

Printausgabe 20.1.2010

«Die vierte Abteilung heisst Synergie»

Bei der Condor Films beginnt eine neue Epoche. Erstmals in der Geschichte wirkt die Gründerfamilie nicht mehr in der Verantwortung mit. Gleichzeitig werden aus dem legendären Studio Bellerive zeitgemässe Büroräume. Regie bei diesem Road Movie auf dem neuen Weg der Condor führt ein junges Team mit Geschäftsführer Kristian Widmer.

WW: *Mit dem Ausklang des Jahres 2009 ist auch die Zeit von Martin Fueter bei Condor zu Ende gegangen. Was bedeutet das intern?*

Kristian Widmer: Martin hat es so gemacht, wie es sich wohl jeder Nachfolger wünscht: Er hat stufenweise reduziert. Condor Commercials war während Jahren ein Synonym für Martin Fueter. Im Spätherbst 2005 hat Martin in Absprache mit dem VR begonnen, kürzer zu treten und sein Arbeitspensum stufenweise zu reduzieren. 2007 kam auf eigenen Wunsch das Ausscheiden aus der Geschäftsleitung, Ende 2008 dann der Rücktritt aus dem Verwaltungsrat. Der Übergang in eine neue Ära ist darum längst erfolgt.

WW: *Äusserlich wirkt der Wandel ziemlich radikal. Sie reissen das Studio Bellerive ab.*

Kristian Widmer: Schon 2004 gab es erste Diskussionen über alternative Nutzungsmöglichkeiten der Studioetage. In den nachfolgenden Boom-Jahren war die Auslastung des Studios dann aber unerwartet hoch. Der kurzfristige Nutzen wurde langfristigen Überlegungen vorangestellt. Der Umbau fällt nun zufällig mit dem Pensionsalter von Martin zusammen. Viel wichtiger als dieser Zeitpunkt ist mir die Tatsache, dass wir bei Condor mit dem Umbau das erste Mal seit fast vierzig Jahren den produktiven Workflow auch baulich von Grund auf neu und im Bewusstsein um die kommenden technischen Innovationen abbilden können.

WW: *Was wird mit dem Umbau verändert?*

Kristian Widmer: Zur Zeit wird die alte Studiohalle über die Länge der gesamten Etage völlig ausgekernt. In die 13 Meter hohe Halle kommt neu eine halboffene Galerie mit attraktiver Bürofläche und einer imposanten Fensterfront. Mitte Jahr werden wir einziehen können.

WW: *Imposante Fenster?*

Kristian Widmer: Das alte Studio war einst die erste Indoor-Tennishalle der Schweiz und gehörte zum ehemaligen Hotel Bellerive. Deshalb wurden beide Flanken der Halle beidseitig grossflächig verglast. Als 1952 das Schweizer Fernsehen im Bellerive seinen Testbetrieb aufnahm, wurden die Fenster mit bis zu

eineinhalb Meter dicken Verschalungen schalldicht isoliert. Ab da gab es im gesamten riesigen Innenraum keinen Tageslichteinfall mehr. Jahrzehnte später wusste kaum jemand noch, dass hinter diesen dicken schwarzen Bunkerwänden mit ihren katakombenartigen Stauräumen riesige Fensterfronten versteckt waren.

WW: *Jetzt wird die Condor kein Studio mehr haben?*

Kristian Widmer: Benötigen wir zukünftig ein Bildstudio, werden wir diese Kapazitäten extern dort einkaufen, wo es für den jeweiligen Film am meisten Sinn ergibt. Dominik Stibel war vor Monatsfrist in einem Studio in Frank-reich am Drehen: Bei diesem hochkomplexen Film wäre das Studio Bellerive nur schon aus logistischen Gründen gar nie in Frage gekommen. Besitzt man in einer solchen Situation ein eigenes leerstehendes Studio, stellt man sich schon einige Fragen. Liegt das Studio statt ebenerdig im dritten Stock einer Liegenschaft am Bellevue und ist für Lasten nur über eine Kranbahn zugänglich, kommen nochmals einige Fragen hinzu. Jeden Job immer in die eigene Infrastruktur «umleiten» zu müssen, ist der Qualität des Filmes und dem Kundenservice nicht in jedem Fall dienlich. Ich sehe Flexibilität als Wettbewerbsfaktor. Dasselbe gilt für Tonmischungen und Postproduktionsarbeiten, die über das alltägliche Mass hinausgehen.



Die Producer Dominik Stibel, Florian Studer, Michael Gloor und Oliver Egli (v.l.) zusammen mit ihrem Geschäftsführer Kristian Widmer (2.v.r.) bilden das Kernteam der neu formierten Condor Films.

WW: *War es auch eine Alternative: ganz weg? Die Lage neben der Oper ist ja nicht gerade billig.*

Kristian Widmer: Wir haben alle Optionen geprüft und dafür ein halbes Jahr Arbeit investiert. Das sich nun in Umsetzung befindende Szenario war in jeder Hinsicht unschlagbar. Condor ist seit Jahrzehnten im Bellerive und damit vom teilweise rasanten Anstieg der Quadratmeterpreise im Seefeld nur beschränkt betroffen. Wir reduzieren die Fläche durch Optimierung der Abläufe, verringern die Fixkosten, entstauben unser etwas in die Jahre gekommene Image und haben noch immer das Privileg unseres Standorts am See.

WW: *Ist die Idee zum Umbau von Condor ausgegangen?*

Kristian Widmer: Ja, klar. Die Frage des Setups und des Standortes ist für ein Unternehmen eine Schlüsselfrage. Ein Unternehmen, das solche Fragen nicht aus eigener Kraft beantworten kann, ist kein Unternehmen, sondern ein Problem.

WW: *Und die Technik?*

Kristian Widmer: Technik ist für mich Mittel zum Zweck, aber nicht Selbstzweck. Nach zwei halbwegs gelungenen Versuchen zur Teilreorganisation innerhalb der letzten fünf Jahre habe ich realisiert: Das Studio Bellerive kann nur durch eine radikale Massnahme ins 21. Jahrhundert kommen. Der Umzug der gesamten Studioteknik in eine neue Etage besitzt diese Radikalität. Wir sind weder ein Museum noch eine Treuhandfirma, sondern eine Filmproduktion. Spannteppich und Neonlicht sind ab Mitte Jahr vorbei.

WW: *Was wird aus dem bisherigen Service-Center?*

Kristian Widmer: Im Service-Center sind drei Aufgabenbereiche zusammengefasst: ITC, Studio Services und Rechnungswesen. Naheliegenderweise sind die Studio Services am meisten durch den Umbau betroffen. Dort muss die Infrastruktur reduziert und auf das Mengengerüst ausgerichtet werden, das wir intern in jedem Fall brauchen. Alles andere, und ebenso die Spezialistenarbeiten, geht an externe Partner, die jederzeit auf dem aktuellsten Stand der Technik sind und ihre technische Infrastruktur kompetenter als wir bewirtschaften und damit auch zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis anbieten können. Dazu haben wir auch schon erste Kooperationsverträge abgeschlossen.

WW: *Was wird neu im personellen Bereich?*

Kristian Widmer: Wir haben den Umbau im Spätherbst 08 zu planen begonnen. Ebenso wurde schon zu diesem Zeitpunkt intern kommuniziert, dass die Studioteknik nicht mehr wie früher als Profit Center mit internen und externen Kunden, sondern nur noch als interner Dienstleister aufgesetzt würde. Im Frühjahr 09 hat unser VR zum Umbau grünes Licht gegeben. Unmittelbar danach haben wir die Personal- und die Investitionsplanung für die Studioteknik an die neuen Erfordernisse angepasst. Die ganz grossen Änderungen liegen hinter uns und sind verdaut. Die Anteile an unserer Tochterfirma im Bereich Spielfilm- und Dokumentarfilm haben wir im Spätherbst 08 verkauft. Gleichzeitig haben wir den Laden ausgemistet, die alleinige Fokussierung nur auf Wachstum «koste es was es wolle» gestoppt und dadurch wieder nachhaltiger sichergestellt, dass wir nicht mehr nur tun, was wir können, sondern auch können, was wir tun. Beides ist uns gut bekommen. Wir haben unsere Lektion für die Zukunft gelernt und die Hausaufgaben gemacht.

WW: *Es bleiben immerhin noch drei Bereiche...*

Kristian Widmer: Mit den Kompetenzfeldern Commercials, Corporate und TV kann Condor bewegte Bilder für jede Disziplin und jedes Medium anbieten. Damit sind wir für Auftraggeber eine attraktive Alternative zu unseren Mitbewerbern, die oftmals nur eine Produktgruppe bearbeiten. Zusätzlich sind wir mit drei Bereichen über der kritischen Grösse, die wir brauchen, um uns auch bei Marktänderungen zukünftigen Herausforderungen erfolgreich stellen zu können.

WW: *Also ist wieder alles wie früher?*

Kristian Widmer: Nein, überhaupt nicht. Durch die Digitalisierung und die neuen Distributionsmöglichkeiten haben immer mehr Agenturen und Kunden den Wunsch, gleich ein ganzes Paket an filmischen Lösungen anzugehen, ohne ihren Ansprechpartner immer wieder neu instruieren zu müssen. Ausgehend von einem Leitprodukt, sollen zeitnah oder zu späterem Zeitpunkt weitere filmischen Disziplinen und Fotos gleich mitorchestriert und produziert werden. Das wirtschaftliche Umfeld begünstigt nach den Erfahrungen des Vorjahres diesen Trend. Nicht zuletzt auch, weil die Frage nach Skaleneffekten

nochmals an Wichtigkeit gewonnen hat. Wir haben mit unserer Struktur schon letztes Jahr darauf reagiert. In jedem Kompetenzfeld bewegen sich heute mehrere gleichberechtigte Teams, die auf ein gemeinsames Back Office zurückgreifen können. Die Back Offices stellen die Qualität der sich wiederholenden Standardabläufe sicher. Damit ist es den Produktionsteams verstärkt möglich, sich auf ihre eigentliche Aufgabe zu konzentrieren: Das Projektbudget in ein Maximum an Wirkung auf der Leinwand oder der TV-Screen zu verwandeln. Die Back Offices dienen zusätzlich als Andockstelle für Freelance-Producer. Der Abgleich der Kapazitäten erfolgt mit erstaunlich hoher Präzision und grosser Flexibilität direkt zwischen den Teams, meist auch unter Einbezug der Mitarbeiter aus einem der komplementären Kompetenzfelder. Erst wenn zusätzlich externe Producer-Kapazitäten notwendig sind oder wenn ein Kunde eine Paketlösung anfragt, komme ich ins Spiel. Rapportiert wird von den Teams im 2-Wochenrhythmus an mich. Wenn ich heute sehe, wie effizient und zielgerichtet von unseren Teams auch über Abteilungsgrenzen hinweg kommuniziert und gearbeitet wird, staune ich manchmal selbst. Heute bin ich überzeugt: Egal in welcher Abteilung und bei wem bei uns im Haus ein Erstkontakt oder eine Jobanfrage erfolgt, sie landet an der richtigen Stelle und wird mit der höchstmöglichen Kompetenz bearbeitet.

WW: *Mit anderen Worten: weg von der Spezialisierung?*

Kristian Widmer: Die Teams in den drei Kompetenzfelder haben selbstredend Experten-Know-how in ihren Fachbereichen. Die Herstellungsprozesse sind noch immer unterschiedlich, daran ändert die Digitalisierung weniger, als man denkt. Spannend wird es dann, wenn man das spezialisierte Expertenwissen mit anderem spezialisierten Expertenwissen koppelt und daraus neue Erkenntnisse gewinnt, und nicht wenn man Durchschnittlichkeit gleichmässig auf alle filmischen Disziplinen verteilt. Die Wahrheit liegt auch beim Film selten in der Mitte. Zudem: Jeder Film dient Wirkungszielen, jeder Film ist ein Wirtschaftsgut, und jeder Film hat eine mehr oder weniger grosse künstlerische Komponente. Das gilt auch für TV. Ohne spezifisches Know-how sind diese Faktoren nicht kontrolliert mit Budget-, Qualitäts- und Terminvorgaben abgleichbar. Auch dazu braucht es Spezialistenwissen.

WW: *Sie verteilen dabei die Aufgaben. Kristian Widmer: der grosse starke Mann bei Condor?*

Kristian Widmer: Von aussen betrachtet mag man der Versuchung erliegen, das so zu sehen. Es ist falsch. Film ist Teamwork, und ein Erfolg im Film-Business ist nie der Erfolg eines Einzelnen. Condor war immer dann am stärksten, wenn es gelang, mehr als die Summe der Einzelteile zu kombinieren und der Funken aus diesem Verbund zusammen mit dem Spass am Teamwork auf die Filme übergesprungen ist. Uns alle verbindet der Wille, starke Filme und starkes TV mit maximaler Wirkung zu produzieren. Ich bin stolz auf unsere Produzenten und die Qualität, die sie gemeinsam mit den Regisseuren und ihren Teams unter teilweise sehr herausfordernden Rahmenbedingungen hinkriegen.

WW: *Wie viele Leute sind das, und wer wird operativ Verantwortung haben?*

Kristian Widmer: Wir sind heute 35 festangestellte Personen, umgeben von einer Gruppe Freelancer, die wir intern als «Permalancer» bezeichnen, ein Wortmix aus permanente Freelancer. Die Permalancer sind Teil der Condor-Familie, und viele sind uns seit Jahren eng verbunden. Insgesamt sind wir acht festangestellte Produzenten, meine Person eingerechnet. Diese tragen die vollumfängliche Projektverantwortung. Bei Corporate wird von Dominik Stibal und Olivier Egli produziert. Für Commercial sind Florian Studer und Michael Gloor die Ansprechpartner, bei FaroTV die Producer Andi Barth und Philipp Kotsopoulos sowie auf Teilzeitbasis die Producerin Claudia Lässer. Sie alle haben mit ihren Teams im vergangenen Jahr zur Abwicklung der Projekte 8'000 Freelancer-Tage eingekauft.

WW: *Condor wird keine Spielfilme mehr herstellen. Bleibt da ein bisschen Wehmut?*

Kristian Widmer: Nur noch selten. Es ist zwar ausserordentlich reizvoll, mit talentierten Autoren und Regisseuren den Kinozuschauer über 90 Minuten mit auf eine Reise zu nehmen. Aber Spielfilme produzieren heisst nicht nur Kreativität, sondern auch extremes Risikomanagement. Das habe ich jahrelang in der Condor gesehen und vor sechs Jahren auch als Produzent des Spielfilms «Drei gegen Troja» für das ZDF während achtzehn Monaten hautnah erlebt. Übernehme ich für einen Spielfilm und die

Investoren die Verantwortung, so bin ich in den Unabwägbarkeiten des Spielfilm-Business konstant auch mit Worst-Case-Szenarien beschäftigt. Das verbindet den Spielfilm mit der Juristerei, die ich aus diesem Grund immer schrecklich gefunden habe. Wenn unsere Tochter FaroTV ein Dutzend Folgen einer TV-Dokusoap herstellt, deren Inhalte sich dramaturgisch überlappen und den Zuschauer über mehr als 12 Stunden mitziehen, ist das eine brutal faszinierende und fantastische Sache! Das ist dramaturgisch und produktionell nicht minder anspruchsvoll als eine Spielfilmproduktion. Zudem brauchen die Leidenschaft und Präzision, mit der unsere Teams für Spots oder an Unternehmensfilmen arbeiten den Vergleich mit der Herstellung eines grossen Spielfilms nicht zu scheuen.

WW: *Auf welche Abteilung werden Sie in Zukunft am meisten setzen?*

Kristian Widmer: Alle drei bestehenden Kompetenzbereiche machen mir Freude und haben im Markt ihre, teilweise wieder wachsende, Daseinsberechtigung. Auf personeller Ebene freue ich mich darauf, hoffentlich noch in diesem Jahr wieder Arbeitskollegen als Miteigentümer der Condor im Kreis der Aktionäre begrüßen zu können. Auf strategischer Ebene fokussiere ich auf den «vierten Bereich», das ist die Fortführung der Vernetzung der drei bestehenden Bereiche, ergänzt um die Möglichkeiten der digitalen Welt. Unsere Auftraggeber zählen immer mehr eins und eins zusammen und stellen fest, dass wir ihre Bewegtbildkommunikation in drei Kompetenzfeldern unterstützen können. Das unterscheidet uns von vielen Mitbewerbern. Wie jeder kluge Arbeitnehmer höre ich auf meinen Chef, und in meiner Position ist der Chef der Markt, bestehend aus unseren bestehenden und zukünftigen Kunden. Ich gehe darum nach heutigem Wissensstand davon aus, dass wir intern in Zukunft noch stärker interdisziplinäre Projektteams zusammenstellen, um daraus Synergien und Mehrwert für die Bewegtbildkommunikation unserer Auftraggeber schaffen.

Interview: Andreas Panzeri

Script

Die Condor Films wurde 1947 durch Dr. Heinrich Fueter-Blanc gegründet. 1949 drehte das Unternehmen den ersten schweizerischen Reklamefilm in Farbe. Neben Aktivitäten im News-Bereich für die BBC London und NBC folgten diverse Fernsehreportagen und «Schmalfilme» für das Kino. 1963 trat Martin A. Fueter in den Familienbetrieb ein und leitete ab 1965 die neu gegründete Abteilung Condor Commercials. 1966 folgte Peter-Christian Fueter, der die Abteilung für Industriefilme, Dokumentarfilme, Fernsehfilme und Spielfilme aufbaute. 1972 übernahmen Martin und Peter-Christian Fueter die Direktion der Firma. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden 700 Filme und 450 TV-Beiträge produziert. 1973 konnte die Condor sämtliche Räumlichkeiten des Studio Bellerive vollständig übernehmen, wo seit 1952 das Schweizer Fernsehen seine ersten Sendungen produziert hat. 1982 Umbenennung der Firma in Condor Productions mit den drei Abteilungen Commercials, Audiovisuals und Features. 1991 Oscar für «Reise der Hoffnung» von Xavier Koller sowie Aktienkapitalerhöhung und Mehrheitsbeteiligung der Tamedia. 1992 Änderung des Firmennamens auf Condor Films. 1998 wurde «Movies & Series» ausgegliedert und von P.C. Fueter, Peter Reichenbach und Edi Hubschmid als C-Films selbständig weiter geführt. Beim Stammhaus folgten diverse internationale Aktivitäten. Kristian Widmer wurde 2002 von der Mehrheitsaktionärin Tamedia zum Geschäftsführer berufen. 2005 konnte Kristian Widmer zusammen mit dem neu dazu gekommenen Medienunternehmer Thomas Sterchi alle Aktien der Tamedia und somit 70 Prozent der Condor übernehmen. Der Generationswechsel war eingeleitet. 2006 wurden 100 Prozent der Faro TV dazu geführt. 2009 verkaufte Thomas Sterchi seinen Anteil an Kristian Widmer und entwickelte alle Spielfilme unter Millbrooks weiter. Condor Films strukturierte sich unter CEO Kristian Widmer völlig neu und richtete im alten Studio zeitgemässe Räume für das Konzipieren und Realisieren von Bewegtbildern aller Art ein.