

## **2. Hans Jörg Fütting<sup>9</sup> Produktionscontrolling**

Controlling ist ein Begriff, der erst im Laufe der neunziger Jahre in die deutsche Produktionslandschaft Eingang gefunden hat. Hans Jörg Fütting ist einer der erfahrensten Herstellungsleiter Deutschlands und beschreibt, wie dieser aus der Industrie entlehnte Prozess auf die Film und TV-Produktion anwendbar gemacht wurde:

Produktionscontrolling beginnt entgegen der allgemeinen Auffassung bei der Stoffentwicklung zu einem Projekt und nicht erst, wenn ein Stoff von der Redaktion abgenommen wird und die Produktion in Vorbereitung geht.

### **2.1. Stoffentwicklung**

#### **2.1.1. Eine neue Position in der Kalkulation**

Zu Beginn, als der Fernsehmarkt noch von den der ARD zugehörigen Sendeanstalten und dem ZDF bestimmt wurde, war die Wahrscheinlichkeit, dass ein entwickelter Stoff auch in Produktion gehen würde, etwa 95%. Der weitaus größere Teil der Stoffe wurde in den Redaktionen entwickelt, oft nicht unter Einbeziehung des Produzenten. Der Produzent musste lediglich finanziell darstellen, wie der Stoff umgesetzt werden konnte. Die Macht lag in diesem System ausschließlich

---

<sup>9</sup> Hans Jörg Fütting ist seit 1985 bei der NDF als Herstellungsleiter. Dies ist der Zeitpunkt, zu dem durch die Initiative von Herrn Kriwitz (damals Geschäftsführer) die NDF vom ZDF den Auftrag bekam, die Serie „Die Guldenburgs“ zu machen, was der Firma zu einer enormen wirtschaftlichen Weiterentwicklung verhalf. Zum momentanen Zeitpunkt (Ende 2002) ist die NDF dabei, sich aus dem Kirch Medienverband loszulösen und eine eigenständige Position in der deutschen Produktionslandschaft zu finden.

bei den Regisseuren und der Redaktion, die bei Einvernehmen zusammen nahezu alles entscheiden konnten, den jeweiligen Stoff betreffend. Der Einfluss bezog sich auch auf den finanziellen Aspekt einer Produktion, d.h. wenn der Regisseur die Redaktion von der Notwendigkeit überzeugen konnte, dass weitere finanzielle Mittel aufzubringen seien, um einen Stoff adäquat umzusetzen, dann wurde das von Seiten der Redaktion möglich gemacht.

### **2.1.2. Lenkungsstrukturen in der Stoffentwicklung**

Diese Situation hat sich grundlegend geändert. Allerdings ist zu bemerken, dass in der deutschen Fernsehlandschaft der Regisseur bedingt durch diese traditionell prominente Position im Vergleich zu anderen Systemen immer noch eine überproportional wichtige Stellung bei einer Produktion einnimmt. Das ist oft dem Projekt und der Produktion selber abträglich, besonders, wenn Regisseure sich nicht arrangieren und statt dessen ihren Status als Künstler geltend machen.

Die veränderte Situation hat, was die Stoffentwicklung und Akquisition betrifft, dem Produzenten völlig neue Verhaltensweisen abgefordert. Was früher undenkbar war, ist heute Produktionsalltag: immer häufiger werden wir erleben, dass Stoffe von Produzenten nach der Entwicklung von einem Sender zum nächsten getragen werden. Das geht inzwischen soweit, dass ein beinahe fertiger Film wie „Kalte Küsse“ von SAT.1 an RTL gegangen ist, da SAT.1 die Produktionskosten zu hoch wurden.

### **2.1.3. Stoffentwicklung auf eigenes Risiko**

In der heutigen Fernsehlandschaft kann sich kein Produzent mehr leisten, nicht auf dem Gebiet der Stoffentwicklung zu investieren. Die Kosten, die dabei entstehen können, sind bedeutend und betreffen vor allem vier Positionen:

#### **Stoffrechte**

Investition in Optionen oder Verfilmungsrechte an bereits existierenden Stoffen, wie Drehbüchern, Romanen, Charakteren (z.B. ‚Bella Block‘)

#### **Gage Producer**

Investition in einen marktbeobachtenden Spezialisten, der in der Lage ist, aus dem Angebot an Stoffen und Autoren diejenigen auszuwäh-

len, welche sich zu einem relevanten Angebot entwickeln lassen oder dieses bereits darstellen.

#### Reisekosten und sonstiger Aufwand

Film- und TV-Produktion ist ein sog. „people business“, d.h. es kommt ganz wesentlich auf den persönlichen Kontakt des Akteurs der Produktionsfirma mit den kreativen Protagonisten der Branche an.

#### Casting

Frühzeitig muss ein Stoff zu einem sog. ‚Paket‘ umgeformt werden, um dem Sender ein Bild von einer möglichen Produktion zu geben. Dazu gehört unbedingt, dass für die wesentlichen Rollen bereits Schauspieler benannt werden können.

Unter heutigen Bedingungen muss ein Produzent damit rechnen, dass zwei von drei Stoffentwicklungen zumindest zunächst keinen Abnehmer finden. Bei einer normalen heutigen Fernsehproduktion verbleiben unter idealen Bedingungen beim Produzenten 6% Gewinn und 7,5% Handlungsunkosten (HU). Davon muss der Produzent vorrangig seine Infrastruktur (Büro, Reisen, Mitarbeiter) bezahlen und möglichst Rücklagen bilden. Darüber hinaus muss er, um einen weiteren Auftrag zu bekommen, von diesem Geld bis zu drei Stoffentwicklungen finanzieren. Das ist rechnerisch unmöglich.

Um diese Kosten zu minimieren sollte der Produzent bemüht sein, die Vorkosten so niedrig wie möglich zu halten

Hier bietet sich an, den Autoren gegenüber eine andere Strategie als bisher zu verwenden. Allgemein hin ist es in Deutschland üblich, dem Autoren das Honorar zu drei gleichen Teilen bei Auftragserteilung, Abnahme durch die Redaktion und erstem Drehtag zukommen zu lassen. Diese Summen werden für Produzenten immer untragbarer, da sich vermehrt durchsetzt, mit „Buy out“ Verträgen durch Zahlung wesentlich höherer Honorare die Zahlungspflicht im Wiederholungsfall entfallen zu lassen<sup>10</sup>. Man sollte als Produzent daher versuchen,

---

<sup>10</sup> Autorenverträge in der deutschen Fernsehlandschaft unterscheiden sich grundsätzlich in zwei Kategorien: sog. „Wiederholungsverträge“, die von den öffentlich-rechtlichen TV Anstalten abgeschlossen werden. Sie rühren aus dem Ursprung der Honorarvereinbarungen mit Autoren und anderen kreativen Schaffenden im sog. ‚Regelwerk‘. Welches aus dem am Theater üblichen Procedere abgeleitet wurde, wo

mit Autoren Vereinbarungen zu finden, bei denen bei Auftragserteilung durch den Produzenten ein geringeres Grundhonorar gezahlt wird, wohingegen bei der Auftragserteilung des Senders an den Produzenten ein entsprechend höherer Betrag gezahlt wird. Erst am ersten Drehtag sollte der Produzent verpflichtet sein, den Teil des Honorars zu zahlen, der über die allgemeinübliche wiederholungsfähige Gage hinaus dem Autor als Betrag für den „Buy out“ aller Rechte zukommt.

Ebenfalls überlegenswert ist, das amerikanische System teilweise zu übernehmen, denn es entspricht mehr den heutigen Produktionsbedingungen als unseres: In den U.S.A. wird für den „first draft“ eines Buches ein nicht sehr hohes Grundhonorar gezahlt, während relativ viel für jedes Rewrite des Buchs gezahlt wird. Dieses System könnte erstens einen Anreiz für Autoren darstellen, sich mit der nächsten angeforderten Fassung eines Buchs termingerecht und ernsthaft auseinanderzusetzen. Vor allem würde es aber zweitens dazu führen, dass man als Produzent ein Mittel in die Hand bekommt, um die Sender zu disziplinieren. Denn wenn Teile der Gage an Rewrites gebunden sind, kann die Anforderung an immer neue Fassungen die Kosten für ein Buch in Höhen treiben, welche Sender nicht mehr bereit wären zu tragen.

#### **2.1.4. Stoffentwicklungsvertrag**

Als Produzent muss man die Kosten der Stoffentwicklung im Griff haben, was vor allem bedeutet, dass für jede Entwicklung eine Kostenstelle eingerichtet werden muss. Darüber hinaus muss der Produzent sich für jede Entwicklung eine klare Zielvorgabe setzen, was bedeutet, er muss die maximalen Kosten bestimmen, die bei der Entwicklung im eigenen Hause anfallen dürfen.

Ab dem Zeitpunkt, wo dieser Betrag erreicht ist, sollte der Produzent versuchen, einen Sender über einen Stoffentwicklungsvertrag mit ins

---

es noch immer üblich ist, dass ein Autor pro Aufführung eines von ihm verfassten Werkes seine Tantiemen bekommt. Die privaten TV Anstalten wiederum orientieren sich an dem US-amerikanischen System des „Buy Outs“ der Rechte, was bedeutet, dass der Produzent mit einer einmaligen Zahlung in den Besitz der gesamten Verwertungsrechte an einem Stoff gerät. Die „Buy Out“ Regelung ist wegen der Unvereinbarkeit mit dem deutschen Urhebergesetz „droit moral“ umstritten.

Boot zu holen.

### **2.1.5. Stoffentwicklung im Auftragsproduzentenverhältnis**

Bisher beinhalten diese Verträge zwischen Sendern und Produzenten lediglich die reinen Drehbuchkosten, also Autorenhonorare und evtl. Rechte an zuvor existierenden Werken (siehe oben Pkt. 1). Man sollte aber als Produzent auf jeden Fall bei solchen Verträgen darauf hinwirken, die Gage für den Producer mit in den Vertrag hineinnehmen zu können, denn ohne das Entwicklungs- und Beratungspotential des Producers ist eine sinnvolle Stoffentwicklung heute nicht mehr möglich, was die Verantwortlichen in den Sendern auch genau wissen. Glücklicherweise ändern die Förderer gerade ihre Statuten dahingehend, dass diese Gage mit in die Kalkulation aufgenommen werden kann. Damit ist zumindest bei Kinokoproduktionen für den Produzenten eine Finanzierung des Producers möglich geworden. Da die Sender sich neuerdings an den Töpfen der Förderer beteiligen, zahlen sie also indirekt bereits bei manchen Projekten diese Gage mit. Auf den Missstand und die Unlogik, dass dies bei Auftragsproduktionen nicht der Fall ist, sollte man die Sender bei den Verhandlungen auf jeden Fall hinweisen.

Zudem ist in Zukunft der Status des Producers vertraglich zu definieren. Stoffentwicklungen, besonders in dem komplexen und komplizierten Bereich der Entwicklung einer Serie oder Reihe, sind zumeist kooperative Vorgänge, an denen der Producer auch kreativ beteiligt ist. er muss also in der vertraglichen Situation zwischen Sender Produzent und Autor eine Position erlangen, die diesem Umstand Rechnung trägt.

### **2.1.6. Rechtefragen im Entwicklungsprozess**

In einem Stoffentwicklungsvertrag sollte auf jeden Fall eine Rechte-rückfallklausel enthalten sein. Das bedeutet, wenn ein Sender von einer Entwicklung zurücktritt, sollen die Rechte an dem Stoff an den Produzenten zurückfallen. Begründen lässt sich das damit, dass die Sender im Fall eines Rücktritts nur die reinen Buchkosten ersetzen, nicht aber die o.a. weiteren Kosten, die der Produzent zu tragen hat. Daher sollte der Sender dem Produzenten die Möglichkeit geben, nach einer angemessenen Zeitspanne (z.B. zwei Jahre) den Stoff wieder zur Verfügung zu haben, um damit bei anderen Sendern akquirieren zu können.

### 2.1.7. Produktionsvorvertrag zwischen TV Sender und Produzent (PVV)

Grundsätzlich verhalten sich die Sender unterschiedlich bei der Ausgestaltung des PVV.

Bei Sat1 muss man sich von der Redaktion jeden Schritt, der zur Vorbereitung einer Produktion notwendig wird, genehmigen lassen, um ihn später in Rechnung stellen zu können

Bei Pro7 wird die Vorbereitung der Produktion mit einer Pauschalsumme abgegolten, die zwischen Produzent und Redaktion verhandelt werden muss.

Bei ZDF und ARD kann man grundsätzlich alle notwendigen Schritte unternehmen, aber der Sender zahlt dem Produzenten immer nur die reinen Kosten für die Erstellung des drehfertigen Buchs. Daher sollte man beim ZDF hier grundsätzlich eine größerer Summe aushandeln.

Zur Feststellung der Kosten für eine Stoffentwicklung ist es notwendig, festzustellen, welche Kosten man später keinesfalls mehr in der Kalkulation für die Produktion unterbringen kann.

Alle Sender haben Schemata für Kalkulationen entwickelt, aus denen klar hervorgeht, welche Positionen hier auftauchen können und welche nicht. Eine Kalkulation für eine Entwicklung muss also auch berücksichtigen, ob eine Kostenart nur während der Entwicklung durch den entsprechenden Sender refinanziert wird, oder evtl. auch noch später in die Kalkulation eingebracht werden kann. Oft ist für einen Sender bei Auftragsvergabe für die Produktion z.B. die Buchentwicklung abgeschlossen. In Wirklichkeit aber schliesst diese Entwicklung oft erst am ersten Drehtag oder sogar während der Dreharbeiten ab. Diese Entwicklungskosten werden von vielen Sendern nicht getragen. Daher ist es ratsam, ein höheres Budget für die Buchentwicklung anzusetzen, welches dann finanziell noch in die Phase der Produktionsvorbereitung hineinreicht.

Grundsätzlich lässt sich mit Sendern vereinbaren, dass man im Fall eines Rückfalls der Rechte an den Produzenten nicht alle gezahlten Kosten zurückerstatten muss. Die Begründung hierfür lautet: Da der Stoff durch die Einwirkung des Senders eine bestimmte Richtung genommen hat, die nicht unbedingt die Richtung ist, welche für einen anderen Sender die richtige ist, müssen die dadurch entstandenen

Kosten auch vom Sender selber getragen werden, denn man wird bei einem anderen Sender die Akquisition nicht mit der Fassung des Stoffs versuchen, die in Zusammenarbeit mit dem ersten Sender entstanden ist, sondern mit der Ursprungfassung.

Zum Vergleich: In den U.S.A. kann ein Produzent bei einer Stoffentwicklung einen Betrag von etwa \$ 100.000 für die Arbeit des Producers verlangen, unabhängig davon, ob der Stoff später umgesetzt wird, oder nicht. Hierbei ist aber zu beachten, dass dieser Betrag von den Vertriebspartnern, also den TV Sendern oder Verleihern in den meisten Fällen durch den Verkauf der Rechte ins Ausland wieder abgedeckt werden kann.

Um die finanzielle Situation in Bezug auf das Producerhonorar eines Produzenten hier in Deutschland zu erleichtern, stehen eigentlich nur steuerliche Mittel zur Verfügung. So kann man eine Stoffentwicklung, die in '97 stattfindet, für einen Film, der erst in '98 produziert wird, in '97 als Aufwand von der Steuer abschreiben, da er nicht durch einen Gegenwert wie den Erwerb eines Rechts abgedeckt ist.

Grundsätzlich muss man aber beachten, dass Firmen mittlerer Größenordnung mit ihren Entwicklungskosten immer innerhalb des Rahmens der 6% HU bleiben sollten.

Zudem sollte man als mittleres Unternehmen unbedingt auf die Möglichkeiten zurückgreifen, Stoffentwicklungen auf europäischer, nationaler und regionaler Ebene fördern lassen zu können. Das ist umso mehr der Fall, als sich seit einiger Zeit, wie bereits gesagt, die Sender selber an den Geldern, die von den Förderern vergeben werden, beteiligen. Über diesen Umweg wird man die sehr rigide Handhabung der Finanzierung einer Stoffentwicklung durch den Sender mittelfristig auflösen können.

### **2.1.8. Öffentliche Förderung und Stoffentwicklung**

Die Regularien der Förderer haben z.B. in der letzten Zeit dazu geführt, dass die Rechterückfallklausel in ihrer heutigen Fassung auch von den Sendern akzeptiert wird. Das bedeutet einen Rückfall der Rechte der Produktion an den Produzenten nach sieben Jahren.

Dies stellt den ersten Schritt dar zu einer von den Produzenten bestimmten Produktionslandschaft. Denn nur wenn der Produzent finanzielle Mittel über die Weiterverwertung der Rechte von produzier-

tem Programm erwirtschaften kann, wird er langfristig in der Lage sein, die notwendigen Mittel in die Entwicklung weiterer Stoffe zu stecken. Und nur hierdurch kann er wiederum mit den Sendern aus einer anderen Position als der eines reinen Auftragnehmers verhandeln, was ihm wiederum den Status eines Co-Produzenten verleiht, der an der herzustellenden Produktion rechtliche Anteile hält.

## 2.2. *Kalkulation*

### 2.2.1. Optimales Produktionscontrolling

Schematische Darstellung der Vorgehensweise zu einem optimalen Produktionscontrolling:

Dreh

PL/AL erstellen Drehplan



Rollen, Motive

Requisiten, Fahrzeuge

SFX (Special effects)

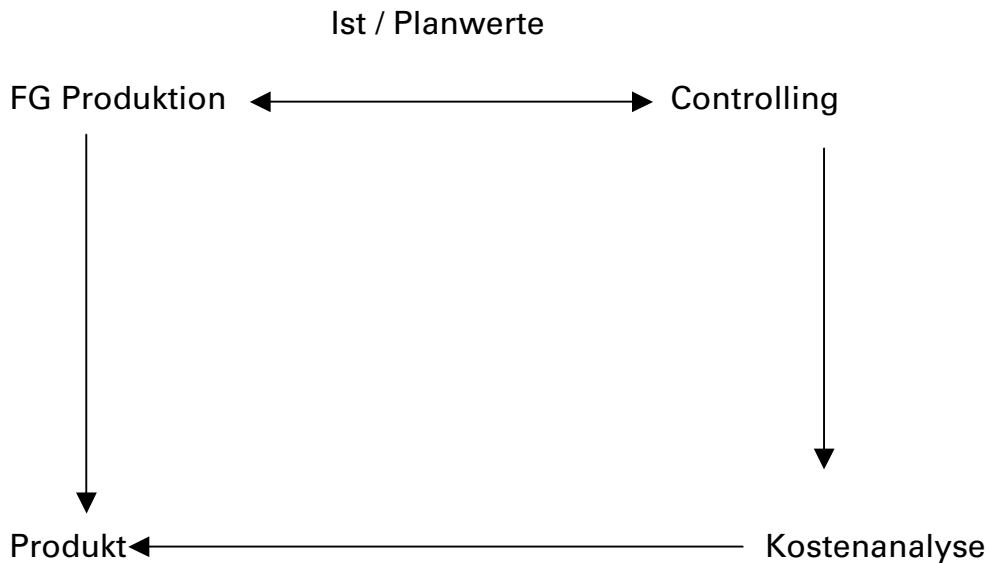
PL/AL erstellen Kalkulation



Kontonummer, Bezeichnung

Kalkulierter Wert

**V  
o  
r  
b  
e  
r  
e  
i  
t  
u  
n  
g  
s  
p  
l  
a  
n  
e  
s  
D  
r  
e  
h**



Legende: PL = Produktionsleitung  
 AL = Aufnahmeleitung  
 FG = Fachgruppe

Wie aus dem o.a. Schema ersichtlich, soll ein Drehplan und eine grobe Kostenübersicht bereits in der Vorbereitungsphase vorliegen und zwar so früh, wie das zu produzierende Buch eine solche Übersicht erlaubt. Diese soll durch einen vorläufigen Drehplan unterstützt werden, der dem Produzenten erlaubt, wichtige Kostenparameter, wie die Anzahl der Drehtage, der Schauspielertage, der Reisen etc. bereits in der Entwicklungsphase des Buchs zu überblicken. Zusätzlich dazu sollen aufwendige Motive, Requisiten, Fahrzeuge und Spezialeffekte, soweit sie in der Produktion entscheidende Kostenfaktoren werden können, hier auch bereits mitberücksichtigt werden.

Ist das Projekt einmal mit dem Sender verhandelt und akzeptiert, kann auf der Basis dieser Vorkalkulation die eigentliche Kalkulation erstellt werden.

Insbesondere bei Serien ist es hier unerlässlich, die Produktion durch ein Controlling überwachen zu lassen, welches spätestens alle drei

Tage den aktuellen Kostenstand mit den geplanten Werten vergleicht. Die daraus resultierende Kostenanalyse muss allen maßgeblich Beteiligten zur Verfügung gestellt werden, so dass frühzeitig Überschreitungen in bestimmten Sektoren erkannt werden und gegengesteuert werden kann.

Die Produktion einer Serie ohne das Regulativ eines Kostenstandes, der dem Produktionsleiter und dem Herstellungsleiter mindestens zweimal wöchentlich vorliegen muss, ist unter heutigen Produktionsbedingungen als verantwortungslos zu bezeichnen.

Besonders bei ungewöhnlich aufwendigen Projekten empfiehlt es sich dringend, zu versuchen, den jeweiligen Sender so früh wie möglich zu involvieren. Nur, wenn frühzeitig durch die Redaktion Mehraufwand besprochen und akzeptiert worden ist, hat man bei den Kalkulationsbesprechungen im Sender als Produzent die notwendigen Argumente, um die Kalkulation möglichst hoch anzusetzen.

### **2.2.2. Controlling und Entwicklung**

Diese Vorgehensweise versetzt den Produzenten aber auch in die Lage, frühzeitig ein Buch den finanziellen Gegebenheiten anzupassen. Nur das Mittel einer möglichst präzisen Vorkalkulation ermöglicht es ihm, kostensparend in den Drehplan einzugreifen und finanziell sinnvolle Streichungen von Motiven und Schauspielertagen vorzunehmen.

In diesem Zusammenhang wird die Präsentation eines Projektes immer wichtiger. Mehr als früher sind es auch in den Sendern nicht mehr einzelne Redakteure, die über ein Projekt entscheiden, sondern Gremien, bei denen nicht davon auszugehen ist, dass alle Beteiligten alle zur Diskussion stehenden Projekte auch gelesen haben. Alle anderen Beteiligten kann man als Produzent nur erreichen, in dem man mit einer möglichst aussagekräftigen Präsentation für sein Projekt wirbt.

Es ist als sinnlos zu betrachten, erst während der Kalkulationsverhandlungen mit einem Sender Diskrepanzen zwischen dem Produktionsaufwand und den zur Verfügung stehenden Mitteln zu diskutieren und Lösungsversuche anzubieten. In einer solchen Situation wird eine Redaktion, die man nicht frühzeitig auf ein solches Ungleichgewicht hingewiesen hat, nicht mehr bereit sein, auf etwas zu verzichten, was Bestandteil eines abgenommenen Buchs ist. Der Aufwand

muß also schlimmstenfalls betrieben werden, obwohl die dafür veranschlagten Mittel vom Sender nicht zur Verfügung gestellt werden. Im Normalfall findet dann gewöhnlich ein Schulterchluss zwischen Autor/Regisseur und Redaktion statt, womit der Produzent in eine aussichtslose Lage gerät.

Beim ZDF ist es immer noch möglich, auch nach einer abgeschlossenen Produktion auf Nachweis Nachforderungen betreffend höherer Schauspielergehältern zu verlangen. An anderem Mehraufwand, der während der Produktion entstanden ist, beteiligt sich der Sender allerdings nicht.

Eine Möglichkeit, bei ARD und ZDF eine Aufstockung eines Etats zu erreichen, ist, sich frühzeitig an ARTE zu wenden und deren konkrete Interessensbekundung einzuholen. Dies kann man bei dem herstellenden Sender als Argument für einen höheren Etat verwenden.

Zu beachten ist auch, dass man als Produzent heute vermehrt auf Regisseure trifft, die ungeachtet der finanziellen Möglichkeiten versuchen, „ihren Film“ zu machen und dabei oft von der Redaktion nach Kräften unterstützt werden. Hier muss man als Produzent abwägen: Ist es für den Produzenten wichtig und eine sinnvolle Investition, dem Regisseur zu ermöglichen, seine Fähigkeiten zu 100% auszuspielen, kann man dem stattgeben? Gerät man jedoch in eine Situation, wo der Sender verlangt, dass der Regisseur die Möglichkeit bekommt, sein gesamtes Können unter Beweis zu stellen, ohne dass der Sender bereit ist, die Mittel dafür zur Verfügung zu stellen und auch kein Anschlussauftrag in Aussicht gestellt wird, sollte man als Produzent der „Kreativität“ des Regisseurs einen deutlichen Riegel vorschieben. Allerdings hat man als Produzent dazu nur in dem Fall ein Mittel in der Hand, wo man durch ein effizientes Controlling nachweisen kann, in welchen Bereichen einer Produktion man zu Reduzierungen gezwungen ist.

Grundsätzlich ist hier ein Indiz für eine bisher unausgestandene Diskussionssituation zwischen Kreativen und Produzenten auszumachen: wird in vielen anderen Ländern, und ganz besonders da, wo faktisch eine Filmindustrie existiert, der Film als ein Produkt gesehen, das unzweifelhaft der Kreativität, also eines schwer zu kalkulierenden Elementes bedarf, welches aber nur dann wirksam werden kann, wenn es gemäß den Gegebenheiten eines Marktes, der zu analysieren eine der wesentlichen Aufgaben eines Produzenten darstellt, ein-

gesetzt wird. So stehen wir in Deutschland immer noch den Nachwehen eines Geniekultes gegenüber, der es untersagt, dass andere Instanzen in den kreativen Prozess eingreifen dürfen. Es ist mittelfristig aber voraussehbar, dass eine Akzentuierung des kollaborativen Gedankens und der damit verbundenen klareren Positionierung des Producers als einer Instanz zwischen Kreativität und Umsetzung, sprich Markt, dieser unfruchtbaren und kontraproduktiven Diskussion ein Ende setzen wird.

Dazu ist aber deutlich zu sagen, dass sich momentan eine Investition in der o.a. Form für einen Produzenten eigentlich nur dann wirklich lohnen kann, wenn es sich um eine Kinokoproduktion oder Kinoproduktion handelt. Man zieht als Produzent in dem Fall der Überschreitung der Kosten bei einer reinen TV Produktion eigentlich immer nur „Nieten“, denn es gibt keine Möglichkeit, an einem erfolgreichen Produkt beteiligt zu werden. Die maximale Gewinnmarge des Produzenten liegt immer bei 6% Gewinn und 7,5% HU.

In besonders kritischen Fällen ist es möglich, die unvorhersehbaren Kosten (hier sind vor allem Schauspielergagen gemeint) aus der Kalkulation herauszunehmen, um sie später nachzuverhandeln. In diesem Fall ist es aber notwendig, bei jeder einzelnen Überschreitung einen Brief an Redaktion und EPL (Eigenproduktionsleitung) zu schicken. Auch wenn dieser Brief unbeantwortet bleibt, reicht bei einer späteren Nachverhandlung der Nachweis, dass man auf die entstehenden Mehrkosten aufmerksam gemacht hat.

### **2.2.3. Controllingmassnahmen bei Entwicklung und Produktion**

Bei der NDF wird nach mehreren Versuchen, ein eigenes Kalkulationsprogramm auf der Basis von MS Excel zu entwickeln, das Programm SESAM für Windows 95 verwendet.

Das Programm erstellt Kalkulationen, die den Anforderungen der einzelnen Sender angepasst sind. Es gibt einen täglichen Kostenstand wider, der besonders die Überschreitungen in einzelnen Bereichen erkennen lässt und daher frühzeitiges Reagieren erlaubt.

In einzelnen Bereichen kann man als Produzent allerdings heute Überschreitungen nicht mehr vermeiden. So ist z.B. der Anteil an den Gesamtkosten für den Bereich 1 (Gagen und Gehälter) in den letzten 15 Jahren von 35% auf 50% gestiegen. Hier muss man heute von ei-

ner unvermeidlichen Überschreitung um 10% ausgehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt, den das Programm erfüllt, ist, dass man den Ländereffekt kontrollieren kann. Dies spielt eine Rolle bei geförderten Projekten, da als Faustregel gelten kann, dass jeder Förderer heute verlangt, dass der Produzent ihm einen 150%igen Ländereffekt garantiert<sup>11</sup>. Andernfalls muss der Produzent zurückzahlen, bis im Verhältnis ein solcher Effekt erreicht ist. Es ist allerdings auch möglich, mit dem Förderer zu vereinbaren, dass bei der laufenden Produktion der Ländereffekt ganz oder Teilweise ausbleibt, wenn er bei der nächsten anstehenden Produktion verdoppelt werden kann.

Achtung: Gesteht man der Förderung einen höheren Effekt als 150% zu, erhöht man fraglos die Attraktivität einer Einreichung. Dabei ist unbedingt zu beachten, dass dieser höhere Ländereffekt dann aber auch bei der vertraglichen Vereinbarung mit dem Förderer festgeschrieben werden wird.

Als Effekte können alle Arten von Dienstleistern geltend gemacht werden, deren Wohnort sich in der vom Förderer bestimmten Region befindet, aber auch der Sitz der Firma, die produziert, da so HU und Gewinn auf den Ländereffekt angerechnet werden.

Die öffentlich-rechtlichen Sender werden, was Gagen und Honorare betrifft, weiterhin unflexibel bleiben und sich an den absurden Tarifvereinbarungen der RFFU orientieren. Dies wird sich erst ändern, wenn es in Zukunft irgendwann einmal keinen Tarifvertrag mehr geben wird, oder der derzeitige Tarifvertrag in einen Mindestlohnvertrag umgewandelt wird. Lediglich bei besonderen Produktionsformen eröffnet sich dem Produzenten die Möglichkeit, mit dem Sender auf der Grundlage von tatsächlichen Gagen zu verhandeln. So erfasst der Tarifvertrag z.B. noch nicht die Figur des Videokameramannes. Deshalb kann man bei Videoproduktionen absurderweise die Gage des Kameramannes in ihrer tatsächlichen Höhe in die Kalkulation schreiben, während das bei Produktionen auf Film nicht möglich ist.

---

<sup>11</sup> Filmförderung ist in Deutschland im wesentlichen föderal geregelt. Die einzelnen Länder stellen Mittel zur Verfügung, die in die Produktion von Filmen fließen sollen, um die regionale Infrastruktur zu fördern. Daher leitet sich ihre Regelung ab, dass für jede finanzielle Einheit an Förderung mindestens das 1 ½-fache in der entsprechenden Region verwendet werden muß.

Die in Produktionsverträgen verwendete Klausel „vorbehaltlich der Zustimmung des Programmdirektors“ hat heute im Gegensatz zu früher eine große Bedeutung. Es ist allgemein festzustellen, dass in privaten wie öffentlich rechtlichen Sendern eine Kompetenzverschiebung von den Redaktionen auf die oberen Etagen der Programmentscheider stattfindet. War früher ein Redakteur innerhalb des Etats, den er zur Verfügung hatte, weitgehend autonom, so muß er heute alle seine Entscheidungen von der Programmkonferenz absegnen lassen.

Das bedeutet für Produzenten vor allem, keine bindenden Verpflichtungen einzugehen, bevor die Zustimmung des Programmdirektors nicht vorhanden ist. Hat man das getan und wird die Zustimmung zu einer Produktion vom Programmdirektor nicht erteilt, ist man als Produzent in der misslichen Lage, die entstandenen Kosten ohne Rückendeckung des Senders selber zu tragen.

## **2.3. Finanzierung**

### **2.3.1. Auftragsproduktion versus Finanzierung**

Vermehrt treten Fälle auf, wo der Produzent gezwungen ist, die Finanzierung eines Projektes über seine Bank vorzunehmen, da zum Zeitpunkt der Entstehung und Fälligwerdens der Kosten vom Sender noch kein Geld zu bekommen ist. Die Kosten für eine solche Finanzierung hat der Produzent aus den 6% Gewinn zu bestreiten.

Die Banken stehen solchen Ansinnen von Seiten der Produzenten immer skeptischer gegenüber. In einem internen Papier einer großen deutschen Bank war vor kurzem ein Artikel zu lesen, in dem ein Mitglied des Aufsichtsrates seine Kollegen davor warnt, solchen Finanzierungen zuzustimmen. „Grundsätzlich kann solchen Finanzierungen nur dann zugestimmt werden, wenn der Produzent bereit ist, alle seine Ansprüche, die aus dem Produktionsvertrag mit dem Sender hervorgehen, auf die Bank zu übertragen.“

Das ZDF ist allerdings nicht bereit, einer solchen Abtretung zuzustimmen, es verweigert dem Produzenten für den Fall, dass eine Abtretung vorgenommen worden ist, die Bürgschaft für die erste Rate. Man sollte, wenn man als Produzent diesen Weg gehen will, vorher mit dem Sender immer über eine Abtretungserlaubnis verhandeln.

Um finanzielle Engpässe nach dem Ende der Produktionsphase zu vermeiden, sollte man als Produzent möglichst langfristige Zahlungsziele mit der Postproduktion vereinbaren.

### **2.3.2. Produktionsfinanzierung und Banken**

Darüber hinaus lässt sich zur Einbindung einer Bank mit dem Sender vereinbaren, dass er seine Zahlungen auf ein Konto leistet, auf welches die Bank das erste Zugriffsrecht zugesprochen bekommt<sup>12</sup>.

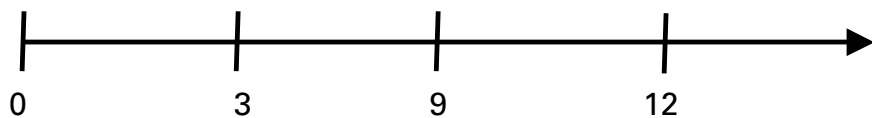
---

<sup>12</sup> Diese Situation hat sich nach der Pleite des Kirch Firmenverbundes weiter zuspitzt: da die Banken hier wesentlich in Mitleidenschaft gezogen worden sind, ist die Direktive nun dahingehend verschärft worden, dass die Bonität der Produktionsfirma das ausschlaggebende Argument dafür ist, ob eine Bürgschaft erteilt wird,

SESAM errechnet ebenfalls die bei einer Finanzierung entstehenden Kosten. Als Beispiel kann man einen Fall betrachten, in dem ein Sender eine Serie in Auftrag gegeben hat, deren gesamte Produktionskosten 12 Mio. DM betragen. Üblicherweise zahlt ein Sender 25% dieser Summe zu Drehbeginn und koppelt eine weitere Rate an die Rohschnittabnahme. Das führt dazu, dass der Produzent zum Zeitpunkt der Rohschnittabnahme bei einem normalen Produktionsverlauf rund 150.000,- DM an Kosten für die Finanzierung der Dreharbeiten aufzuwenden hatte, was etwa 25% seiner HU ausmacht. Diese Situation kann auf Dauer nicht so fortbestehen.

*Unterfinanzierung am Beispiel einer TV Serie mit einem Budget von DM 12 Mio.*

Zeit (Monate):



	Drehbeginn	Drehzeit	Rohschnittab.	Endabnahme
Zahlung Sender	3 Mio. DM	---	3 Mio. DM	6 Mio. DM
Aufwand Produzent	3 Mio. DM	3 Mio. DM	---	4,5 Mio. DM
Unterfinanzierung	---	3 Mio. DM	---	- 1,5 Mio. DM

Es ist nicht ohne weiteres möglich, ein Projekt aus den Geldern für ein anderes zwischen zu finanzieren. Hier empfiehlt es sich, mit der Hausbank zu vereinbaren, dass die Kosten aller Projekte, deren Kon-

---

oder nicht. Das bedeutet, kleiner Produktionsfirmen erhalten solche zusagen regelmäßig nicht mehr, was mittelfristig ihr Verschwinden zur Folge haben wird.

ten man bei dieser Bank eingerichtet hat, zusammengefasst werden, um den Zins- und Tilgungsaufwand zu reduzieren.

### **2.3.3. Completion Bonds**

Als weitere Möglichkeit sind in letzter Zeit Completion Bonds aufgetaucht, die für einen Produzenten dem Sender oder Auftraggeber gegenüber garantieren, dass das Produkt fertiggestellt wird, oder eine entsprechende Entschädigung gezahlt wird. Das bietet sich aber eigentlich nicht an, da man für diese Versicherung als Produzent sofort auf 2% - 4% der Produktionssumme verzichtet. Außerdem geht man bei jeder Überschreitung das Risiko ein, dass die Bank einem die weitere Produktion des Films aus den Händen nimmt.

## **2.4. Produktion**

### **2.4.1. Cash Flow Strategie**

Bei Beginn einer Produktion muss eine Hochrechnung aller Ist-Werte vorliegen. Diese besteht aus den kalkulierten Kosten, den bereits gebuchten Kosten, den voraussichtlich noch entstehenden Kosten, den sich daraus ergebenden Endkosten des Films oder der Serie und der resultierenden Abweichung.

Dabei muss man korrekterweise alles, was die HU angreift als Überschreitungen werten, denn diese ist die Finanzierung für die Infrastruktur der Firma und müssen auch dafür aufgewendet werden. Unter den HU (Handlungskosten) ist ein Richtwert zu verstehen, der bei 6% des gesamten Produktionsvolumens festgelegt ist und den Betrag darstellt, den der Produzent dafür aufwenden muß, seine Infrastruktur für den Zeitraum der Vorbereitung, der Produktion selber und der Nachbereitung bis zur Endabnahme zu finanzieren. Grundsätzlich ist dieser Betrag bei mittleren Produktionsfirmen (> 20 Mitarbeiter) wesentlich zu niedrig angesetzt.

Im ungünstigsten Fall muss bei einer Serie mindestens alle vier Wochen ein Kostenstand errechnet werden. Bei einem Fernsehspiel oder TV-Movie muss man, um sich überhaupt eine Eingriffsmöglichkeit in Bereiche zu schaffen, wo Überschreitungen drohen, mindestens jede Woche einen Kostenstand haben.

Dabei ist folgendes unbedingt zu beachten: Jede eingehende Rechnung soll vor ihrer Prüfung durch PL und HL zunächst einmal verbucht werden. Erst danach soll man die Rechnung zur Überprüfung kursieren lassen, um eine Abzeichnung durch Verantwortliche zu bekommen. Grund hierfür: es ist wesentlich unkomplizierter und zieht weniger Konsequenzen nach sich, wenn eine bereits gebuchte Rechnung wieder ausgebucht werden muss. Viel größerer Schaden kann hingegen entstehen, wenn Rechnungen über bedeutende Beträge im Hause kursieren und nicht in die voraussichtlich noch entstehenden Kosten mit aufgenommen worden sind, weil das beim Kostenstand bei entsprechend vielen nicht vorgenommenen Einbuchungen ein vollkommen schiefes Bild der finanziellen Lage ergeben kann. Die hieraus resultierenden Fehlentscheidungen können, wie sich leicht nachvollziehen lässt, äußerst weitreichende Folgen haben.

#### **2.4.2. Verteilte Verantwortung: Producer und PL**

Zur Rolle des Producers: Der Producer soll im Idealfall vom Produzenten in die Lage versetzt werden, künstlerisch und wirtschaftlich verantwortlich für eine Produktion zu sein. Genau wie der Produzent selber kann der Producer nicht von der Produktionsleitung verlangen, dass sie ihn ständig wirtschaftlich diszipliniert. Denn der Producer muss nicht nur Einsparungen zu verantworten haben, sondern auch vom Produzenten mit der nötigen Kompetenz ausgestattet werden, um eventuell auch für Entscheidungen verantwortlich zu sein, die Mehrausgaben bedeuten, weil dadurch z.B. ein Produkt soweit aufgewertet werden kann, dass es im europäischen Ausland verkauft werden kann. Ist er aber für Entscheidungen wie diese verantwortlich, muss er auch Entscheidungen, die Reduzierungen betreffen, vertreten und mittragen.

Besonders für mittelgroße Betriebe ist es nicht nur wichtig, die Kostenstände einzelner Produktionen zu kennen, sondern auch, sich regelmäßig über den Gesamtkostenstand der Firma einen Überblick zu verschaffen.

#### **2.4.3. Kernkompetenz Finanzierungsmittel**

Immer wichtiger wird auch die genaue Kenntnis der Regularien der verschiedenen Förderer, deren Kalkulationsvorgaben leider immer noch uneinheitlich sind, was zu großen Schwierigkeiten führen kann.

Heißt es z.B. bei der einen Förderung „Gewinn“, so muss dieselbe Position bei der anderen Förderung als „Überschreitungsreserve“ deklariert werden. Hier würde eine Position, die als „Gewinn“ auftaucht, vom Förderer aus der Kalkulation gestrichen werden.

Ein weiterer zu beachtender Punkt ist die richtige Bewertung der Rechte, die man einbehalten will. Vor einiger Zeit wollte SAT.1 bei Auftragsproduktionen, bei denen die Auslandsrechte beim Produzenten verbleiben, diese Rechte mit 30% bewertet wissen. Das bedeutete faktisch, wenn ein Produzent zum Aufbau eines eigenen Rechtstocks daran interessiert war, die Verwertungsrechte für einen Film im Ausland zu behalten, wollte ihm Sa1 dafür 30% der Finanzierung der Produktion streichen. Realistischerweise kann man diese Rechte allerdings nur bei einem kleineren Teil der deutschen TV Produktion überhaupt in einem interessanten Zeitfenster verwerten. Zu den verwertbaren Produkten zählen vor allem hochwertig hergestellte TV-Movies, wenige Reihen („Sturmzeit“) und einige wenige Serienformate („Kommissar Rex“ und „Derrick“) Selbst hier sind die durch Auslandsverkäufe zu erzielenden Erträge höchstens mit 15% - 30% bewerten.

Das liegt auch daran, dass deutsche Produkte mit Ausnahme von Sonderfällen, wie „Derrick“ längst nicht in allen europäischen Ländern funktionieren. Gute Chancen für einen Verkauf ins Ausland hat man höchstens in Skandinavien, Holland und Italien.

Allgemein muss man als Produzent versuchen, mit dem Sender ein Verwertungsfenster auszuhandeln, nach dem die Rechte wieder an den Produzenten zurückfallen. Dieser Rückfall bedeutet, dass auch ein Zweiteinsatz des Films im deutschen Fernsehen dem Produzenten finanziell zu Gute kommt. Im allgemeinen sollte dieses Verwertungsfenster einen Zeitraum von sieben Jahren nicht überschreiten. Pay-TV Rechte soll man in Hinblick auf den sich schnell entwickelnden Markt auf jeden Fall versuchen zu behalten.

Auf der Grundlage solcher Verhandlungen mit dem Sender sollte man auch versuchen, sich mit der Bank ins Einvernehmen zu setzen. Ideal ist, wenn eine Bank sich bereit erklärt, über einen Zeitraum von sieben Jahren oder länger zu finanzieren, da man als Produzent ja erst dann in den Genuss der Verwertung der Rechte kommt.

Der Grund dafür, warum ein Produzent heute mehr denn je berechtigt ist, auf die Einbehaltung von Rechten zu bestehen, ist, dass ihm von den Sendern auch immer häufiger abverlangt wird, die Stoffentwick-

lungskosten bis zu einem bestimmten Punkt selber zu tragen. Das kann der Produzent aber nur, wenn er dazu auch die finanziellen Mittel hat und die können dem Produzenten nur aus dem Verkauf von zuvor bei anderen Produktionen einbehaltenen Rechten entstehen.

Wehren müssen sich Produzenten heute vor allem gegen Verträge, wie RTL sie versucht zu machen, die eine Gängelung und Bevormundung des Produzenten bedeuten und ihrem Sinn nach eigentlich nichts anderes sagen als: „Produzenten sind Idioten, die von uns Geld bekommen, obwohl sie eigentlich nichts können.“ RTL möchte dass alle Entscheidungen, nicht nur die kreativen, sondern auch Produktionsentscheidungen, wie die Wahl der Drehorte und aller Rollen vom Sender zunächst gegengecheckt werden können. Damit reduziert sich die Tätigkeit des Produzenten auf die eines rein ausführenden Organs. Was daran nicht akzeptabel ist, ist der Umstand, dass der Produzent hierbei trotzdem das volle Risiko der Produktion zu tragen hat und später auch mit seinem Namen für die Qualität der Produktion einzustehen hat.

## **2.5. Abschliessende Betrachtung**

Grundsätzlich ist die Entwicklung der deutschen Produktionslandschaft positiv zu bewerten. Von allen entscheidenden Instanzen wird erkannt, dass Produzenten eine größere finanzielle und kreative Autonomie benötigen, wenn die Sender das Umfeld erhalten wollen, aus denen sie die von ihnen gewünschten Produkte abfragen können. Hier ist ein gegenseitiges Aufeinanderzubewegen der Sender und der Produzenten notwendig. Bei der Diskussion über die zukünftige gegenseitige Stellung sollten auf jeden Fall zwei Schlüsselpositionen im Mittelpunkt stehen: das ist erstens der Rechtebehalt der Produzenten und zweitens die Finanzierung der Stoffentwicklung und ihre gegenseitige Korrelation zueinander.