

Einleitung

»Ein Film ohne Publikum ist Zelluloid.« (Manfred Salzgeber, 1980)

Filme werden gemacht, um gesehen zu werden. Bekanntermaßen ist die Situation des europäischen Films und speziell der Nischenproduktionen und Low-Budget-Filme problematisch. Es gibt immer wieder Achtungserfolge, aber als wirtschaftlich stabil und als eine am Markt relevante Größe kann man diese Gattung des Films nicht erachten. In ihrem Umfeld lassen sich mannigfaltige kulturpolitische, ökonomische und gesellschaftspolitische Gründe dafür finden. Aber auch der Prozess des Filmemachens selbst birgt viele Hindernisse, die bewältigt werden wollen. Filmemachen bedeutet, ein Gesamtkunstwerk, durch die Zusammenführung inhaltlicher, künstlerischer, technischer und finanzieller Aspekte zu erstellen. Film ist Geschäft. Film ist Kultur. Film ist Herzblut.

Es gilt, präziser und strategischer über die spezifisch für Nischenprodukte, kleinere unabhängige Filme und Low-Budget-Produktionen zugeschnittene Vermarktung nachzudenken. Deshalb schauen wir uns an, wie große Erfolge gemacht werden. So mancher träumte vielleicht von Hollywood, ohne sich konkret damit auseinander zu setzen. Die europäische Filmindustrie und ihre Filmkultur funktioniert natürlich nicht wie Hollywood. Aber sind dessen Strukturen und Erfolgsstrategien vielleicht nachvollziehbar und für unseren Markt adaptierbar? Und wenn ja, wie? Kann das unabhängige Filmschaffen den Strategien der global agierenden großen Medienkonzerne etwas entgegenhalten? Und wenn ja, was? Bieten die technischen Neuerungen, insbesondere die Digitalisierung der Produktion und des Vertriebs von Film eine Chance der Marktpräsenz für das Nischenprodukt? Und welche eigenen professionellen Schwächen müssen überwunden werden, um dieses Wirtschafts- und Kultursegments zu stärken?

Um es vorweg zu nehmen: Ohne aktive und disziplinierte Verbesserung der Professionalität, der Marktkompetenz, der finanziellen Ressourcen und des Networking sowie der Kooperationen wird es nicht möglich sein, sich den genannten Fragen zu nähern oder zu stellen. Leider ist die fatale Einstellung oft zu beobachten, Low-Budget-Filme bräuchten wegen ihrer Nischen-Positionierung weniger professionelle Aufmerksamkeit und Betreuung als Filme, die für ein Mainstream-Publikum gemacht würden. Ganz im Gegenteil: Gerade diese Projekte brauchen im Vorfeld erhöhte Aufmerksamkeit, Akribie und Voraussicht in der Vermarktungs-Strategie. Das vorliegende Buch will explizit auf diese lebensnotwendige Planung aufmerksam machen und zum vernetzten Denken anregen.

Wenn wir die professionelle Verknüpfung der Komponenten Gefühl, Kultur und Geschäft im Low-Budget-Bereich beherzigen, besteht die Chance, mehr Aufmerksamkeit für diese Nischenprodukte zu erreichen. Nicht nur das ohnehin schon treue Publikum dieses Marktsegments ist weiterhin zu bedienen, sondern auch neue Publikumskreise sind zu gewinnen. So können wir das wirtschaftliche Über- und Weiterleben der europäischen Filmschaffenden und eines wichtigen autonomen Teils europäischer Kultur aktiv unterstützen. Wir hoffen, mit unseren Überlegungen und praktischen Hinweisen Denkanstöße zu liefern, die Sie bei der Planung und Produktion Ihrer Filmprojekte umsetzen können.

Welche Aspekte zur Definition von Low-Budget- und Nischenprodukt bieten sich überhaupt an? Jeder Filmemacher oder Kreativ-Schaffende fängt klein an. Die meisten haben das Bestreben, mit und durch ihre Projekte zu wachsen, in ihrem Tätigkeitsfeld wahrgenommen zu werden. Aus einem studentischen Abschlussfilm, aus einem Kurzfilm erwächst der Wunsch, einen Langfilm zu machen. Oft helfen Koproduktionen, dieses Terrain zu betreten, es gibt jedoch unzählige Spielarten des Wachstums. Sprechen wir von Nischenprodukten, von unabhängigen Low-Budget-Filmen, legen wir inhaltlich den Schwerpunkt auf ein Projekt, das unabhängig, kreativ produziert und thematisch mutig als kleiner Fisch den »Mainstream« im Idealfall hoch und entgegen schwimmt, statt mit ihm zu schwimmen. Das sind sowohl fiktionale Geschichten wie auch Dokumentationen. Ihre Zielgruppe ist primär in seiner Grundhaltung neugierig und kulturell aufgeschlossen und besitzt eine gute, meist akademische Bildung, oftmals ein über dreißig Jahre altes Publikum. Auf die relevanten Studien der Zuschauerforschung gehen wir im inhaltlichen Teil des Buches ein.

Ein weiterer Aspekt zur Definition ist das Budget. Von einem *tight budget* (engem Budget) spricht man in einer Größenordnung zwischen € 30.000 und € 3 Mio. Produktions-Budget, und das sind ca. 90 % aller in Europa produzierten Filme. Im europäischen MEDIA-Programm werden Projekte mit Produktionskosten bis zu einer Höhe von € 1,5 Mio. als Low-Budget definiert.

Zusätzliche finanzielle Aspekte sind die Subvention und Förderung dieser Filme. Keiner davon könnte ohne die vielen regionalen, nationalen und europäischen Entwicklungs-, Produktions- und Vertriebsförderungen gestemmt werden. Der unabhängige Low-Budget-Film muss trotz allem in einer freien Marktwirtschaft als ein Produkt, das bezahlt werden muss, erachtet werden. Die kulturelle und wirtschaftliche Filmförderung verhilft diesem Produkt auf den Weg, die aktive Vermarktung muss aber zwingend durch die Hersteller und Vertriebspartner betrieben werden.

Low-Budget definiert sich aber nicht ausschließlich durch Produktionskosten, sondern vielmehr durch sein Zielpublikum im Vermarktungsprozess. Auch sehr teure Filme können unter Umständen ein sehr kleines Zielpublikum anvisieren, und sind als solche dann als klein zu bezeichnen. Deshalb ist es falsch zu glauben, Mainstream-Filme seien immer teure Produktionen. Mainstream wird oft als Gegenpol zu Low-Budget gesetzt. Ein Low-Budget-Film kann aber auch ein großes Publikum erreichen und dadurch zu einem Mainstream-Erfolg werden. Mainstream bedeutet nichts anderes, als einer Hauptrichtung anzugehören, mehrheitsfähig zu sein. Zwei Filme vom Regisseur Tom Tykwer bieten sich hier als Beispiel an: *Lola rennt* (1998) wurde ein großer Erfolg, obwohl er zunächst aufgrund seiner komplexen ungewohnten Dramaturgie nicht als allgemein gängige Kost galt und nicht als ein Mainstream-Produkt konzipiert war. Er wurde ein Riesenerfolg, selbst im außereuropäischen Ausland, was für deutsche Filme eher schwer ist. Nach *Das Boot* war er 1999 der zweitbeste deutsche Film in den USA mit rund US\$ 7,5 Mio Boxoffice. Tykwers Folgefilm *Der Krieger und die Kaiserin* (2000) war basierend auf dem ersten Erfolg als Mainstream-Erfolg geplant, hatte aber nur geringen Erfolg (www.tomtykwer.de).

In der Entwicklung von Vermarktungsstrategien ist also mit den unterschiedlichen Definitionen und Zuordnungen Vorsicht geboten. Vielleicht mag in dieser diffusen Definition bereits ein Problem liegen. Die Publikumsforschung ist im Bereich Fernsehen viel weiter als im Bereich Kino. Dabei wäre gerade in diesen Krisenzeiten eine dezidierte Analyse über das Kinopublikum sinnvoll. Ein hilfreiches Instrument ist die von der britischen CAA (Cinema and Advertisement Association) erstellte CAVIAR-Studie (Cinema And Video Industry Audience Research). Sie befasst sich mit der Analyse von quantitativen soziodemographischen Daten und verknüpft diese mit Daten qualitativer Publikumsprofile. So ist man in Großbritannien bereits einer besseren Differenzierung von *Arthouse-* und *Mainstream-Audiences* einen großen Schritt näher. Mehr dazu später.

Ziel muss es sein, dass diese unabhängigen kleinen Filme aus ihrer Nische heraustreten und von so vielen Menschen wie möglich gesehen werden. Dafür müssen wir alle zur Verfügung stehenden Instrumentarien innerhalb der uns gesetzten – meist finanziellen – Grenzen effizient nutzen. Wir hoffen, mit diesem Buch einen nützlichen Wegbegleiter für Produzenten und Producer, die dem Low-Budget-Film in Europa zu einer angemessenen Positionierung verhelfen wollen, erstellt zu haben.

Wie kann man sich nun pragmatisch und effizient möglichen Veränderungen stellen? Man bedient sich z.B. der Strategie des *Master-Modelling*. Hierbei werden die erfolgreichen Modelle und Vorgehensweisen von Personen und Unternehmen

gleicher oder anderer Branchen analysiert und auf das eigene Wirken adaptiert. Wir haben für dieses Buch als Master-Modell das US-amerikanische Studiosystem der *Majors* angeschaut. Hier erkennen wir ein nutzbares Vorbild für Vernetzung und Kooperation in der Herstellung und Verwertung von Filmen. Eine vertikale Struktur berücksichtigt in der Planung zum gleichen Zeitpunkt alle am Herstellungs- und Vertriebsprozess beteiligten Entitäten. Diese koordinierte Hintereinanderschaltung und Kommunikation von Analyse, Planung und Durchführung von Arbeitsprozessen innerhalb eines Konzerns wird als **vertikale Strategie** bezeichnet. Wir wollen versuchen, einen Weg aufzuzeichnen, diese vertikalen Gedanken aufzuschlüsseln und auf die Situation der Nischenprodukte adaptierbar zu machen.

Ob die amerikanischen Filme besser sind als die europäischen sei dahingestellt. Auffällig aber ist, dass die *Majors* ihre Produkte besser vermarkten. Analysiert man deren Organisationsstrukturen, wird schnell deutlich, dass alle kreativen, finanziellen und marketingrelevanten Arbeitsvorgänge – von der Drehbuchidee bis zur Kino-, Video/DVD und TV-Auswertung sowie der Vermarktung aller weiterer Nebenrechte und des Merchandisings – in einer systematisch vernetzten vertikalen Struktur integriert sind. Das bringt enorme Vorteile am Markt. Vertrieb und Verleih sind gleichermaßen vernetzt. Die PR-Arbeit wird unter gezieltem Einsatz der Zuschauerforschung konzipiert und ist damit direkt an ihrem Zielpublikum. Produktentscheidung und Positionierung werden mit Hilfe von Wirtschaftlichkeitsrechnungen getroffen – die alles entscheidende Frage nach dem Zielpublikum steht im Mittelpunkt. Diese Form der vertikalen wirtschaftlichen und strategischen Struktur erlaubt den Konzernen die permanente und sensible Kontrolle der gesamten Lebensspanne eines Films. Damit einher geht eine bessere wirtschaftliche Kontrolle, da alle Einnahmen der unterschiedlichen Ertragsmöglichkeiten zusammenlaufen. Verluste in dem einen Bereich können leichter mit Gewinnen aus dem anderen Bereich ausgeglichen werden.

Das amerikanische Modell lässt sich natürlich nicht eins zu eins auf unsere europäischen Unternehmensstrukturen des unabhängigen Films übertragen. Was sich aber übertragen lässt, ist der vertikale Gedanke der Strategie und Vernetzung.

In der herkömmlichen europäischen Vermarktungsform scheinen diese konkreten Maßnahmen auf den ersten Blick nicht möglich. Die Reibungsverluste solitär arbeitender Firmen sind auf allen Ebenen zu spüren und darin sehen wir momentan noch ein Kernproblem der Branche in Europa.

Will man die gesamte Lebensspanne eines unabhängigen europäischen Low-Budget-Films erfassen, verstehen und gar kontrollieren, braucht man viel Zeit, Ausdauer und damit Geld. Für eine Person, ein kleines Unternehmen alleine, ist das eine kaum zu stemmende Aufgabe. Bündelt man aber die Kräfte und das

Wissen der jeweiligen Spezialisten in den unterschiedlichen Bereichen, die für die Herstellung und den Vertrieb maßgeblich sind, so kann Licht und Struktur in das Dickicht kommen. Das scheint sich schrittweise und auch notwendigerweise zu ändern. Mehr unabhängige kleinere Produzenten beginnen zunehmend, den Verkauf ihrer Produkte nicht mehr alleine zu tätigen, sondern sich mit Hilfe von Vertriebspezialisten, wie *Sales Agents* oder Weltvertriebsfirmen einer effizienteren Vermarktung ihrer Produkte zu öffnen. Produzenten haben so viele Kompetenzbereiche im Laufe der Herstellungsphase eines Films abzudecken, dass sie schon in den frühen Phasen parallel mit Vertriebs- und Verleihprofis arbeiten sollten. Diese Parallelaktivitäten alleine abdecken zu wollen, erhöht nur den Effizienzverlust.

Filmemachen ist aber per se die Zusammenarbeit und das Bündeln von Talenten und der Arbeit Dutzender Menschen, von erstklassiger Technologie und ausreichend bis viel Geld. Der komplexe Prozess des Filmemachens wird in seiner Ganzheit berücksichtigt. Das heißt: Projekte müssen in Koordination mit den spezialisierten Partnern beginnend von der Idee über die Produktion bis zum Vertrieb zielgerichtet betreut und aktiv vorangetrieben werden. Der Schwerpunkt liegt dabei in der effizienten Planung und Einbeziehung von Marketing und Promotion, die in den ganzen Lebenszyklus eines Films eingewebt sein müssen.

Erfolge können nicht vorhergesagt werden, aber eine Planung, eine Vernetzung thematischer Art im Marketing kann definitiv die Chancen eines Nischenproduktes erhöhen. An dieser Stelle erwähnen wir das positive Beispiel einer themenbezogenen Nischen-Dokumentation: *Elisabeth Kübler-Ross. Dem Tod ins Gesicht sehen* (Regie: Stefan Haupt, Schweiz 2002) wurde in Deutschland, Österreich und der Schweiz ein Überraschungserfolg. Im Zentrum des filmischen Porträts stehen Gespräche mit der Sterbeforscherin Kübler-Ross, die dazu beigetragen hat, die Sterbebegleitung zum Thema in unserer Gesellschaft zu machen. In der Kofinanzierung waren das deutsche und das österreichische Fernsehen an der Schweizer Produktion beteiligt. Obwohl Kübler-Ross international bekannt war, gab es keine Vorverkäufe. Der erste Verkauf ins Ausland ging an einen Nischen-DVD-Vertrieb in den USA, wo die Forscherin lange lebte und auch starb. Doch der Kinostart in Deutschland brachte dann allein 250.000 Besucher und das fast ausschließlich in Nachmittagsvorstellungen. Basierend auf dem sorgsam erarbeiteten Kinostart verbesserten sich sukzessive die Auslandsverkäufe. Die große Lebensfrage Sterbehilfe hat sicherlich Kübler-Ross eröffnet und somit ein neues Publikum erschlossen. Sein Publikum in unserer Nische zu identifizieren, heißt auch, ein gutes Gespür für gesellschaftlich-relevante Themen zu haben.

Eine gezielte Planung und Vernetzung eröffnet Produzenten eine bessere Ausstattung von Mitteln und Methoden für die Kommerzialisierung ihrer Filme. Dabei

geht es nicht nur um die finanzielle Ausstattung dieses gemeinsam zu koordinierenden Weges, sondern auch um die Intensivierung von professionellem Know-how und seiner vernetzten Nutzung.

Die realistische Einschätzung und aktive Auseinandersetzung mit dem Thema und der eigenen Situation kann vielleicht Erschrecken und Ernüchterung zur Folge haben. Das macht aber nichts, ganz im Gegenteil, denn blauäugiges Verhalten nutzt überhaupt nicht. Veränderungsprozesse sind notwendiger denn je. Mit der Produktion von Filmen kann man Geld verdienen, aber auch sehr viel verlieren. Die Filmemacher sollen dabei unterstützt werden, von Beginn des Herstellungsprozesses an realistische Ziele zu formulieren und ein adäquates Publikum zu finden. Es soll sie darin bestärken, Weltvertriebe und Verleiher frühzeitig einzubinden und entsprechend alle Vermarktungsmechanismen koordiniert anzugehen. Bei allem Pragmatismus muss die erklärte Liebe zu diesem Produkt der treibende Motor bleiben. Ohne Leidenschaft und Motivation kann man kaum dem rauen Wind und der harschen Realität der Medienindustrie trotzen. Das ist unsere Motivation, Ihnen dieses Buch ans Herz zu legen.

Und wer ist nun unsere Zielgruppe bei diesem Projekt? Unser Bestreben ist, sowohl jenen Personen gerecht zu werden, die Filme machen als auch jenen, die in seine Entwicklung, Produktion und Auswertung investieren. Das Buch richtet sich somit an alle unabhängigen Dokumentar-, Spielfilm- und TV-Produzenten mit eigenen Firmen oder an Junior-Produzenten in Unternehmen. Besonders freuen wir uns, wenn Berufs-Neueinsteiger, Studenten im Bereich Film- und Medienwissenschaft sowie junge und angehende Filmemacher es als eine Präambel und gedankliches Werkzeug zum Berufsantritt verinnerlichen, denn es enthält praktische Grundlageninformationen und Erläuterung der Marktmechanismen. Das Buch richtete sich zusätzlich an diejenige, die Projekte zur Begutachtung bekommen und entsprechend beratend tätig sind. Auch freuen wir uns über eine Leserschaft, die aus dem Bereich der Medieninstitutionen sowie der Filmfinanzierung und/oder -Förderung kommt. Schließlich hoffen wir, den Profis im Business einen zusätzlichen ermutigenden Gedankenanstoß zu geben, wie wir gemeinsam eine bessere und lukrativere Wirkung mit unseren Produkten erzielen können. Es soll zur Voraussicht ermutigen, denn Flexibilität, Innovation und Networking sind Voraussetzungen für Erfolg. Es muss klar sein, dass einer alleine, sei er nun Autor, Filmemacher oder Produzent, das nicht leisten kann. Sie und auch wir haben uns der Liebe zum kleinen, besonderen Film verschrieben und wir glauben daran. *Small is beautiful. Let's make them big!*

Das ist ein langer Prozess, denn wir müssen den Markt überhaupt erst wieder zurückerobern. Erfinden können wir ihn nicht. Sicherlich müssen wir uns auch immer wieder die Frage stellen, ob das Publikum unsere Produkte überhaupt se-

hen will. Die Antwort wird ›teilweise‹ lauten. Das Publikum muss uns vielleicht sogar erst wieder als einen Teil des Marktes wahrnehmen. Für diese Zielgruppe aber, die Nischenprodukte sehen möchten, ist das Buch insofern unerschwinglich auch geschrieben – damit dieses kleine und feine Zielpublikum zukünftig besser erreicht werden kann. Und ehrlich, wäre es uns allen nicht manchmal viel lieber, wir würden von unseren Konsumenten, unserem Publikum bezahlt und nicht vom Steuerzahler?

Ein Wort zur Gliederung und Nutzung des Buches: Es soll in erster Linie ein praktisches und praxisbezogenes Buch sein. Neben der darstellenden Systematisierung der marketingrelevanten Parallelaktivitäten im Herstellungsprozess eines Films kann es auch als Nachschlagewerk genutzt werden. In jedem Kapitel finden Sie Checklisten, die daran erinnern, was zum Thema Vermarktung in der jeweiligen Herstellungsphase wichtig ist.

Der rote Faden ist die Koordination und Vernetzung der einzelnen Phasen im Entstehungs- und Vertriebsprozess eines Films. Konkret wird die Arbeit zwischen Produzent, Weltvertrieb und später nationalem Verleih erklärt. Um zu planen und zu vernetzen, muss man deren jeweilige Arbeitsprozesse kennen.

Wir beleuchten den Marketingaspekt in jedem Prozess-Abschnitt. Hier weisen wir z.B. auch auf die Vorbereitung von und Teilnahme an Filmmärkten und Festivals hin. Am Ende des Buches ist ein Glossar angeschlossen, das die wichtigsten und gängigsten Begriffe, die in der Branche üblicherweise auf Englisch verwendet werden, erläutert. Da der Markt laufenden Veränderungen unterworfen ist, verzichten wir bewusst auf Adressenlisten. Wir verweisen an gegebener Stelle auf hilfreiche Websites, über die jeder selbst seine entsprechenden Recherchen starten kann.

Die Struktur des Buches, wie auch der Herstellungs- und Vertriebsprozess, ist in drei Phasen aufgeteilt (griech. *phasis*: jeweiliger Zustand eines schwingenden Systems, Erscheinung, Aufgang eines Gestirns...!): vor, während und nach dem Dreh.

Zu jeder dieser Phasen wird die aktuelle Arbeit im Bereich Marketing aus der täglichen Praxis exzerpiert. Wir werden insofern nichts über die Finanzierung und den Produktionsprozess selbst sagen, sondern uns explizit auf die vertriebs- und marketingspezifischen Fragen konzentrieren. Wir wollen Einblicke geben in die Arbeitspraxis der an dem Vermarktungsprozess beteiligten Unternehmen und ihren speziellen Abteilungen. Je transparenter diese Arbeitsabläufe sind, umso eher tritt Verständnis für die im Gesamtzusammenhang stehende Arbeitsleistung für ein Projekt ein. Transparenz in der Arbeit zu schaffen, heißt zugleich effektiver zu kommunizieren. Gute Kommunikation führt zu effektiveren Arbeitsergebnissen zwischen allen an diesen drei Phasen Beteiligten.

Am Ende des Buches finden sich Musterverträge und Musterformulare, auf die an gegebener Stelle im Buch hingewiesen wird. Alle Vertragsanhänge werden aufgrund des marktüblichen internationalen *Procedere* in englische Sprache beigefügt. Dort, wo es um nationale Verträge geht, sind diese natürlich in deutscher Sprache angehängt.

Innere Haltung

Wir wünschen uns, dass dieses Buch bereits mit der inneren Haltung, sich Neuem zu öffnen, gelesen und reflektiert wird.

Die angespannte ökonomische Situation des unabhängigen Low-Budget-Films in Europa zwingt zum Handeln. Es sind aber nicht nur der globale Markt und dessen wirtschaftliche Komponenten, die so manches Projekt euro-normiert wirken lassen, sondern es hat auch mit der Haltung der beim Film und in den Medien Tätigen zu tun. Wo sind zum Beispiel der Stolz und die Vision, mit einem innovativen Medium zu arbeiten, das einer laufenden Veränderung und Entwicklung unterworfen ist? Wie aufregend muss es zum Beispiel gewesen sein, als mit Hilfe der Erfindungen in der Filmtechnik Anfang der Sechzigerjahre der Wissenschaftsfilm als eigenständige Gattung entstand? Die Filmtechnik erlaubte es Wissenschaftlern plötzlich, Keimprozesse von Pflanzen zu filmen – heute hilft Filmtechnik, die Nano-Technologie »sichtbar« zu machen. Technik, Kultur, Wissenschaft und Wirtschaft – alle haben davon profitiert.

Die heutigen technischen Entwicklungen im Bereich der digitalen, damit interaktiven und multimedialen Nutzung von kreativ erstellten Produkten, sollte eigentlich aufgeregtes Augen-Flackern bei allen kreativ Schaffenden hervorrufen. Durch die Vielfalt der inhaltlich neuen Möglichkeiten sind der Erschließung neuer Märkte, Dienste und Dienstleistungen kaum Grenzen gesetzt.

Wir sehen in dem europäischen System mit seiner starken Fragmentierung auch einen großen Vorteil. Der Überlebenswille, die Flexibilität, die Schnelligkeit der Reaktion, auch die Kreativität sind bei kleinen unabhängigen Entitäten intensiver. Diese spezialisierten *Power-Units* müssen vernetzt werden, um zu dem jeweils besten Zeitpunkt mit all ihrer *work force* zum Wohle einer kulturellen Filmvielfalt jeglicher europäischen Couleur eingesetzt zu werden. In Europa Filme zu produzieren muss kulturellen Sinn stiften und wirtschaftlichen Erfolg bedeuten. Intelligente Unterhaltung kann wirtschaftlich sein.

Gerade kleinere Filme, selbst im dokumentarischen Bereich, sind das Rückgrat vieler Fernsehsender. Diese haben immer mehr Programmstunden zu füllen, bedingt durch die technische Ausweitung der Sendekapazitäten und können nicht ausschließlich von teuer eingekauften amerikanischen Blockbustern leben. Sie brauchen erschwingliche Filme und ein sich kontinuierlich erneuerndes Programm.

Nicht zuletzt reduziert eine vertrauensvolle Kooperation die individuellen Stressfaktoren. Somit ist sie auch von mentaler und gesundheitlicher Bedeutung für die Erhöhung von Lebensqualität. ...und das ist doch ein bedenkenswerter Ansatz!

Wie lässt sich das Berufsbild des Produzenten in seiner unternehmerischen Funktion darstellen? Es ist enorm breit gefächert und von Fachwissen bis Menschenführung ist alles in einer Person vereint. Er muss

- in allen fachlichen Bereichen der Produktion absolut kompetent sein
- über Generalistenwissen verfügen
- sich unternehmerisch verhalten
- vorausschauend denken
- mehrere Projekte gleichzeitig koordinieren
- Strategien überlegen, um die produzierten Werke am Markt zu positionieren
- Zielgruppen kennen
- Kontakte pflegen
- soziale und emotionale Kompetenz beweisen

usw., usw. – sprich, eine eigenständige Unternehmerpersönlichkeit entwickeln mit einer Vision und Verantwortung für das Produkt, für sich und das Team.

Neben den fachlichen und persönlichen Qualifikationen stellt sich die Frage nach der Definition einer Unternehmensphilosophie und Firmenkultur, die Sie sich bei Ihren Unternehmungen immer vor Augen halten sollten. Warum tun Sie genau das, was Sie tun? Wo beziehen Sie Ihre Motivation her? Welche innere Haltung haben Sie zu Ihrer Tätigkeit? Sehen Sie Ihre Arbeit als rein pragmatischen Job an, ist es ein Beruf oder eine Berufung? Welche persönlichen Werte sind relevant? Zuverlässigkeit, Respekt, Neugier, Entwicklung, Beständigkeit, Mut, Pünktlichkeit? Sind diese Fragen für Sie geklärt, werden sich die im Folgenden aufgeführten Themen viel leichter definieren lassen.

Wie definieren sich Ihr Unternehmenszweck und damit Ihr **Unternehmensprofil**?

In der Außendarstellung eines Unternehmens gibt es dafür den Begriff *Corporate Identity*. Sie richtet sich in der Werbung auf äußerliche, sinnlich erfahrbare

Merkmale, die ein Unternehmen repräsentieren. Corporate Identity soll den Kunden immer wieder an eine bestimmte Marke, ein bestimmtes Unternehmen erinnern, bestenfalls zum Kauf dieser Produkte animieren. Das geht natürlich nur, wenn damit positive Erfahrungen einhergegangen sind. Ganz praktisch heißt das, dass sich Schriftzüge, Signets, Farben – firmenspezifische Aufmerksamkeitselemente – wie ein roter Faden bei der Erstellung von Druckwerken aller Art, wie Produktverpackungen, Kataloge, Flyer, Briefpapier, Visitenkarten, Labeletiketten für VHS/DVD etc. durchziehen sollten.

Um sich eindeutig zu positionieren, bedarf es einer akribischen Marktanalyse. Es ist wichtig, ein eigenes Profil zu haben, mit dem was man macht, erkennbar zu sein, sich abzuheben, eine Nische zu besetzen. Firmen können mit etwas ganz Spezifischem individuell wahrgenommen werden. Nicht indem sie das kopieren, was andere mit mehr Geld und wirtschaftlichem Einfluss bereits besetzt haben.

Wie findet man diese Nischen? Eine der Urmotivationen aller Filmschaffenden ist sicherlich das Geschichtenerzählen. Basierend auf dieser Annahme lassen sich die Inhalte und die Arten der Geschichte finden, die es einen zu erzählen drängt. Meist sind sie von persönlichen Interessen und Werten beeinflusst und wollen mit Verve ins Leben gebracht werden.

Nun zum Produkt selbst: Benennen Sie den roten Faden Ihrer Programmpolitik.

Sprechen wir von **Produkt-Profilen**, geht es nicht nur um eine qualitative inhaltliche Bewertung, sondern auch um die optimale Wahrnehmung eines spezifischen Repertoires. Im Mainstream-Bereich gibt es seitens des Konsumenten keine spezielle Kundenbindung an einen spezifischen Verleih oder ein Platten-Label. Je höher allerdings der intellektuelle Anspruch eines kulturellen Produktes ist, desto intensiver ist die Kundenbindung an ein Label. Es wird gezielt nach Produkten der Kataloge von Jazz, Klassik oder Arthouse-Filmen geschaut. Ein klares Produkt-Profil hilft bei der Auswahl der richtigen Kooperations-Partner.

Professionalität beinhaltet neben profunden Fachkenntnissen zu den Kunden im primären Markt (Vertriebs- und Finanzierungspartner) auch das Wissen um den Kunden im sekundären Markt (das zahlende Publikum). Marktforschung und Zielgruppendefinition muss der Ideengenerierung, der Entwicklung und Herstellung eines Films vorangestellt sein. Die Autoindustrie wird nicht ein neues Modell entwickeln, ohne die Bedürfnisse der Autofahrer, die Anforderungen an die Umweltsituation und die Gesetzeslage akribisch vorher zu erforschen. Heute kann jeder – ohne Nachweis seiner Fähigkeit – mit Hilfe digitaler Kameras kleine Filme machen. Warum nicht, das ist kulturell demokratisch und wichtig. Nur sollten diese Filmemacher nicht erwarten, dass ihnen der Markt automatisch zu Füßen liegt.

Professionalität ist aber mehr als nur Talent, spezielle Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Sie müssen sich kontinuierlich informieren, Erfahrungen reflektieren und vorausschauend denken. Minimalanforderungen sind u.a. das regelmäßige Studium der Fachpresse, die aktive Teilnahme am Marktgeschehen, der Austausch mit Kollegen, das Erstellen eines Businessplans und der Blick in die Zukunft der Branche – ein Vorgang der **Professionalisierung**. Die Filmindustrie ist ein gesamtwirtschaftlicher Faktor und dazu gehört selbstverständlich auch die Ausbildung von zukünftigen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Medienschaffende müssen sich aktiv um einen professionellen Nachwuchs kümmern. Die Förderung der individuellen fachspezifischen Ausprägungen (Drehbuch, Kamera, Regie, Ton etc.) versteht sich von selbst. Zusätzlich müssen in der Ausbildung die *Softskills* wie Kommunikationskompetenz, soziale Kompetenz und Personalführung entwickelt werden. Viel zu wenig werden noch die ökonomischen *Hardskills* wie Buchhaltung, Risikomanagement und Marktzusammenhänge (betriebs-, volks- und weltwirtschaftlicher Natur) gelehrt. Profis in der Branche haben gesellschaftliche Verantwortung, sie schaffen und erhalten Arbeitsplätze.

Zu unserer **Medienkompetenz** gehören politisches Bewusstsein und Engagement, wie zum Beispiel die Unterstützung der Lobby-Arbeit von Verbänden. Die Schaffung eines Bewusstseins für – europäische – Kulturinhalte ist erstrebenswert.

Vom Profil zum Profi: Professionell im Sinne von effektiv, pragmatisch und wirtschaftlich für die Produktion und die Auswertung unserer Produkte heißt: vorher von »Profi zu Profi« die Marktlage und die gebotenen Möglichkeiten zu besprechen. Jeder, der eine bestimmte Zielgruppe in der Verwertungskette eines Produktes bedient, muss in den Prozess der Überlegungen mit eingeschaltet sein. Die »freiwillige« Rückstellung von Gagen und Gehältern, die Beistellung von Arbeitsleistung können vielleicht einmal als Freundschaftsdienst oder beim ersten Studentenfilm aus reinem Enthusiasmus zum Einsatz kommen, aber überleben kann man so kaum, weder als Einzelner noch als Branche. Die Produktionsbedingungen müssen in ihren arbeits- und personalpolitischen Parametern verbessert werden. Professionalität ist eben auch, Geld für seine Arbeit und seine Leistung zu erhalten.

Wie viel Zeit verwenden Sie auf die Planung eines Projekts? Wie steht es mit Ihrer Geduld? Auch und gerade in der Planung von Low-Budget-Projekten ist ein exzellentes Zeitmanagement von Nöten. Die Stolperschwellen sind oftmals überraschend und unkalkulierbarer als bei Mainstream-Projekten. Deshalb ist vorausschauendes Timing eine wichtige Produzentenqualifikation.

Filmemachen ist ein langwieriges Unterfangen: das Drehbuch drehfertig zu erstellen, die Finanzierung zu schließen, zu drehen, nachzubearbeiten – das sind

viele, viele Monate bis hin zu Jahren. Entsprechend sollte man sich im Verlaufe dieses Prozess immer ausreichend Zeit nehmen, über die Auswertungs- und Vermarktungsstrategien nachzudenken; wenn nötig, sie fortlaufend zu justieren und arbeitsteilig bereits parallel zu koordinieren. Das bedeutet, dass ein Teil der täglichen Arbeit eines Produzenten sich neben der kurzfristigen Planung und Tagesarbeit auch mit der Erstellung der mittel- und langfristigen Planung sowie der Kontaktpflege zu seinen Geschäftspartnern befassen muss.

Die wirtschaftliche Situation zwingt die meisten Produktionsfirmen und auch junge Regisseure, heute anderweitig Geld dazuzuverdienen. Sehen Sie in der **Diversifikation** Ihrer Tätigkeiten eine Chance, den Markt besser kennen zu lernen und sich zu profilieren. Drehen Sie Unternehmensfilme und Werbung oder übernehmen Sie sonstige Tätigkeiten, die in den filmischen Bereich fallen (Trailerproduktion, Bühnenkonzeptionen, Beratertätigkeiten). Derartige Zusatzaktivitäten fördern den fortlaufenden Aufbau und die Festigung von Netzwerken. Der Erfolg fängt im Kopf an. Gedankliche **Flexibilität** sollte zu den Grundprinzipien des unternehmerischen Handelns zählen.

Es gilt, die eigene innere Haltung zu Werten wie Kontinuität, Seriosität, Zuverlässigkeit und Solidarität zu überprüfen. Die **Kontinuität** in den Geschäftsbeziehungen aufrecht zu erhalten ist ebenfalls ein wesentlicher Aspekt, um am Markt respektiert zu sein. Neben den auf Vertrieb und Vermarktung bezogenen Informationen sollten Sie viel Wert auf die persönliche Positionierung legen. Innere Klarheit, persönliche Zielsetzung im Beruf, Integrität, soziale Kompetenz, aktive und passive Motivationsfähigkeit sind Werte und individuelle Stärken, die wir benötigen, um erfolgreich zu sein. Kontinuierliche Beziehungen zu geschäftlichen Kontakten, nicht nur wenn ein Geschäft gerade abgeschlossen ist, sondern gerade dann, wenn sich mal keines angebahnt hat, sind das A&O in der Kontaktpflege. Bleiben Sie immer im Gespräch. Halten Sie Ihre Zulieferer, Kunden, Geldgeber und potenziellen Finanzierungspartner auf dem Laufenden über den Fortgang von Entwicklungen, Produktionen und Veröffentlichungen. Das generiert Vertrauen.

Dazu gehören auch die Förderinstitutionen – der europäische Film verdankt ihnen sein Leben –, die sie daher unbedingt in Ihren Verteiler aufnehmen sollten. Förderentscheidungen für Produktionsgelder werden nicht nur auf Grundlage des Inhalts der jeweiligen Geschichte getroffen, sondern basieren auch auf der Erfolgsgeschichte, der Zuverlässigkeit, der Professionalität und der Kontinuität des jeweiligen Produktionsunternehmens. Nicht zu unterschätzen sind die persönlichen Beziehungen, die sich über Jahre hin aufbauen und die daraus resultierende individuelle persönliche Chemie. Sie bestimmen, ob und wie gerne andere

Personen in diesem Beziehungsnetz mit Ihnen arbeiten möchten und erwägen, Sie auch in schwierigen Zeiten und Situationen zu unterstützen. Speziell im Nischenbereich der unabhängigen Low-Budget-Filme müssen alle Beteiligten zusammenhalten.

Wie ernst werden Sie am Markt genommen? Werden Ihre Kompetenz und die Ernsthaftigkeit Ihres Schaffens wahrgenommen und geschätzt? **Seriosität** und Zuverlässigkeit sind Grundlagen für eine langfristige Zusammenarbeit. *Walk as you talk!*

Menschen, die miteinander in dieser recht kleinen Branche arbeiten, tauschen sich immer aus, auch über andere Firmen. Das sind gemeinhin Sozialkontakte, die auch die Gerüchteküche bedienen. Es sind die gleichen Festivals, die gleichen Bars, in denen sich alle bewegen und auch die gleichen Menschen, denen wir auf dem Arbeitsmarkt begegnen. Durch die informelle Kommunikation entsteht ein Leumund, den sich jeder selbst kreiert und von dem die geschäftlichen Kontakte maßgeblich bestimmt werden.

Wenn wir mit der Vermarktung der von uns in den Fokus genommenen Low-Budget-Projekte erfolgreich sein wollen, müssen wir uns untereinander **solidarisch** verhalten. Dazu gehört, offen miteinander zu kommunizieren. Im Studio-system ergibt sich die Vernetzung der Kommunikation aus der *Reporting*-Pflicht der einzelnen Abteilungen untereinander. Wenn wir nun aber unabhängige Firmen sind, wie funktioniert dann die informative Kommunikation? Meist fehlen die vernetzten parallelen Absprachen zwischen den am Auswertungsprozess Beteiligten. Es besteht nach wie vor ein viel zu konkurrierendes Verhalten untereinander. Das muss sich ändern.

Solidarität bedeutet, sich im Sinne der im Harvard-Konzept näher beschriebenen WIN-WIN-Strategie zu verhalten. Alle an einem Geschäft, einer Verhandlung oder einem Kommunikationsprozess Beteiligten sollten mit einer für jede Partei zufrieden stellenden Lösung aus der Situation herausgehen. Keine Seite darf sich als Verlierer empfinden. Um positive Ergebnisse entsprechend dieses Konzeptes zu finden, muss man auch lateral denken; im Zusammenhang mit dem vertikalen Vernetzungsgedanke lassen sich sicherlich Erfolge erzielen. Fördern Sie in diesem Sinne den Gedanken der **Kooperation und Kommunikation** mit Ihren Mitbewerbern und Geschäftspartnern. Unterstützen Sie den Markt und geben Sie den Anderen Ratschläge zu bestmöglichen Kontakten oder Partnern für deren Projekte. Warum nicht ein Produkt, das nicht in das eigene Programmprofil hineinpasst, an einen Mitbewerber vermitteln? Auch das ist eine Chance, die Stärkung des europäischen Films voranzutreiben.

Abschließend wollen wir noch zwei Punkte ansprechen, die eigentlich allem Gesagten als Fundament dienen sollten: Hervorragende **Qualität und hohe Qua-**

litätsstandards müssen als ein selbstverständliches Kriterium der Arbeit im Vordergrund stehen. *Good Films Speak For Themselves!*

Der Markt stellt eine permanente der Veränderung unterworfenen Herausforderung dar und eröffnet uns daher auch vielleicht bisher übersehene Chancen. Um dem unabhängigen Low-Budget-Film in Europa einen angemessenen Platz zu verschaffen und um Visionen zu kreieren, ist eine realistische Einschätzung des gesamten Systems unabdingbar.

Marketing begleitet das ganze Filmvorhaben

Marketing is targeting! Allgemein formuliert befasst sich Marketing mit allen Aspekten der Strategie für den Absatz von Produkten und Dienstleistungen. Marketing bedeutet Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potenziellen Märkte ausgerichteten Aktivitäten des Unternehmens. Marketing beinhaltet Werbung und PR-Maßnahmen (Public Relation). Richtig eingesetzt fördern sie Bekanntheit und Bedeutung eines Angebots. Sie tragen so wesentlich dazu bei, dem Produkt ein spezielles Profil zu verleihen und sich damit von den Konkurrenzprodukten abzuheben. Dabei spielt die Kenntnis über die Bedürfnisse des (potenziellen) Zuschauers jedweden Produktes eine entscheidende Rolle. Werbung und PR haben als besondere Marketing-Werkzeuge eine spezifische Rolle. Die Werbung erregt in erster Linie Aufmerksamkeit beim Publikum. Mit ihren Schlagzeilen erweckt sie Neugier und initiiert Gefühle, die zu Kauf- und Konsumimpulsen führen sollen. PR soll diese Impulse untermauern, glaubwürdig machen. Sie liefert Zusatzinformationen im redaktionellen Teil der Zeitungen. Anzeigen-Werbung ist im Low-Budget-Bereich jedoch selten eine realistische Maßnahme, da sie zu teuer ist. Bauen Sie hingegen gute Beziehungen zu Journalisten und Redakteuren des Feuilletons und von Kultursendungen auf. Diese helfen Ihren Projekten bzw. den fertigen Film weitaus mehr.

Marketing ist eine Aufgabe, die im Laufe der Planung, Herstellung und Vermarktung eines Projekts aufgrund der unterschiedlichen Ziele in den verschiedenen Phasen immer wieder überdacht werden muss. Sie beginnt und endet beim Publikum!

Bereits in der Produktionsplanung muss ein Marketing-Budget erarbeitet und in der Finanzierung bedacht und kalkuliert sein. Ein häufig anzutreffendes Problem ist, dass nach Abschluss der Produktion keine finanziellen Mittel mehr für die Vermarktung zur Verfügung stehen. Aber wofür dann überhaupt produzieren, wenn ein Film nicht sichtbar gemacht werden kann?

Für eine spätere erfolgreiche Platzierung des Produktes auf dem immer härter und enger werdenden Markt muss im Vorfeld das Verkaufspotenzial und die Ver-

marktbarkeit des Films eingeschätzt werden. Dabei sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, sich die folgenden Fragen zu beantworten:

a) zum Inhalt und Thema

- Welches Thema behandelt mein Film?
- Warum könnte es gerade zum momentanen Zeitpunkt besonders interessieren? Interessiert das Thema auch noch in zwei bis drei Jahren?
- Welche kulturellen, gesellschaftlichen, politischen, historischen Bezüge können die Aktualität des Projekts unterstützen?
- Ist das Potenzial des Themas wirklich groß genug?
- Kann mein Film nur ein nationales oder auch ein internationales Publikum interessieren?

b) zur Zielgruppe – Finanzierungs- und Auswertungspartner

- Für welchen Auswertungs-Markt wird der Film hergestellt?
- Ist eine Kinoauswertung realistisch?
- Gibt es ein Video/DVD-Publikum?
- Ist es ein reiner Fernsehstoff? Gibt es einen definierten Sendeplatz dafür? Wenn (noch) nicht, könnte ein Sender am Stoff Interesse finden?
- Welche Chancen hat der Film auf dem nationalen Markt?
- Welche Chancen hat er auf dem internationalen Markt?
- Ist eine Koproduktion realistisch? Welche potenziellen Partner bieten sich an?

c) zur Zielgruppe – Konsument

- Welche Zielgruppen werden damit angesprochen?
- In welchem Medium erreicht man diese Zielgruppe primär?
- Können neue Zielgruppen aktiviert werden?
- Welche zielgruppenorientierte Aufmerksamkeits-Strategie lässt sich einschlagen?

d) Positionierung des Projekts

- Hat es einen Film mit einer ähnlichen Thematik in letzter Zeit gegeben?
- Welche Karriere hat dieser Film gemacht? Wie wurde er platziert und wie vom Publikum rezipiert?
- Welche Vermarktungsstrategien waren dabei erfolgreich bzw. erfolglos?
- Bietet mein Projekt einen wirklich neuen Ansatz, der sich durch ein Alleinstellungsmerkmal hervorhebt? Wenn ja, welcher ist das?

Man kann nicht genug Zeit damit verbringen, solche zielführenden Fragen zu stellen, zu recherchieren, wo die Chancen beziehungsweise das Potenzial des eigenen Projektes liegen. Nicht nur, dass es dem Produkt hilft, später auf dem Markt möglichst prägnant und identifizierbar aufzutreten, sondern es kann sich auch zeigen, dass es keinen Markt für das Produkt gibt. Je nach nationaler oder internationaler Ausrichtung des Projektes sollte man die Produktions-Spiegel in der Fachpresse studieren. Thematische Ähnlichkeiten kommen häufig vor, da bestimmte Themen aufgrund von Ereignissen in der Luft liegen. Kreativschaffende sind mit ihren Projekten oftmals Trendsetter – sie haben ein besonderes Gespür für relevante Themen, die dann ganz individuell umgesetzt werden.

Informationsquellen

Um sich einen soliden Überblick über die aktuellen Filme und ihre Zahlen zu verschaffen sind mittlerweile alle Daten im Internet recherchierbar. Ausführliche statistische Informationen unter www.german-films.de; www.spio.de; www.ffa.de und www.vdfe.de. Dort finden sich auch Verweise und Links auf alle anderen nationalen sowie einige internationale Institutionen und entsprechende Informationsquellen. Für die US-Zahlen ist analog die Motion Picture Association of America zuständig: www.mpaa.org. Unbedingt empfehlenswert sind die europäischen Websites des Observatoire Européen de L'Audiovisuel www.obs.coe.int und von MEDIA SALLES, die jährlich das European Cinema Yearbook veröffentlichen, www.mediasalles.it.

Insofern kann akribische Recherche finanzielle Risiken verdeutlichen und entsprechend minimieren bzw. abwenden. Beginnt man damit früh genug, besteht noch die Möglichkeit, marktbedingte Korrekturen am Drehbuch oder der Besetzung vorzunehmen. Ein Marketingplan sollte bereits während der Projektentwicklung konzipiert werden. In dieser Phase muss das Filmprojekt am Markt positioniert und entsprechende Aufmerksamkeit dafür geschaffen werden. Die Kommunikations-Strategie muss von der Entwicklung über den Dreh bis hin zur Veröffentlichung stringent durchgezogen werden. Deshalb sollten professionelle Marketing-Spezialisten und Pressebetreuer hinzugezogen werden. Solche Investitionen sind sinnvoll zur Erhöhung von Marktpotenzial und einem anvisierten wirtschaftlichen Erfolg. Natürlich muss solch ein Plan anfangs mit großer Flexibilität angedacht werden. Im Verlauf des Herstellungsprozesses wird er jedoch zunehmend konkreter.