

Alexander Zons

Die Entscheidung des Films

2016

<https://doi.org/10.25969/mediarep/16188>

Veröffentlichungsversion / published version
Sammelbandbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Zons, Alexander: Die Entscheidung des Films. In: Tobias Conradi, Florian Hoof, Rolf F. Nohr (Hg.): *Medien der Entscheidung*. Münster: LIT 2016 (Medien'welten. Braunschweiger Schriften zur Medienkultur), S. 187–207. DOI: <https://doi.org/10.25969/mediarep/16188>.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Creative Commons - Namensnennung - Nicht kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0/ Lizenz zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu dieser Lizenz finden Sie hier: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

Terms of use:

This document is made available under a creative commons - Attribution - Non Commercial - Share Alike 3.0/ License. For more information see:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>

DIE ENTSCHEIDUNG DES FILMS

Der folgende Text versucht einige theoretische Einsichten in das Problem der Entscheidung für die Beschreibung der Filmindustrie nutzbar zu machen und mit Ansätzen aus der Netzwerkforschung zu kombinieren. Zunächst einmal geht es darum, die Entscheidung über Filme zu lokalisieren. Wer entscheidet wo über Filme? Dabei wird zu zeigen sein, dass sich die Kommunikation einer Entscheidung von der eigentlichen Entscheidung nur schwer trennen lässt. Deshalb werde ich auch von Kulturen der Entscheidung sprechen. Dementsprechend möchte ich das Netzwerk in den Blick nehmen, in dem die Kommunikation der Entscheidung zirkuliert. Historisch

werde ich zwei Kulturen unterscheiden: einerseits die Phase des klassischen Studiosystems und andererseits die darauf folgende postklassische Periode. Es soll also um Entscheidungen gehen, Entscheidungen über Filme. Gut, dass ich selbst nicht entscheiden muss. Das erleichtert die Sache ein wenig. Es geht nur darum zu verstehen, wie sie gefällt werden. Oder noch basaler: zu identifizieren, wo überhaupt entschieden wird beziehungsweise wie man Entscheidungen fassen kann. In der Regel fragt man dann nach den Zwecken, denen die Entscheidungen dienen sollen. ◀ Das Verstehen von Entscheidungen läuft diesem Konzept entsprechend darauf hinaus, den Prozess der Entscheidungsfindung zu rekonstruieren und die im Moment der Entscheidung noch offenen Handlungsoptionen aufzuzeigen. Oder anders gesagt: Ohne Alternativen gibt es keine Entscheidung. Dieser Moment kann allerdings theoretisch zerdehnt und in einen Prozess überführt werden. Wenn man diesen Prozesscharakter allerdings vernachlässigt, ergibt das, Herbert Simon folgend, nur ein verkürztes Verständnis der Entscheidung: »Decision making comprises four principal phases: finding occasions for making a decision, finding possible courses of action, choosing among courses of action, and evaluating past choices.« (Simon

»Um den Akt der intelligenten Auswahl als eine geplante Gelegenheit zur Entdeckung neuer Ziele zu benutzen, brauchen wir ganz offensichtlich eine Vorstellung über vernünftige Torheit.« (March 1990, 288)

»The capacity of an agent to make autonomous choices, that is to say, to make decisions which do not merely fall in line with the decisions made by other agents, is not inscribed in her nature; it coincides with the morphology of her relationships.«

(Callon 1998a, 9)

1977, 40) Will man zum Verständnis einer Situation gelangen, muss man dem Weg der Entscheidung folgen – wie weit zurück hängt davon ab, wann man das Netzwerk der Entscheidungen kappt.◀2 Auch wenn man diese Entscheidung gerne auf den Gegenstand übertragen möchte, bleibt es die Entscheidung des Analytikers, an welcher Stelle er Halt macht. Unversehens bin ich doch zum Entscheider geworden.

Geben wir den Schwarzen Peter der Entscheidung lieber weiter und sehen uns an, wie Entscheidungsmacht attribuiert wird. Die weibliche Erzählfigur aus F. Scott Fitzgeralds letztem, unvollendet gebliebenen Roman *The Love of the Last Tycoon* liefert gleich zu Anfang einen Hinweis:

»You can take Hollywood for granted like I did, or you can dismiss it with the contempt we reserve for what we don't understand. It can be understood too, but only dimly and in flashes. Not half a dozen men have ever been able to keep the whole equation of pictures in their heads. And perhaps the closest a woman can come to the set-up is to try and understand one of those men.« (Fitzgerald 1994, 3)

Ganz lässt sich das Phänomen Hollywood nicht erklären, wird uns hier suggeriert. Unverständnis wird zum Resultat einer Distanzierung deklariert. Wenn man Hollywood verstehen will, muss man näher herangehen. Der Weg zum Verständnis führt zu den Leuten, die den Überblick behalten, den großen Männern Hollywoods. Auf diese Weise kann man natürlich die Geschichte Hollywoods erzählen. Starke Protagonisten bieten Orientierung. Auch die Geschichten Hollywoods funktionieren nach genau diesem Muster. Fitzgerald ist nicht der einzige, der so erzählt. Auch Douglas Gomery (2005) bedient sich dieser Verständnishilfe und zitiert Fitzgerald als Einstieg in sein Buch über das Studiosystem:

»The film industry in the USA had started as ›freewheeling competition‹ – unstable, lots of companies, no central place, a risky set of ventures. Business leaders sought the riches associated with market domination and monopoly power. They achieved this by 1930 – led by Adolph Zukor, the first of the entrepreneurial innovators Fitzgerald so admired as being able to keep the whole equation of the industry in their heads – and fashioned business strategies to create a system with considerable economic power. This book is a history of these men and women and the business strategies they wrought to make profits for their owners.« (2005, 1)

Das Fitzgerald-Zitat dient Gomery als eine Art Leitmotiv, das immer wieder im Text auftaucht.◀3 Er erzählt die Geschichte der genialen Business-Leader, die sich durch ein besonderes mathematisches Geschick oder ökonomisches Gespür auszeichneten und damit die Organisation der Filmindustrie entscheidend prägten. Das ist natürlich eine extreme Verkürzung. Wie könnte man die

gesamte Gleichung der Filmindustrie im Kopf haben? Praktisch entspricht dies allerdings dem Los der Studiobosse. Sie müssen rechnen. Die Gleichung – welche Faktoren werden berücksichtigt, welche außer Acht gelassen – ist jedoch immer eine Komplexitätsreduktion. Genau das macht sie zu einer Entscheidung. Denn Entscheidung im engeren Sinne ist nur möglich, wenn die Bedingungen der Umwelt diese nicht hinreichend bestimmen. Das gilt auch für den Zeithorizont der Entscheidung. Nach Luhmann (2004, 22; Herv. i.O.) »läßt die Entscheidung sich durch *die Vergangenheit nicht determinieren*«, sonst wäre sie keine Entscheidung. Notwendigkeit schließt Wahl, mithin Entscheidung, aus. Heinz von Foerster (1993a, 153) hat diese Einsicht in folgende Paradoxie überführt: »Nur *die* Fragen, die prinzipiell unentscheidbar sind, können *wir* entscheiden.« Alle entscheidbaren Fragen sind »schon immer durch die Wahl des Rahmens, in dem sie gestellt werden, entschieden« (ebd.). Die Entscheidung besteht dementsprechend in der Wahl des Rahmens. Man entscheidet, welche Faktoren man in die Rechnung einbezieht. Michel Callon führt dies auf anschauliche Weise vor, indem er den soziologischen Begriff ›framing‹ mit dem ökonomischen Begriff ›externalities‹ in Verbindung setzt (Callon 1998a, 16-19; 1998b, 244-269; 2006, 550-556). Als ›externalities‹ werden alle Verbindungen und Effekte zusammengefasst, die gerade nicht in die Kalkulationen der Marktteilnehmer bei einer Transaktion eingehen, also den Rahmen der Transaktion bilden. Es ist der Versuch, durch Komplexitätsreduktion Kalkulierbarkeit zu erzielen, Callon spricht auch von »disentanglement« (Callon 1998a, 16), also von Entnetzung. **44** Die Arbeit an der Entnetzung ist aber nicht abschließbar. Irgendwann kommt es zu einer Neuausrichtung, insbesondere wenn sich bisher ausgeschlossene Faktoren bemerkbar machen, d.h. wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Eine solche Zäsur werde ich dann auch in der Geschichte Hollywoods nachzuweisen versuchen.

Vollkommene Entnetzung kann allerdings auch nicht das Ziel sein, denn es gilt einen weiteren Faktor zu berücksichtigen. Entscheidungen haben nur soziale Bindekraft, wenn sie als solche kommuniziert werden, oder genauer: wenn sie als Entscheidungen wahrgenommen werden, sie als Entscheidungen in einem kommunikativen Netzwerk zirkulieren. Zur Semantik der Entscheidung gehört nämlich, dass sie Folgen zeitigt. Dann können sich Kommunikationen an die Entscheidung anlagern, sie stützen oder ablehnen. Die Adresse der Entscheidung spielt dabei eine entscheidende Rolle. Fitzgerald und Gomery halten sich beide in ihren Beschreibungen an die großen Männer. Hierarchie gibt sowohl den Geschichten über Entscheidungen Halt als auch den Entscheidungen selbst. Dies entspricht dem Schema, das Niklas Luhmann für die Attribuierung von Entscheidungen ausgemacht hat:

»Nicht alles Verhalten in Organisationen wird in den Organisationen selbst als Entscheidung bezeichnet, und die Entscheidungslast und folglich Verantwortung, Erfahrung, Autorität, wenn nicht Weisheit nehmen, nimmt man an, auf dem Dienstweg von unten nach oben zu; oder jedenfalls stärkt die Art, wie in Organisationen von Entscheidungen gesprochen wird, diese Erwartung. [...] Das Mysterium der Entscheidung und das Mysterium der Hierarchie stützen einander wechselseitig.« (Luhmann 2004, 18f.)

Tatsächlich wird auf den unterschiedlichsten Ebenen entschieden – das gilt für die Filmindustrie ebenso wie für andere Unternehmungen: Wer soll den Held darstellen? Wo soll die Kamera stehen? Welche Location bietet sich an? Wann ist Mittagspause? Die Frage ist aber, welche Entscheidungen tatsächlich wegweisend sind.

Zurück zu Fitzgerald und zum klassischen Studiosystem. Er hat 18 Monate für \$ 1.000 die Woche in Hollywood für MGM gearbeitet. Allerdings wurde er nur ein einziges Mal im Vorspann genannt, als Drehbuchautor für *THREE COMRADES* (USA 1938, Frank Borzage). Das heißt aber nicht, dass er nicht an diversen Projekten mitgewirkt hätte. Fitzgerald kannte die hierarchische Struktur des Studiosystems aus eigener Erfahrung. Trotzdem – oder gerade deswegen – zog er es vor, einen Produzenten in den Mittelpunkt seines Romans über Hollywood zu stellen. In einer nicht-datierten Notiz beschreibt er eine Begegnung mit Irving Thalberg, der ihm als Modell für die Figur des Monroe Stahr in *The Love of the Last Tycoon* diene. Thalberg versucht ihm das Problem, die richtige Entscheidung als Produzent zu treffen, anhand eines Beispiels zu verdeutlichen. Es geht darum, eine Straße durch ein Gebirge zu bauen.

»Now suppose you happen to be the top man, there's a point where you don't exercise the faculty of judgment in the ordinary way, but simply the faculty of arbitrary decision. You say, »Well, I think we will put the road there« and you trace it with your finger and you know in your secret heart and no one else knows, that you have no reason for putting the road there rather than in several other different courses, but you're the only person that knows that you don't know why you're doing it and you've got to stick to that and you've got to pretend that you know and that you did it for specific reasons, even though you're utterly assailed by doubts at times as to the wisdom of your decision because all these other possible decisions keep echoing in your ear. But when you're planning a new enterprise on a grand scale, the people under you mustn't ever know or guess that you're in any doubt because they've all got to have something to look up and they mustn't ever dream that you're in doubt about any decision.« (Zit. n. Matthew J. Bruccoli: Introduction. In: Fitzgerald 1994, XVIII)

Die erratische Black Box an der Spitze der Hierarchie entscheidet. Auch wenn sie noch so viele Zweifel haben mag, darf sie sich das nicht anmerken lassen.

Mit Luhmann gesprochen gibt die Organisation ihrer Entscheidung damit ein Gesicht. Thalbergs Pose beziehungsweise die Pose des Ingenieurs zeigt genau das, »was die Organisation selbst für Zwecke der Einflussnahme, Planung, Rechenschaftspflege hoch selektiv beleuchtet.« (Luhmann 2004, 17) Fitzgeralds Beschreibung liefert aber mehr. Der Entscheidungsträger muss seine Entscheidung auf bestimmte Art kommunizieren, die beim Beobachter keinen Zweifel an seiner Entscheidung aufkommen lässt. Erst dann können sich weitere Handlungen an der Entscheidung anlagern. Wie Herbert Simon betont, ist Autorität innerhalb einer Organisation genau dann gegeben: »A person accepts authority whenever he takes decisions premises from others as inputs to his own decision«. (Simon 1977, 120f.) Aber auch jenseits der eigenen Organisation können Entscheidungen oder Entscheidungsprämissen eine solche Signalwirkung entfalten. Und hier ist auch die ökonomische Macht der großen Männer zu verorten, wie Michel Callon vorschlägt:

»The most obvious form of this dependency corresponds to the ›parasiting‹ of one calculative agency by another which imposes (a part of) his calculation tools and rules, and consequently forces the host agency to engage in its own calculation. [...] Engaging in one's opponents game by entering into his calculating power means accepting dependency.« (Callon 1998a, 47f.)

Ich würde allerdings hinzufügen wollen, dass es nicht unbedingt nur um die »tools and rules« im streng mathematischen Sinn geht, sondern um die Form der Kommunikation, also um Rhetorik. Die Entscheidung lässt sich nicht von der Form ihrer Kommunikation lösen. Folgt man dieser Annahme, dann sind nicht notwendigerweise besonders kühne Geschäftsmodelle entscheidend, sondern die Formen ihrer Kommunikation.

Im Sinne von Ronald S. Burt geht es darum, bestimmte Positionen innerhalb eines kommunikativen Netzwerks zu besetzen und damit soziales Kapital zu aggregieren (1992, 8): »Something about the structure of the player's network and the location of the players's contacts in the social structure of the arena provides a competitive advantage in getting higher rates of return on investment.« Die Arbeit an einer stabilen Position im Netzwerk bedeutet damit immer auch das Netzwerk zu stabilisieren, das heißt die eigene Position so zu isolieren (disentanglement), dass man vom Informationsfluss des Netzwerks profitiert. Der Wettbewerb besteht dann darin, Zugänge zu Informationen, die andere Netzwerke haben, zu bekommen, gleichzeitig aber auch den Zugang zu Informationen des eigenen Netzwerks abzuschotten.

Der Informationsfluss innerhalb des Unternehmens kommt somit zunächst ganz oben zum Stillstand, beim Studioboss, also zum Beispiel bei Adolph Zukor. Entscheidungen müssen getroffen werden. Welches Projekt soll realisiert

werden? Woran soll man sich aber halten, wenn es kein Patentrezept für erfolgreiche Filme gibt? Eine Voraussage, ob ein Film erfolgreich sein wird, ist nahezu unmöglich. Diese extreme Unsicherheit wirkt aber strukturbildend. Die Bosse der Filmstudios konnten zwar die Möglichkeit, dass ein Film floppt, nicht ausschließen, dieses Risiko aber dadurch vermindern, dass der einzelne Film in einem ausgefeilten Verwertungssystem vertrieben wurde. Sie setzten damit den Rahmen. Die Zukunft wird berechenbar.

Entscheidung im klassischen Studiosystem

Um etwas konkreter zu werden, gehe ich zunächst kurz auf das klassische Studiosystem ein. Das Studiosystem zeichnete sich durch vertikale Integration aus, bis 1948 ein Anti-Kartell-Urteil die Studios zum Verkauf Ihrer Kinoketten zwang. Das heißt die Studios produzierten Filme, etwa 50 im Jahr, und verliehen diese unter anderem an ihre eigenen Kinos. Dabei handelte es sich um den größten Teil der städtischen Kinopaläste, in denen durch die Erstverwertung der neuen Filme der Löwenanteil erwirtschaftet wurde – insgesamt war der Verwertungszyklus nach gut zwölf Monaten beendet. Etwa 15% der Kinos erwirtschafteten auf diese Weise 70% des Umsatzes. Wenn nun aber der Markt unter den großen Studios aufgeteilt, die Konkurrenz also nahezu ausgeschaltet war, was gab es da noch zu entscheiden? Gab es noch Risiken? Und: Wo gab es noch Wettbewerb?

John Sedgewick und Michael Pokorny haben sich mit den Strategien, die Warner Bros. während der Zwischenkriegsjahre entwickelt hat, in einer Reihe von Veröffentlichungen auseinandergesetzt. Für sie ist es von entscheidender Relevanz, dass der jährliche Ausstoß an Filmen in einem drei Kategorien beinhaltenden Portfolio lanciert wurde: »super As, films intended for lengthy runs in prime location cinemas and exhibited as single features; A features which served as the main attraction on a double-bill program; and finally B features which were made to serve as second features on a double-bill program.« (Pokorny/Sedgewick 1998, 197) Der Wettbewerb bestand nun darin, mögliche Hits zu produzieren, die auch auf den Leinwänden der anderen Studios gezeigt würden. Es wäre nämlich unrentabel gewesen, die Hits der anderen nicht zu zeigen, da alle durch den Besitz der entsprechenden Erstaufführungskinos ebenso am Erfolg der Konkurrenten beteiligt waren. Der Erfolg hing also vom Opportunismus der Rivalen ab. Diese Hits waren durchgehend A-Filme. Allerdings ging man davon aus, dass die Produktion eines Hits von einem beträchtlichen Budget abhing. Das Problem war, dass zwar mit steigendem Budget deutlich höhe-

re Gewinne gemacht werden konnten, dies aber auch ein deutlich höheres Risiko bedeutete.

Wie sieht nun aber Warners Strategie aus? Zunächst ist sie schon im Portfolio der unterschiedlichen Filme angelegt. Die Risiken der Filmproduktion werden durch die Streuung über die drei Kategorien von Filmen minimiert, oder besser: Die Konstruktion eines Portfolios ermöglicht ein flexibles Risikomanagement. Bei seiner Aufstellung wird die Bilanz des Vorjahres zu Grunde gelegt. Pokorny und Sedgewick können zeigen, dass sich Warner bei der Veranschlagung des Budgets für ein Portfolio an den Profiten des Vorjahres orientiert. In diesem Sinne kann man sagen, dass die Bilanz ein Medium der Entscheidung für die Filmproduktion ist. Eine gute Bilanz führt zur Aufstockung des Gesamtbudgets, während eine schlechte Kosteneinsparungen nach sich zieht. So sind die Einsparungen bei Warner zu Beginn der 30er Jahre als Reaktion auf die sich einstellende Rezession lesbar. Diesen Rahmen vorausgesetzt lässt sich auch eine gesteigerte Risikobereitschaft bei Warner während der Mittdreißiger nachweisen. Magere Gewinne führen hier nicht mehr zur Kostendeckelung, sondern zur Konzentration auf weniger Filme. Es kommt somit zu einer Verschiebung der Produktpalette in Richtung auf mehr A-Features.

Innerhalb des klassischen Studiosystems steckt also der Cashflow des Vorjahres die Rahmenbedingungen der jährlichen Filmproduktion ab. Das Risikomanagement der klassischen Periode ist dementsprechend von einer Logik der Knappheit oder Begrenzung determiniert. Die Unternehmen richten sich in ihrem zukünftigen Handeln an den Ergebnissen ihres vergangenen Handelns aus, das sich in den Bilanzen spiegelt. Systemtheoretisch könnte man auch von Eigenverhalten im Sinne Heinz von Försters sprechen.◀5 Das Geld an der Kinokasse ist also nicht nur das Ziel der Kapitalinvestition in einen Film, sondern über Geld wird auch eine Feedbackschleife in die Verwertungskette eingebaut.◀6 Allgemeiner formuliert lässt sich festhalten: Geld als Medium ist das Mittel, das Entscheidungshandeln im Falle der Filmindustrie möglich macht. In diesem Sinne wird in zweifacher Hinsicht über Geld entschieden. Geld verbindet, vernetzt heterogene Akteure. Darauf haben schon Karl Marx und Georg Simmel hingewiesen.◀7 Es ist natürlich nicht die einzige Form des Feedbacks, das die Filmindustrie bekommt, aber so konzipiert wird Geld zum Medium einer Kommunikation über Filme, oder genauer: über den Wert von Filmen.◀8

Entscheidung im post-klassischen Studiosystem

1948 entscheidet der Oberste Gerichtshof der USA nach einem langwierigen Prozess, dass sich die Studios von ihren Kinoketten trennen müssen. Der sorgfältig austarierte Rahmen ihrer Kalkulationen wird mit dem sogenannten Paramount Decree hinfällig. Callon (1998a; 1998b; 2006) hat solche Phänomene mit dem Begriff des »Überfließens« (»overflowing«) beschrieben. Das Risikomanagement der Studios ist damit auf jeden Fall nicht leichter geworden. Nach 1950 scheint der Rest an Irrationalität, der nach Luhmann eine Entscheidung erst zur Entscheidung macht, die Rationalität gänzlich aufzubauchen: »Was bereits voll determiniert ist, kann nicht mehr entschieden werden. Zur Entscheidung gehört auch ein Mindestmaß an Unvorhersehbarkeit, fast könnte man sagen: an Irrationalität« (Luhmann 2004, 18). In gewisser Weise muss nun viel mehr entschieden werden, da die Strukturen, die das System stabilisiert haben, wegbrechen. Kaum jemand weiß, auf was er seine Entscheidung bauen soll. So beschreibt beispielsweise Ian Jarvie (1998) das Verhältnis von Entscheidungsträger und Konsument wie folgt:

»The fact that successful executives usually only have short strings of luck, like gamblers, may seem an irrationality of the system. But in an industry catering to an unknown and possibly fickle public, the one irrationality may be an unavoidable mirror of the other.« (ebd., 42)

Wie sollen sich die Vielen im Einen spiegeln? **9** Richard Caves (2003) fasst die Spiegelrelation von Zuschauer und Produzent im Hinblick auf die ungleich verteilten Informationen formaler: »The producer's intimate knowledge of the good's production process still leaves him in the dark about whether costumers will like it: *knobody knows*. The organizational problem is to deal with symmetrical ignorance, not asymmetrical information« (ebd., 3; Herv. i.O.). **10** Das Problem ist nicht neu, es gilt auch schon für die Studioära:

»Thus, in making the decision to consume a given film, the filmgoer can be characterised as entering a risk environment, in the sense that while *ex ante* the consumer will have formed a view of the pleasures that might be expected from consumption, the *ex post* realisation might fall short of these expectations rather than fulfil, or indeed exceed, them.« (Sedgwick/Pokorny 2010, 79)

Für die Produzenten besteht die Aufgabe darin, diese notwendigerweise nur bedingt artikulierbaren Erwartungen zu antizipieren. Das Problem ist, die Zahlen, die über die Erträge und damit vermittelt über den Zuschauer Auskunft geben, richtig zu interpretieren, ohne sich dadurch festlegen zu müssen. **11** Wenn es nur darum ginge, den Zuschauer mitsamt seinen Erwartungen dort

abzuholen, wo man ihn früher schon gefunden hat, würde sich die Filmindustrie allzu sehr durch die Vergangenheit determinieren lassen – und es gäbe im emphatischen Sinne nichts zu entscheiden.◀12 Es gibt gute Gründe, die Entscheidung für den Film dem Zuschauer zuzuschreiben. Eine solche rückwärts-gewandte Attribuierung, die Wirkungen als Ursachen ausmacht, kann zumindest das Paradox der Entscheidung sichtbar machen. Eine Industrie aber, die auf die Rückkehr des Konsumenten bauen muss, um sich reproduzieren zu können, kann den Zuschauer auf keinen Fall übergehen oder ihm gar das Risiko der Filmproduktion überschreiben, sondern hat die Aufgabe, die Paradoxie zu entfalten.◀13 Wie sieht das aus?

Das Risiko scheint der Filmindustrie inhärent zu sein. Die Strategien, damit umzugehen, sind aber historisch variabel, auch weil die Kontexte, das Netzwerk der Filmindustrie, sich verändern. Bis in die 50er Jahre war es den Studios gelungen, den hoch volatilen Markt für Filme über vertikale Integration zu beherrschen◀14 und die Kosten für den Input zu minimieren, indem sie langfristige Verträge mit den Zulieferern – Drehbuchautoren, Schauspielern, Regisseuren – abschlossen. Diese Barrieren brechen weg, die Preise schießen in die Höhe und es bleibt, so der Tenor, nur Unsicherheit. Strukturell kann man sagen, dass die steigende Preisentwicklung den großen Playern in der Filmindustrie eher zuarbeitet, da sie durch die enormen Kosten die Eintrittsbarrieren für mögliche Neueinsteiger erhöht.

Die Filmindustrie nach 1950 gehorcht demnach eher einer Logik der Verausgabung. Das liegt daran, dass der Rahmen, der die Kosten in der Studioära bremsete, wegfällt. Die Konzentration gilt nun dem einzelnen Film, dem Projekt. Das lässt die Preise durch die Decke schießen. Insofern hat sich ihr Paradox verschärft: Die Erhaltung einer permanenten Industrie wird nun über kurzfristige Unternehmen beziehungsweise Projekte gewährleistet.◀15 Verausgabung bedeutet aber nicht notwendigerweise, dass wir es mit reiner Irrationalität zu tun haben – abgesehen davon wäre auch das immer nur eine Zuschreibung. Bücher wie Peter Barts *The Gross. The Hits, the Flops – The Summer That Ate Hollywood* partizipieren am Hype um das Versprechen von Ruhm und Reichtum und drohendem Verderben, stellen die Irrationalität des Systems an den Pranger. Bart, selbst einst Produzent bei Paramount und MGM/UA erzählt dort von dem wahnsinnigen Jahr 1998, wahnsinnig wegen der überschießenden Budgets, den grotesk anmutenden Versuchen, den Blockbuster zu kreieren und sich den richtigen Starttermin in Konkurrenz zu den anderen Studios zu sichern. Aber auch hier kann man lesen, dass ein Filmportfolio angestrebt wird, um sich durch Diversifikation abzusichern, und dass somit die Bilanzen des letzten Jahres Einfluss auf die Firmenstrategien haben.

Sehen wir uns also die Situation des Blockbusterkinos genauer an: Der Hollywood-Blockbuster stellt den Versuch dar, Filmerfolge sicherzustellen. Das Rezept besteht dann aus Stars, einer eingängigen *Storyline*, Massenstart im Kino und einer darauf zugespitzten Werbekampagne. Auf der Ebene der Produktion führt die Nachahmung der Blockbusterformel dazu, dass der Durchschnittswert der Erträge unter dem Erwartungswert liegt: »Given the skew, the most likely event is not the expected value. [...] The expectation is dominated by rare events.« (De Vany 2004, 220) ◀16 – oder einfach: Die meisten Filme sind Verlustgeschäfte ◀17 –, weil niemand vorhersehen kann, welcher Film zum Blockbuster avanciert, alle aber auf den großen Coup hoffen. ◀18 Die Erwartung wird von einigen wenigen Ereignissen dominiert, den Blockbusterhits. Die Filmindustrie kann dementsprechend im Anschluss an March und Shapira (1990) als risikofreudig bezeichnet werden:

»In konventionellen entscheidungstheoretischen Formulierungen beinhaltet Auswahl ein Abwägen zwischen Risiko und erwartetem Ertrag. Risikoaverse Entscheidungsträger bevorzugen relativ kleine Risiken und sind bereit einen Teil des erwarteten Ertrags zu opfern, um die Variation der möglichen Ergebnisse zu reduzieren. Risikofreudige Entscheidungsträger bevorzugen relativ hohe Risiken und sind gewillt, einen Teil des erwarteten Ertrags zu opfern, um die Variation zu erhöhen.« (ebd., 93f.)

Ganz können sich die Entscheidungsträger jedoch nicht dem Risiko ausliefern. Wie sieht demnach das Risikomanagement aus, das die Filmindustrie ihren Entscheidungen zugrunde legt? Ich werde mich auf Entscheidungen konzentrieren, die die Festlegung auf die Produktion eines Films betreffen, »green-lighting« im Fachjargon:

»Ideally, the ordeal of development leads to »green-lighting«, the term used for a studio's decision to put a project into production, but most scripts never see a green light. In 2003, according to Paramount estimate, nine out of ten projects under development at that studio were not green lighted.« (Epstein 2006, 133f.)

Nach einer langwierigen Entwicklungsphase, in der durchaus schon in das Projekt investiert wird, steht die Entscheidung an, ob ein Film produziert wird. Die Zahl der abgelehnten Projekte zeigt, dass hier tatsächlich noch entschieden wird.

Ein Symptom der grassierenden Unsicherheit ist der zunehmende Einfluss von Marktforschung beziehungsweise Marketing. ◀19 Ein Beispiel, das allerdings noch der Implementierung harret, ist der Versuch einer Gruppe von Wissenschaftlern um Jehoshua Eliashberg, die Rechenkapazität des Computers für die Risikoabschätzung einzusetzen, ihn also zum Medium der Entscheidung zu ma-

chen. Sie wollen Data Mining betreiben, um die schwierige Entscheidung, welcher Film produziert werden soll, auf eine wissenschaftliche Basis zu stellen – zu sehr würden sich die Entscheidungsträger auf ihre Intuition verlassen. ◀20 Ihr Ansatz verspreche, Objektivität in den Entscheidungsprozess einzuführen. Das Problem dieses Ansatzes ist nicht unbedingt, dass sich die Ingredienzen eines erfolgreichen Films grundsätzlich einer Mathematisierung entziehen. Es wird eher zu wenig gerechnet, oder genauer: Es wird mit zu wenig gerechnet. Die Formel, die sie anbieten, ist nicht komplex genug, um als Entscheidungsgrundlage, als Rahmen im Sinne von Callon, dienen zu können. Der Mix aus 22 Ploteigenschaften geht kaum über das hinaus, was über Hollywoodfilme hinlänglich bekannt ist – kein Wunder, denn sie stützen sich bei ihrer Analyse auf vier einschlägige Handbücher für das Verfertigen von Drehbüchern. ◀21

Das Problem ist, dass ihr Datensatz aus zurückliegenden Ereignissen besteht. Sowohl Einspielergebnisse als auch die Zusammenfassung von bereits produzierten Filmen werden eingespeist. Das ist insofern problematisch, als sie selbst betonen, dass die Entscheidung in der Wahl aus alternativen Projekten besteht, die dann nicht produziert werden. ◀22 Diese Wahl findet allerdings keinen Eingang in ihre Gleichung. Davon abgesehen bleibt offen, wie und wann das Unerwartete, ein neuer Trend beispielsweise, eintritt, den man durchaus selbst hervorbringen kann. Eine weitere Schwierigkeit dürfte sich bei der Implementierung ergeben. Welcher Studioboss oder Produzent würde sich wohl die Blöße geben und eine computergesteuerte Analyse von kreativen Inputs seiner Entscheidung zu Grunde legen? ◀23 In den Verhandlungen mit den Kreativen, auf die sie angewiesen sind, geben sie sich gern den Anschein, selbst kreativ zu sein, eine computergestützte Analyse von Drehbüchern ist da wohl eher störend. Eliashberg weist auf die Aufgeschlossenheit der Marketing-Leute für seine Ideen hin, die immer mehr Entscheidungsgewalt aggregieren. ◀24 Diese Entwicklung drückt sich im Anteil des Marketings am Gesamtbudget aus, das etwa ein Drittel der Kosten eines Films verschlingt – sie lassen sich ihre Arbeit durchaus angemessen entlohnen. Über eine Implementierung solcher Maßnahmen muss ich glücklicherweise nicht entscheiden.

Hollywoods Selbstdarstellung als Antwort auf die Ungewissheit

Rahmen schneiden per se immer etwas ab, sonst könnten sie keiner Rechnung zu Grunde liegen. ◀25 Dementsprechend kann auch meine Analyse nur eine grobe Vereinfachung sein. Aber ich möchte aus der Not eine Tugend machen und einfache Fragen stellen: Was ist ein Erfolgsrezept? Eine Antwort wäre: Ein guter Schauspieler plus ein gutes Skript. Wenn man das wörtlich nimmt, so ist es nicht viel mehr als ein Gemeinplatz. Das gilt aber nicht nur für Schauspieler oder Produzenten, die ein Filmprojekt entwickeln. Dieser Satz gilt für die ganze Industrie. Um es in Hollywood zu etwas zu bringen, muss jeder einzelne Akteur ein guter Schauspieler mit einem guten Skript sein. Hollywood ist eine Kultur der Performanz, eine Kultur des zur Schau gestellten ökonomischen Werts. Für Peter Bart (1999, 7) liegt genau darin der Reiz der Branche: »The business of entertainment is itself marvelously entertaining.« Hier möchte ich ansetzen und diese spezifische Form der Selbstreferenz fokussieren. In Hollywood haben wir es mit Profis der Selbstdarstellung zu tun. Das liegt nicht nur daran, dass eine Industrie, die auf Illusionsbildung beruht, sich tagaus, tagein mit Fragen der Darstellung auseinandersetzen hat. Der Grund für das ungeheure Gewicht, das Fragen der Repräsentation in Hollywood erhalten, ist ein ökonomischer: Die Unsicherheit über erwartbare Profite von Filmprojekten macht aus Hollywoods Produktionskultur eben diese Kultur der Performanz. Mit dem Begriff der ›Produktionskultur‹ beziehe ich mich auf John Thornton Caldwell (2008). Er geht der Frage nach, welche Auswirkungen die Selbststilisierung der Akteure in Hollywood hat: »we should ask how self-theorizing is being used to make creative and technical *decisions* on the set and within production organizations.« (ebd., 15; Herv. A.Z.)

Das Ungewissheits-Narrativ ist ein Kernelement des symbolischen Netzwerks, das Hollywoods Produktionskultur ausmacht. Es strukturiert Erwartungen und richtet damit Entscheidungen aus, welche Filme wie gemacht werden. Dabei macht es gar keinen Unterschied, ob die Unsicherheit real oder nur imaginiert ist – aus makroökonomischer Sicht könnte man argumentieren, dass die Filmindustrie eher stabil ist, da die meisten der Unternehmen der klassischen Periode noch heute bestehen und den immer wieder beschworenen Untergangsszenarien trotzen. Die Ungewissheit ist auf jeden Fall eine immer wiederkehrende Beschreibungsformel für die Hollywoodindustrie – der Drehbuchautor William Goldman (1983, 39) prägte die Formel »Nobody knows anything«. Sie wirkt wie eine *self-fulfilling prophecy*, das, was Robert Merton (1948, 193) das ›Thomas Theorem‹ nannte: »If men define situations as real. They are real

in their consequences«. Wenn Hollywood sich selbst als Industrie wahrnimmt, die von Unsicherheit heimgesucht wird, so ist diese Unsicherheit real in ihren Konsequenzen. Und eine der Konsequenzen dieser Einstellung wäre dann: Jeder in Hollywood ist ein Schauspieler mit Skript in der Hand. In diesem Sinne sieht auch Caldwell (2008) die Rolle der »trade narratives« und dem »self-theorizing talk« der Industrie:

»Trade narratives verify that a storyteller has a specialized expertise that goes beyond ›the obligation of simple labor‹ and proves that he or she can do the one thing required of any professional in Hollywood: successfully and repeatedly negotiate one's own value« (ebd., 68).

Wenn aber nun jeder in Hollywood seine Rolle spielt, wenn diese Formen der Selbststilisierung integraler Bestandteil der Produktionskultur von Hollywood sind, dann muss man sie ernst nehmen. Ein Beispiel wäre die äußere Erscheinung eines Agenten, des Spezialisten in Sachen ökonomischer Repräsentanz. Diese soll den jeweiligen Typ unterstreichen. Stephen Zafirau (2008) nennt diese Arbeit an der Reputation »impression management«. ◀26 Zafirau erklärt den Wert dieses *impression managements* mit folgender Einsicht: »Where no good information about potential products exists, information about the individuals selling those products may substitute« (ebd., 102). Die Kompetenz wird symbolisch signalisiert.

Unsicherheitsabsorption in Netzwerken der Entscheidung

Was bedeutet das für die Entscheidungskultur in Hollywood? Ich möchte die andere Seite der Hollywoodökonomie betonen. Das Netzwerk Hollywood lebt nicht vom Geld allein. Oder: Es geht bei Entscheidungen nicht immer nur um Gewinnmaximierung:

»In addition to their desire to offer a product that will appeal to financiers, merchandisers, and licensees, studio executives need to preserve and nourish their relationship with the stars, director, producers, and agents who define the Hollywood community [...] their decisions must also take into account a broader if less tangible consideration: the social and political axes of Hollywood«. (Epstein 2006, 130f.)

Es geht bei Entscheidungen immer auch um die Pflege der Beziehungen im Netzwerk. Herkömmliche medienökonomische Ansätze versäumen in der Regel, der Komplexität der Aktanten, Arenen und Produkte Rechnung zu tragen, indem sie einerseits Marktmechanismen auf die Summierung von Transaktionen reduzieren und andererseits den ›Markt‹ als gegeben voraussetzen. Im Ge-

gensatz dazu möchte ich zeigen, wie Filme, in einem nicht tautologischen Sinne, Produkte ihrer Produktion sind. Dafür schließe ich an neuere Arbeiten zur Genese von Märkten an. So erlaubt der Begriff »qualification« (Callon/Meadel/Rabeharisoa 2002, 196f.), den Film als Produkt einer Reihe reflexiver Aushandlungsprozesse zu konzipieren, die entscheidende Bedeutung für die weitere Form seiner Zirkulation haben und damit erst den bestimmten, historisch konkretisierbaren Mediensachverhalt ›Film‹ schaffen.

Im Anschluss an Michael Hutter (2006) könnte man von einer Vervielfältigung der Märkte sprechen, in denen der Film gehandelt wird, bevor er beim zahlenden Zuschauer im Kino ankommt. Michael Hutter nennt diese Märkte »Arenen«. Mit ihnen sind dann jene »Schnittstellen« gemeint, »in denen der Wert der Inhalte bestimmt wird, bevor diese dann weiterbehandelt werden« (Hutter 2006, 55). Diese Arenen sind als Märkte konzipiert, in denen Angebote zur Weiterverwendung gemacht werden: »Zwischen der Phase der Urheber und der Hersteller liegen Märkte für kreative Inputs, die angekauft werden, um Inhalte herzustellen« (ebd.). Diese Beschaffungsmärkte sind in der Filmindustrie hoch ausdifferenziert, »von den Märkten auf denen Produzenten Schauspieler einkaufen bis zu den Märkten, auf denen sich Universal- und Nischenunternehmen Verwertungsrechte an fertigen Filmen kaufen« (ebd., 78). Meine These ist, dass es in der Filmindustrie seit den 1950er Jahren zu einer Multiplikation solcher Märkte kommt. Diese Multiplikation ist der Versuch, durch die damit einhergehende vielfältigte Bewertung von Filmen den Erfolg derselben vorsehend einzuhegen. Die Vielen sollen sich nicht im Einen, sondern in Vielen spiegeln. Es kommt zu einer »Entfristung der kommerziellen Lebensdauer des Films« (Hediger 2006), wenn er zum Objekt von ökonomischen Besetzungen, man könnte auch von Spekulationen sprechen, wird, noch bevor der Produktionsprozess im engeren Sinne startet. Der seltene Fall, dass ein Film zurückgezogen, die Entscheidung zu Gunsten eines Films also revidiert wird, zeigt das ganz besonders:

»[...] studio executives must make hard choices about troubled projects. Although distributors do abandon many projects at early stages, executives exhibit extreme reluctance to write off a large sum spent on an out-of-control project. To write off is to concede misjudgment in letting the project get so far, whereas if the project goes to completion and fails, the filmmaker is at fault. Besides, it might still succeed, *nobody knows*.« (Caves 2000, 142; Herv. i.O.)

Die Summen, die in ein Projekt fließen, signalisieren immer auch die Wertschätzung der verschiedenen in das Projekt eingebundenen Akteure.

Wenn die Filmindustrie also immer mehr Entscheidungskompetenzen auslagert, so kann man das als Versuch beschreiben, durch Netzwerkbildung immer

größere Informationskapazitäten bewältigen zu können. Solche Netzwerkeffekte lassen sich bei der Planung von Projekten beobachten. Projekte in Hollywood durchlaufen eine lange Phase der Entwicklung, und selbst wenn sie Unterstützer finden und auf den Weg gebracht werden, heißt das noch lange nicht, dass sie auch tatsächlich realisiert und im Kino gezeigt werden.

»As a movie makes its way along that complex path, supporters must argue their case against other projects under consideration. A film that actually gets made survives many comparisons against other projects and there are always proponents and opponents vying for a studio's limited financial and creative support. In effect, a coalition of supporters of the film must be sustained through the long creative and production process. These coalitions of supporters are fragile, they are hard to hold together and there are many others vying for support.« (De Vany 2004, 269)

Um einem Projekt den nötigen Rückhalt zu verschaffen, braucht es durchsetzungsfähige Befürworter. Das hat zu einem wahren Boom der Agenten geführt. Ohne die Unterstützung mächtiger Agenturen in Hollywood ist heute kaum noch ein Geschäft zu machen.◀27 Das führt zu einer Konzentration innerhalb der Branche.◀28 Größeren Firmen wird eben auch mehr Vertrauen entgegengebracht als kleineren Firmen, weil sie über unterschiedliche Projekte mit den Studios vernetzt sind.◀29 Die Agenten verknüpfen die verschiedenen Akteure des Massenmediums Film. Ihre Macht ergibt sich aus dieser Schlüsselposition im Netzwerk Hollywoods. Sie sind vor Ort. Sie pflegen ihre Kontakte und handeln mit Informationen, die sie genau diesen Kontakten verdanken. Ihre Kompetenz zur Beurteilung von Filmprojekten wird angezapft.◀30 Und die Kompetenz dieser Entscheidung überlassen die Produzenten unter anderem den Agenten. Diese handeln mit der Unsicherheit und lassen sich das gut bezahlen. Der Preis der Produktion steigt mit der Anzahl von Akteuren, deren Meinung zählt, aber es lohnt sich für alle Beteiligten:

»Agents, as they decide which authors to represent, ›pool‹ the task of assessment, performing it once for the benefit of the several publishers to whom the agent refers promising manuscripts. All gain from this pooled screening. The gain increases with the number of writers who never find a publisher.« (Caves 2000, 68)

Die Unsicherheit der Entscheidung wird in einem Netzwerk von anderen Entscheidungen absorbiert. Das scheint ein weitreichendes Phänomen zu sein. Dementsprechend weit definieren Potts et al. (2008, 169; Herv. A.Z.) den Begriff *creative industry*:

»Our new definition of the Creative Industries (CIs), therefore, proceeds not in terms of individual ›artistic‹ or creative novelty in a social context, but rather in terms of individual choice in the context of a complex social system of other individual choice. The CIs, then, are properly defined in terms of a class of economic choice theory in which the predominant fact is that, because of inherent novelty and uncertainty, *decisions* both to produce and to consume are determined by the choice of others in a social network. This class of social network choice is, we suggest, the proper definition of the creative industries.«

Ist diese Form der Ungewissheitsabsorption eine angemessene Reaktion? Vielleicht muss man sich von bestimmten Rationalitätsansprüchen, die herkömmlicherweise mit der Entscheidung verbunden werden, verabschieden◀³¹ und stattdessen ein wenig Torheit zulassen.◀³² Sonst kommt nichts Neues zustande.

Anmerkungen

- 01▶** Siehe dazu March (1990, 280f.), der drei Kerngedanken bzw. Glaubenssätze der Theorie der Entscheidungsfindung nennt: (1) Vorvorhandensein (Präexistenz) von Zwecken, (2) Notwendigkeit der Konsistenz und (3) Primat der Rationalität.
- 02▶** Siehe dazu Strathern (1996, 523): »However, the power of such analytical networks is also their problem: theoretically; they are without limit. If diverse elements make up a description, they seem as extensible or involuted as the analysis is extensible or involuted. Analysis appears able to take into account, and thus create, any number of new forms. And one can always discover networks within networks; this is the fractal logic that renders any length a multiple of other lengths, or a link in a chain a chain of further links. Yet analysis, like interpretation, must have a point; it must be enacted as a stopping place«.
- 03▶** Siehe z.B. Gomery (2005, 12, 115, 202, 260, 316).
- 04▶** Der Begriff ›disentanglement‹ wird im Deutschen als ›Entwirrung‹ wiedergegeben, siehe Callon (2006, 550). Ich finde, dass ›Entnetzung‹ besser passt.
- 05▶** Siehe den einschlägigen Aufsatz von von Foerster 1993b; für eine Anwendung auf den sozialen und betriebswirtschaftlichen Kontext siehe von Foerster 1993c.
- 06▶** Vgl. dazu Winkler (2003).
- 07▶** Der junge Marx (1932, 147) weist neben den zersetzenden, auch auf die verbindenden Kräfte des Geldes hin: »Es ist die wahre Scheidemünze, wie das wahre Bindungsmittel, die galvanische Kraft der Gesellschaft.« Simmel (1989, 470) geht dieser Dialektik in seiner *Philosophie des Geldes* nach: »Je mehr Menschen miteinander in Beziehung treten, desto abstrakter und allgemeingültiger muß ihr Tauschmittel sein; und umgekehrt, ist erst

einmal ein solches geschaffen, so gestattet es eine Verständigung auf sonst unzugängliche Entfernungen hin, eine Einbeziehung der allermannigfaltigsten Persönlichkeiten in die gleiche Aktion, eine Wechselwirkung und damit Vereinheitlichung von Menschen, die wegen ihres räumlichen, sozialen, personalen und sonstigen Interessenabstandes in gar keine andere Gruppierung zu bringen wären.«

- 08►** In Anlehnung an die Überlegungen von Hutter (2001, 38): »Der wirtschaftliche Wertschöpfungsprozess verliert seine materielle Hülle und enthüllt sich als das, was er von Anfang an gewesen ist: ein Prozess der Kommunikation über Werte«.
- 09►** Für eine historische Betrachtung der Erfolgszyklen von Studiochefs siehe Miller/Shamsie (2001).
- 10►** Siehe auch von Rimscha (2010, 69).
- 11►** Vielleicht ähnlich wie Luhmann (1995, 199) die Avantgarde konzipiert hat: als Ruderer, kraftvoll nach vorne strebend, aber eben zurückblickend.
- 12►** Siehe dazu Luhmann (2004, 22): »keine Bindung an die (nicht mehr änderbare Vergangenheit, wohl aber Selbstbindung in Richtung auf die (noch änderbare) Zukunft«. Vgl. dazu auch Baecker (1994, 166): »Mit jeder einzelnen Entscheidung rekonstruiert die Organisation eine Zukunft, von der sie sich bestimmen, und eine Vergangenheit, von der sie sich nicht bestimmen lässt«.
- 13►** Luhmann (2004, 26) definiert das folgendermaßen: »Entfaltung einer Paradoxie ist nichts anderes als die Verlagerung des blinden Flecks des Beobachtens an eine andere, weniger störende Stelle«.
- 14►** »Vertikale Integration« bezeichnet eine Organisationsform, die sich dadurch auszeichnet, dass die Unternehmen, u.a. um Kosten zu sparen, ihren Input, d.h. bestimmte vom Unternehmen für die Produktion benötigte Teile, selbst produzieren.
- 15►** Siehe dazu DeFillippi/Arthur (1998).
- 16►** »The tails of superstar movies are so long and skewed that their expected profit is positive (\$ 7.684 million) even though their sample average profit is negative (-\$ 2.083 million)« (De Vany 2004, 225).
- 17►** Auch wenn, wie Vinzenz Hediger (2006) gezeigt hat, die zunehmende Verlängerung der Lebensdauer eines Films durch die vielen Verwertungsfenster die Chancen auf Profit erhöht.
- 18►** Siehe De Vany (2004, 214): »just 6.3 percent of movies earned 80 percent of Hollywood's total profit over the past decade«.
- 19►** Miller et al. (2005) sehen Marketing besonders kritisch. Ihrer Meinung nach bieten die de-personalisierten Verfahren der »extensiven Zuschauerüberwachung« kaum Sicherheit: Die latente Funktion des Marketing sehen sie eher in der Verteidigung des Distributionskartells.
- 20►** »Despite its financial importance, the decision is in practice still made largely relying on an age-old tradition of judgments and intuitions. As a result, the decision process is subject to many random influences – generating highly variable, unpredictable outcomes«.

(Eliashberg/Hui/Zhang 2007, 891)

- 21▶ Dementsprechend braucht man einen sympathischen Held, der auf logische Weise seine klaren Ziele verfolgt (siehe Eliashberg/Hui/Zhang 2007, 882). Die Geschichte des Films entwirft also die Geschichte von Entscheidungen, die der Zuschauer zu rekonstruieren hat.
- 22▶ Siehe Eliashberg/Hui/Zhang (2007, 881): »deciding which scripts to produce is a dauntingly difficult task, as the number of submissions always greatly exceeds the number of movies that can be made«.
- 23▶ Von Rimscha (2010, 263) weist auf die Skepsis gegenüber der Marktforschung hin, sie wird aber gerne als Argument gebraucht, wenn es passt: »Wenn jedoch die Marktforschungsergebnisse ihren eigenen Interessen entsprechen, verwenden sie diese gern zur Unterstützung ihrer Argumentation«.
- 24▶ Wenn das Marketingdepartment finanzkräftige Tie-In-Partner für ein Projekt gewinnen kann, erhöht das natürlich die Chancen, siehe Epstein (2006, 143): »Before making a greenlight decision, the studios can also usually ascertain whether or not films will qualify for advertising support from major merchandise tie-in partners«.
- 25▶ Siehe dazu Callon (2006, 553): »Vollkommene Rahmung ist ein begrifflicher Widerspruch.«
- 26▶ Siehe Zafirau (2008, 103): »Thus, over time, agents and managers have come to be expected to strategically present themselves and perform business activities in particular ways in order to maintain a favorable reputation within the entertainment industry. For example, their offices are expected to have a certain aesthetic. Agents and managers are expected to work in particular geographic areas.«
- 27▶ Siehe Litwak (1986, 48): »Power has shifted from studios, producers and small agencies to the large agencies that today control the important commodities of talent and information«.
- 28▶ »The approximately three hundred agencies that operate in Los Angeles are increasingly merging together to form larger agencies in order to package projects more easily« (Litwak 1986, 45).
- 29▶ Siehe Caves (2000, 70): »In the creative industries, large-size firms sometimes owe their prevalence not to conventional scale economies, but to the value of large blocks of exposed assets as collateral for proper performance of obligations. The firm with exposed assets has incentive not to cheat on its obligations; the contracting partner, recognizing this, has more incentive to sign«.
- 30▶ Genau darum geht es beim Risikomanagement im Sinne von von Rimscha (2010, 50): »Drehbücher sind z.B. insgesamt nicht knapp, das Angebot übersteigt meist die Nachfrage. Es gibt jedoch eine Knappheit an Stoffen, denen eine Risikominimierung unterstellt wird, die also einen Wettbewerbsvorteil darstellen«.
- 31▶ Siehe Luhmann (2004: 18): »Die klassische Vorstellung, gute Entscheidungen seien richtige Entscheidungen und richtige Entscheidungen seien durch rationale Abwägung von Zwecken und Mitteln zu erreichen, befindet sich in voller Auflösung. Aber wodurch wird

sie ersetzt?«

- 32►** »Ein zweiter Grund für eine Technologie der Torheit ist, daß wir eine Strategie benötigen, durch die wir die rationalen Imperative der Konsistenz außer Kraft setzen können.«
(March 1990, 290)

Literatur

- Baecker, Dirk** (1994) Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin: Merve.
- Bart, Peter** (1999) The Gross. The Hits, the Flops – the Summer That Ate Hollywood. New York: St. Martin's Press.
- Burt, Ronald S.** (1992) Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Caldwell, John Thornton** (2008) Production Culture. Industrial Reflexivity and Critical Practice in Film and Television. Durham/London 2008: Duke University Press.
- Callon, Michel** (1998a) Introduction: The embeddedness of economic markets in economics. In: Michel Callon (Hg.): The Laws of Markets. Oxford/Malden, MA: Blackwell, S. 1-57.
- Callon, Michel** (1998b) An essay on framing and overflowing: economic externalities revised by sociology. In: Callon 1998, S. 244-269.
- Callon, Michel / Meadel, Cécile / Rabeharisoa, Vololona** (2002) The economy of qualities. In: Economy and society 31, 2, S. 194-217.
- Callon, Michel** (2006) Akteur-Netzwerk-Theorie: Der Markttest. In: Andréa Belliger / David J. Krieger (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: transcript, S. 545-559.
- DeFillippi, Robert J. / Arthur, Michael B.** (1998) Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. In: California Management Review 40, 2, S. 125-139.
- De Vany, Arthur** (2004) Hollywood Economics. How Extreme Uncertainty Shapes the Entertainment Industry. London/New York: Routledge 2004.
- Eliashberg, Jehoshua / Hui, Sam K. / Zhang, Z. John** (2007) From Story Line to Box Office: A New Approach for Green-Lighting Movie Scripts. In: Management Science 53,6, S. 881-893.
- Epstein, Edward Jay** (2006) The Big Picture. Money and Power in Hollywood. New York: Random House.
- Goldman, William** (1983) Adventures in the Screen Trade. New York: Warner.
- Gomery, Douglas** (2005) The Hollywood Studio System. A History. London: bfi.
- Fitzgerald, Francis Scott** (1994) The Love of the Last Tycoon. A Western. Hg. von Matthew J. Bruccoli. Cambridge u.a.: Cambridge University Press.

- Hediger, Vinzenz** (2006) The Product that Never Dies. Die Entfristung der kommerziellen Lebensdauer des Films. In: Ralf Adelmann / Jan-Otmar Hesse / Judith Keilbach / Marcus Stauff / Matthias Thiele (Hg.): Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Bielefeld: transcript, S. 167-181.
- Hutter, Michael** (2001) Die Entmaterialisierung des Wertschöpfungsprozesses. In: Michael Hutter (Hg.): e-conomy 2.0, Wittener Jahrbuch für ökonomische Literatur Bd. 6, Marburg: Metropolis, S. 35-48.
- Hutter, Michael** (2006) Neue Medienökonomik. München: Fink.
- Jarvie, Ian** (1998) Free Trade as Cultural Threat: American film and TV exports in the post-war period. In: Geoffrey Nowell-Smith / Steven Ricci (Hg.): Hollywood & Europe. London: bfi, S. 34-46.
- Luhmann, Niklas** (1995) Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas** (2004) Die Paradoxie des Entscheidens. In: Friedrich Balke / Gregor Scherwing / Urs Stäheli (Hg.): Paradoxien der Entscheidung. Wahl/Selektion in Kunst, Literatur und Medien. Bielefeld: transcript, S. 17-55.
- March, James G.** (1990) Die Technologie der Torheit. In: James G. March (Hg.): Entscheidung und Organisation. Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, S. 281-295.
- March, James G. / Shapira, Zur** (1990) Risiko und Risikoübernahme aus Sicht des Managements. In: March 1990, S. 89-112.
- Marx, Karl** (1932) Ökonomisch-philosophische Manuskripte. In: Karl Marx / Friedrich Engels: Historisch-Kritische Gesamtausgabe Bd. 3, Berlin: Marx-Engels-Verlag, S. 29-172.
- Merton, Robert K.** (1948) The Self-Fulfilling Prophecy. In: The Antioch Review, 8,2, S. 193-210.
- Miller, Danny / Shamsie, Jamal** (2001) Learning across the life cycle: Experimentation and performance among the Hollywood studio heads. In: Strategic Management Journal, 22,8, S. 725-745.
- Miller, Toby / Govil, Nitin / McMurria, John / Maxwell, Richard / Wang, Ting** (2005) Global Hollywood 2. London: bfi.
- Potts, Jason / Cunningham, Stuart / Hartley, John / Ormerod, Paul** (2008) Social network markets: a new definition of the creative industries. In: Journal of Cultural Economy 32, S. 167-185.
- Sedgwick, John / Pokorny, Michael** (1998) The Risk Environment of Film Making: Warner Bros. in the Inter-War Years. In: Explorations in Economic History 35,2, S. 196-220.
- Sedgwick, John / Pokorny, Michael** (2010) Consumers as risk takers: Evidence from the film industry during the 1930s. In: Business History 52,1, February, S. 74-99.
- Simmel, Georg** (1989) Die Philosophie des Geldes. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Simon, Herbert A.** (1977) The new science of management decision. Englewood Cliffs, NJ.

Strathern, Marilyn (1996) Cutting the Network. In: The Journal of the Royal Anthropological Institute 2,3 (Sep.), S. 517-535.

von Foerster, Heinz (1993a) Lethologie. Eine Theorie des Lernens und Wissens angesichts von Unbestimmbarkeiten, Unentscheidbarkeiten, Unwißbarkeiten. In: Heinz von Foerster: KybernEthik. Berlin: Merve, S. 126-160.

von Foerster, Heinz (1993b) Gegenstände: greifbare Symbole für (Eigen-)Verhalten. In: Heinz von Foerster: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 103-115.

von Foerster, Heinz (1993c) Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: Heinz von Foerster: Wissen und Gewissen. Versuch einer Brücke. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 233-281.

von Rimscha, Bjørn (2010) Risikomanagement in der Entwicklung und Produktion von Spielfilmen. Wie Produzenten vor Drehbeginn Projektrisiken steuern. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Winkler, Hartmut (2003) Diskursökonomie. Versuch über die innere Ökonomie der Medien. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Zafirau, Stephen (2008) Reputation Work in Selling Film and Television: Life in the Hollywood Talent Industry. In: Qualitative Sociology 31,2, S. 99-127.