
AKKUMULATION

INFORMATIONEN DES ARBEITSKREISES FÜR KRITISCHE UNTERNEHMENS- UND
INDUSTRIEGESCHICHTE Nr. 30/2010

Inflationskino nach der Währungsreform: Die Krise der Ufa (1924-1927). Eine institutionenökonomisch gestützte Untersuchung der Filmproduktion

von Nina Isi Blase

Der Name der Universum-Film AG (Ufa) ist unweigerlich mit den „goldenen Jahren“ der frühen deutschen Filmindustrie verbunden. Mit Filmen wie „Madame Dubarry“ (E. Lubitsch, 1919), „Der letzte Mann“ (F.W. Murnau, 1924), „Metropolis“ (F. Lang, 1925/26) und „Der blaue Engel“ (J. von Sternberg, 1929/1930) brachte die Ufa einige Meisterwerke der internationalen Filmgeschichte und weltbekannte Starschauspieler und -regisseure hervor.

Die Ufa wurde im Dezember 1917 auf Betreiben von deutschen Militärs und Vertretern deutscher Banken als privatwirtschaftlich agierender Filmkonzern unter geheimer Beteiligung des Deutschen Reiches, eines Finanzkonsortiums unter Führung der Deutschen Bank und der dänischen Nordisk Films Kompagnie gegründet.¹ Politische Motive spielten eine wichtige Rolle: Angesichts offensiver Filmpropagandabemühungen der Entente² und massiver Sympathieverluste der Deutschen im neutralen Ausland³ sollte das Medium Film als effektives Propagandainstrument im Krieg eingesetzt werden.⁴ Drei der führenden Unternehmungen des deutschen Filmmarktes gingen in den Grundstock der Ufa ein.⁵ Diese Basis, die im letzten Kriegsjahr und in der Nachkriegszeit sowohl im In- als auch im Ausland⁶ zügig ausgebaut wurde, verschaffte der Ufa bereits zu Anfang ihres Bestehens eine Ausnahmeposition innerhalb der deutschen Filmwirtschaft. Der Konzern nahm zwar keine Monopolstellung auf dem deutschen Markt ein, wies aber ein bis dato unbekanntes Maß an vertikaler sowie horizontaler Konzentration auf und übernahm von der Filmproduktion bis hin zum Aufführungssektor in allen Sparten der Filmwirtschaft die Marktführerschaft in Deutschland. Die Ufa galt schon bald als größter und wichtigster Filmkonzern Europas.⁷

¹ Zu Gründungshergang und Eignerstrukturen vgl. Blase, Nina Isi: Die Krise der Universum-Film AG (1924-1927). Eine institutionenökonomisch gestützte Untersuchung der Filmproduktion, Diplomarbeit, Köln 2007, S. 15-21.

² Traub, Hans: Die Ufa. Ein Beitrag zur Entwicklungsgeschichte des deutschen Filmschaffens, Berlin 1943, S. 26ff.

³ Mühl-Benninghaus, Wolfgang: Vom Augusterlebnis zur UFA-Gründung. Der deutsche Film im 1. Weltkrieg, Berlin 2004, S. 197f.

⁴ Vgl. Schreiben von Ludendorff v. 4. Juli 1917 in: Historisches Archiv der Deutschen Bank (HADB) S3614, "Überblick über die Entstehung und Entwicklung des Bild- und Film-Amtes" von Hans von Haefen v. 13.10.1917.

⁵ HADB S3621, "Niederschrift über die Sitzung des Arbeitsausschusses" v. 15.01.1918 und Traub, Ufa, S. 33f.

⁶ HADB S3621, "Übersicht zum Theaterbesitz der Ufa im Ausland", Oktober 1918.

⁷ Spiker, Jürgen: Film und Kapital. Der Weg der deutschen Filmwirtschaft zum nationalsozialistischen Einheitskonzern, Berlin 1975, S. 26 und Trumbour, John: Selling Hollywood to the World. U.S. and European Struggles for Mastery of the Global Film Industry, 1920-1950, Cambridge 2002, S. 7.

1927 stand die Ufa knapp zehn Jahre nach ihrer Gründung überschuldet vor dem Konkurs. Nur weitgreifende Sanierungsanstrengungen aller Anteilseigner, insbesondere der Deutschen Bank als Hauptaktionär und -gläubiger, und die Übernahme der Aktienmehrheit durch ein Konsortium um den mittlerweile zum deutschen „Medienmogul“ avancierten Alfred Hugenberg⁸ konnten den Filmkonzern vor dem Zusammenbruch bewahren. Emil Georg von Stauß, Vorstandsmitglied bei der Deutschen Bank, Aufsichtsratsvorsitzender und einer der Gründungsväter der Ufa, gab am 29. März 1927 kurz vor Übergabe des Aufsichtsratsvorsitzes an Hugenberg zu Papier, dass „wir [...] hoffen dürfen, dass wir die Sache ausgestanden haben, so unerfreulich dieses Kapitel, und so schmerzlich es namentlich für mich persönlich ist.“⁹

Nach der Währungsreform sahen die Verantwortlichen die Lage der Ufa zunächst sehr optimistisch. Die mit wertloser Papiermark finanzierten Großproduktionen des letzten Inflationsjahres, vor allem die „Nibelungen“-Filme des Regisseurs Fritz Lang, warfen nun in Zeiten harter Währung außerordentlich hohe Einnahmen ab.¹⁰ Dieser Optimismus spiegelte sich in der Bilanzgestaltung der Reichsmarkeröffnungsbilanz wider: Einem detaillierten internen Revisionsbericht von 1927 zufolge wurde der Wert der Ufa-Konzernbeteiligungen durch Aktivierung eines utopischen Goodwills um ca. 30 Mio. RM zu hoch angesetzt.¹¹ Anstatt sich jedoch wie erwartet wirtschaftlich positiv zu entwickeln, geriet die Ufa in eine tiefe finanzielle Krise: Der Krisenbeginn, der in der kulturwissenschaftlich geprägten Literatur zur Ufa zumeist auf das Geschäftsjahr 1925/26 datiert wurde,¹² kann nun ohne Zweifel dem Jahr 1924/25 zugeschrieben werden. Das offizielle Konzernergebnis zeigte 1924/25 zwar einen Gewinn von rund 3,1 Mio. RM, bei Berücksichtigung unterlassener Wertkorrekturen auf den Filmbestand hätte aber eigentlich ein Verlust i.H.v. rund 7,2 Mio. RM ausgewiesen werden müssen.¹³

Zu den Ursachen der Krise

Die Ufa war kein aus eigener ökonomischer Kraft heraus gewachsener, sondern ein am „Reißbrett“ entworfener Konzern, der durch den Zusammenkauf mehrerer Firmen entstanden war. Verwaltungsmäßig waren diese 1924 noch immer nicht zusammengeführt; der Verwaltungsapparat bot mit unzähligen Niederlassungen, Personal- und Rechtsabteilungen, Verleihbüros etc. einen äußerst ineffizienten Anblick.¹⁴ Zudem schien das Unternehmen geprägt von einer verschwenderischen Mentalität¹⁵ – vermutlich ein „Relikt“ aus Inflationszeiten.

Auf der Absatzseite verschärfte sich zur gleichen Zeit auf dem heimischen Markt die Konkurrenz: Angesichts einer restabilisierten, somit attraktiven deutschen Währung und einer Lockerung der

⁸ Zu Alfred Hugenberg vgl. Fischer, Wolfram (Hg.): Biographische Enzyklopädie deutschsprachiger Unternehmer, Bd. 1, München 2004, S. 511.

⁹ HADB S3673, "Betr. Ufa", Entwurf eines internen Schreibens von E.G. von Stauß v. 29.03.1927, S. 8.

¹⁰ HADB S3634, Schreiben E.G. von Stauß an die Aufsichtsratsmitglieder v. 01.10.1924, S. 1f. und HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 1.

¹¹ HADB S3618, "Die Ufa in den Geschäftsjahren 1924/25, 1925/26, 1926/27", Niederschrift Comes, 1927, S. 2 f.

¹² Vgl. z.B. Schildt, Axel: Auf Expansionskurs. Aus der Inflation in die Krise, in: Bock, Hans-Michael: Das Ufa-Buch. Kunst und Krisen, Stars und Regisseure, Wirtschaft und Politik, 2.Aufl. Frankfurt a. M. 1994, S. 170-173 und Traub: Ufa, S. 59.

¹³ Zum Verlauf der Konzernkrise in Zahlen vgl. Blase: Die Krise der Ufa, S. 25 ff.

¹⁴ HADB S3618, Niederschrift Comes, S. 17.

¹⁵ Ebenda, S. 21 u. HADB S3618, "Die Rekonstruktion der Ufa", Denkschrift Konsul Marx, Oktober 1927, S. 3-5.

protektionistischen Filmimportquote¹⁶ bauten insbesondere US-amerikanische Filmfirmen ihren Marktanteil erheblich aus.¹⁷ Vereinzelt US-Erfolge von Ufa-Filmen konnten währenddessen nicht darüber hinweg täuschen, dass der Versuch, in den USA langfristig Fuß zu fassen, gescheitert war.¹⁸ In dieser Lage schloss die Ufa mit drei US-Filmverleihfirmen den sog. „Parufamet-Vertrag“ ab, um sich einen besseren Zugang zum US-Markt zu verschaffen und durch einen Kredit der Amerikaner mit frischen Finanzmitteln versorgt zu werden.¹⁹ Der Kooperationsvertrag war allerdings so ungünstig konstruiert, dass er den Amerikanern einseitig den Weg auf den deutschen Markt ebnete. Die Finanzspritze von vier Mio. Dollar reichte zudem nicht aus, um die Ufa finanziell zu stabilisieren.²⁰ Einen weiteren Einflussfaktor stellte die Lustbarkeitssteuer dar, die die Einnahmen der Ufa aus dem Kinobetrieb belastete: 25% der Bruttoeinnahmen waren als Zusatzabgabe abzuführen.²¹

Die Kostenexplosion in der Filmproduktion der Ufa

Im Mittelpunkt der diesem Beitrag zu Grunde liegenden Arbeit steht jedoch die Untersuchung der Entwicklungen in der Ufa-Spielfilmeigenproduktion.²² Die hier vorherrschende „Inflationsmentalität“ führte in Zeiten der wiedererstarkten Währung zu einer verheerenden Kostenexplosion, die maßgeblich zur wirtschaftlichen Schwächung des Konzerns beitrug. Im Zeitraum zwischen 1924 und 1927 wurden für Erwerb und Eigenproduktion „Beträge aufgewandt [...], die in gar keinem Verhältnis zu den bisher erzielten Umsätzen und auch in keinem Verhältnis zu den weiteren Verwertungsaussichten standen“²³ Höhepunkt dieser Entwicklung stellte das Produktionsjahr 1925/26 dar, in dem Ausgaben von ca. 25,60 Mio. RM anfielen und zugleich das in den wichtigsten Produktionen gebundene Kapital nicht einmal in Teilen freigesetzt werden konnte. Die geplante Länge der Drehs zu Fritz Langs „Metropolis“ und Friedrich Wilhelm Murnaus „Faust“ wurde so stark überzogen, dass die Uraufführungen auf das folgende Geschäftsjahr verschoben werden mussten.²⁴

Eine Aufstellung zu 22 Spielfilmeigenproduktionen in den Perioden 1925/26 und 1926/27 zeigt, dass die Herstellungskosten von insgesamt rund 18 Mio. RM die summierten Voranschläge um 70% überstiegen.²⁵ Da Preissteigerungen der Einsatzfaktoren nicht ursächlich für die Überziehungen waren, konzentriert sich die Ursachenforschung hinsichtlich der verheerenden Kostenentwicklung auf Kontrollprobleme in der Produktionssparte – nicht ohne Grund vom Chefbuchhalter als „Moloch der Ufa“²⁶ bezeichnet. Vor dem theoretischen Hintergrund der neuen Institutionen-

¹⁶ Traub: Ufa, S.46 und Wolffsohn, Karl (Hg.): Jahrbuch der Filmindustrie, 2.Jahrgang 1923/25, Berlin 1926, S. 284.

¹⁷ Zglinicki, Friedrich von: Der Weg des Films, 2. Aufl. Hildesheim 1979, S. 413.

¹⁸ Saunders, Thomas J.: Hollywood in Berlin. American Cinema and Weimar Germany, Berkeley/Los Angeles/ London 1994, S. 69 und HADB S3618, Niederschrift von Comes, S. 12.

¹⁹ HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 4.

²⁰ Vgl. Saunders, Thomas J.: Rettung in den Verlust. Die Parufamet-Verträge, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 174-179, hier 174; Saunders, Hollywood, S. 74f. und HADB S3618, "Die Rekonstruktion der Ufa", S. 8f.

²¹ HADB S3617, Ufa-Geschäftsbericht 1925/26, S. 3.

²² Blase: Die Krise der Ufa, s. Anm. 1.

²³ HADB S3618, Niederschrift von Comes, S. 7 u. 8.

²⁴ Ausgaben für Filmbestand in Mio. RM (Verleihumsatz abzgl. Verleihkosten in Mio. RM): 1924/25: 17,29 (9,9); 1925/26: 25,6 (9,0); 1926/27: 20,7 (10,8). Zu Zahlen u. Quellenangaben s. Blase: Die Krise der Ufa, S. 29, 38 u. 42.

²⁵ HADB S3673, Aufstellungen über Auswirkung der Voranschläge, S. 1 sowie Anlagen 1 u. 2.

²⁶ HADB S3672, "Betr. Ufa", interner Revisionsbericht von Grimmer v. 03.12.1926, S. 3 (handschriftliche Notizen).

ökonomik ist nun zu fragen, wie Konflikte zwischen individuellen und kollektiven Zielen zur Explosion der Kosten beitragen konnten und inwiefern die Konzernleitung an der Bewältigung des zentralen Problems scheiterte, die Einzelakteure im Sinne des Gesamtunternehmensinteresses zu lenken.

Regisseur und Produzent sind als diejenigen Akteure zu identifizieren, die maßgeblich für die Kostenentwicklung nach Erstellung des Projektbudgets verantwortlich sind. Der Regisseur als künstlerisch-technischer Leiter besitzt durch seinen (Un-)Willen zu betriebswirtschaftlicher „Rationalität“ einen entscheidenden Einfluss auf Länge und Kosten der Dreharbeiten. Nicht eingeplante Sonderwünsche, bspw. zusätzliche Massenszenen oder teure special effects, sowie zeitlich aufwendige Detailversessenheit können zur Überschreitung des Kostenvoranschlags beitragen. Ihm gegenüber steht der Produzent, der die wirtschaftlichen Interessen des Produktionsunternehmens bzw. der Kapitalgeber vertritt. Seine Rolle kann je nach Arbeitsstil und Kompetenz vom Budget überwachenden Administrator bis hin zum „Spiritus rector“ der gesamten Produktion mit materieller und künstlerischer Verantwortung reichen.²⁷ Zwischen Regisseur und Produzent besteht somit ein potentieller Zielkonflikt: Der Regisseur kann durch die Ausweitung der Produktionskosten seine künstlerischen Visionen in größerer Perfektion umsetzen. Dieses Ziel kann er intrinsisch („art for art’s sake“²⁸) oder extrinsisch motiviert²⁹ (bspw. zum Aufbau einer internationalen künstlerischen Reputation und der Erhöhung des eigenen „Marktwertes“) verfolgen. Der Produzent hingegen hat das Ziel, durch die Einhaltung des Kostenvoranschlags die Voraussetzungen für einen wirtschaftlichen Erfolg des Films zu schaffen. Die optimale Produktionsgröße des Regisseurs übersteigt also tendenziell die optimale Produktionsgröße des Produzenten.³⁰

Die Analyse des Kontrollproblems in der Spielfilmproduktion der Ufa erfolgt unter Rückgriff auf die von Williamson im Rahmen der Transaktionskostentheorie entwickelte Idee des „holdups“. Nach Williamson findet eine „fundamentale Transformation“³¹ der Beziehung zwischen Nachfrager und Anbieter einer Leistung statt, wenn eine Partei nach Abschluss des annahmegemäß unvollständigen Vertrags beziehungsspezifische Investitionen vornimmt und sich so in ein Abhängigkeitsverhältnis begibt. Investitionen sind beziehungsspezifisch, wenn sie innerhalb der eingegangenen Transaktionsbeziehung höhere erwartete Rückflüsse als mit anderen Transaktionspartnern aufweisen. Sind spezifische Investitionen überwiegend einseitig getätigt worden, kann der Transaktionspartner angesichts der Unvollständigkeit des Vertrags Nachforderungen zu seinen Gunsten durchsetzen, ohne dass das Ausweichen auf andere Transaktionspartner für die erpressbare Partei eine ökonomisch sinnvolle Alternative darstellen würde. Das nachvertragliche opportunistische Ausnutzen dieser Abhängigkeit wird als *holdup*, als „erpresserischer Überfall“ bezeichnet.³²

²⁷ Dadek, Walter: Die Filmwirtschaft. Grundriss einer Theorie der Filmökonomie, Freiburg 1957, S. 29f.

²⁸ Caves, Richard E.: Creative Industries. Contracts between Art and Commerce, Cambridge, Mass. 2000, S. 78.

²⁹ Zu den Begriffsdefinitionen vgl. Wiswede, Günther: Sozialpsychologie-Lexikon, München 2004, S. 390.

³⁰ Caves, Creative Industries, S. 140.

³¹ Williamson, Oliver E.: Transaction Cost Economics and Organization Theory, in: Ders.: Organization Theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond, Expanded Edition New York / Oxford 1995, S. 230f.

³² Vgl. ebenda; Ders.: Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York 1975, S. 9; Ders.: The Economic Institutions of Capitalism, New York 1985, S. 61ff. sowie Richter, Rudolf und Furubotn, Eirik: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 1996, S. 92f.

Verschiedene Hinweise sprechen dafür, dass die Kostenexplosion in der Ufa-Spielfilmproduktion auf ein holdup-Problem in der Prinzipal-Agent-Beziehung mit Starregisseuren zurückzuführen war: Die statistische Auswertung von Archivdaten zu den Produktionsperioden 1925/26 und 1926/27³³ zeigte einen außerordentlich starken positiven Zusammenhang zwischen der Kostenvoranschlagshöhe als Indikator für den Stellenwert, den der beauftragte Regisseur in den Augen der Produktionsleitung besaß, und der *absoluten* Überschreitung des veranschlagten Budgets (Korrelationskoeffizient $r=0,93$). Auch die Korrelation zwischen geplanter Budgethöhe und *prozentualer* Überschreitung des Kostenvoranschlags ($r=0,75$) erwies sich als statistisch signifikant. Lapidar ausgedrückt: Je größer das geplante Investitionsvolumen (und somit das Ansehen, das der beauftragte Regisseur bei der Ufa genoss), desto höher tendenziell die totale und sogar prozentuale Budgetüberschreitung in der Ufa-Spielfilmproduktion. Starregisseure sahen sich anscheinend im Gegensatz zu ihren Kollegen der B-Kategorie nicht gezwungen, ihre Arbeitsweise von der inflationären auf die harte Währung „umzustellen“: Fritz Lang z.B. hatte zu Inflationszeiten jahrelang gebraucht, um seine Nibelungen-Filme fertig zu stellen, jedoch waren die betriebswirtschaftlichen Ineffizienzen der Produktion ohne Auswirkungen geblieben. In Zeiten harter Währung trug Lang jedoch mit seiner von Perfektion besessenen Arbeitsweise bei den Dreharbeiten zu „Metropolis“ entscheidend zur finanziellen Schwächung der Ufa bei. In anderthalb Jahren Drehzeit „verschlang“ das größtenwahnsinnige Projekt am Ende statt der geplanten 1,96 Mio. RM rund fünf Mio. RM.³⁴

Bis Ende der 1920er Jahre beendete die Ufa nie aktiv eine Geschäftsbeziehung mit einem ihrer Starregisseure. Für die Ufa-Leitung schien es nicht rational zu sein, in einer laufenden Produktion das verschwenderische Verhalten der A-Regisseure wie bspw. Lang und Murnau durch deren Entlassung aus der Produktion zu „bestrafen“. Bei den von ihnen geleiteten „weltmarktfähigen Großfilmen“³⁵, die mit enormen Investitionen und sehr hohen Einnahmeerwartungen einhergingen, rechnete man anscheinend mit erheblichen Einnahmeverlusten, wenn man den Dreh abbrach oder den künstlerischen Leiter durch verfügbare Regisseure der B-Kategorie ersetzte. Ein hoher Spezifitätsgrad der Investition und eine damit einhergehende Abhängigkeit der Ufa von der Projektfortführung unter derselben künstlerischen Leitung war im Falle von Starregisseuren aus mehreren Gründen anzunehmen:

a) Abhängigkeit vom Markennamen des Regisseurs

Im Filmgeschäft steht den hohen Investitionskosten bei der Produktion³⁶ ein enorm hohes Absatzrisiko gegenüber. Ob ein Film ein „Hit“ oder ein „Flop“ wird, lässt sich vor der Auswertung im

³³ HADB S3673, Aufstellungen über Auswirkung der Voranschläge, Anlagen; Bundesarchiv in Berlin Lichterfelde BA R/109/I 5754, "Übersicht über das Ergebnis der eigenen Spielfilme und grossen Kulturbilder 1924/25 bis 1927/28 nach dem Stande v. 30. September 1928", Anlagen sowie Tabellen im Anhang v. Blase: Die Krise der Ufa.

³⁴ BA R/109/I 5754, Übersicht über das Ergebnis, Anlage 3, S. 3. Obgleich „Metropolis“ zwischen der Premiere am 10.01.1927 und dem 30.09.1928 ca. 3 Mio. RM einspielte und international zu den bis dato umsatzstärksten Filmen der Ufa zählte, konnte dies das finanzielle Fiasko nicht mindern. Die Einnahmen kamen der Ufa in ihrer Krisenzeit nicht mehr zu Gute; der Film ging nach der Uraufführung monatelang in die Nachbearbeitung und kam erst unter Hugenberg in die Kinos. Vgl. Töteberg, Michael: Der Turmbau zu Babelsberg. Fritz Langs "Metropolis", in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 180-182, hier 180 und Bachmann, Holger: The Production and Contemporary Reception of Metropolis, in: Ders./Minden, Michael: Fritz Lang's Metropolis, Rochester 2000, S. 3-45, hier 24 u. 43.

³⁵ BA R/109/I 5754, Übersicht über das Ergebnis, S. 2.

³⁶ Bakker, Gerben: The decline and fall of the European film industry: sunk costs, market size, and market structure, 1890-1927, in: Economic History Review 58, Nr. 2, 2005, S. 310-351, hier 322-327.

Kino nicht vorhersagen. Die Branche weist u.a. aufgrund sozialer Dynamiken eine beachtliche Gewinnkonzentration auf einzelne Filme auf.³⁷ Die Ware Film hatte zudem damals – angewiesen nur auf den Auswertungsort Kino – einen kurzen Produktlebenszyklus von 12 bis 15 Monaten, in denen die Investitionskosten amortisiert werden mussten. Die Markenbildung für einzelne Filme als Strategie zur Reduktion des Absatzrisikos erwies sich angesichts des kurzen Produktlebenszyklus als schwierig. Die historische Betrachtung zeigt, dass die Filmindustrie, Vorreiter waren US-amerikanische Filmfirmen, auf dieses Problem von 1910 an zunehmend mit dem Aufbau von *Stars*, d.h. mit der Einführung personenbezogener Marken reagierte. Beliebte Schauspieler und Regisseure sollten mit ihrem Namen als „Gütezeichen“ und Publikumsmagneten dienen.³⁸ Hierdurch erhofften sich die Produzenten eine Minderung der „Flopgefahr“. Der große Vorteil: Markennamen von Stars konnten (und können) filmübergreifend zur Bewerbung des Produkts Verwendung finden und auch als Türöffner bei den Kinobetreibern dienen.³⁹ Die Entlassung eines opportunistisch agierenden Ufa-Starregisseurs aus einer laufenden Produktion hätte bedeutet, bei der weiteren internationalen Vermarktung des Films auf die Wirkung seines auch im Ausland bekannten Markennamens zu verzichten. Aus relationaler Sicht hätte diese Strafe sicherlich zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehung mit dem Regisseur geführt und sämtliche Investitionen, die die Ufa in den Aufbau seiner international bekannten Star-Marke gesteckt hatte, hätten „abgeschrieben“ werden müssen.

b) Abhängigkeit vom Ausnahmetalent des Regisseurs

Ein Starregisseur hat einen Ausnahmestatus erreicht, wenn er sich durch herausragendes Talent und eine einzigartige künstlerische „Handschrift“ auszeichnet. Die Vision des Regisseurs vom Gesamtwerk des Films bildet den roten Faden, der insbesondere bei Großprojekten den Film als einheitliches Ganzes erscheinen lässt. Die Übernahme eines halbfertigen filmischen Produkts durch einen anderen Regisseur hätte unweigerlich einen Stilbruch bedingt, der die Erfolgsaussichten des Films reduziert hätte. Bezogen auf die relationale Perspektive befürchtete man vermutlich auch, die talentiertesten Regisseure an Hollywood zu verlieren und im Wettbewerb mit Hollywood unterzugehen.⁴⁰ International bekannte Ausnahmeregisseure, mit denen man sich „gegen die amerikanische Konkurrenz behaupten“⁴¹ konnte, waren in der deutschen Filmindustrie rar gesät.

c) Kosten der Einarbeitung eines Ersatzregisseurs

Durch das Zusammentreffen der besten kreativen und technischen Kräfte entstanden bei den Dreharbeiten zu Ufa-Großfilmen häufig technologische und künstlerische Erfindungen, von denen

³⁷ De Vany, Arthur: *Hollywood Economics. How extreme uncertainty shapes the film industry*, London 2004, S. 71f. Er beschreibt das Filmgeschäft als „*winner-take-all-business*“. Ebenda, S. 214.

³⁸ Bakker, Gerben: *Stars and stories: how films became branded products*, in: Sedgwick, John/Pokorny, Michael: *An Economic History of Film*, London/New York 2005, S. 48-85 sowie Sedgwick, John und Pokorny, Michael: *The film business in the United States and Britain during the 1930s*, in: *Economic History Review* 58, Nr. 1, 2005, S. 79-112, hier 79.

³⁹ Stars (Regisseure, Schauspieler, Produzenten) besitzen „opening power“ bei Kinobetreibern und „staying power“ beim Publikum. Vgl. De Vany, Arthur und Walls, W. David: *Uncertainty in the Movie Industry: Does Star Power Reduce the Terror of the Box Office?*, in: *Journal of Cultural Economics* 23, 1999, S. 285-318, hier 303f.

⁴⁰ Anfang der 20er Jahre verlor die Ufa viele ihrer wichtigsten Künstler an Hollywood, darunter Ernst Lubitsch und Pola Negri. Vgl. Gehler, Fred und Kasten, Ullrich: *Friedrich Wilhelm Murnau*, Augsburg 1990, S. 117.

⁴¹ HADB S3617, Geschäftsbericht 1924/25, S. 1.

sich viele später als erfolgreiche Innovationen weltweit durchsetzen konnten. Im Rahmen der Dreharbeiten von Friedrich Wilhelm Murnaus Film „Der letzte Mann“ (1925) gelang es bspw. zum ersten Mal in der Geschichte des Films, eine „entfesselte Kamera“ einzusetzen.⁴² Fritz Lang etablierte in Deutschland mit „Metropolis“ den Science Fiction-Film als neues Genre.⁴³ Die Dreharbeiten waren von der Erfindung und Implementierung zahlreicher technischer Neuheiten begleitet. Lang verwendete z.B. das für die europäische Filmproduktion neuartige „Schüfftan-Verfahren“, ein Spiegeltrickverfahren, das den Einsatz von Miniaturmodellen bei gleichzeitiger Aufnahme schauspielerischer Darbietungen möglich machte.⁴⁴ Die Einarbeitung eines Ersatzregisseurs in die Vielzahl völlig neuer Arbeitstechniken hätte Zeit und Geld gekostet. Auch in Bezug auf die Kooperationsbereitschaft des gesamten eingespielten Produktionsteams und die Bindung der Schauspieler an „ihren“ Regisseur wäre ein Regisseurwechsel kaum reibungslos und ohne Mehrkosten von statten gegangen.

d) Gesellschaftlicher Kultstatus der Regisseure und Reputation des Ufa-Konzerns

Mit Blick auf allgemeine Reputation, Aktienkurs und Kreditwürdigkeit des Ufa-Konzerns ist auch zu vermuten, dass die Ufa als einer der herausragenden Protagonisten des kulturellen Lebens in der Weimarer Republik und die Deutsche Bank als Hauptaktionär den gesellschaftlichen Skandal fürchteten, der im Falle der frühzeitigen Entlassung eines nicht budgetkonform agierenden Starregisseurs aus einer Filmproduktion angesichts des fast „fanatischen“ Interesses der deutschen Öffentlichkeit an allen Belangen der Ufa unvermeidlich gewesen wäre.⁴⁵

Geschäftsphilosophie und Strategien im Umgang mit opportunistischen Regisseuren

Erich Pommer, der den Regisseuren als Produktionschef und Ufa-Vorstandsmitglied gegenüber stand,⁴⁶ bevorzugte lange Zeit eine relativ autonome Arbeitsweise der Regisseure. Seiner strategischen Auffassung nach konnte den „Geschäftsfilmen“⁴⁷ der US-Konkurrenz nicht mit Imitationen, sondern nur mit anspruchsvollen Großfilmen mit eigener künstlerischer Note begegnet werden: „[...] Ebensowenig, wie wir den Amerikanern den Niagara-Fall nachmachen können. [...] Ein Volk muss wissen, wo sein Unnachahmliches, sein Niagara liegt.“⁴⁸

In dem von Pommer etablierten *Regisseursystem* hatte das Drehbuch die Funktion eines „Arbeitsmanuskripts“, das der Regisseur während des Drehs noch verändern konnte. War Pommer von den Ideen und dem Talent eines Regisseurs angetan, setzte er sich für die Freigabe finanzieller Mittel zur Umsetzung dieser Ideen ein.⁴⁹ Dies gelang ihm vermutlich auch deshalb, weil der Ufa-Vorstand den Aufsichtsrat bzw. die darin vertretenen Kapitalgeber mit übermäßig hohen Planerlösen „blendete“ und der Aufsichtsrat angesichts unrealistischer Erwartungen stets „die Mittel

⁴² Gehler und Kasten: Murnau, S. 76.

⁴³ Töteberg, Michael: Fritz Lang, Reinbek 1985, S. 53, 57.

⁴⁴ Bachmann: Production, S. 17.

⁴⁵ Vgl. HADB S3673, Brief Kiehl an Konsul von Naumann v. 11.04.1927, S. 4f.

⁴⁶ HADB S3618, "An die Herren Mitglieder des Aufsichtsrats", Schreiben von E.G. von Stauß v. 21.01.1926, S. 2f.

⁴⁷ Jacobsen, Wolfgang: Erich Pommer. Ein Produzent macht Filmgeschichte, Berlin 1989, S. 44.

⁴⁸ Hardt, Ursula: Kunst für Waschfrau Minna Schulze. Die Produktionskonzepte des Erich Pommer, in: Bock, Das Ufa-Buch, S. 90-93, hier 91.

⁴⁹ Ebenda und Elsaesser, Thomas: Kunst und Krise. Die Ufa in den 20er Jahren, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 96-105.

herbeischaffte⁵⁰. Es bestand somit eine doppelstöckige Prinzipal-Agent-Problematik: Das Kontrollproblem zwischen Aufsichtsrat als Prinzipal und Vorstand als Agent begünstigte sicherlich auch das holdup-Verhalten der Starregisseure.⁵¹ Weil Pommer seine Rolle als betriebswirtschaftlicher Gegenpol zur künstlerischen Vision kaum wahrnahm, trug seine (zu Inflationszeiten auch kommerziell erfolgreiche) Geschäftsphilosophie in Zeiten harter Währung nicht unerheblich zur existenzbedrohenden Krise der Ufa bei. So gab der Aufsichtsrat Pommer eine große Mitschuld am finanziellen Debakel der Ufa, 1926 wurde sein Vertrag nicht verlängert.⁵² Der Produzent ging zur Paramount nach Hollywood, kehrte aber wenig später „geläutert“ zur Ufa zurück. Sein Arbeitsstil hatte sich drastisch geändert, an die Stelle der „freien Hand“ trat eine starke Budgetkontrolle.⁵³

Im Zusammenhang mit dem Kontrollproblem in der Ufa-Spielfilmeigenproduktion Mitte der 1920er Jahre stellte auch die Vertragsgestaltung einen entscheidenden Punkt dar: Bis kurz vor Beginn der Hugenberg'schen Ära wurden die Ufa-Regisseure in der Eigenproduktion scheinbar nicht vertraglich dazu verpflichtet, sich an den Herstellungskosten zu beteiligen. Im Fall von Fritz Lang wurden bspw. erst im August 1926 solche Vertragsklauseln eingeführt, als der Regisseur für Folgeprojekte von „Metropolis“ verpflichtet wurde. Angesichts des finanziellen Fiaskos, das die Ufa durch diesen Film erlitten hatte, wurde ein Umdenken in der Vertragsgestaltung unumgänglich, um Anreize zu mehr Kostendisziplin zu schaffen. Höhere Transaktionskosten der Vertragsverhandlung und -gestaltung sowie der buchhalterischen Kontrolle mussten hierfür in Kauf genommen werden.⁵⁴ Strukturelle Veränderungen in der Produktionsbuchhaltung waren unverzichtbar. Im Februar 1927 besuchte Aufsichtsratsmitglied Kiehl die Neubabelsberger Produktionsbetriebe und beschrieb neu implementierte Planungs- und Kontrollmethoden, die in Richtung eines modernen Projektcontrollings gingen:

Die entscheidenden Punkte sind, dass jeder Film im Gegensatz zu früher genau vorkalkuliert wird, und dass erst nach gründlicher Vorbereitung mit der Herstellung begonnen wird, woraus sich dann die Möglichkeit ergibt, einen festen, nach Drehtagen genau eingeteilten Plan aufzustellen, dessen Einhaltung nach Zeit- und Kostenaufwand laufend überwacht wird unter Erstattung täglicher Berichte durch den für den Film [...] abgeordneten kaufmännischen Überwachungsbeamten an die Direktion. Freilich scheint die Organisation in dieser Art erst seit wenigen Monaten zu funktionieren. [...] eine Verschwenderwirtschaft etwa in der früheren durchaus anarchischen Weise [sollte] durch den Mechanismus der jetzigen Organisation ausgeschaltet sein.⁵⁵

Mit diesen institutionellen Veränderungen eiferte die Ufa der erfolgreichen US-Filmindustrie nach, wo die Geschäfte schon in den 1920er Jahren strikt nach den „Belangen des Rechnungswesens“ geführt wurden. Die stringent betriebswirtschaftliche Geschäftsführung der US-Filmkonzerne spiegelte sich in dem sog. *Produzentensystem* wider. Das Drehbuch besaß hier die

⁵⁰ HADB S3673, Aufstellungen, S. 2 und HADB S3636, "Vertraulich. Betr.: Vertrag Fritz Lang", Brief E.G. von Stauß an Ufa-Vorstand v. 23.08.1926

⁵¹ Dies wird auch deutlich in einem Brief, in dem von Stauß den Ufa-Vorstand der Informationspflichtverletzung gegenüber dem Aufsichtsrat bezichtigt: „Ich würde mich sonst [...] genötigt sehen, gegen solche Organe der Gesellschaft, die [...] die Rücksicht auf die Verfassung der Gesellschaft weiterhin ausser acht lassen, auch meinerseits aufs rücksichtsloseste vorzugehen.“ HADB S3629, Brief E.G. von Stauß an Eugen Stauß v. 01.09.1926.

⁵² HADB S3617, "Allerhand Dummheiten. Die Sanierung der Ufa", Ausschnitt aus Film-Journal vom 17. 12.1926.

⁵³ Er produzierte ab 1928 weitere Ufa-Erfolge wie „Der blaue Engel“ mit Marlene Dietrich. Jacobsen, Wolfgang: Erich Pommer. Ein Produzent macht Filmgeschichte, Berlin 1989, S. 95, 97; Hardt, Produktionskonzepte, S. 93.

⁵⁴ Hinweise finden sich in: HADB S3636, "Vertraulich. Betr.: Vertrag Fritz Lang".

⁵⁵ HADB S3672, Bericht Kiehl an E.G. von Stauß zur Lage in den Produktionsbetrieben, 18.02.1927, S. 1 u. 2.

Funktion, präziseste Anweisungen zu Handlung, Rollen, Dialogen, Anzahl der Szenen, Studiobauten etc. zu geben und war Basis für einen strikten Zeit- und Kostenplan bis zur Film Premiere. Die Einhaltung wurde vom Produktionschef permanent überwacht. Durch dieses rigide Projektcontrolling wurden die Kompetenzen des Regisseurs mittels Standardisierung, Planung, Überwachung und Arbeitsteilung erheblich eingeschränkt.⁵⁶

Das Qualitätskriterium der in den USA vorherrschenden Produktionsphilosophie war der kommerzielle Publikumserfolg eines Films. Bei der Ufa wollte man sich hingegen durch künstlerische Exzellenz und „kulturell wertvolle“ Spitzenproduktionen hervortun. Dies mag auch in den konservativen Eignerkreisen zu Nachgiebigkeit gegenüber Ausnahmeregisseuren geführt haben, die fester Bestandteil des deutschen Nationalstolzes geworden waren.⁵⁷ Das Beispiel der Zusammenarbeit von Fox und Murnau zeigt, dass die US-Produzenten eine andere Strategie verfolgten: Murnau besaß bei seinem ersten von William Fox produzierten Hollywood-Film für US-Verhältnisse noch ungewöhnlich freie Hand: Fox wollte, dass Murnau mit „Sunrise“ einen künstlerischen Prestige-Film schaffte – „koste es was es wolle.“ Der Film gewann 1928 einen Oscar, wurde aber kommerziell kein großer Erfolg. Beim dritten Film, den Murnau für Fox drehte, kam es zu Konflikten als das Projekt zu kostspielig wurde. Fox blieb hart und Murnau musste die Produktion frühzeitig verlassen – die letzten Szenen und die Nachbearbeitung des Films wurden unter anderer Leitung fertig gestellt.⁵⁸ Auf diese Weise investierte der Produzent trotz der Gefahr kurzfristiger finanzieller Einbußen in seine eigene Reputation.⁵⁹ Durch die „Strategie der härtesten Vergeltung“ klärte er die Machtverhältnisse auch für zukünftige Projekte und erzeugte eine starke Signalwirkung für andere Regisseure.

Bei der Ufa wurde Mitte der 1920er Jahre nicht ein einziges Mal ein ähnliches Exempel statuiert. Erst Anfang 1927 begann die Ufa einen Weg nach amerikanischem Vorbild einzuschlagen; eine Entwicklung, die in der Hugenberg-Ära weiter verfolgt wurde. Als sich abzeichnete, dass der Regisseur Georg Wilhelm Pabst das Budget von „Die Liebe der Jeanne Ney“ um 100.000 RM überziehen würde, wurde ihm bei Überschreitung mit Produktionsabbruch gedroht.⁶⁰ 1929 brach die Ufa die geschäftlichen Beziehungen mit Fritz Lang ab und erklärte ihn aufgrund seiner künstlerischen Eskapaden zur persona non grata.⁶¹ Es mutet paradox an, dass Lang sich wenig später erstaunlich schnell in das System von Hollywood einfügte. Bei allen 22 Kinofilmen, die er 1934 bis 1956 in den USA drehte, dauerten die Drehzeiten jeweils nur vier bis neun Wochen.⁶²

⁵⁶ Elsaesser: Kunst, S. 98f. Vgl. Stuart & Co Halsey, The Motion Picture Industry as a Basis for Bond Financing (Prospekt von 1927), in: Balio, Tino (Hg.): The American Film Industry, Madison/London 1976, S. 171-191.

⁵⁷ Laemmle, Carl: The Business of Motion Pictures (1927), in: Tino Balio (Hg.): The American Film Industry, Madison/London 1976, S. 153-168, S. 157; Elsaesser: Kunst, S. 101 und HADB S3621, "Zusammenfassender Bericht über die Entwicklung der Ufa im 1. Quartal 1918" vom 01.04.1918.

⁵⁸ Eisner, Lotte H.: Murnau, Frankfurt a.M. 1979, S. 283, 301, 319-323 und Körte, Peter: Die Kraft des Lichts. Der Regisseur Friedrich Wilhelm Murnau, in: Bock: Das Ufa-Buch, S. 112-115.

⁵⁹ Vergleichbar mit Soft und Hard Budget Constraints. Vgl. Bolton, Patrick und Dewatripont, Mathias: Contract Theory, Cambridge (Massachusetts)/London 2005, S. 386.

⁶⁰ Kreimeier, Klaus: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns, 2. Aufl. Frankfurt am Main 2002, S. 194.

⁶¹ Vgl. Töteberg: Fritz Lang, S. 66.

⁶² Maibohm, Ludwig: Fritz Lang. Seine Filme - sein Leben, München 1981, S. 257-266.

Abschließende Würdigung

Das Gründungsjahrzehnt und die nach der Währungsreform auftretende Konzernkrise der Ufa kann abschließend als ein für die Wirtschaftsgeschichte in vielerlei Hinsicht interessanter Forschungsgegenstand gewürdigt werden: Die Filmbranche war zum Ufa-Gründungszeitpunkt besonders in Deutschland noch sehr jung, kapitalschwach und im internationalen Vergleich „unreif“. Es mangelte an Fachkräften und an Erfahrungen mit den Besonderheiten des Filmmarktes und der Herstellung des Filmprodukts. Man war angesichts einer hohen Humankapitalintensität und elementaren Kreativitätskomponente, komplexer Kostenstrukturen und erheblicher, projektbezogener sunk costs bei einem gleichzeitig kurzen Produktlebenszyklus, hoher Absatzunsicherheit und personenbezogenen Marken mit völlig neuen Begebenheiten konfrontiert. Aus einem institutionalistischen Blickwinkel heraus betrachtet ließ dies kaum zu, betriebswirtschaftliche Erfahrungen und Problemlösungen aus etablierten Industrien hierauf anzuwenden. Durch die Inflation wurde vorübergehend verdeckt, dass bei der Ufa noch keine effektive Kostenkontrolle implementiert worden war. In Zeiten rapider Geldentwertung wäre Ressourcen sparendes Handeln ohnehin nicht rational gewesen. Die nach der Währungsreform auftretende Konzernkrise ist offensichtlich als eine Art „schmerzhafter“ Lernprozess und institutioneller Wandel in geldwertstabileren, weniger protektionistischen Zeiten zu sehen, der unter „normalen“ marktwirtschaftlichen Bedingungen schon früher hätte eintreten müssen. Dieser Lernprozess spiegelte sich auch darin wider, dass die Beziehungen zu den Starregisseuren in vertraglicher und relational strategischer Hinsicht angesichts der vorangegangenen Kontrollprobleme anders gestaltet wurden und das Rechnungswesen sich an die Erfordernisse von komplexen Projekt-, Kosten- und Vertragsstrukturen anpasste. So folgte die Ufa in ihrer betriebswirtschaftlichen Modernisierung, wenngleich etwas zeitverzögert, dem Beispiel der US-Filmproduktion, wo bereits in Stummfilmzeiten von einem rigiden, projekt-nahen Controlling und einer generellen „Verbetriebswirtschaftlichung“ der Filmproduktion gesprochen werden kann.
