

Filmwirtschaftliche Studien aus dem
Industrieseminar der Universität zu Köln

Band 1/III

Versuch einer Filmwirtschaftslehre

Von

Heinz Bergner



Duncker & Humblot · Berlin

HEINZ BERGNER

Versuch einer Filmwirtschaftslehre

**Filmwirtschaftliche Studien aus dem
Industrieseminar der Universität zu Köln**

Herausgegeben von Professor Dr. Dr. h. c. Theodor Beste

Band 1/III

Versuch einer Filmwirtschaftslehre

Von

Privatdozent Dr. Heinz Bergner

Diplom-Kaufmann



DUNCKER & HUMBLOT / BERLIN

Alle Rechte vorbehalten
© 1966 Duncker & Humblot, Berlin 41
Gedruckt 1966 bei Berliner Buchdruckerei Union GmbH., Berlin 61
Printed in Germany

Meinen Kindern

Vorwort

Der vorliegende Band 1/III der Schriftenreihe „Filmwirtschaftliche Studien aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln“ setzt den „Versuch einer Filmwirtschaftslehre“ unmittelbar fort, von dem bereits zwei Bände — 1962 und 1966 — erschienen sind.

Im letzten Band war damit begonnen worden, speziell die *Filmproduktion* der betriebswirtschaftlichen Untersuchung zu unterwerfen.

Diese Untersuchung wird jetzt weitergetrieben. Es wird zunächst bewiesen, daß die Filmproduktion selbst bei Wahrnehmung der früher dargestellten betriebspolitischen Methoden* dem Problem der fixen Kosten nicht ganz ausweichen kann. Sie muß ihm zusätzlich durch ein Mittel zu begegnen trachten, das die Vollbeschäftigung der Produktionsfaktoren und den raschen Durchlauf der Erzeugnisse gewährleistet. Das Mittel ist die Produktionsplanung. Sie vermag gleichzeitig den wirtschaftlichen Einsatz auch solcher Faktoren herbeizuführen, die proportionale Kosten zu verursachen pflegen.

Hauptgegenstand der Untersuchung ist daher die Produktionsplanung in der Filmproduktion. Aus ihr werden jene Teile dargestellt, die man als Planung der Produktionsdurchführung bezeichnet. Ein gebräuchlicher Name dafür ist auch Arbeitsvorbereitung. Je nach dem sachlichen Planungsgegenstand unterteilt man in Allgemeine und Besondere Arbeitsvorbereitung, eine Unterteilung, mit der regelmäßig gleichzeitig eine bestimmte Größe des Planungszeitraums verbunden ist. Beide Begriffe lassen sich mit Nutzen in der Filmproduktion verwenden. Bei dem Versuch, hier ihre Bereiche abzugrenzen, wird deutlich, daß in der Filmproduktion schon von Besonderer Arbeitsvorbereitung gesprochen werden muß, sobald die Herstellung eines bestimmten Films fest in Aussicht genommen ist. Auf diese Weise ist der Bereich der Allgemeinen Arbeitsvorbereitung zugunsten der Besonderen in hohem Maße eingengt.

Allgemeine und Besondere Arbeitsvorbereitung in der Filmproduktion werden gründlich in ihren geistigen Grundlagen untersucht, mit den Sachverhalten der Praxis sowie mit den Methoden der Praktiker in Beziehung gebracht und zu einer geschlossenen Lehre verarbeitet.

* Vgl. *Bergner*, Heinz: Versuch einer Filmwirtschaftslehre, Band 1/II der Filmwirtschaftlichen Studien aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, Berlin 1966 (im folgenden zitiert als Filmwirtschaftslehre II), S. 162 ff.

Bei der großen Bedeutung der Besonderen Arbeitsvorbereitung für die Filmproduktion kann eine Filmwirtschaftslehre nicht auf eine Darstellung der *Mittel* verzichten, durch die sie ihrem Planungswillen Ausdruck verleiht. Die Mittel — meist schriftliche Pläne — sind in-
dessen so zahlreich und verdienen eine so sorgsame Untersuchung durch den Betriebswirtschaftler, daß es unerläßlich erscheint, sie in einem gesonderten Anschlußband zu behandeln.

Dem Herrn *Bundesminister des Innern* habe ich wiederum dafür zu danken, daß die Abhandlung den Weg in die Öffentlichkeit antreten konnte.

Heinz Bergner

Inhalt

Erster Hauptteil

Die Bedeutung der Produktionsplanung in der Filmproduktion	15
A. Der Fortbestand des Fixkostenproblems auf tieferer Stufe	15
1. <i>Die bleibende Gefahr unwirtschaftlicher Fertigung</i>	15
2. <i>Die Betrachtung des Kostenverhaltens unter kurzzeitigem Blickfeld als notwendige Ergänzungsmethode</i>	16
3. <i>Die nichtbeliebige Teilbarkeit der Produktionsfaktoren auch bei kurzfristiger Betrachtungsweise</i>	17
a) Das fixe Zeitintervall bei statischer Betrachtungsweise	17
b) Die Vergrößerung des fixen Zeitintervalls bei dynamischer Betrachtungsweise	18
aa) Die Notwendigkeit des Einsatzes eines nach dem Produktionsziel ausgerichteten Leistungsbündels	19
bb) Exkurs: Das zusätzliche Auftreten von progressiven und Sprungkosten bei Überdehnung des Zeitintervalls	21
c) Die Scheinlösung des Fixkostenproblems durch falsche Argumente	22
aa) Die Möglichkeiten der Filmproduktion zum Rücktritt von Verpflichtungen	22
bb) Der inoffizielle Verzicht des Filmateliers auf Berechnung bestellter Kräfte und Mittel bei ihrem Nichteinsatz	24
B. Die Verminderung des Fixkostenproblems durch Produktionsplanung	25
C. Die Produktionsplanung als Glied der betriebswirtschaftlichen Gesamtplanung	26
D. Die Arbeitsvorbereitung als Plander Produktionsdurchführung	28

Zweiter Hauptteil

Die Allgemeine Arbeitsvorbereitung der Filmproduktion	31
A. Die engen Grenzen der Allgemeinen Arbeitsvorbereitung in der Filmproduktion	31
B. Die Aufstellung des Produktionsprogramms nach Filmarten und -unterarten	31

C. Die Gestaltung des Produktionsprogramms	33
1. Die Bestimmung der Breite des Produktionsprogramms	33
a) Die produktionswirtschaftlichen Erwägungen	33
aa) Die Beschränkung der Filmsorten nach dem Handlungsgenre	33
bb) Die Beschränkung der Filmsorten nach der filmtechnischen Form	34
b) Sortenvereinheitlichung und absatzwirtschaftliche Erwägungen ..	36
2. Die Bestimmung der im nächsten überschaubaren Zeitraum zu produzierenden Filmmenge	37
a) Die Bestimmung der Filmmenge als Aufgabe der Allgemeinen Arbeitsvorbereitung	37
b) Die allgemein geringe Produktivität westdeutscher Filmproduzenten	38
c) Die Bestimmung der Filmmenge bei normaler Produktivität	39
3. Die Bestimmung der im nächsten überschaubaren Zeitraum zu produzierenden Filmarten und -sorten	40
a) Das Wesen und die Bedeutung des Planungsabschnittes	40
b) Die Wiederkehr des Problems der Produktionsbreite auf tieferer Stufe	41
4. Die Prüfung der Berechtigung des gestalteten Produktionsprogramms	42
a) Die zweifelhafte Eignung der Marktforschung als Prüfungsinstrument	42
b) Der zweifelhafte Wert der Erfahrung für die Prüfung	44
c) Die Bedeutung des „Fingerspitzengefühls“ und sein Verhältnis zur Planung im allgemeinen	45
D. Die Verteilung der Produktionsmenge über die Planungsperiode	45
1. Die Aufgabe	45
2. Die dem Absatz folgende Produktion und ihre Kostennachteile	47
3. Die absatzunabhängige Produktion und ihr ungünstiger Einfluß auf die Kapitalkosten	50
4. Die nichtkalkulierbaren Erwägungen bei der Wahl der Produktionsart	51
5. Die Stufenproduktion als Mittellösung	52

Dritter Hauptteil

Die Besondere Arbeitsvorbereitung der Filmproduktion (Geistige Grundlagen) 54

A. Das „Was“ der Produktion als Gegenstand der Planung	54
1. Die genaue Bezeichnung der zu produzierenden Filme	54
a) Die absatzwirtschaftlichen Erwägungen	55
b) Die produktionswirtschaftlichen Erwägungen	56

aa) Die Einflüsse des vorhandenen künstlerischen Betriebes auf die Filmwahl	56
bb) Die Bedeutung der Austauschmöglichkeit von Bühnenbildern	58
2. Die Prüfung der Absatzaussichten der zu produzierenden Filme	59
a) Die besonderen Schwierigkeiten der Prüfung	59
b) Der zweifelhafte Wert von Marktuntersuchungen	60
aa) Ein amerikanischer Testversuch	60
bb) Das Ergebnis der Filmtheaterbuchungen als Prüfungsgrundlage	61
B. Das „Wie“ der Produktion als Gegenstand der Planung	63
1. Vorbemerkung	63
2. Das „Wie“ im Hinblick auf das Erzeugnis	64
a) Die Bedeutung der Produktgestaltung im allgemeinen	64
b) Die Bedeutung der Produktgestaltung für die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung im besonderen	65
aa) Die klare Bestimmung der Erzeugnisgestalt als Aufgabe der Produktgestaltung	66
bb) Die dem günstigsten Produktionsverfahren angepaßte Erzeugniskonstruktion als Aufgabe der Produktgestaltung	67
α) Der Einfluß des durch die Produktgestaltung auferlegten Produktionsverfahrens auf die Wirtschaftlichkeit des Materialeinsatzes	67
β) Der Einfluß des durch die Produktgestaltung auferlegten Produktionsverfahrens auf die Wirtschaftlichkeit der Arbeitsdurchführung	74
cc) Produktgestaltung und Vereinheitlichung	82
α) Die Normung als Form der Vereinheitlichung	82
β) Die Beachtung der konventionalen Normung als Aufgabe der Produktgestaltung	83
γ) Die Beachtung der autonomen Normung Fremder als Aufgabe der Produktgestaltung	86
δ) Die eigene autonome Normung als Aufgabe der Produktgestaltung	90
dd) Die Vollbeschäftigung der Produktionsfaktoren als Aufgabe der Produktgestaltung	91
3. Das „Wie“ im Hinblick auf den Fertigungsprozeß	92
a) Das Fertigungsverfahren „nach der Menge gleicher Erzeugnisse“	93
aa) Die Unveränderlichkeit des eingeführten Verfahrens	93
bb) Die Deutung des bei der Abschnittsproduktion angewendeten Fertigungsverfahrens	93
cc) Die Vorteile der Chargenproduktion	96
dd) Die Nachteile der Chargenproduktion	97
ee) Die Gefahr des Mißlingens der gesamten Charge als besonderer Nachteil	99
α) Das Auftreten spät erkennbarer Fehler als Ursache	99
β) Die Milderung der Gefahr durch Qualitätskontrolle	102

b)	Der Produktionsvollzug	105
aa)	Die Unveränderlichkeit des eingeführten Produktionsvollzuges und seine Deutung	105
bb)	Der intermittierende Vollzug in horizontaler Produktionsrichtung und die Chargenproduktion	106
cc)	Der intermittierende Vollzug in vertikaler Produktionsrichtung und die Chargenproduktion	107
dd)	Das Auftreten von Zwischenlagern als besonderer Nachteil des intermittierenden Produktionsvollzuges	108
α)	Die Verminderung der Durchlaufgeschwindigkeit durch das Zwischenlager	109
β)	Die Zwischenlagerbildung im Zusammenhang mit der Chargenproduktion und ihre Ursachen	109
γ)	Die Zwischenlagerbildung innerhalb der einzelnen Charge und der Schneiderraum im besonderen	114
c)	Das Fertigungsverfahren „nach dem Weg der Erzeugnisse durch den Betrieb“	118
aa)	Die Werkstattfertigung im technischen Bereich der Inszenierung	118
bb)	Die Baustellenfertigung in der Spielstätte	119
cc)	Die Fertigungsverfahren im filmtechnischen Verarbeitungsbereich	120
α)	Die im großen herrschende Werkstattfertigung	120
β)	Das Auftreten von Fließfertigung innerhalb einzelner Werkstätten	121
γ)	Gruppenfertigung und Fließinseln als Ergebnis	122
δ)	Die nähere Bestimmung der Fließfertigung	122
dd)	Die Unveränderlichkeit der eingeführten Verfahren und ihre Ursachen	124
d)	Die Möglichkeiten der Filmproduktion zur Einflußnahme auf das „Wie“ des Fertigungsprozesses	128
aa)	Die Bestimmung der Chargenfolge	128
α)	Die Bedeutung des Chargenwechsels und seiner Kosten ..	128
β)	Die Verminderung der Umstellungskosten durch Einschränkung der Chargenwechsel	130
γ)	Die Einschränkung des Wechselumfanges durch richtige Hintereinanderschaltung der Chargen	131
δ)	Die Erleichterung der Chargenschaltung durch Vermehrung der Produktionsapparaturen	133
ε)	Die Vermehrung der Produktionsapparaturen und ihr unmittelbarer Einfluß auf die Schwere des Chargenwechsels	136
bb)	Die Regelung des intermittierenden Produktionsvollzuges	137
α)	Die Einschränkung der Zwischenlagerbildung von Charge zu Charge und ihre Voraussetzungen	137
β)	Die vorteilhafte Zusammensetzung und Begrenzung der Zwischenlagerbestände im Schneiderraum	140
cc)	Die Milderung der Baustellenfertigung durch Mischung mit der Werkstattfertigung	143
α)	Der Nachteil der Baustellenfertigung	143
β)	Die Entlastung der Baustelle durch Vorfertigung von Bühnenbildteilen	144

γ) Die Entlastung der Baustelle von Proben	145
δ) Die völlige Umgehung der Baustelle durch einzelne Ton- und Bildfabrikate	147
e) Die Bestimmung der Arbeitsverrichtungen	148
f) Die Bestimmung der Produktionstiefe	150
C. Das „Wo“ der Produktion als Gegenstand der Pla- nung	152
1. Das „Wo“ der Produktion im großen	153
a) Die Vorlösung von Standortfragen durch das Filmatelier	153
aa) Die Wahl des interlokalen Standortes	153
bb) Die Wahl des lokalen Standortes	155
b) Die der Filmproduktion verbleibenden Erwägungen	156
2. Das „Wo“ der Produktion im kleinen	157
a) Die drei Aspekte des Planungsabschnittes	157
aa) Die Bestimmung der Fertigungsstellen durch die Produktions- ablaufplanung	157
bb) Die kurzfristige Kapazitätsplanung als Bestandteil der Pro- duktionsablaufplanung	158
α) Die Veränderlichkeit der Betriebsbereitschaft als Ursache	158
β) Das Auftreten von Fragen des innerbetrieblichen Stand- ortes	159
cc) Die Beschaffungsplanung als Bestandteil der Produktionsab- laufplanung	160
b) Die Vielschichtigkeit der Planungsakte als Folge	161
D. Das „Wann“ der Produktion als Gegenstand der Planung	162
1. Die Bestimmung des Anfangs- und Endtermins des Filmvorhabens ..	163
a) Die Ermittlung der Gesamtfertigungszeit	163
aa) Die Folgen der zu lang bemessenen Gesamtfertigungszeit ...	163
bb) Die Folgen der zu kurz bemessenen Gesamtfertigungszeit ...	163
cc) Die Schwierigkeiten der Ermittlung	167
b) Die Bestimmung der Kalenderdaten	168
2. Die Terminplanung	168
a) Die Terminplanung als Voraussetzung der rechtzeitigen Herstel- lung von Teilen	169
b) Die Bestimmung der Planungstiefe	170
c) Die Drehplanung als Ausgangspunkt der Terminplanung	172

Erster Hauptteil

Die Bedeutung der Produktionsplanung in der Filmproduktion

A. Der Fortbestand des Fixkostenproblems auf tieferer Stufe

1. Die bleibende Gefahr unwirtschaftlicher Fertigung

Frühere Ausführungen haben genügend deutlich gemacht, daß es der Filmproduktion möglich ist, zahlreiche unter Umständen lebensbedrohende Schwierigkeiten von sich abzuwenden, denen sie sonst auf Grund des Umfanges der von ihr benötigten Betriebsbereitschaft ausgeliefert wäre¹. Wer daraus den Schluß ziehen wollte, daß die Filmproduktion nun aller Sorgen ledig sei, wäre allerdings auf völlig falschem Wege. Auch jetzt noch ist die Wirtschaftlichkeit ihrer Fertigung bedroht, und zwar in einem solchen Maße, daß sie äußerste Anstrengungen unternehmen muß, um schlimme Folgen von sich abzuwenden. Man wird verwundert fragen, wie es komme, daß die Gefahr der Unwirtschaftlichkeit noch nicht gebannt sei. Sie drohe doch hier, wie man gesehen habe, vor allem aus einer hohen Last fixer Kosten. Sie aber vermöge die Filmproduktion durch eine Reihe von Verfahren, vor allem aber durch Umwandlung fixer Kosten in proportionale, zu vermeiden.

Indes, dem Problem der fixen Kosten vermag die Filmproduktion dennoch nicht ganz zu entgehen. Wenn wir feststellten, daß die Filmproduktion vor allem fixe Kosten vermeiden und an ihrer Stelle proportionale entstehen lassen kann, so stimmte dies von dem dabei eingenommenen Standpunkte völlig. Wir stellten die Filmproduktion *als Unternehmung* in den Mittelpunkt und sahen das einzelne Filmvorhaben gleichsam nur *als ein Glied* in der Kette aller von der betreffenden Unternehmung bisher fabrizierten und künftig noch zu fabrizierenden Filme, kurz, als *eine Leistungseinheit von vielen* im laufenden Produktionsprogramm. Das einzelne Filmvorhaben stellt dann lediglich ein weiteres Stück dar, das mit seiner Ausbringung insgesamt Kosten

¹ Vgl. Filmwirtschaftslehre II, a.a.O., S. 162 ff.

verursacht. Sie sind proportional, denn weil die Filmproduktion von den eingehend erörterten Verfahren Gebrauch macht, fallen immer nur Kosten an, wenn ein neuer Film gedreht wird. Kurzum, bei *längerfristiger* Betrachtungsweise, die das einzelne Filmvorhaben als Teil einer Reihe mehrerer anderer ins Auge faßt, erweisen sich die mit seiner Erstellung verursachten Kosten tatsächlich als vollkommen proportional.

2. Die Betrachtung des Kostenverhaltens unter kurzzeitigem Blickfeld als notwendige Ergänzungsmethode

Nun haben wir schon früher festgestellt, daß die Unterscheidung der Kosten in fixe und proportionale Kosten *vom zeitlichen Blickfeld* der Betrachtung abhängt². Gewöhnlich hat man sich, was auch wir bisher stillschweigend taten, für einen längerfristigen Betrachtungszeitraum zu entscheiden. Wie stets, muß sich der Betriebswirtschaftler jedoch auch hier in erster Linie sein Vorgehen von dem zu verfolgenden Zwecke vorschreiben lassen. Er wird seiner Betrachtung bald einen längeren, bald einen kürzeren und schließlich sogar, wenn nötig, sowohl den einen wie den anderen Zeitraum zugrunde legen. Gerade dies verlangt auch unser Gegenstand von uns. Haben wir bisher die längerfristige Betrachtungsweise angewendet, um bestimmten Tatbeständen auf den Grund zu kommen, so erscheint es nunmehr unerlässlich, die Kosten der Filmproduktion unter einem *kurzzeitigen* Blickfeld zu sehen, um andere Sachverhalte zu durchleuchten, ihr Wesen darzustellen und die aus ihnen hervorgehenden Schwierigkeiten auf eine Lösung zu untersuchen. Nur so gelingt es, die mit der Filmproduktion zusammenhängenden Fragen ganz zu erfassen.

Gehen wir so vor, so erstreckt sich die Betrachtung zwar wiederum auf das einzelne Filmvorhaben, aber wir sehen es nicht mehr als das Einzelglied einer Kette mehrerer Leistungseinheiten, sondern der Blick richtet sich nur *auf es allein*. Daher bildet auch nicht mehr der *gesamte Wirtschaftszeitraum* einer Filmproduktion die Grundlage der Kostenbetrachtung; vielmehr werden hierfür die *Produktionszeit für ein einziges Filmvorhaben* und alle in ihr eingeschlossenen kürzeren Zeiten herangezogen. Damit tritt ein, was wir bereits früher erkannten: Mit *steigender Kürze* des Betrachtungszeitraumes *wächst* der Anteil fixer Kosten an den bei einem Filmvorhaben entstehenden Gesamtkosten, und der Anteil proportionaler Kosten geht im gleichen Maße zurück.

Damit bekommt es die Filmproduktion also wieder, wenn auch gleichsam auf einer niedrigeren Stufe, mit fixen Kosten zu tun. Die Kosten

² Vgl. Filmwirtschaftslehre II, a.a.O., S. 126 ff.

sind fix für unterschiedliche Zeiten. Die zeitliche Obergrenze wird, wie gesagt, beim einzelnen Filmvorhaben von der *Gesamtproduktionszeit* gebildet, die bei ihm aufgewendet werden muß. Für diesen Zeitraum fix stellen sich z. B. die pauschal für die Mitwirkung an dem betreffenden Filme zu zahlenden Darstellergagen dar. Entsprechend kürzer ist der Zeitraum, für den ein Entgelt als fix angesehen werden muß, wenn die Kraft oder das Mittel *monatlich, wöchentlich, täglich, stündlich* oder für eine *noch geringere Zeiteinheit* von der Filmproduktion in Anspruch genommen wird.

3. Die nichtbeliebige Teilbarkeit der Produktionsfaktoren auch bei kurzfristiger Betrachtungsweise

a) Das fixe Zeitintervall bei statischer Betrachtungsweise

Um den Sachverhalt genau zu erkennen, ist es vorteilhaft, in Stufen voranzuschreiten. „Wie bei einer Betriebsgründung alle Produktionsmittel als variabel angesehen werden, weil die Kombination, in der sie zusammenwirken sollen, erst ermittelt werden muß“³, so sind für die Filmproduktion in dem Augenblicke, wo sie an ein Filmvorhaben herangeht, alle Kosten noch proportional, denn auch sie muß erst die Kombination der Produktionsfaktoren überlegen. Sobald sie jedoch an den Markt herantritt, um sich über ihn näher zu informieren, wird offenbar, daß die benötigten Kräfte und Mittel *nicht in beliebiger Teilbarkeit* zur Verfügung stehen. Das aber wäre nötig, wenn die Kosten der Produktionsfaktoren auch *innerhalb* des einzelnen Filmvorhabens proportional verlaufen sollten. Die Teilbarkeit, in der die Kräfte und Mittel verfügbar sind, drückt sich in der Regel in der *Zeit* aus, für die sie *engagiert bzw. gemietet* werden können. Es handelt sich um die Zeit, die offiziell — z. B. im Kataloge des Filmateliers oder in den Anstellungsverträgen mit den „Filmschaffenden“ — *als Berechnungsgrundlage für den Preis oder das Entgelt* genannt wird, die bei Verpflichtung der betreffenden Kräfte und Mittel als vereinbart gelten sollen. So stehen z. B. Darsteller für ein bestimmtes Entgelt *je Filmvorhaben, je Monat, je Woche oder je Tag* zur Verfügung. Kräfte und Mittel des Filmateliers können gewöhnlich *je Tag oder je Stunde* in Dienst genommen werden. Sie alle sind also nicht in beliebiger Teilmenge der Leistungsfähigkeit erhältlich; bei ihrem Einsatze verursachen sie *Kosten für bestimmte Leistungsintervalle*, hier ausgedrückt

³ v. Stackelberg, Heinrich: Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre, 2. photomechanisch gedruckte Aufl., Tübingen-Zürich 1951, S. 61.