverfahren, die Mitarbeiterstäbe und andere Zeitplanungen bei der Umsetzung. Vor allem die zunehmende Digitalisierung und die damit einhergehenden technischen Möglichkeiten, aber auch das Konsumverhalten der Zuschauer haben jedoch wesentlich dafür gesorgt, dass die Produktionsprozesse sich über die Jahre teilweise einander angeglichen haben und auch die Fördereinrichtungen haben sich den Begebenheiten angepasst. War es früher einigermaßen klar, wie für „das Fernsehen“ und wie für „das Kino“ produziert wird, so ist dies heute nicht mehr eindeutig, zumal mit der Subscription-Video-on-Demand*-Branche (SVoD*) ein weiterer wichtiger Mitspieler auf den Plan trat, der heute nicht mehr wegzudenken ist. Die Streaming-Anbieter, die ihre Eigenproduktionen und eingekauften Filme und Serien über ein Abonnement-Modell vertreiben, mischten den Markt mit oft aufwendigen Produktionen auf, die in dieser

Qualität früher zuerst im Kino gelaufen wären. Teilweise tun sie das heute auch, sogar gleichzeitig zum Start auf dem Online-Portal.

Günter Rohrbach, der ehemalige Leiter des *WDR*-Fernsehspiels und lange Jahre Chef der *Bavaria GmbH* in München, hatte einst den Begriff des „amphibischen Films“ erfunden: Ein solcher Film sollte sich notgedrungen für Kino und TV gleichermaßen eignen. In den USA wurde diese Unterscheidung nie gemacht – was auch ein Grund dafür sein kann, dass sich durch die globalisierten Anbieter inzwischen unsere Sehgewohnheiten und unsere Erwartungen verändert haben.

Es bleibt die Frage, wie denn vorzugehen ist, wenn alles sein kann und es keinerlei Beschränkungen mehr zu geben scheint. Ganz so ist es dann doch nicht, denn von einem gelungenen Kinobesuch erwartet der Zuschauer weit mehr als von einem Abend vor seinem heimischen TV-Gerät. Ein Kinofilm soll unterhalten, fesseln und begeistern. Dafür zahlt man als Zuschauer im Schnitt dann für den Kinositzplatz sogar mehr als für ein ganzes Monatsabonnement eines Streaming-Anbieters. Der Kinogänger erwartet als Gegenwert dann aber auch große Geschichten und Emotionen auf einer großen Leinwand. In einer Umfrage zeigte sich, dass die Atmosphäre die größte Motivation zu sein scheint, um ins Kino zu gehen (S&L Research 2021).

Noch immer stellt die Kinematografie hohe Anforderungen an Technik und Crew. Allein aufgrund der Leinwandgröße zeigt sich hier später jeder Fehler und jede Schlamperei in Darstellung, Ausstattung, Bild und Ton. Bei den Dreharbeiten eines Kinofilms müssen so nicht nur die Darsteller konzentriert agieren, hier muss außerdem jedes kleine Detail in Ausstattung, Kostüm und Maske stimmen. Jeder Fehler, der vom zahlenden Kinozuschauer bemerkt würde, könnte schlagartig die Atmosphäre der Geschichte und damit das Kinoerlebnis im Ganzen zerstören. Dieser Perfektionsanspruch des Kinofilms gilt verstärkt für die Kameraführung, für Lichtanschlüsse wie für die gesamte Auflösung des Films in die einzelnen Einstellungen. Hier heißt „kinomäßiges“ Arbeiten letztlich aber auch, die notwendige Zeit zur Verfügung zu haben, um optimale technische und künstlerische Bedingungen herstellen zu können. Der früher häufig kolportierte Spruch, der die manchmal suboptimale Qualität bei TV-Produktionen verdeutlichte „Das versendet sich noch!“ hat heute bei kinoadäquatem Arbeiten keinen Platz mehr und ist auch aufgrund der technischen Ausstattung des Fernsehzuschauers und Streaming-Abonnenten nicht

mehr aktuell. Hochauflösende Bildschirme und eine gute Soundanlage zuhause können ebenso unbarmherzig sein, wenn es um Detailfehler in Bild und Ton geht. Waren früher die Größe eines Ballsaales, die Weite der Prärie nur auf der Kinoleinwand im Detail „fühlbar“, so bieten heute immer größer werdende Smart-TVs und hochauflösende, lichtstarke Beamer auch dieses Erlebnis.

Insofern sollte der frühere Intendant des *Nordwestdeutschen Rundfunk* (NWDR) Werner Pleister recht behalten, als er anlässlich des Starts des regelmäßigen Fernsehprogramms im Jahr 1952 prophezeite: „Wir denken, dass die gerätebauende Industrie (...) durch die Lieferung guter und preiswerter Geräte möglichst viele von Ihnen in die Lage versetzt, uns zuzuschauen, mit Augen und Ohren dabei zu sein, wenn wir Ihnen das große Geschehen der Welt, die kleinen Dinge des Alltags, die Feste der Kunst und das heitere Lächeln der frohen Laune in Ihre Wohnung bringen“ (NDR 2022). Werner Pleister konnte damals nicht ahnen, dass diese Geräte eines Tages nicht nur das lineare Fernsehprogramm, sondern auch das Streaming zulassen würden. Gerade diese Möglichkeit des Video-Streamings sorgte u.a. für eine nachlassende Anziehungskraft des Kinos.

Von 2001 bis 2019 sank die jährliche Besucherzahl in deutschen Kinos von 173 auf 113 Millionen; zwischenzeitlich war die Zahl sogar noch geringer. Die Pandemie-Jahre 2020 und 2021 verliefen dann dramatisch und führten zu einem Einbruch der Besucherzahlen auf lediglich ca. 40 Millionen pro Jahr (und weniger). Erst ab 2022 erholte sich die Lage wieder etwas – jedoch weit unter dem Niveau der Jahre vor der Pandemie (Harms 2023a). In dieser schwierigen Zeit wurden zwar nicht in großem Stil Kinos geschlossen, aber das Ausbleiben der Besucher bedeutete ein großes Problem für die ohnehin im Wandel befindliche Kinobranche. Und mit den gestiegenen Energie- und somit auch Eintrittspreisen wurde dieses noch vergrößert.



Abb. 1: Kinoerlebnis im Animationsfilm *Das kalte Herz*



Wer geht also noch ins Kino? Der Anteil der Besucher sinkt statistisch gesehen mit zunehmendem Alter, wobei gerade innerhalb der jüngeren Zielgruppe die stärkere Nutzung von Streaming-Angeboten eine starke Konkurrenz darstellt.

In einer Umfrage von S&L Research wurde ermittelt, dass die stärkere Nutzung der Streaming-Dienste mit 45 Prozent der häufigste Grund für die Befragten war, seltener ins Kino zu gehen. Neben anderen Nennungen, wie beispielsweise der Unattraktivität des Filmangebots, war auch der Kostenfaktor ein wesentliches Argument gegen den Kinobesuch. Hier könnten Kinobetreiber vielleicht von den Streaming-Anbietern lernen, denn der überwiegende Teil der Befragten interessierte sich grundsätzlich für ein Kino-Abonnement, an welches man sich durch die Streaming-Dienste bereits gewöhnt hatte. Gleichwohl war die Bereitschaft groß, für ein Premiumangebot des Kinos (ausgefallene Sitzkonzepte, 3D-Raumklang, große Leinwand) sogar mehr zu bezahlen. Hier sieht man, dass nicht mehr der Film an sich über den Kinobesuch entscheidet, denn diesen kann man ja auch auf dem (womöglich großen) heimischen Bildschirm oder gar in der Heimkinoanlage inklusive Leinwand und Surround-Sound-System erleben (S&L Research 2022).

Letztlich scheint fast nur noch der Blockbuster für die Kinogänger interessant zu sein, sodass die übrigen (z.B. Arthaus-)Filme dann eher in den eigenen vier Wänden geschaut werden. Diese Tendenz kann man zwar schon viele Jahre beobachten, jedoch spitzt sich die Lage immer weiter zu, sodass beispielsweise 2019 – im letzten Jahr vor dem weltweiten Einbruch der Kinobesucherzahlen durch die Corona-Pandemie – 90 Prozent der europäischen Kinobesucher sich auf 300 Filmveröffentlichungen verteilt haben – von insgesamt mehr als 4.000 Filmen, die in die Kinos kamen (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle 2022: 7). Der durchschnittliche Kinozuschauer braucht demzufolge keine große Vielfalt. Das führt vor allem für die Betreiber von kleinen Kinos, die nicht mit den technischen, räumlichen und finanziellen Möglichkeiten mithalten können, um die Blockbuster auf die bevorzugte Weise zeigen zu können, zu großen Problemen. Die schwierige Lage der Kinos scheint eine Wiederholung aus vergangenen Tagen zu sein, als das Fernsehen Einzug in die Wohnungen hielt.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts gehörte Deutschland zu den größten und innovativsten Filmnationen der Welt. Bis zum Zweiten Weltkrieg

waren die deutschen Studiogesellschaften selbstbewusst auftretende Filmunternehmen, die den Vergleich mit den großen US-Majorsstudios nicht zu scheuen brauchten. Besonders die Berliner *Universum-Film Aktiengesellschaft (UFA)* agierte dabei weltweit in allen Bereichen der Wertschöpfungskette. Vorteilhaft war, dass es bis zum sich schließlich durchsetzenden Tonfilm in den 1930er-Jahren kaum Eintrittsbarrieren in die Kinowelten des Auslands gab. Die künstlerische Form des deutschen Films, speziell des Stummfilms, wurde international geschätzt und als beispielhaft angesehen. Die anschließende Verfolgung, Vertreibung und Ermordung zahlreicher Intellektueller und Kreativer zur Zeit des Nationalsozialismus führte zu einer beispiellosen Zäsur, gefolgt von der Zerstörung des Landes und naturgemäß auch der Möglichkeiten im Bereich der Filmproduktion. Auch inhaltlich war der Bruch enorm: Drehte man noch in den 1920er-Jahren beispielsweise *Das Cabinet des Dr. Caligari* (R: Robert Wiene, DEU 1920) und *Metropolis* (R: Fritz Lang, DEU 1927), so folgten nach dem Krieg – nach den Jahren des Wiederaufbaus der Filmunternehmen – viele eskapistische Heimatfilme. Diese Blüte des leichten Unterhaltungskinos wurde von einem gravierenden Einbruch der Zuschauerzahlen beendet, von dem sich die deutsche Kinobranche nicht mehr erholen sollte. Der Grund hierfür war das Gerät, das zuerst in viele Gaststätten und dann vermehrt in die deutschen Haushalte einzog.

Kino im Wettstreit mit dem Fernsehen

Das Fernsehen wurde sukzessive zum wichtigsten Teil der Alltagskultur und löste das Kino in vielen Bereichen der Freizeitgestaltung ab. In diesem Punkt hatte sich *NWDR*-Intendant Werner Pleister geirrt, der 1952 noch warnte: „Unter keinen Umständen darf man das amerikanische Beispiel nachahmen: nämlich von morgens bis abends pausenlos zu senden. Das englische Beispiel muss auch für uns maßgebend sein: Ein Zwei-Stunden-Programm abends muss gestaltet werden und anderthalb Stunden nachmittags“ (NDR 2022).

Die Kinoproduzenten mussten sich der Situation langfristig anpassen. So fingen sie anfangs oft noch widerwillig an, für das noch neue Fernsehen, das abfällig als „Pantoffelkino“ verunglimpft wurde, zu produzieren. Gleichzeitig erschienen erstmals reine TV-Produktionsfirmen am Markt, welche die „neuen“ Marktchancen zu nutzen wussten. TV-Sender, speziell das erst in den 1960er-Jahren gegründete *Zweite Deutsche Fernseh-*

hen (ZDF), unterhielten dabei selbst nur noch relativ kleine eigene Produktionsabteilungen. Das notwendige Programmvolumen sollte hier durch die verstärkte externe Auftragsvergabe an eine Vielzahl freier Auftragsproduzenten sichergestellt werden. Dabei vergaben die Sender meist nicht nur die reine Dienstleistung der Produktion an Freie, sondern häufig auch gleich die Stoffsuche und die Stoffentwicklung. Hier spielte und spielt noch immer auch das Profil des jeweiligen Auftraggebers, also des Senders eine Rolle.

Im TV-Bereich steht bei den Sendern letztlich immer die Entscheidung an: „selbst machen“ oder „einkaufen“. Diese „Make-or-Buy“-Entscheidung wird anhand des Selbstverständnisses des Senders und anhand der Kosten getroffen. Letztlich ist der Ankauf fertiger Programmware preiswerter, die Möglichkeiten einer eigenen Positionierung als Marke bleiben aber begrenzt. Beispielhaft können hier die Produktionsanteile der *Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD)* und der zugehörigen Filmeinkaufsorganisation *Deutsche Gesellschaft für Ton und Bild (Degeto)* genannt werden: 52,9 Prozent Auftragsproduktionen*, 6,4 Prozent Mischproduktionen und 36,1 Prozent Koproduktionen ergeben zusammen bereits 95,4 Prozent. Dem stehen lediglich 4,6 Prozent Lizenzproduktionen gegenüber. Die Zahlen schwanken von Jahr zu Jahr etwas, sind aber insgesamt relativ stabil (MDR 2022: 9). Starke, große Sender kommen demnach um markante Eigenproduktionen nicht umhin.

Betrachtet man die Gesamtherstellungskosten, so fällt die große Spreizung auf: Günstige Formate aus den Bereichen Magazin und Talk korrespondieren mit teuren Spielfilmen und den großen markenbildenden Eventshows. Zur Verdeutlichung sind nachfolgend die durchschnittlichen Produktionskosten ausgewählter Sendungen im ZDF aufgeführt, wobei manche Budgets vermutlich teilweise auch höher ausfallen könnten:

3.000.000 Euro	Fernsehfilme: Mehrteiler (Sendeplätze am Hauptabend) (Maximalwert)
1.800.000 Euro	Primetime-Serien (45–90 Minuten) (Maximalwert)
1.650.000 Euro	Fernsehfilme (Sendeplätze am Hauptabend)
1.360.000 Euro	Große Abendshows (Samstagabend 20:15 Uhr) (Mittelwert)
1.300.000 Euro	Europäischer Krimi (Maximalwert)
1.100.000 Euro	Standardisierte Shows (90-minütige Shows) (Mittelwert)
1.000.000 Euro	Kino-Koproduktionen
900.000 Euro	Musik- und Theaterereignisse (Maximalwert)
440.000 Euro	Das kleine Fernsehspiel: fiktionale Produktionen (Maximalwert)
415.000 Euro	Vorabend-Serien (45 Minuten) (Mittelwert)
350.000 Euro	Comedy (Maximalwert)
340.000 Euro	Terra-X
280.000 Euro	Kinderserien (Maximalwert)
260.000 Euro	Primetime-Dokumentationen (Maximalwert)
144.000 Euro	Das aktuelle Sportstudio
115.000 Euro	Das kleine Fernsehspiel: Dokumentationen (Mittelwert)
106.000 Euro	Die Spur (Maximalwert)
105.000 Euro	Factual Entertainment (Maximalwert)
100.000 Euro	Talksendungen (Maybrit Illner, Markus Lanz etc.) (Maximalwert)
100.000 Euro	Internationale Animations- und Live-Action- Serien (Maximalwert)
90.000 Euro	Frontal
88.000 Euro	sportstudio reportage
85.000 Euro	aspekte (Maximalwert)

Abb. 2: Durchschnittliche Produktionskosten ausgewählter Sendungen und Formate im ZDF im Jahr 2023

70.000 Euro	Terra-X History (Mittelwert)
60.000 Euro	planet e.
50.000 Euro	auslandsjournal
45.000 Euro	Länderspiegel
44.000 Euro	Volle Kanne – Service täglich
43.000 Euro	Berlin direkt
25.000 Euro	Kulturzeit
20.000 Euro	nano

Zu den Spitzenprodukten in der Programmstruktur der Sender, sowohl der öffentlich-rechtlichen als auch der privaten, gehören die mehrteiligen Fernsehfilme und Serien. Deren Budgets unterscheiden sich – je nach beauftragendem Sender und vor allem nach dem verfügbaren Sendeplatz.

Das ZDF dient hier als Beispiel, da es bezogen auf die Zuschauermarktanteile ausgewählter Fernsehsender in Deutschland Marktführer (mit 14,6 %) ist, noch vor der ARD (12,3 %), RTL (7,5 %), Sat.1 (5,1 %), Vox (4,7 %), ProSieben (3,3), Kabel Eins (3 %) und RTLzwei (2,6 %). Auch ZDFneo (2,6 %) liegt als Spartensender noch im Ranking und mit RTLzwei gleich auf. Bereits seit über einem Jahrzehnt führt das ZDF die Reihe der deutschen Rundfunkanstalten an (FAZ 2022).

Die Budgets der ARD und bei privaten Sendern sind für die Durchschnittsproduktionen der jeweiligen Bereiche ungefähr gleich, wobei spezielle Event-Movie-Produktionen eine Ausnahme bilden. Diese sollen zur Imagebildung der Sender beitragen und können daher auch erheblich mehr kosten. Höhere Budgets lassen sich dann in der Regel nur noch im Rahmen von Koproduktionen mehrerer Vertragspartner (Produzenten wie Sender) darstellen. Diese teilen sich die Kosten, Erlöse und Rechte.

Zumeist stammen die beteiligten Partner aus unterschiedlichen Ländern und erhalten jeweils die Nutzungsrechte in ihrem Ausstrahlungsland. Koproduktionen sollen so zur Kostenreduzierung pro Partner beitragen, bei gleichzeitiger Produktoptimierung durch allgemein üppigere darstellbare Budgets. Besonders Historien-, Fantasy- oder Science-Fiction-Filme werden über Koproduktionen finanziert, da eine nationale Finanzierung zu kostspielig wäre. In Deutschland produzierte Spielfilme werden allerdings überwiegend als Eigen- oder Auftragsproduktionen hergestellt. Bei der

Koproduktion liegt eine aktive Beteiligung von Seiten des Senders an der Entwicklung, Durchführung und Verwertung des Filmprojektes vor. Bei der Kofinanzierung beteiligt sich der Sender hingegen lediglich an der Finanzierung des Projektes. Das Budget für eine europäische Koproduktion liegt meist wesentlich über dem einer Eigen- oder Auftragsproduktion. Der Sender bezahlt für das hochwertige Produkt deutlich mehr als für Lizenzprodukte üblich, aber deutlich weniger als für Inhouse- und Auftragsproduktionen.

Freie Produzenten sondieren den Markt und die Zuschauerwünsche. Sie recherchieren selbstständig nach geeigneten Themen, sichern sich die Rechte daran und arbeiten die Stoffe aus, ob für die Kino-, Fernseh- oder auch SVoD-Verwertung. Letztlich sind das oft unvergütete Vorleistungen der Produzenten, genährt von der vagen Hoffnung, einen profitablen Produktionsauftrag zu erhalten.

Alternativ gibt es aber durchaus Modelle, bei denen die Auftraggeber – ob Streaming-Anbieter oder Rundfunksender – eine Bereitschaft zur Übernahme der Entwicklungskosten zeigen. Oft wären aufwendige Produktionen auch nicht denkbar, die beispielsweise einer umfangreichen Recherche/Fachberatung im Vorfeld, einer besonderen (und kostenintensiven) Motivsuche und dementsprechend eventuell Spezialbauten und Ausstattungen oder eines speziellen Castings bedürfen. Auch die Rechte an einem Manuskript/Drehbuch können bereits zu immensen Kosten führen, die der Produzent nicht schultern kann. Für diese Kosten kann man in besonderen Fällen – sofern der Auftraggeber ein großes Interesse an der Umsetzung der Produktion hat und den finanziellen Aufwand vorab nachvollziehen kann – einen Produktionsvorvertrag (PVV) abschließen, der schließlich auch kalkulationsfähig ist.

Strukturelle Herausforderungen für TV-Sender

Bis in die frühen 1980er-Jahre gab es in Deutschland lediglich die Rundfunkanstalten der ARD und das ZDF als potenzielle Käufer oder Auftraggeber für Fernsehstoffe. Die Situation änderte sich durch das Auftreten der privaten Sender. Am 1. Januar 1984 nahm die *Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenrundfunk (PKS)*, aus der ein Jahr später *Sat.1* wurde, den Sendebetrieb auf. *Radio Télévision Luxembourg (RTL)* sendete über *RTL plus* ab dem 2. Januar 1984 in Deutschland auch ein Fernsehprogramm und weitere Sender folgten. Diese Privatsender sorgten in den Jahren des

Aufbruches für mehr Aufträge, eine Vielzahl von neuen Produzenten und für ein erweitertes Angebot.

Die 1980er-/1990er-Jahre waren so geprägt von Umsatzsteigerungen und Volumenzuwächsen. Nach Ende des Booms in den Anfangsjahren des neuen Jahrtausends merkten die Produzenten dann, dass sich ihr Geschäftsmodell eher zu ihren Ungunsten verändert hatte. Die schwindenden Werbeeinnahmen der Sender führten einerseits zu einem extremen Kostendruck und zu weniger Programmaufträgen. Die technologischen Neuerungen sorgten andererseits für niedrigere Eintrittsbarrieren in den Markt, für teilweise billigere Produktionskosten bei gleichzeitig höherem Programmoutput.

Im Jahr 2017 lag das Produktionsvolumen, das als Auftragsproduktion* an Dritte vergeben wurde, bei den privaten Rundfunksendern (53 %) sogar leicht über dem der öffentlich-rechtlichen Sender (47 %). Es handelt sich hierbei um ein über die Jahre relativ stabiles Verhältnis, das sich aber schnell verändert, wenn man die Eigenproduktionen hinzunimmt, denn dann liegen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten beim Produktionsvolumen mit 70 Prozent (dritte Fernsehprogramme 42 %, *Das Erste* 12 %, *ZDF* 14 %, *KIKA* 2 %) deutlich vor den Privatsendern mit 30 Prozent (*RTL* 18 %, *ProSiebenSat.1* 12 %). Die *ARD* vergibt Aufträge überwiegend im Bereich Fiction, das *ZDF*, die *ProSiebenSat.1*- und die *RTL-Gruppe* eher im Entertainment-Bereich, zu dem Reality/Factual Entertainment, Scripted Entertainment, Comedy und Show gehören (Castendyk/Goldhammer 2018: 56).

Im Zuge des zunehmenden Anteils der Streaming-Anbieter und der Erweiterung der Rundfunkanstalten durch eigene Spartensender, waren die Sender – auch im Privatsektor – gezwungen, den eigenen Fokus zu schärfen. Teilweise war dies notwendig, um überhaupt noch eine Rolle spielen zu können bzw. den Platz in der Medienlandschaft neu zu finden und zu behaupten. Dies führte zu zahlreichen Experimenten in der Neuausrichtung, die nicht immer glückten. Aber der Umbruch und die inzwischen veränderte Anspruchshaltung des Publikums, die durch eine kontinuierliche Zuschauerwanderung des (vor allem jungen) Publikums offenbar wurde, machten die Justierung notwendig.

Setzten Privatsender in den ersten Jahrzehnten, neben der Auftragsproduktion, verstärkt auch auf den Einkauf von US-amerikanischen Filmen und Serien, so wurde durch die Streaming-Anbieter genau dieses Geschäfts-

modell zunehmend schwieriger. Eine verstärkte Ausrichtung der Privatsender auf den Show- und Daily-Soap-Bereich mündete schließlich in einem Bestreben, dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk Konkurrenz im Bereich der seriösen aktuellen Berichterstattung zu machen. Ein Ausgleich, wie ihn die öffentlich-rechtlichen Sender immer mit ihrer Nachrichtenkompetenz und dem regionalen Bezug vorweisen konnten, war bei den Privatsendern nur teilweise gegeben.

ProSiebenSat.1 beispielsweise hatte bis zum Jahr 2023 keine eigene Nachrichtenredaktion und kaufte lediglich das erforderliche Mindestmaß an Nachrichtenmaterial ein. Auch im übrigen journalistischen Sektor nahm man sich mehr vor. *ProSieben*-Senderchef Hannes Hiller erklärte 2023 dazu: „Wir werden in Zukunft versuchen, mehr Reportagen unter dem Label ‚ProSieben Thema‘ in der Prime Time zu senden“ (Bahlmann 2023). Das Bekenntnis zum journalistischen Engagement beruhte auf der Erkenntnis, dass das Publikum auf die Neuausrichtung des Senders nicht durchweg überzeugt reagierte.

RTL hatte zwar immer eine eigene Redaktion für Nachrichten und Information, aber man wollte diese Sparte stärker herausstellen – auch aus damals aktuellem Anlass. Denn spätestens im Zuge der Corona-Pandemie wurde den Privatsendern klar, dass die Fernsehzuschauer verstärkt das Bedürfnis nach Nachrichten und aktueller Hintergrundinformation haben. Dieses Feld wird durch die Streaming-Anbieter nicht abgedeckt und so setzte – auch durch die Auswirkung des Angebots der inzwischen gefestigten Streaming-Anbieter auf dem Markt – in den beginnenden 2020er-Jahren bei den Privatsendern eine Offensive zum Auf- und Ausbau des Informationssegments ein (Grimberg 2021).

Das lineare Fernsehen ist in Deutschland noch immer die meistgenutzte Informationsquelle über das aktuelle Geschehen (Mavrogiannis 2022: 12). Dabei steht das öffentlich-rechtliche Fernsehen für die Befragten an oberster Stelle, wenn es um eine mediale Alltagsnutzung geht – noch weit vor den Privatsendern und Streaming-Diensten (ebd.: 5).

Nichts ist aber für die Ewigkeit und die Stimmen werden lauter, die umfangreichen Apparate der *ARD* und des Senders *ZDF* zu reformieren oder gar abzuschaffen. Die Ansichten der Deutschen lassen sich in drei ungefähr gleichen Teilen darstellen: 30 Prozent wollen nach wie vor eine Eigenständigkeit von *ARD* und *ZDF*, 35 Prozent sprechen sich für eine Zusammenlegung der beiden Sender aus und die verbleibenden 35 Prozent

bevorzugen eine vollständige Abschaffung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland. (Ipsos 2022: 1). Die Zahlen sind alarmierend, zeigen sie doch die zunehmende Abwendung des Publikums. Wesentliche Reformen scheinen unausweichlich, um das Publikum zu halten. Diese Reformen beziehen sich wesentlich auf strukturelle Probleme. Aber letztlich sind es die Inhalte, die beim Zuschauer über den Bildschirm laufen – ob im klassischen Fernsehen oder als Video-on-Demand (VoD)* in sender-eigenen Mediatheken. Und so gilt es auch, neue Formate und Produktionen zu entwickeln.

Der Einfluss der Streaming-Konkurrenz wirkte sich auch auf den Produktionsprozess aus und nicht zuletzt auf einen veränderten Umgang mit den Produzenten, die nun auch in den Streaming-Anbietern Auftraggeber für Produktionen finden konnten. War man als Produzent früher eher auf den guten Willen der Sender angewiesen – was die weitergehenden Erlöse für die Produzenten an dem von ihnen erstellten Programm anging – veränderten sich nach und nach die Bedingungen, unter welchen die Produzenten für die Sendeanstalten tätig werden. Diese werden auch heute immer wieder verhandelt, wobei Standards neu justiert werden. Der jeweils aktuelle Stand wird von den einzelnen Rundfunkanstalten wie beispielsweise von der ARD in einem gemeinsamen Eckpunktepapier für alle Landesrundfunkanstalten und die Degeto veröffentlicht. Hier zeigt sich, welche gegenseitigen Zugeständnisse zwischen Rundfunkanstalten und Produzenten – vertreten in der Produktionsallianz – bis 2024 unter der Bezeichnung „Produzentenallianz“ bekannt – einander abgerungen wurden.

Ein wichtiges Beispiel einer solchen Vereinbarung der Produktionsallianz mit der ARD ist, dass bei einer nicht vollständigen Finanzierung des Senders keine vollständige Rechteübertragung an den Sender stattfindet, somit also weitere Verwertungsmöglichkeiten für den Produzenten bleiben. Das heißt allerdings nicht unbedingt, dass sich dadurch andere Erlösquellen für den Produzenten erschließen lassen. Auch dieser Punkt war lange einer von vielen Streitpunkten zwischen den Produzenten und der ARD bzw. anderen Rundfunkanstalten. Gerade im Zuge immer weiter zunehmender Mediennutzung und -verfügbarkeit sind derartige Anpassungen wichtig.

Darüber hinaus erfolgt für den Produzenten eine Erlösbeteiligung an „sämtlichen Bruttoerlösen abzüglich nachgewiesener Synchronisationskosten, die bei der Verwertung der ganzen Produktion im Ausland, im

inländischen Pay-TV, bei einer Kinoverwertung, einer VoD*-Auswertung, bei einer Verwertung der Videogrammrechte (z.B. DVD, Blu-ray) und bei Nebenrechten (z.B. Merchandising) erzielt werden“ (MDR 2021: 8).

Durch ein auf Punkten basierendem Leistungsmodell, das sich an einem vergleichbaren Modell der Filmförderungsanstalt (FFA) orientiert, werden die Produzenten von Produktionen, die sich durch eine höhere Ausstrahlungsrate, Nominierungen und gewonnene Preise auszeichnen, noch mit einem zweckgebundenen Entwicklungsvertrag für eine neue ARD-Produktion belohnt. „Damit wollen die ARD-Landesrundfunkanstalten Produzenten unterstützen, neue, qualitativ ansprechende, innovative, aber auch wettbewerbsfähige Produkte sowohl für die ARD-Landesrundfunkanstalten als auch für den internationalen Markt zu entwickeln und der nachhaltigen Forderung nach einer Erhöhung der von den ARD-Landesrundfunkanstalten zur Verfügung gestellten Mittel für die Entwicklung neuer Stoffe und Formate nachkommen“, wie es aus der ARD heißt (MDR 2021: 21).

„Qualitativ ansprechende, innovative, aber auch wettbewerbsfähige Produkte“ sollen so geschaffen werden und es bleibt abzuwarten, ob diese vom Zuschauer goutiert werden. Aber der Zuschauer an sich hat ja Gefallen an bewegten Bildern. Noch 1939 kommentierte die *New York Times* den Start des US-Fernsehens fälschlicherweise mit der Schlagzeile: „Die Leute müssen sitzen bleiben und den Schirm im Auge behalten. Dafür hat die amerikanische Durchschnittsfamilie keine Zeit“ (Kneip 2000). Eher das Gegenteil ist eingetreten. Fernsehen ist die wesentliche Freizeitbeschäftigung in vielen Teilen der Welt geworden. Durchschnittlich verbringt jeder deutsche Zuschauer um die 200 Minuten vor dem Fernseher. Diese Minutenangaben sind seit Jahrzehnten zwar Schwankungen unterworfen, erreichten im Ausnahmefall auch schon 225 Minuten und liegen momentan unter 200 Minuten, sind aber weitgehend konstant (Harms 2024e). Somit wird in Deutschland noch immer mehr Zeit mit dem klassischen Fernsehen als mit dem Streamen über einen SVoD-Anbieter verbracht. Wenn diverse Studien hierüber auch mit Vorsicht zu genießen sind, so heißt es doch, dass in den USA diese Balance inzwischen gekippt ist. Zwar prophezeite Netflix-Gründer Reed Hastings in einem *dpa*-Interview 2014 das Aussterben des linearen Fernsehens innerhalb der (ab dem Zeitpunkt des Interviews) folgenden 20 Jahre, aber „Totgesagte“ leben eben doch länger (*dpa* 2014). Zu dieser, für das klassische Fernsehpublikum beruhigenden, Erkenntnis

kam auch Anastasios Mavrogiannis vom Institut für Demoskopie Allensbach: Er stellte ein sinkendes Nutzungsverhalten des täglichen Fernsehens, jedoch zumindest eine Konstante in der Nutzung des linearen Fernsehens fest. Die Nutzungshäufigkeit des linearen Fernsehens steigt, wie zu erwarten war, mit zunehmenden Alter, wohingegen das SVoD-Angebot stärker von jüngeren Personen angenommen wird. Wichtig zu bedenken ist ein Umstand, der häufig außer Acht gelassen, aber auch vom Anastasios Mavrogiannis nachgewiesen wird: Der Großteil der Bevölkerung nutzt je nach Bedarf beide Angebote und das lineare Fernsehen wird auf absehbare Zeit ein wichtiger Bestandteil der Mediennutzung bleiben (Mavrogiannis 2022).

Eine Unterscheidung wird ohnehin zunehmend schwieriger, da auch die öffentlich-rechtlichen und privaten TV-Sender über Mediatheken und Streaming-Portale verfügen, um die Inhalte an den Zuschauer zu bringen – unabhängig von Zeit und Ort. Durch die dokumentierbaren Einschaltquoten bzw. Zuschauererhebungen lassen sich – zumindest längerfristig – die Programmgebühren der öffentlich-rechtlichen Sender sowie die Schaltpreise für Werbespots bei den privaten Sendern begründen.

Streaming-Anbieter im Wettstreit mit Fernsehsendern

Die SVoD-Branche ist bis heute finanziell nicht durchgängig solide aufgestellt. Die Streaming-Sparten der Medienunternehmen können sich durch Ihr Angebot bis auf Ausnahmen noch nicht refinanzieren – trotz zeitweise hohen Abonnenntenzuwachses, den man oft der Corona-Pandemie zuschrieb. „Viele Beobachter meinen, die Abonnentenzahlen bei SVoD* seien während der Lockdowns sprunghaft angestiegen. Zu den vermeintlichen Gründen zählen sie die Nachfrage nach Unterhaltung, als physische Unterhaltungsstätten geschlossen waren. Die tatsächlichen Zahlen für 2020 bestätigen diese Hypothese nicht: Das Wachstum bei SVoD-Abonnenten war 2020 (+ 46 % gegenüber 2019) ähnlich hoch wie 2019 (+ 45 % gegenüber 2018). COVID-19 mag dazu beigetragen haben, dass sich die Dynamik bei SVoD fortgesetzt hat, ausgelöst hat die Pandemie sie jedoch sicherlich nicht. Und auch wenn SVoD 2020 einen starken Zuwachs verzeichnete, ging dies nicht zu Lasten der anderen Arten von Bezahldiensten, insbesondere des Pay-TV, wo die Zahl der Abonnenten 2020 um 1,9 % stieg“ (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle 2022: 6).

Möglicherweise haben sich manche Nutzer gerade innerhalb dieser Zeit zusätzlich bei verschiedenen anderen Streaming-Diensten angemeldet. Die Neigung zu mehreren Abonnements ist jedoch eher in den USA anzutreffen und weniger in Deutschland.

Mit dem Auftreten der ersten Video-Streamer in den 1990er-Jahren konnten sich wohl die wenigsten Menschen vorstellen, welche Möglichkeiten hier in der Zukunft liegen. Verbesserte Übertragungskanäle, Meilensteine in Kompressions-, Produktions- und Empfangstechnik führten schließlich zu einer raschen Ausbreitung von immer mehr Streaming-Anbietern in den 2010er-/2020er-Jahren. Auch in Deutschland kam es anfänglich zu einer Art Goldgräberstimmung unter Produzenten, galt es doch einen schier unendlichen Markt mit neuen Produktionen in kürzesten Abständen zu versorgen. Dies führte jedoch nicht nur zu großartigen Filmen und Serien, sondern auch zu starken Qualitätseinbußen. Nach den Platzhirschen der frühen Jahre (*Netflix, Amazon Prime Video*) kamen weitere große Anbieter hinzu (*Apple TV Plus, MagentaTV, Paramount+, das Disney-Trio Disney+, Hulu, ESPN+ etc.*), was zwangsläufig zu einer Verteilung der Abonnenten führen musste, also zu Verlusten einzelner Anbieter.

Im Pandemie-Jahr 2020 verbuchten in Europa die großen Anbieter *Netflix, Amazon, Apple* und *Disney* 72 Prozent aller SVoD-Abonnements für sich, wohingegen sich 40 weitere Anbieter die verbleibenden 28 Prozent der Abonnenten unter sich aufteilten (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle 2022: 49). Der Markt ist seitdem in der Findungsphase, sowohl was die Profile der einzelnen Anbieter betrifft als auch die Gewinnung von Abonnenten, bzw. zumindest die Vermeidung der Abwanderung. Auch werbefinanzierte Portale sind eine Alternative zu Bezahldiensten, zumal die (finanziell kostspielige) Festlegung somit entfällt.

Man ist somit permanent auf der Suche nach guten Geschichten und Umsetzungen, die den Nerv der Zeit und des Zuschauers treffen. Dies gilt aber nicht nur für die Streaming-Anbieter, sondern auch für die privaten Rundfunkanstalten, die zwar ursprünglich in erster Linie den Gesetzen des TV-Marktes ausgesetzt waren, nun aber längst mit eigenen Streaming-Plattformen aufwarten: *RTL+, WOW (Sky), Joyn+ (ProSiebenSat1 Media)* etc.

Und nicht zuletzt gibt es auch Koproduktionen zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Medienanstalten. Ein Produkt solch einer Zusammenarbeit der *ARD Degeto, Sky, Beta Film* und *X Filme Creative Pool* ist die

Serie *Babylon Berlin*, die mit 40 Millionen Euro Budget für die ersten beiden Staffeln mit jeweils acht Folgen à 45 Minuten zur bis dahin teuersten deutschen Serie avancierte (Zarges 2016). Im Vergleich zu den Produktionen, die für international agierende SVoD-Dienste produziert werden, ist der Betrag noch moderat. So wurde mit der deutschen *Netflix*-Eigenproduktion *1899* später der Rekord geknackt und um einige Millionen Euro erhöht (Engelhardt 2022).

Was Serienproduktion angeht, so räumt *Netflix* ein, dass das reguläre Budget für eine durchschnittliche Folge mit einer Länge von 45 Minuten (+/- 10 Minuten) grundsätzlich zwischen 1,2 und 2,5 Millionen Euro liegt. Von einem hohen Budget spricht man ab einem Budget von 2,5 Millionen Euro (*Netflix/ver.di* 2022: 4f.).

Das Budget von Streaming-Anbietern entspricht in der Regel einer (teuren europäischen) Kinoproduktion und liegt etwa bei *Netflix* pro Produktion bei durchschnittlich etwas über 6 Millionen Euro – wobei natürlich das Budget einer Serie in der Regel höher ausfällt als bei einer Filmproduktion (Holzki 2021).

Ausnahmen gibt es allerdings einige: Die Marke von 200 Millionen Dollar pro Film wurde bereits erreicht (Halbig 2022) und auch bei den Serien gibt man für den internationalen Markt deutlich mehr aus: 30 Millionen Dollar Budget pro Folge stellte *Netflix* beispielsweise für *Stranger Things* (R: Matt und Ross Duffer, USA ab 2016) zur Verfügung (Flint 2022). Ein Durchschnittswert für Filmproduktionen der Streaming-Anbieter lässt sich nicht gut ermitteln, da die Unternehmen sich unterschiedlich aufstellen und die Spanne von 5 bis über 200 Millionen Dollar pro Film reicht. *Netflix* investiert pro Jahr zwischen 12 und 17 Milliarden Dollar in Produktionen, andere Anbieter noch weitaus mehr (Stoll 2022).

Im Vergleich dazu wirkt das Budget der öffentlich-rechtlichen Sender in Deutschland relativ gering, denn sogar die gesamten Erträge der Rundfunkbeiträge liegen gerade einmal bei 8,4 Milliarden Euro (Goić 2022: 8). Dieses Geld wird dann unter den einzelnen Sendern aufgeteilt, wobei das ZDF mit etwas über 2 Milliarden Euro den größten Anteil aus diesem Topf erhält (ZDF 2022). Die Sendeanstalten der ARD erhalten zwar zusammen einen größeren Anteil – jedoch nicht die einzelnen Landesrundfunkanstalten. Die 2 Milliarden Euro können allerdings keinesfalls als reines Produktionsbudget verplant werden, denn davon gehen noch alle weiteren Kosten (Personalkosten etc.) ab. Es bleiben somit etwas mehr als 600 Millionen

Euro, die das ZDF als Budget für Auftrags- und Koproduktionen jährlich einplant (Kumb/Höbermann/Müller 2020: 17).

Es liegt also auf den ersten Blick eine große Spanne zwischen den Kapazitäten von *Netflix* und dem ZDF. Bei genauerer Betrachtung relativiert sich allerdings diese Spanne, denn *Netflix* ist ein weltweit agierendes Unternehmen und benötigt deshalb naturgemäß ein höheres Budget. Für deutschsprachige Film- und Serienproduktion (Deutschland, Österreich und Schweiz = DACH-Region) liegt das Budget des Streaming-Anbieters lediglich bei (immerhin noch) ca. 500 Millionen Euro und damit deutlich unter dem Budget des ZDF. Dies wohlgermerkt für drei Länder und auch nicht jährlich, sondern für drei Jahre (Heidböhrer 2021).

Die Zahlen schwanken natürlich im Laufe der Jahre, aber man kann durchaus seine Lehren daraus ziehen: Als Produzent sollte man nicht nur auf die Streaming-Dienste setzen – auch wenn diese zunehmend in europäische Originalproduktionen investieren. „Trotz der COVID-19-Krise wurden 2020 45 % mehr TV-Fiktionstitel veröffentlicht [als im Vorjahr]. So war *Netflix* 2020 einer der Hauptauftraggeber für veröffentlichte Fernsehserien (mit 2 bis 13 Folgen pro Staffel) – übertroffen nur von der *BBC*. Betrachtet man jedoch alle Akteure in Europa, so steuerten globale Streaming-Anbieter 2020 lediglich etwa 10 % aller produzierten Fernsehserien bei, während die restlichen 90 % auf traditionelle Fernsehsender – wovon wiederum deutlich mehr als die Hälfte öffentlich-rechtliche Sendeanstalten waren – und auf ihre SVoD-Dienste entfielen“ (Europäische Audiovisuelle Informationsstelle 2022: 6).

Ob nun im Dienste eines Senders oder eines Streaming-Anbieters: Bei einer hundertprozentigen Auftragsproduktion* entfällt das übliche Wertungsrisiko des Produzenten durch die Erstattung der vollständigen Herstellungskosten, das heißt der Fertigungskosten inklusive der Handlungskosten und des Pauschalgewinns (siehe Kapitel D). Die Risiken des Produzenten beschränken sich allein auf die Risiken, die mit der Fertigstellung und der Budgeteinhaltung bei der Herstellung verbunden sind. Das primäre Ziel des Auftragsproduzenten muss so sein, einen abnahmefähigen Film innerhalb des vorgesehenen Budgetrahmens risikoarm zu erstellen und allein durch die Produktionsausführung einen ordentlichen Gewinn zu erwirtschaften. Jede das Festbudget belastende zusätzliche Investition in die Qualität des Films führt daher für den Auftragsproduzenten erst einmal zu einer Minderung seiner Gewinnmarge – verbunden lediglich

mit der vagen Hoffnung, dass es so wahrscheinlich zu einer weiteren Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber kommt. Die vermeintlich bequeme Situation steht im Zweifel aber auch einer weiteren Verwertung im Wege und so gibt es mittlerweile viele Produktionen, bei denen der Auftraggeber nur noch einen Teil der Produktionskosten übernimmt, gegen einen nur noch eingeschränkten Rechteübertrag.

Der Produzent selbst steigt dabei mit einem eigenen maßgeblichen Ko-produktionsanteil ein. Dieser Eigenanteil ergibt sich teilweise aus monetär bewerteten Eigenleistungen, teils aus echten Finanzierungsteilen. Für seinen Einsatz erhält oder behält der Produzent dann Auswertungsrechte, wie zum Beispiel Auslandsrechte oder Rechte für bestimmte Auswertungsformen (DVD, VoD, SVoD, Kino).

Sollte jedoch eine Produktion einmal nicht beim eigentlichen Auftraggeber Verwendung finden, so kann darüber verhandelt werden, was bezüglich dieser nicht genutzten Rechte geschieht. In Verhandlungen der Produktionsallianz mit der ARD kam man über folgenden Passus überein: „Sofern einzelne Produktionen eines Produzenten im Rahmen sämtlicher Programme, die die ARD-Landesrundfunkanstalten selbst veranstalten oder an denen sie beteiligt sind, sowie in Verwertungsformen außerhalb des Free-TV-Senderechtes nicht innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren genutzt werden, ermöglichen die ARD-Landesrundfunkanstalten sowie die Degeto bei konkretem Verwertungsinteresse dem Produzenten im Einzelfall für jedes insoweit nicht genutzte Recht, die Verwertung selbst vorzunehmen. Diese Möglichkeit der Selbstverwertung wird dem Produzenten dann eingeräumt, wenn die jeweilige Nutzungsmöglichkeit, z.B. Senderecht, Kinorecht, DVD-Recht, On-Demand-Recht, Merchandising-Recht von der ARD-Landesrundfunkanstalt nicht genutzt wird“ (MDR 2021: 11).

Wagnis der Film- und Serienherstellung

Ob letztlich ein „Einzelfall“ eintritt und ob der Produzent mit diesen Rechten dann noch einen nachweisbaren Erfolg verbuchen könnte, bleibt ebenso ungewiss, wie es oft das Wagnis der Film- und Serienherstellung selbst ist.

Alle Planungsschritte der Filmherstellung werden von einer Vielzahl von übergeordneten Faktoren beeinflusst, die teils kontrollierbar werden, teils aber bis zuletzt unkontrollierbar bleiben. Der abschließende Verwertungs-

erfolg bleibt bis zum Schluss offen und nicht planbar, obwohl sich verschiedene Werkzeuge anbieten, die abschätzen helfen, ob und wie erfolgreich ein Film sein könnte. Man bemüht hier Szenarien, die von optimistischen und pessimistischen Zuschauerzahlen ähnlicher Filme und Serien ausgehen, und von diesen bildet man dann einen mehr oder minder realistischen Mittelwert. Jeder Film hat sich so in dem jeweiligen Markt, in dem er finanziert, hergestellt und verwertet werden soll, zu bewähren – wie auch jede Serienproduktion. Die Abhängigkeit von der später einmal anvisierten Zuschauerzahl im Kino, dem anvisierten TV-Programmplatz oder dem Erfolg im Sinne einer Abonentengewinnung, den sich ein Streaming-Anbieter aufgrund der Produktion erhofft, beeinflusst die realisierbaren Produktionsbudgets und die Drehplanung.

Bei den zu bewältigenden Unwägbarkeiten hilft eine grundlegende Struktur, um die kreativen Ideen und Vorstellungen von Autoren, Regisseuren, Kameraleuten letztlich mit den organisatorischen und ökonomischen Erfordernissen der Filmherstellung in Einklang zu bringen. So werden typische Phasen des Herstellungsablaufs definiert, die uns helfen, die komplexe Produktion in einzelne Arbeitsaufgaben zu untergliedern und organisatorisch zu bewältigen. Auf diese werfen wir im Folgenden einen Blick.