



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Claudia Fuchs

Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen

Reihe Arbeitspapiere

des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Heft 61

Köln, im September 1996

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie:

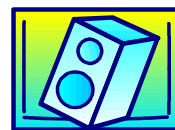
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 61: 3-930788-50-0

Schutzgebühr: 6,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter
www.rundfunk-institut.uni-koeln.de

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per E-Mail an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die u. g. Postanschrift.



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Hohenstaufenring 57a

50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

www.rundfunk-institut.uni-koeln.de

INHALTSVERZEICHNIS*

| | |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| 1. Einleitung | 1 |
| 2. Projektcontrolling als Teilfunktion des Projektmanagements | 3 |
| 2.1. Die allgemeine Theorie des Controlling und seine Funktion.. | 3 |
| 2.2. Das Projekt - Begriffsmerkmale, Arten, Ziele | 3 |
| 2.3. Projektmanagement als systemübergreifendes Element – Definition und Aufgabenkatalog | 6 |
| 2.4. Projektcontrolling..... | 9 |
| 2.4.1. Begriffliche Erläuterungen und Hauptaufgaben | 9 |
| 2.4.2. Planung von Projekten..... | 10 |
| 2.4.2.1. Grundsätze und Determinanten..... | 10 |
| 2.4.2.2. Aufgabenplanung..... | 10 |
| 2.4.2.3. Kostenplanung | 11 |
| 2.4.2.4. Ablauf- und Terminplanung | 13 |
| 2.4.2.5. Kapazitätsplanung | 14 |
| 2.4.3. Steuerung und Kontrolle von Projekten | 15 |
| 2.4.3.1. Grundsätze und Determinanten..... | 15 |
| 2.4.3.2. Terminsteuerung und -kontrolle | 16 |
| 2.4.3.3. Kostensteuerung und -kontrolle | 17 |
| 2.4.3.4. Qualitäts-/Leistungssteuerung und -kontrolle | 18 |
| 2.4.3.5. Integrierte Ergebnisbetrachtung..... | 18 |
| 3. TV-Spielfilmproduktion als Projekt | 20 |
| 3.1. Abgrenzende Darstellung des TV-Spielfilms innerhalb der Film- und Fernsehwirtschaft | 20 |
| 3.2. TV-Spielfilm als Projekt | 20 |
| 3.3. TV-Spielfilmproduktionen - eine Marktanalyse im Rahmen von Auftragsproduktionen unabhängiger Produktionsunternehmen | 21 |
| 3.3.1. Abgrenzung: Auftragsproduktion und unabhängige Produktionsunternehmen | 21 |
| 3.3.2. Marktanalyse..... | 22 |

* Die vorliegende Arbeit stellt die geringfügig veränderte Fassung einer Diplomarbeit dar, die die Verfasserin unter ihrem Mädchennamen Claudia Lippmann im WS 1995/96 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln eingereicht hat.



| | |
|--|-----------|
| 3.4. Projektmitarbeiter und -beteiligte | 25 |
| 3.5. Projektentwicklung einer TV-Spielfilmproduktion – eine Phasenbetrachtung | 26 |
| 3.5.1. Idee und Drehbuch..... | 26 |
| 3.5.2. Finanzierung..... | 27 |
| 3.5.3. Kalkulation..... | 27 |
| 3.5.4. Vorproduktion und Drehplan | 28 |
| 3.5.5. Produktion | 29 |
| 3.5.6. Nachbearbeitung..... | 29 |
| 4. Projektcontrolling bei TV-Spielfilmproduktionen – Deskription und Diskussion | 31 |
| 4.1. Planung der Projektentwicklung von TV-Spielfilmproduktionen..... | 31 |
| 4.1.1. Grundsätze und Determinanten | 31 |
| 4.1.2. Filmspezifische Aufgabenplanung..... | 31 |
| 4.1.3. Filmspezifische Kosten- und Einsatzmittelplanung | 32 |
| 4.1.3.1. Strukturierung..... | 32 |
| 4.1.3.2. Hilfsmittel zur Plandatenermittlung und -erfassung..... | 34 |
| 4.1.3.3. Auftragsbezogene Liquiditätsplanung | 36 |
| 4.1.4. Filmspezifische Ablauf- und Terminplanung | 37 |
| 4.1.4.1. Gesamte Projektentwicklung..... | 37 |
| 4.1.4.2. Feinabstimmung..... | 39 |
| 4.1.5. Diskussion | 41 |
| 4.2. Steuerung und Kontrolle bei der Projektentwicklung von TV-Spielfilmproduktionen..... | 42 |
| 4.2.1. Grundsätze und Determinanten | 42 |
| 4.2.2. Filmspezifische Terminsteuerung und -kontrolle | 44 |
| 4.2.2.1. Datenerhebung | 44 |
| 4.2.2.2. Erfassung, Aufbereitung und Vergleich..... | 46 |
| 4.2.2.3. Abweichungsanalyse und Gegensteuerung..... | 47 |
| 4.2.3. Filmspezifische Kostensteuerung und -kontrolle | 48 |
| 4.2.3.1. Datenerhebung | 48 |
| 4.2.3.2. Erfassung, Aufbereitung und Vergleich..... | 49 |
| 4.2.3.3. Abweichungsanalyse und Gegensteuerung..... | 52 |
| 4.2.4. Qualitätssteuerung und -kontrolle | 53 |
| 4.2.5. Diskussion..... | 54 |



| | |
|-----------------------------------|----|
| 5. Schlußbetrachtung | 57 |
| Anhang | 59 |
| Literaturverzeichnis | 67 |
| Seminarteilnahmen | 76 |



Abbildungsverzeichnis

| | | |
|----------------------|---|----|
| Abbildung 1: | Spannungsdreieck bei Projekten | 6 |
| Abbildung 2: | Aufgabenfelder des Projektmanagements | 7 |
| Abbildung 3: | Projektmitarbeiter und -beteiligte bei der Herstellung von TV-Spielfilmen | 25 |
| Abbildung 4: | Auszug aus einer mehrstufigen Aufgabenanalyse, ereignis- und vorgangsorientiert | 31 |
| Abbildung 5: | Zusammenstellung eines Kalkulationsschemas | 33 |
| Abbildung 6: | Drehbuchauszug | 35 |
| Abbildung 7: | Beispiel (in Auszügen) eines Liquiditätsplanes | 37 |
| Abbildung 8: | Fragmentarisches Beispiel einer Filmprojektterminierung an- hand eines Balkendiagramms | 38 |
| Abbildung 9: | Muster eines Drehplans | 40 |
| Abbildung 10: | Beispiel von Kosten- und Liquiditätsverläufen in Abhängigkeit zur Zeit | 42 |
| Abbildung 11: | Tagesbericht | 45 |
| Abbildung 12: | Beispiel einer Meilenstein-Trendanalyse für ein Spielfilmprojekt | 46 |
| Abbildung 13: | Formularaufbau einer Mitlaufenden Kalkulation | 50 |
| Abbildung 14: | Graphische Darstellung einer Gesamtkostenentwicklung | 52 |

1. Einleitung

In den letzten zehn Jahren haben sich die Bedingungen des Rundfunkmarktes entscheidend verändert.¹ Durch die vermehrte Anzahl von Rundfunkveranstaltern wächst der Programmbedarf unaufhörlich und damit einhergehend die Nachfrage nach Produktionskapazitäten. Vor diesem Hintergrund erhöhte sich auch die Anzahl der rundfunkproduzierenden Unternehmen - Wettbewerbsdruck, steigende Kosten und Preise sind die Folge.

Besonders in freien/unabhängigen Filmproduktionsunternehmen wird im Produktionsprozeß fast ausschließlich *Projektarbeit* geleistet. Dabei führen zunehmende Komplexität und Umfang der Filmprojekte zu erheblichen Abwicklungs- und Koordinationsproblemen.

Insbesondere Spielfilmprojekte sind Vorhaben mit einem hohen Neuartigkeitsgrad - sie scheinen eines der letzten "Abenteuer" in der Wirtschaft zu sein. Die Vermutung liegt nahe, daß noch Nutzenpotentiale für eine wirtschaftlich effizientere Abwicklung von Filmproduktionen auszuschöpfen sind. Angesichts der angespannten Marktsituation kann sich die Filmproduktionsbranche jedoch keine Ineffizienzen mehr leisten und macht so den Einsatz von Controllingtechniken bei den Projektabwicklungen zu einer fundamentalen Notwendigkeit.

Ziel dieser Arbeit soll es deshalb sein, ein unter diesen Aspekten betrachtetes effektives Projektcontrolling von TV-Spielfilmen darzustellen und nach Möglichkeit marktnahe Optimierungsvorschläge aufzuzeigen. Dabei wird angestrebt, Erkenntnisse, die für die allgemeine Ausgestaltung des Projektcontrolling gewonnen werden, auf die spezifischen Probleme der Abwicklung von TV-Spielfilmen anzuwenden und zu diskutieren. Dies soll vor dem Hintergrund einer wirklichkeitsnahen Abbildung von freien Produktionsunternehmen geschehen.

Die darzustellenden und zu optimierenden Verfahren und Instrumente des Projektcontrolling müssen mittels Planung, Steuerung und Kontrolle sowie deren Koordination die Projektleitung unterstützen und das Projektgeschehen transparent machen. Diese Anforderungen verlangen eine Planungsmitgestaltung, die aktuelle und aussagefähige Dokumentation der Projektabwicklung, die Initiierung von Beeinflussungsmöglichkeiten und die Vorbereitung und Kontrolle von Entscheidungen.

Die hier behandelte Thematik findet ihre Eingrenzung in der betriebswirtschaftlichen Teildisziplin des Projektcontrolling und dem rundfunkspezifischen Produkt des Spielfilms innerhalb des Marktsegments der Auftragsproduktionen.

Im Gegensatz zum Unternehmenscontrolling zeichnet sich das Projektcontrolling durch speziell auf die Abwicklung von Projekten ausgerichtete Instrumente und Verfahren aus und findet deshalb auf operativer Ebene statt.

¹ Vgl. Meier-Beer, 1995, S. 56 - 61; Krüger, 1993, S. 246 u. a.



TV-Spielfilme sind in diesem Fall als Ein- bis Vierteiler zu verstehen und darum in der kurzfristigen Projektlaufzeit (bis zu einem Jahr) angesiedelt. Sie werden von privaten oder öffentlich-rechtlichen TV-Veranstaltern an freie/unabhängige Produktionsfirmen in Auftrag gegeben. Innerhalb dieses Marktsegments handelt es sich für Produktionsunternehmen um externe Projekte, deren Controlling von der Ertragsseite her unbeeinflusst bleibt (festes Auftragsbudget) und sich deshalb an der Kostenseite - im weitesten Sinne - ausrichten muß.

Der Umfang und Aufbau der vorliegenden Arbeit bewegt sich von der Erarbeitung der allgemeinen Theorie des Projektcontrolling über den Themenbereich des TV-Spielfilms und seiner in diesem Zusammenhang stehenden Umwelt bis hin zu einer Verbindung zwischen den wissenschaftlichen Erkenntnissen und den marktnahen Methoden des Projektcontrolling.

Bevor auf den filmspezifischen Anwendungsteil eingegangen werden kann, ist es notwendig, einige allgemeine Charakteristika, Möglichkeiten sowie wesentliche Determinanten des Projektcontrolling darzustellen. Ausgangspunkt hierfür bilden vor allem neuere Erkenntnisse aus dem industriellen Bereich, weil einschlägige Literatur zur Filmbranche so gut wie gar nicht vorhanden ist.

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich Teil drei der Arbeit mit dem Bereich des TV-Spielfilms und seinem Umfeld. Um Größenordnungen einschätzen zu können, Art und Weise der Projektabwicklung zu durchschauen und Verständnis für die spezifischen Probleme und Eigenarten zu bekommen, werden wirklichkeitsnahe Strukturen und Inhalte sowohl des Marktes als auch des Spielfilmproduktes aufgezeigt.

Aufbauend auf dieser Spezifikation wird im Teil vier die Zusammenführung der vorangegangenen Teile derart realisiert, daß die theoretisch gewonnenen Erkenntnisse auf die filmspezifischen Probleme transferiert, angewendet, diskutiert und optimiert werden. Dabei werden in diesem (sowie auch im zweiten) Teil die Vorgänge Planung und Steuerung/Kontrolle getrennt, weil die Planung ihren Schwerpunkt in der Phase der Projektvorbereitung, Steuerung/Kontrolle den ihren jedoch in der Projektdurchführung haben und im wesentlichen aus der Planung hervorgehen.

Da der überwiegende Teil der Arbeit nur auf vereinzelte und marginale Literaturangaben zurückgeführt werden kann, wurden anderweitige Recherchen unumgänglich. Vielfach begründen sich die Ausführungen deshalb auf Expertengespräche (formelle Interviews), verschiedene Seminarteilnahmen, eigene Beobachtungen und eine Reihe von informellen Gesprächen mit Branchenvertretern bzw. Branchenkennern.²

² In diesem Zusammenhang danke ich den Mitarbeitern der Unternehmensberatung für Film, Fernsehen und Bühne Bonhoeffer & Partner in Köln für ihre stete Hilfe. Ihre Unterstützung war eine wesentliche Voraussetzung für die Fertigstellung dieser Arbeit. Nähere Informationen zu den Expertengesprächen können beim Autor erfragt werden.

2. Projektcontrolling als Teilfunktion des Projektmanagements

2.1. Die allgemeine Theorie des Controlling und seine Funktion

Controlling ist eine *Komponente der Führung* sozialer Systeme³, das die Führung bei ihrer Lenkungsaufgabe *unterstützt*.⁴ Es stellt damit ein modernes Konzept zur Führungssteuerung dar, welches insbesondere durch die Bereitstellung von führungsrelevantem Fakten- und Methodenwissen bei der leitenden Aufgabe behilflich ist.⁵

Die Funktion des Controlling besteht in der *Koordination* des Führungsgesamtsystems, die sich insbesondere auf die Gestaltung und Überwachung des Planungs-, Kontroll- und Informationssystems bezieht.⁶ Durch ein entsprechendes Berichtswesen müssen die benötigten Informationen für die Subsysteme *Planung, Steuerung und Kontrolle* so erfaßt, analysiert und rückkoppelnd aufbereitet werden, daß sie das Führungsgesamtsystem bei der Erfüllung seiner Aufgaben maßgeblich positiv beeinflussen können. Es ist also eine unabdingbare Voraussetzung⁷ für die zielgerichtete Führungslenkung, daß das Controlling bei den Prozessen der Planung, Kontrolle und Steuerung unmittelbar beteiligt ist und sie durch diese Mitwirkung ausschlaggebend bestimmt.

Wegen der ständigen Weiterentwicklung der Führungsteilsysteme, der Dynamisierung der Umwelt und der Erhöhung der Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben steigt die Notwendigkeit des Controlling, und es wird sich stärker denn je als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin einrichten.

2.2. Das Projekt - Begriffsmerkmale, Arten, Ziele

Betrachtungen über eine Lehre der Leistungserstellung mit Projektcharakter als Disziplin der Betriebswirtschaftslehre müssen notwendigerweise beim Projektbegriff ansetzen. Nach der DIN-Norm⁸ handelt es sich bei einem Projekt um "ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B.: Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation". Neben der DIN-Definition gibt es eine

³ Das Führungssystem sozialer Gebilde umfaßt die Teilsysteme Zielsystem, Planung, Kontrolle, Informationssystem, Organisation und Personalführung; Küpper/Weber/ Zünd, 1990, S. 284.

⁴ Vgl. Krystek/Zur, 1991, S. 306; Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 282; Horvath, 1990, S. 791.

⁵ Vgl. Horvath, 1990, S. 146.

⁶ Vgl. Küpper/Weber/Zünd, 1990, S. 283; Horvath, 1990, S. 146; Maier, 1990, S. 189.

⁷ Vgl. ebenda, S. 284.

⁸ Vgl. DIN 69901, 1987.



Fülle von weiteren Begriffsbestimmungen.⁹ Essentiell ergeben sich folgende Wesensmerkmale:

- Zielvorgabe / zeitliche Determination: Es existiert ein definiertes Ziel; der Unterschied zu Sachzielen von Unternehmen ist die zeitliche Begrenzung; d. h. es kann der Anfangs- und Endzeitpunkt einer abgrenzbaren Leistung definiert werden.
- Einmaligkeit: Die Einmaligkeit bezieht sich auf das Vorhaben als Ganzes, wobei auch bei Projekten mit hohem Neuigkeitsgrad selbstverständlich Vorgänge mit Wiederholcharakter eingebettet sind.
- Neuartigkeit: Der Neuartigkeitsgrad von Projekten ist sehr unterschiedlich und hängt von der Art der Projekte¹⁰ ab. Das Merkmal ist damit nicht konstitutiv für den Projektbegriff.
- Komplexität: Kriterien für eine Projektkomplexität bestehen hauptsächlich in Interdisziplinarität, Mitarbeiteranzahl, finanziellem Umfang, Projektzeitraum, Kompliziertheit und allgemeinen Einflußgrößen.¹¹
- aufgabenbezogenes Budget: Projekte werden (fast immer) unter finanziellen Begrenzungen abgewickelt.
- Risiko: Risikokriterien für ein Projekt sind hohe absolute finanzielle Belastung (Finanzrisiko), hohe Konventionalstrafen bei nicht-termin-gerechter Fertigstellung (Zeitrisko), das Ausscheiden von Mitarbeitern (Personalrisiko), der Konkurs des Unternehmens, wenn das Projekt scheitert und der Prestigeverlust bei Scheitern.

Ein weiteres wesentliches Attribut von Projekten ist der *Phasencharakter*. Jedes Projekt, ganz gleich welcher Art, durchläuft einen bestimmten Zyklus. Dieser Zyklus wird durch den sogenannten phasenweisen Projektablauf determiniert.¹² Dabei handelt es sich um einen in seinen Zielsetzungen differenzierten und abgestuften Projektablauf, dessen Prinzip darin besteht, einzelne Phasen zu definieren und zu koordinieren und die durch Entscheidungsstationen¹³ miteinander verbunden sind.¹⁴ Grob kann man bei jedem Projektablauf zwischen Vorklärungs-, Angebots-, Auftrags- bzw. Durchführungs- und der Auswertungsphase unterscheiden.¹⁵ Weitere Detaillierungen und Anzahl der Phasen

⁹ Vgl. Schelle, 1989a, S. 4 - 8; Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 12; Bürgel, 1989, S. 4 u. a.

¹⁰ Siehe auch folgende Ausführungen.

¹¹ Gemeint sind damit Konkurrenz des Marktes, Unternehmensleitung, Mitarbeiterprofile (Teamzusammensetzung) und Rahmenbedingungen wie Gesetze, Umwelt, Politik.

¹² Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 33

¹³ D.h. Zielsetzung und das Erreichte einer Phase vergleichen und dementsprechende Entscheidungen treffen.

¹⁴ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 33.

¹⁵ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 58.



sind abhängig von der Projektart und dem Umfang bzw. der Komplexität des Projektes und müssen jeweils auf die spezifischen Projektbelange zugeschnitten sein.

Projekte unterscheiden sich in ihrer *Art* aufgrund der oben angeführten und noch einer Reihe weiterer Merkmale. Diese Faktoren bieten jedoch keinen Ansatz für eine Systematik von Projekten, da es sich um Sekundärmerkmale handelt und ein Projekt mehreren dieser Attribute in unterschiedlicher Ausprägung entsprechen kann. Eine flexible, ausbaufähige Projektsystematik muß sich daher in der ersten Unterscheidungsstufe, nämlich von den Inhalten und Objekten her ableiten; danach gibt es: *Investitionsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Organisationsprojekte*.¹⁶

Eine Reihe von weiteren gegeneinander abgrenzbaren Projektarten ergibt sich dann aus den Sekundärmerkmalen; z. B. die Unterscheidung in Innovations- und Routineprojekt¹⁷ geht auf diverse Neuigkeitsgrade und Einmaligkeit von Projekten zurück.

Die maßgebliche Bestimmungsgröße für ein Projekt ist das *Projektziel*. Nach DIN 69901¹⁸ wird das Projektziel als nachzuweisendes Ergebnis und vorgegebene Randbedingungen der Gesamtaufgabe eines Projektes definiert. Projektziele müssen geplant werden. Die Aufgabe der Zielplanung und damit Projektvorbereitung ist die Projektbildung, d.h. die richtige Abgrenzung des Projektes aus der Sicht der Zielformulierung und auch betreffend der optimalen Realisierbarkeit.¹⁹ Die Zielplanung bildet somit die Basis für alle weiteren Aktivitäten der Projektplanung und -realisierung.

Projektziele lassen sich als *Spannungsdreieck* beschreiben:

¹⁶ Zur Systematik und zur näheren Erläuterung der einzelnen Projektarten vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 18 f.; Krüger, 1987, S. 207; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 29.

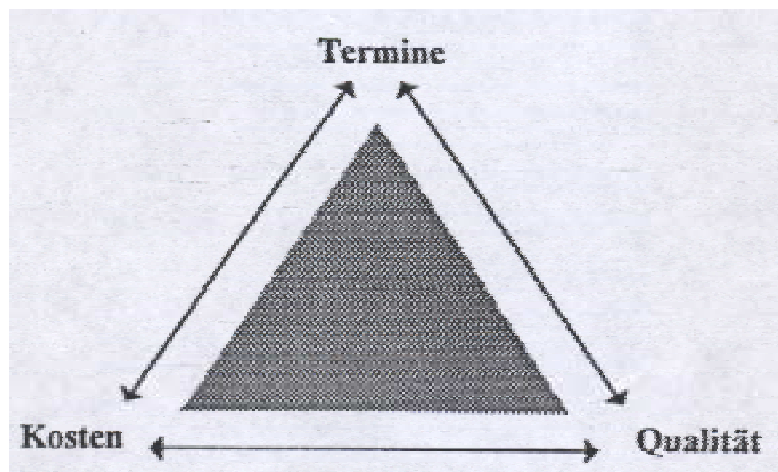
¹⁷ Vgl. Mühlfelder/Nippa, 1989, S. 376 f.

¹⁸ Vgl. DIN 69901, 1987.

¹⁹ Vgl. Aggteleky, 1989, S. 102.



Abb. 1: Spannungsdreieck bei Projektzielen



Quelle: Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 13

Die oberste Zielsetzung eines Projektes sind die untereinander konkurrierenden Zielgrößen *Zeit*, *Kosten* und *Qualität* bzw. die zu erbringende *Leistung*.²⁰ Diese verschiedenen Projektziele²¹ haben in den einzelnen Vorhaben unterschiedliche Priorität²²; es ist also wichtig, zunächst die den Erfolg der Projektabwicklung dominierende(n) Zielgröße(n) zu ermitteln.

2.3. Projektmanagement als systemübergreifendes Element - Definition und Aufgabenkatalog

Die zunehmende Komplexität und Langfristigkeit der Projekte und die daraus resultierenden steigenden Kosten und Risiken haben in den 60er Jahren zur Entwicklung des Projektmanagements geführt.²³ Nach der DIN-Norm²⁴ ist das die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projektes. Dabei umfaßt Projektmanagement eine systematische und fachübergreifende Vorgehensweise zur Koordination der Prozesse innerhalb eines Projektes; hierzu gehören vor allem Maßnahmen der Aufbau- und Ablauforganisation, Führung, Teamarbeit und Konfliktsteuerung.²⁵

Der gesamte Aufgabenkatalog des Projektmanagements umfaßt die in Abbildung 2 dargestellten *Aufgabenfelder*.

²⁰ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 13; Schelle, 1989b, S. 333; Haarstark, 1992, S. 328; Kett, 1992, S. 200.

²¹ Zu den *Funktionen* von Projektzielen, wie beispielsweise Bewertung, Koordination und Kontrolle vergleiche man im Näheren Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 35 f.

²² Vgl. Vetter/Wiesenbauer, 1994, S. 229; Schelle, 1989b, S. 334.

²³ Vgl. Buch, 1991, S. 3.

²⁴ Vgl. DIN 69901, 1987.

²⁵ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 14 - 16.

Abb. 2: Aufgabenfelder des Projektmanagements



Quelle: Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 11

Innerhalb des gesamten Aufgabenkatalogs läßt sich eine prinzipielle Aufgabenteilung folgendermaßen untergliedern²⁶:

- die *unmittelbare* Aufgabe des Projektmanagements ist das Managen der Projektarbeit hinsichtlich Inhalt, Zeit, Kosten und Risiko,
- die *mittelbare* Aufgabe des Projektmanagements ist der Aufbau, das Managen und das Wiederauflösen, d.h. Führen und Funktionstüchtig Erhalten der Projektorganisation.

Im Detail sind dabei unterschiedliche Einzelaufgaben zu erfüllen. Die Hauptfunktion der unmittelbaren Aufgaben des Projektmanagements bestehen dabei im *Planen, Steuern und Überwachen bzw. der Kontrolle*²⁷, die ihrerseits in unterschiedliche Teilfunktionen weiter zerlegt werden können. Über die im Zentrum des Projektmanagements stehenden unmittelbaren Aufgaben und seiner Hauptfunktionen hinaus müssen die *mittelbaren* Aufgaben wahrgenommen werden, um eine erfolgreiche Projektabwicklung zu gewährleisten. Diese Aufgaben sind erforderlich, um die Projektplanung, -steuerung und -kontrolle durchführen zu können und besitzen demnach instrumentellen Charakter. Es handelt sich dabei um die *Organisation* der Projektelemente Personen, Hardware und Software - die sogenannte Projektinfrastruktur²⁸ sowie die generellen Managementaufgaben:

- Projektführung im Sinne der Zielsetzung, Lenkung, Kontrolle und Motivation der Mitarbeiter²⁹,

²⁶ Vgl. Patzak, 1989, S. 48 ff.

²⁷ Dieser Teil wird in den folgenden Abschnitten ausführlich dargestellt und erläutert.

²⁸ Vgl. Patzak, 1989, S. 53.

²⁹ Vgl. Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 32.



- Koordinieren, d.h. Steuerung der Kooperation, Abstimmung der Mittel und Einzelinteressen aller Beteiligten sowie Konfliktmanagement³⁰, Kommunizieren, d.h. Projektinformationszentrale für alle Interessierten, Förderung des persönlichen Gesprächs und Präsentation.

Insbesondere bei zunehmendem Arbeitsvolumen werden Projekte interdisziplinär und auch arbeitsteilig bearbeitet, so daß hinsichtlich der personellen Aufgabenteilung³¹ eher von einer mehrere Stellen umfassenden *Projektorganisation* ausgegangen werden kann. An der Spitze einer solchen Projektorganisation steht der Projektleiter respektive die Projektleitung, die aus mehreren Mitgliedern (Teilprojektleiter, Projekt-Controller usw.) bestehen kann.³² Mit Blick auf die Art der gebildeten Aufgabenbereiche, Stellen und Abteilungen sowie zwischen diesen bestehenden Weisungs- und Informationsbeziehungen lassen sich im wesentlichen drei Formen der Projektorganisation³³ unterscheiden: *Stabsprojektorganisation*, *reine Projektorganisation*, *Matrix-Projektorganisation*.³⁴

Andererseits können die sachlichen, in Raum und Zeit ablaufenden Prozesse im Vordergrund stehen, die sich bei und zwischen den Aufgabenträgern vollziehen. In diesem Fall spricht man von *Ablauforganisation*.³⁵ Der Projektablauf wird in Phasen eingeteilt, welche z.B. durch Zeiten, eindeutige Ergebnisse und Bearbeitungsvorgänge definiert werden.³⁶

Die Regelungen der Projektorganisation beziehen sich auf alle Elemente und Phasen der gesamten Projektabwicklung. Sie umfassen die Mitwirkung bei allen Projektplanungen sowie deren Überwachung und Einhaltung; die Projektleitung steuert ebenso das Gesamtprojekt mittels Gegenmaßnahmen bei Abweichungen und erfaßt und berichtet dem Auftraggeber über den Projektstatus.³⁷

Mit der Projektorganisation eng verbunden ist die *Projektführung*, da die Projektleitung mit den Aufgaben aus beiden Bereichen betraut ist. Projektführung bedeutet die Aktivierung, Lenkung und Kontrolle der Mitarbeiter zur Erfüllung ih-

³⁰ Vgl. Patzak, 1989, S. 53.

³¹ PICOT spricht von drei Formen der Aufgabenteilung, um die Gesamtaufgabe eines Organisationsproblems lösen zu können - sachliche, zeitliche, und personelle Aufgabenteilung. Vgl. dazu ausführlicher Picot, 1984, S. 97.

³² Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 10.

³³ Vgl. dazu ausführlicher Grochla, 1982, S. 276 ff., Andreas/Rademacher/Sauter, 1989, S. 686 - 689, Platz, 1989, S. 653f.

³⁴ Man spricht dabei auch von Formen der *Aufbauorganisation*, die sich in Abhängigkeit ihrer spezifischen Ausprägungen für die verschiedenen Projektarten eignen. Vgl. dazu im Näheren Andreas/Rademacher/Sauter, 1989, S. 686 - 689.

³⁵ PICOT weist darauf hin, daß die Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation zwei Seiten ein und desselben Gegenstandes betont und einander nicht abschließbar sind; Picot, 1984, S. 99.

³⁶ Vgl. auch vorhergehendes Kapitel sowie Saynisch, 1989, S. 705 - 737.

³⁷ Vgl. Maier, 1990, S. 189 f.; Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 10; zum Zusammenhang zwischen Projektleitung und Controlling auch Ederer, 1991, S. 164 f.



rer im Rahmen der Planung festgelegten Aufgaben.³⁸ Führungsstil³⁹ - wobei der kooperative im Gegensatz zum autoritären Führungsstil bei Projektabwicklungen geeigneter ist - und Teamentwicklungsfähigkeiten sind dabei von großer Bedeutung und beeinflussen den Erfolgsfaktor eines Projektes maßgeblich.⁴⁰

2.4. Projektcontrolling

2.4.1. Begriffliche Grundlagen und Hauptaufgaben

Über eine Zusammenführung des allgemeinen Controllingbegriffes und dem des Projektes läßt sich Projektcontrolling als Planung, Steuerung und Kontrolle einer Leistungserstellung, die in einem bestimmten Zeitabschnitt erbracht werden soll, definieren. Das Projektcontrolling wird also als ein Berichtssystem verstanden, daß die Zielsetzung des Projektes in operativen Größen wiedergibt und die Zielerreichung durch eine laufende Analyse des Datenmaterials kontrolliert, um Steuerungsimpulse für die Einhaltung von Vorgaben zu liefern.⁴¹ Dabei wird dem Zahlenwerk die gesamte Laufzeit des Projektes zugrunde gelegt. Projektcontrolling ist nicht nur eine Teilfunktion⁴² des Projektmanagements, sondern dessen zentrales Element⁴³ schlechthin. Es muß die *Transparenz* des Projektgeschehens zu jedem Zeitpunkt sicherstellen und *unterstützt* das Projektmanagement bei der wirtschaftlichen Projektabwicklung.⁴⁴ Das Projektcontrolling wirkt koordinierend und moderierend zwischen den beteiligten Fachabteilungen; es macht Zielkonkurrenzen zwischen mehreren Aktivitäten deutlich, zeigt Lösungsmöglichkeiten auf und hilft, daß Synergien zum Tragen kommen.⁴⁵ Dies geschieht durch die Entwicklung, Bereitstellung, Durchsetzung und Pflege spezifischer Planungs- und Kontrollverfahren sowie hierfür geeigneter Instrumente.⁴⁶

Die Frage, ob das Projektcontrolling vom Projektleiter selbst oder besser arbeitsteilig von einer eigens hierfür geschaffenen Stelle, d.h. von einem Projekt-Controller wahrgenommen werden sollte, läßt sich nicht allgemein beantworten. Jede Entscheidung darüber muß immer den projektindividuellen Randbedingungen Rechnung tragen. Bei kleineren Projekten beispielsweise liegt die Projektcontrollingfunktion wohl überwiegend beim Projektleiter selbst.

³⁸ Vgl. Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 28.

³⁹ Darunter versteht man üblicherweise ein von der konkreten Führungssituation unabhängiges Grundmuster des Vorgesetztenverhaltens, das vor allem Ausdruck der Einstellung des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern ist; Domsch, 1984, S. 499; zu Führungsstilen insbesondere auch Wöhe, 1990, S. 131 f.

⁴⁰ Vgl. Vetter/Wiesenbauer, 1994, S. 226 - 228; Keplinger, 1992, S. 103.

⁴¹ Vgl. Franzen, 1987, S. 34.

⁴² Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1989, S. 685.

⁴³ Vgl. Wildemann, 1994, S. 130; Krystek/Zur, 1991, S. 304.

⁴⁴ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1989, S. 685.

⁴⁵ Vgl. Ederer, 1993, S. 311.

⁴⁶ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 10.



2.4.2. Planung von Projekten

2.4.2.1. Grundsätze und Determinanten

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes ist eine sorgfältige Planung eine unerläßliche Voraussetzung. Fehler in der Projektplanung wirken sich auf das gesamte Projekt aus; das kann unter Umständen sogar soweit führen, daß sich die Auswirkungen fehlerhafter Planung im Projektverlauf potenzieren. Nur in der Planungsphase sind Projekte wirklich beeinflussbar; spätere Steuerungsmaßnahmen können im Gegensatz dazu nur korrigierend auf den Projektverlauf einwirken. Die Erhöhung des Planungsaufwandes führt zu einer Verminderung des Realisierungsaufwandes - die Planungszeit sollte deshalb nicht zu kurz bemessen werden. Die von der Projektplanung erarbeiteten Unterlagen bilden die bindende Grundlage für die Ausführung der Arbeiten durch die am Projekt beteiligten Mitarbeiter. Diese Unterlagen sind der Maßstab für die Beurteilung des Erfolges.⁴⁷

Während der Planungsphase hat das Projektcontrolling die Aufgabe, durch Entwicklung, Bereitstellung und Pflege entsprechender Verfahren und Hilfsmittel unterstützend *mitzuwirken*.⁴⁸ So wird bereits bei der Planung die Transparenz des Projektgeschehens hergestellt.

Die Parameter der Projektplanung sind Aufgabenplanung, Kapazitäts- und Einsatzmittelplanung, Kostenplanung und Termin- und Ablaufplanung.⁴⁹ Es geht in erster Linie darum, die Zusammenhänge zwischen diesen Parametern aufzuzeigen, wobei diese durch das Projektziel bestimmt werden.

2.4.2.2. Aufgabenplanung

Um Projekte erfolgreich abwickeln zu können, müssen sie in getrennte Einheiten zerlegt werden, die überschaubar, planbar und steuerbar sind.⁵⁰ Mit der Planung dieser Einheiten (Aufgaben) wird die geforderte Projektleistung bis zum Projektende umrissen und definiert.⁵¹ Neben der Zieldefinition ist die Aufgabenplanung das wichtigste Basisdokument eines Projektes. Dabei ist der sogenannte *Projektstrukturplan* das mächtigste und hilfreichste methodische Instrument und wird deshalb als Synonym für die Aufgabenplanung angesehen. Der Projektstrukturplan reduziert die Komplexität von Projekten⁵² und stellt eine transparente Projektstruktur⁵³ her. Aus ihm werden eine Reihe anderer Pläne abgeleitet (man nennt ihn auch Plan der Pläne); er liefert die Informationen

⁴⁷ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 47.

⁴⁸ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 75.

⁴⁹ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 41

⁵⁰ Vgl. Platz, 1989, S. 230.

⁵¹ Vgl. Bürgel, 1989, S. 6.

⁵² Vgl. Sokolovsky, 1987, S. 262.

⁵³ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 45; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 55.

für eine Vielzahl an weiteren Planungsschritten.⁵⁴ Der Projektstrukturplan bildet die Grundlage für die sinnvolle Überwachung und Steuerung des Projektes und ermöglicht so die Planung und Abweichungsanalyse von Terminen und Kosten.

Das Ziel des Projektstrukturplans⁵⁵ besteht in der Ermittlung des vollständigen Arbeitsvolumens des Projektes und dessen Aufteilung in sinnvolle, konkrete Teilaufgaben.⁵⁶ Strukturpläne werden zu Beginn des Projektes erstellt und im Projektverlauf neuen Gegebenheiten angepaßt.⁵⁷ Die Zerlegung der Gesamtaufgabe erfolgt stufenweise (in Ebenen), wobei die Teilaufgaben einander hierarchisch zu-geordnet sind.⁵⁸ Die Gliederungssystematik kann dabei ereignis- oder vorgangs-orientiert⁵⁹ aufgebaut werden; auch Mischformen aus beiden Möglichkeiten werden häufig verwendet. Der Projektstrukturplan umfaßt somit die Gliederung eines Projektes in Unterprojekte, Phasen, Aktivitäten usw. Unterste Ebene sind konkret definierte Aufgaben, die zu einem überprüfbareren Ergebnis führen und bestimmten verantwortlichen Personen zuordenbar sind.⁶⁰ Diese Aufgaben auf der niedrigsten Ebene werden auch als Arbeitspakete⁶¹ bezeichnet; sie beschreiben jeweils, was zu tun ist und welches Ergebnis zu erzielen ist, nicht aber wie das zu tun ist. Aus dem angestrebten Projektziel leitet sich dann ab, wie der Projektstrukturplan dargestellt wird (graphisch, tabellarisch), welche Informationen je Strukturelement aufgezeigt werden und welche Strukturregeln angewendet werden etc.⁶²

2.4.2.3. Kostenplanung

Der Kostenplanung kommt im Rahmen des Projektgeschehens existentielle Bedeutung zu. Die Planung bzw. Schätzung von Kosten und deren Höhe entscheidet meistens über Realisation oder Untergang eines Projektes. Die Rolle der Planung zur Erfüllung des Kostenziels wird besonders deutlich, wenn man - vereinfachend - unterstellt, daß der Verkaufserlös für die im Projekt zu erbringende Leistung vorgegeben und nicht mehr zu beeinflussen ist - der Gewinn aus dem Projekt wird dann dadurch maximiert, daß die Kosten minimiert werden, und dafür ist eine möglichst genaue und vollständige Planung der Kosten Voraussetzung und Basis. Gleichzeitig ist die Kostenplanung *das* Problem bei der Projektverfolgung.

⁵⁴ Vgl. Platz, 1989, S. 243.

⁵⁵ Aufbau und Anwendung der Strukturpläne differieren stark bei unterschiedlichen Projekttypen.

⁵⁶ Vgl. Platz, 1989, S. 241.

⁵⁷ Vgl. ebenda, S. 255.

⁵⁸ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 39 f.; Krystek/Zur, 1991, S. 305.

⁵⁹ Vgl. Krystek/Zur, 1991, S. 305; es werden auch die Begriffe objekt- und verrichtungsorientiert verwendet.

⁶⁰ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 39 f.

⁶¹ Sie bilden die kleinste, nicht mehr teilbare Einheit, vgl. u. a. Vetter/Wiesenbauer, 1994, S. 228; Platz, 1989, S. 244; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 55 f.

⁶² Vgl. Platz, 1989, S. 242.



Es gibt verschiedene Methoden, nach denen Kosten geplant bzw. geschätzt werden können. Neuere Ansätze gehen im wesentlichen auf die sogenannten *Kostenschätzverfahren* hinaus; zum einen gibt es Schätzverfahren ohne Angabe von Kosteneinflußgrößen, zum anderen Schätzverfahren mit Information über die Kosteneinflußgrößen.⁶³ Zur ersten Gruppe gehören vor allem die verschiedenen Methoden der Expertenbefragung⁶⁴ - diese Methoden eignen sich vor allem dann, wenn ein Projekt für ein Unternehmen einen hohen Neuigkeitsgrad hat und noch keine systematisch strukturierten Kostendaten vorliegen.⁶⁵ Einige dieser Methoden allerdings sind so zeitintensiv, daß eine Anwendung - vor allem bei einmaligen Projekten - mit großen Schwierigkeiten verbunden ist.

Zur zweiten Gruppe gehören die Kostenkennziffern auf der Grundlage von Standardstrukturen⁶⁶ und parametrische Schätzverfahren⁶⁷ - diese Methoden sind nur dann geeignet, wenn ausreichendes Analysematerial aus einer Reihe gleichartiger Projekte vorhanden ist. Wegen der Neuartigkeit und Einmaligkeit von Projekten ist dieser Datenfundus ein Problem beim Anwenden der Methoden.

Im Rahmen dieser Arbeit beschränkt sich die Kostenplanung fast ausschließlich auf die Kalkulation. Detaillierungsgrad und Genauigkeit einer Kalkulation hängen von der jeweiligen Projektphase ab. So unterscheiden sich die Kalkulationen anhand der typischen zeitlichen Abfolge in: Schätzpreiskalkulation⁶⁸ (als Vorläufer einer ersten Angebotskalkulation), Angebotskalkulation, Auftragskalkulation und Nachkalkulation (als letzte aktualisierte Auftragskalkulation).⁶⁹ Den Schwerpunkt bildet dabei die Angebotskalkulation, weil in dieser Phase diejenigen Klärungen und Entscheidungen anfallen, die das spätere Auftragsergebnis ganz wesentlich beeinflussen.

Bei einer Kalkulation werden zunächst die Kostenpakete bzw. Kalkulationspositionen ermittelt und strukturiert.⁷⁰ Diese werden aus den fachspezifischen Kalkulationsschemata übernommen; sehr viel besser geeignet erscheint aber eine am Projektstrukturplan orientierte Ableitung der Positionen, weil die Strukturelemente projektindividuell und vollständig ausgearbeitet werden. Anschließend werden die Kosten für jede Position kalkuliert (Preis- und Mengenansatz), damit erfolgt die Bewertung der einzelnen Arbeitspakete. Zu beachten ist dabei, daß

⁶³ Vgl. Schelle, 1989b, S. 336.

⁶⁴ Mit Methoden der Expertenbefragung für die Zwecke der Kostenschätzung sind systematische und strukturierte Verfahren der Expertenbefragung gemeint; z. B. die Delphi-Methode, vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 153 ff. sowie die Methode der Schätzklausur, vgl. Schelle, 1989b, S. 238 - 241.

⁶⁵ Vgl. Schelle, 1989b, S. 336.

⁶⁶ Nähere Ausführungen dazu Schelle, 1989b, S. 341 - 348.

⁶⁷ Nähere Ausführungen dazu Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 72 f. sowie Burmeister/Knoll, 1989, S. 367 - 379.

⁶⁸ Auch Richtpreiskalkulation oder Budgetpreiskalkulation.

⁶⁹ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 69; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 81.

⁷⁰ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 68; Bürgel, 1989, S. 7; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 81.

die Kalkulationsansätze grundsätzlich mit Unsicherheiten behaftet sind.⁷¹ Die Kosten aller Kalkulationspositionen aufsummiert ergeben die Herstellkosten des Gesamtprojekts. Zu diesen Herstellkosten kommen noch übergeordnete Kalkulationspositionen⁷², die je nach Branche und Projekt variieren. Die Mitwirkung des Projektcontrolling richtet sich in diesem Bereich vor allem darauf sicherzustellen, daß *alle* zu berücksichtigenden *Kalkulationspositionen kalkuliert* sind und nicht darauf, daß sie richtig kalkuliert sind. Des weiteren sollte das Projektcontrolling bei der Kostenplanung in Abhängigkeit zur Zeit (Zeit-Kostenverlauf) mitwirken.

2.4.2.4. Ablauf- und Terminplanung

Die Ablauf- und Terminplanung ist eine sehr wichtige Projektplanungskomponente, denn jede Zeitüberschreitung wirkt sich *direkt* kosten- oder leistungsseitig auf das Projekt aus.⁷³ Beim Übergang von der Planung auf die Kontrolle und Steuerung des Projekts dient die Ablauf- und Terminplanung als Meßlatte⁷⁴ für die Beurteilung des Projektfortschritts während der Durchführung.

In der Ablaufplanung werden Vorgänge und/oder Ereignisse⁷⁵ im Sinne einer Ausführungsreihenfolge geordnet. Der Ablaufplan eines Projektes sagt somit aus, welche Vorgänge/Ereignisse voneinander abhängig sind (und welche nicht) und wie sie angeordnet sind. In der Terminplanung wird der Projektablauf zeitlich fest-gesetzt, d. h. für alle Vorgänge werden die Ausführungszeiten ermittelt, um daraufhin die Termine der Anfangs- und Endzeitpunkte festzulegen. Wichtig ist dabei die Einbindung von Pufferzeiten⁷⁶, um eventuelle Zeitänderungen aufzufangen. Auflauf- und Terminplanung erfolgen oft parallel, was sich auch in der Darstellungsform der Instrumente widerspiegelt.

Die Instrumente der Ablauf- und Terminplanung manifestieren sich im wesentlichen in Balkenplänen, Netzplänen oder Mischformen dieser beiden Darstellungsformen.⁷⁷ Balkenpläne (auch Gantt-Diagramme) sind eine einfache und sehr verbreitete Form der Darstellung der Ablauf- und Terminplanung. In einem Diagramm werden die Vorgänge als Balken symbolisiert dargestellt und mit einer Zeitachse so verknüpft, daß eine Übersicht über die Art und den Zeitraum

⁷¹ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 71.

⁷² Vgl. ebenda, S. 69.

⁷³ Vgl. Bürgel, 1989, S. 6

⁷⁴ Vgl. Müller, 1989, S. 265.

⁷⁵ Vorgänge und Ereignisse werden dabei meist aus den Arbeitspaketen des Projektstrukturplanes abgeleitet. Man unterscheidet vorgangs-, ablauf- und gemischt-orientierte Ablaufpläne, vgl. Müller, 1989, S. 267.

⁷⁶ Zeitreserve; Zeitspanne, um die sich die Dauer eines Vorgangs verlängern oder die Lage eines Ereignisses verändern kann, vgl. Müller, 1989, S. 285.

⁷⁷ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 74; Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 46 - 57; Müller, 1989, S. 295 f.; Bürgel, 1989, S. 6 u. a.



der Tätigkeit gegeben ist.⁷⁸ Der Vorteil der Balkenpläne liegt in der einfachen Lesbarkeit aufgrund des direkten Zeitbezugs und der guten Übersichtlichkeit.⁷⁹ Ein Nachteil ergibt sich jedoch daraus, daß die Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Vorgängen nicht deutlich gemacht werden können.⁸⁰ Balkenpläne sind relativ einfach zu erstellen und eher für kleinere, überschaubarere Projekte geeignet.

Dagegen ist der Aufwand für die Erstellung und Pflege von Netzplänen sehr viel größer und benötigt maschinelle Unterstützung. Der Netzplan stellt ein graphisches Modell dar, bei dem die Elemente bzw. Knoten den Vorgängen/Ereignissen und die Relationen zwischen ihnen den Pfeilen (zeitliche Abhängigkeiten) entsprechen.⁸¹ Die Anwendung von Netzplänen erweist sich immer dann als vorteilhaft, wenn Vorgangsfolgen in ihrer Abhängigkeit zueinander exakt darzustellen sind.⁸² Versuche, die Vorteile beider Darstellungsformen miteinander zu verbinden, führten zu weiteren, im wesentlichen gleichartigen Formen der graphischen Darstellung; vernetzte Balkenpläne, Transplantentechnik u. a.⁸³

2.4.2.5. Kapazitätsplanung

Die während eines Projektes benötigten Kapazitäten bzw. Einsatzmittel sind hinsichtlich Quantität und Qualität zu planen. Die Kapazitäten bestehen aus Personal und Sachmitteln (Gerätschaften, Material, Räumlichkeiten usw.).⁸⁴ Für jedes Arbeitspaket (aus der Aufgabenplanung abgeleitet) muß der Kapazitätsbedarf ermittelt werden⁸⁵, d. h. es ist zu prüfen, welche Personen im einzelnen an der entsprechenden Aufgabe arbeiten und welche Sachmittel sie benötigen. Außerdem sind auch Zeitpunkt und Ort des Einsatzes festzulegen sowie eventuelle Ausfallzeiten zu beachten. Die einzelnen Kapazitätsplanungen für alle Arbeitspakete werden hochgerechnet und es entsteht schließlich der Gesamtkapazitätsplan.⁸⁶

⁷⁸ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 55.

⁷⁹ Vgl. Müller, 1989, S. 295.

⁸⁰ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 70.

⁸¹ Je nach Interpretation der Knoten und Pfeile als Vorgänge oder Ereignisse ergeben sich drei in der Praxis der Projektablaufplanung bekannte Arten von Netzplänen: Vorgangspfeil-, Ereignisknoten- und Vorgangsknoten-Netzpläne, vgl. dazu und im allgemeinen Gabler, 1988, Bd. 4, Sp. 566; Müller, 1989, S. 268 ff.; Wöhe, 1991, S. 174 u. a.

⁸² Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 66.

⁸³ Im Näheren dazu Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 74; Müller, 1989, S. 295 f.

⁸⁴ Vgl. Müller-Ettrich, 1989, S. 326.

⁸⁵ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 78; Bei der Bedarfsermittlung werden verschiedene Verfahren (z.B. heuristische Einplanungsverfahren) angewandt; dazu Müller-Ettrich, 1989, S. 316 - 324.

⁸⁶ Da der Gesamtkapazitätsplan oft von der in der Praxis zur Verfügung stehenden Mittel abweicht, muß ein Kapazitätsausgleich vorgenommen werden; vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 66 f.

Das Einplanen des Kapazitätsbedarfs liefert frühzeitig Informationen, durch die Maßnahmen zur Beseitigung von Engpässen eingeleitet werden können (z. B. Auswärtsvergabe von Teilaufträgen);⁸⁷ die Auswirkungen solcher Maßnahmen lassen sich rechtzeitig abschätzen und zur Entscheidungsfindung nutzen.

2.4.3. Steuerung und Kontrolle von Projekten

2.4.3.1. Grundsätze und Determinanten

Die Planung der in Frage kommenden Größen ist nur dann sinnvoll, wenn dieselben Größen der laufenden Überwachung bzw. Kontrolle unterliegen, so daß eine gezielte Steuerung der Projektabwicklung möglich ist.⁸⁸ Kontrolle und Steuerung stellen das Bindeglied zwischen der Projektrealisierung und dem Abgleich zu den Projektvorgaben dar⁸⁹ und bilden damit ein Instrumentarium, das letztlich zum Erfolg des Projektes beiträgt.

Auch der Steuerung und Kontrolle von Projekten liegt eine systematische Vorgehensweise zugrunde. Sie bezieht sich auf die Zielgrößen Termine, Kosten und Qualität bzw. Leistung⁹⁰ und kann in folgende logische Ablaufschritte untergliedert werden:

1. Ausgangspunkt: Planvorgaben als "Meßplatte"
2. Berichtswesen⁹¹
3. Soll-Ist-Vergleich
4. Abweichungsanalyse
5. Maßnahmen zum Gegensteuern.

Das *Berichtswesen* beinhaltet die Erhebung, Erfassung und Aufbereitung aller der Informationen bzw. Daten, bei denen Abweichungen während des Projektlaufes auftreten können. Das Ziel besteht darin, den aktuellen Stand des Projektes festzustellen und festzuhalten, und zusätzlich die zukünftige Entwicklung des Projektes aufzuzeigen.⁹² Der Aufbau des Berichtswesens muß sich an den Schwerpunkten der erwarteten Projektprobleme orientieren. Für die Erhebung und Erfassung der Daten gibt es eine Anzahl von Methoden und Techniken (formale Abfragen, teamorientierte Datengewinnung, Beobachtungen, Interviews, Reviews usw.⁹³), aus denen je nach Art der Daten - "harte" und "wei-

⁸⁷ Vgl. Müller-Ettrich, 1989, S. 326.

⁸⁸ Vgl. Bürgel, 1989, S. 7.

⁸⁹ Vgl. Huyskens/Nilsson, 1984, S. 189.

⁹⁰ Vgl. Bürgel, 1989, S. 5; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 1; Platz, 1989, S. 637.

⁹¹ In der Literatur ist bei dem Begriff Berichtswesen häufig schon der Soll-Ist-Vergleich und die Abweichungsanalyse enthalten; vgl. dazu Schmitz/Windhausen, 1986, S. 153 ff. sowie Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 92 ff.

⁹² Vgl. Platz, 1989, S. 643.

⁹³ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 97 ff.; Platz, 1989, S. 645 ff.; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 117.



che⁹⁴ - und nach Art der Zielgröße die für das Projekt geeignetste ausgewählt wird. In jedem Fall müssen die Erhebung und Erfassung der Größen in einander vergleichbaren Einheiten (innerhalb einer Ebene) und einmalig erfolgen, da sonst Verzerrungen entstehen. Bezüglich der Datenaufbereitung ist es wichtig, daß die Berichte die "Sprache des Berichtsempfängers sprechen"⁹⁵, d. h. der Inhalt der erstellten Berichte muß dem Informationsbedürfnis des jeweiligen Berichtsempfängers entsprechen.

Im *Soll-Ist-Vergleich* werden die Daten der Planung (Soll) mit den Daten des Berichtswesens (Ist) verglichen. Für den Vergleich müssen die gleichen Größen in der Planung und Steuerung betrachtet werden. Die Empfindlichkeit des Soll-Ist-Vergleichs hängt von der Genauigkeit und Detaillierung der Planung und Berichterstattung ab. Zur Darstellung der Soll-Ist-Größen gibt es eine Vielzahl von Arten - Tabellen, Trendanalysen, Kurvendiagramme usw.⁹⁶

Werden zwischen Soll- und Ist-Werten nennenswerte *Abweichungen* festgestellt, muß deren Relevanz ermittelt werden; sind die Abweichungen gravierend, müssen gezielte Analysen durchgeführt werden.⁹⁷ Durch diese Analysen werden die Ursachen⁹⁸ für die Abweichung ermittelt - sie bilden die Voraussetzung für die Auswahl der geeigneten *Steuerungsmaßnahmen*. Unter Steuerungsmaßnahmen sollen hier alle Maßnahmen, die zum Ausgleich der Abweichungen zwischen Projektplan und realem Projektablauf erforderlich sind, verstanden werden. Der Erarbeitung der Steuerungsmaßnahmen geht die Entscheidungsfindung voraus, ob eine Abweichung des Eingreifens bedarf oder nicht. Die Maßnahmen selbst beinhalten dann Art und Vorgehensweise der Steuerung.

2.4.3.2. Terminsteuerung und -kontrolle

Die Steuerung und Kontrolle hat sich im Rahmen von Terminbetrachtungen so weit wie möglich auf das frühzeitige Sichtbarmachen von drohenden Engpässen zu konzentrieren. Da ein zu spät erkannter zeitlicher Engpaß häufig zu Kostensteigerungen und Verzögerungen führt, sind eine hohe Ablauf- und Termintransparenz und sich daraus ergebende Gegensteuerungsmaßnahmen notwendig⁹⁹ - sie schaffen die Voraussetzung für den besseren Überblick und ef-

⁹⁴ "weiche Daten" beschreiben die subjektive, psychisch/soziale Situation der Mitarbeiter, des Teams und seiner Zusammenarbeit mit der Umwelt, z. B. Motivation, Erwartungen, Gerüchte usw.; vgl. Platz, 1989, S. 644.

⁹⁵ Ederer, 1993, S. 330.

⁹⁶ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 213 ff.; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 121; Platz, 1989, S. 647.

⁹⁷ Vgl. Sokolovsky, 1987, S. 268.

⁹⁸ Man unterscheidet aufgrund der Ursachen in zwei Abweichungstypen: Abweichungen, die aus falschen Vorgaben resultieren und Abweichungen, die sich aus der Änderung der Randparameter während der Projektabwicklung ergeben; vgl. Platz, 1989, S. 634.

⁹⁹ Vgl. Wildemann, 1994, S. 131.

fektivere Koordination der Aktivitäten. Als dafür geeignete Verfahren bzw. Hilfsmittel können Terminlisten, Trendanalysen und Netzpläne eingesetzt werden. Besonders bewährt haben sich die Meilenstein-Trendanalyse und die Termin-Trendanalyse.¹⁰⁰ Sie zeigen in übersichtlicher graphischer Form den Trend der entscheidenden Meilensteine¹⁰¹ bzw. Termine zum aktuellen Berichtsdatum im Vergleich mit früheren Berichtsdaten. Um Terminverschiebungen analysieren zu können, sollten die terminrelevanten Faktoren in ihre Beeinflussungskomponenten zerlegt werden.¹⁰² Nur über diese Faktoren (der direkte Eingriff auf den Termin ist nicht möglich) können Steuerungsmaßnahmen erarbeitet werden. Für den Termin sind dies z. B. geforderte Leistung bzw. Qualität, dafür notwendiger Aufwand und Kapazität.¹⁰³

2.4.3.3. Kostensteuerung und -kontrolle

Das Ziel der Kostensteuerung und Kontrolle ist die vorausschauende Ermittlung der zu erwartenden Ist-Kosten im Vergleich zu den vorkalkulierten Soll-Kosten, um bei negativen Abweichungen rechtzeitig Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Dazu sind geeignete Verfahren anzuwenden, die die Kostenentwicklung eines Projektes transparent machen und so eine wirkungsvolle Kostensteuerung ermöglichen.

Um vorgenannte Anforderungen zu erfüllen, bedient man sich des Instrumentes der Mitlaufenden Kalkulation.¹⁰⁴ Sie enthält im wesentlichen die Positionen: Auftragskalkulation¹⁰⁵, bisher angefallene Ist-Kosten, disponierte Kosten, Kostenmehrerungen/-minderungen, noch zu erwartende Kosten und Kostenstatus.¹⁰⁶

Wichtig ist die laufende (in einem dem Projekt angepaßten Turnus) Ermittlung der Kostenwerte dieser Positionen für jeden relevanten Kostenträger entsprechend der vorgegebenen Kostenstruktur¹⁰⁷, um die so sichtbar werdenden Abweichungen möglichst schnell analysieren und Gegenmaßnahmen treffen zu können.

¹⁰⁰ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1993, S. 213; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 121.

¹⁰¹ Entstehung definierter Ergebnisse, Situationen, Zustände, z. B. ein Vertragsabschluß

¹⁰² Vgl. Platz, 1989, S. 652.

¹⁰³ Vgl. ebenda, S. 654f.

¹⁰⁴ Vgl. Schelle, 1989b, S. 356; Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 79; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 127.

¹⁰⁵ Eventuell auch "aktualisierte Auftragskalkulation", wenn sich Kostenveränderungen aufgrund von Vertragsänderungen ergeben bzw. vom Auftraggeber genehmigt werden, vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 81

¹⁰⁶ Zur Erläuterung der einzelnen Positionen vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 80; Schmitz/Windhausen, 1986, S. 124 ff.; Schelle, 1989b, S. 354 sowie im entsprechenden Kapitel des vierten Teils dieser Arbeit.

¹⁰⁷ Vgl. Schelle, 1989a, S. 15.



Daneben sollte die Fortschreibung der Ergebnisse aus der Mitlaufenden Kalkulation über dem Zeitverlauf¹⁰⁸ vorgenommen werden. Formen der Darstellung sind hierfür Kurvendiagramme (z. B. Kosten-Trendanalyse), Balkendiagramme und die netzplangestützte¹⁰⁹ Kostenverfolgung. Wesentlich für den Erfolg von Korrekturmaßnahmen bei Kostenabweichungen ist u. a. die schnelle Verfügbarkeit von Kosteninformationen und eine Organisation, die rasche Entscheidungen ermöglicht. Die Beeinflussungskomponenten der kostenrelevanten Faktoren bestehen hauptsächlich in den Parametern Termin und Leistung/ Qualität.

2.4.3.4. Qualitäts-/Leistungssteuerung und -kontrolle

Innerhalb der Leistungssteuerung und -kontrolle wird projektbegleitend überprüft, ob die erwarteten Leistungen/Ergebnisse mit den geforderten Qualitätseigenschaften zum vorgesehenen Zeitpunkt und mit geplantem Aufwand erstellt wurden.¹¹⁰ Das heißt, es muß ermittelt werden, inwieweit das Projekt fortgeschritten bzw. fertiggestellt ist - die Ergebnisse bilden so einen Statusbericht über das Projekt.¹¹¹ Zuverlässige Aussagen zum Faktor Leistung sind sehr schwierig zu erhalten und oft subjektiv vom jeweiligen Bearbeiter beeinflusst. Um den Leistungsstand ermitteln bzw. schätzen zu können, müssen Informationen über die definierten Aufgabenpakete des Strukturplans¹¹², das vereinbarte Zeitraster (evtl. mit Meilensteinen)¹¹³ und die Festlegung des jeweiligen Budgets¹¹⁴ verarbeitet und mit einbezogen werden. Die Ermittlung des Bearbeitungsstandes wiederum bildet die Voraussetzung für die "to-complete-Schätzungen" der Zielgrößen Zeit und Kosten eines Projektes. Steuerbar ist die Leistungs-/Qualitätsgröße über die Faktoren Kosten, Termine und Motivation.

2.4.3.5. Integrierte Ergebnisbetrachtung

Die Verfolgung von Terminen, Kosten und Leistung wird sehr schnell deutlich machen, daß nur die *zeitgleiche Betrachtung* aller drei Größen eindeutige Schlüsse für die zukünftige Entwicklung des Projektes zuläßt.¹¹⁵ Jede der Größenbetrachtungen allein ist mit Sicherheit wenig aussagefähig bzw. kann sogar zu einer Verschleierung des wirklichen Tatbestandes führen¹¹⁶; sind beispielsweise die Kosten "in line", dann besteht die Möglichkeit, daß die Termine und/oder der Leistungsstand vom Planwert abweichen.

¹⁰⁸ Siehe auch Kapitel 2. 4. 3. 5., - integrierte Ergebnisbetrachtung.

¹⁰⁹ Die enge Bindung an den Netzplan hat sich in vielen Fällen nicht bewährt und selbst große Projekte werden heute oft ohne Netzplan durchgeführt; vgl. Schelle, 1989b, S. 356.

¹¹⁰ Vgl. Sokolovsky, 1987, S. 263.

¹¹¹ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 61; Krystek/Zur, 1991, S. 306.

¹¹² Vgl. Deyhle, 1990, S. 24.

¹¹³ Vgl. Bürgel, 1989, S. 8.

¹¹⁴ Vgl. Krystek/Zur, 1991, S. 306.

¹¹⁵ Vgl. Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 82.

¹¹⁶ Vgl. Bürgel, 1989, S. 8.



In die integrierte Beurteilung eines Projektstatusberichtes sollte man auch die - oft sehr unterschiedlichen - Prioritäten der betrachteten Zielgrößen einbeziehen¹¹⁷; beispielsweise wird man eher Mehrkosten in Kauf nehmen, wenn die Termineinhaltung Vorrang vor der Budgeteinhaltung hat.

Bei besonders sorgfältiger Bearbeitung und Aufbereitung der integrierten Ergebnisbetrachtung¹¹⁸ wird im Rahmen der Steuerung und Kontrolle zum Teil auch eine Frühaufklärung¹¹⁹ möglich. Dabei werden auch oft "schwache Signale" (z. B. Gerüchte, Stimmung) aus nicht formalisierten Berichtswegen miteinbezogen.

¹¹⁷ Vgl. Schmitz/Windhausen, 1986, S. 137.

¹¹⁸ Als beispielhafte Darstellungsform sei hier die Zeit-Kosten-Kurve genannt, vgl. Krystek/Zur, 1991, S. 308 sowie Platz, 1989, S. 650.

¹¹⁹ Bezieht sich hier explizit auf die Frühaufklärung projektbezogener Chancen und Bedrohungen, z. B. Hochrechnungen als vorausseilende Kontrollen; vgl. Krystek/Zur, 1991, S. 308 - 310.

3. TV-Spielfilmproduktion als Projekt

3.1. Abgrenzende Darstellung des TV-Spielfilms innerhalb der Film- und Fernsehwirtschaft

“In the filmworld it has been said that if you earn money it is an industry but if you lose money it is an art form.”¹²⁰ In dem Gebiet Film und Fernsehen treffen Kunst, Technik, Ökonomie, Psychologie und noch andere Komponenten derart zusammen, daß sie ein Ganzes, ein System bilden, innerhalb dessen jedes der Bestandteile auf seine Art wichtig ist. Vom Standpunkt des Wirtschaftswissenschaftlers gesehen - und darum geht es hier - bilden Film und Fernsehen als Kommunikationsmedien¹²¹ einen Wirtschaftssektor wie jeden anderen.

Die Marktteilnehmer des Wirtschaftsbereiches Film und Fernsehen setzen sich zu einem gewichtigen Anteil des bestehenden komplexen Rundfunkmarktes zusammen. Dabei stellen die originären Fernsehfilmproduktionen als filmkulturelle Leistungen einen wichtigen Wirtschaftsfaktor in der Filmbranche dar.¹²² In dieser Arbeit werden die *rundfunkproduzierenden Unternehmen und zwar speziell unabhängige bzw. freie Produktionsunternehmen*¹²³ hinsichtlich der *betriebswirtschaftlichen Auftragsabwicklung von Filmproduktionen betrachtet*.

Eine der Leistungen, die solche Produktionsfirmen anbieten, ist die Herstellung von TV-Spielfilmen¹²⁴. Der TV-Spielfilm ist ein eigenes Genre: Es ist der speziell für das Fernsehen produzierte Spielfilm.¹²⁵ Bei der inhaltlichen Abgrenzung fällt der TV-Spielfilm in den fiction-Bereich, d. h. er beinhaltet eine gespielte, realistisch oder stilisiert dargebotene Handlung. Das Format¹²⁶ bildet die Abgrenzung zu anderen Sendegattungen des Fernsehens, wie z. B. Serien und Spiel-Shows. Eine letzte - hier relevante - Einordnung des TV-Spielfilms läßt sich hinsichtlich seiner Finanzierung vornehmen: Bei der Programmbeschaffung müssen die Fernsehsender zwischen Auftragsproduktion, Eigenproduktion und Lizenzkauf wählen.¹²⁷

3.2. TV-Spielfilm als Projekt

In dieser Arbeit geht es um Projektcontrolling - es muß deshalb festgestellt werden, ob es sich bei der Produktion von *TV-Spielfilmen* um eine Leistungserstellung mit *Projektcharakter* handelt. Hinsichtlich der Kriterien Einmaligkeit und Neuartigkeit stellt GATES¹²⁸ sehr treffend fest: “...every production is original and therefore has to be treated individually. It must be realized that every film is

¹²⁰ Gates, 1993, S. 1.

¹²¹ Vgl. Monaco, 1991, S. 7, 214.

¹²² Vgl. Wöste, 1993, S. 535.

¹²³ Zur Abgrenzung und Erläuterung siehe Kapitel 3. 3. 1 dieser Arbeit.

¹²⁴ Synonyme dafür sind auch Fernsehfilm, Fernsehspiel oder TV-Movie.

¹²⁵ Vgl. Kellermeier, 1994, S. 37 und Kresse, 1994, S. 385.

¹²⁶ Urheberrechtlich geschütztes Muster eines Programmes mit wiedererkennbaren Ideen, Charakteren, Design; vgl. Read/Bartsch, 1993, S. 322.

¹²⁷ Vgl. Kresse, 1994, S. 385 sowie Seidel/Libertus, 1993, S. 126 - 132.

¹²⁸ Gates, 1993, S. 1.



a prototype...“; auch SEIDEL/LIBERTUS¹²⁹ bestätigen, daß filmische Produkte überwiegend “Einzelstücke” bzw. “Unikate” sind¹³⁰, für die “keine gleichförmigen ‘genormten’ Fertigungsabläufe bestimmend sein können”. Die eindeutige Definition des Anfangs- (meist Auftragserteilung) und Endzeitpunktes (Liefertermin an den Sender) trägt der zeitlichen Determination bei der Produktion von TV-Spielfilmen Rechnung und fällt in der Regel in den kurzfristigen Bereich (bis zu einem Jahr Abwicklungszeit). Ebenso existiert ein definiertes Ziel - nämlich die vertragsgerechte Herstellung eines Spielfilms als oberste Vorgabe, welche wiederum durch die Zielgrößen Zeit, Kosten und Qualität determiniert wird. Die Aufgaben, die der Produzent eines Spielfilms zu erfüllen hat, betreffen neben Gebieten wie Recht, Kunst und Psychologie auch viele Bereiche der Betriebswirtschaftslehre; hinzu kommen ein enorm hoher finanzieller Projektumfang (pro TV-Spielfilm mindestens 1 - 2 Millionen DM)¹³¹ und, zumindest in der Drehphase, eine relativ hohe Mitarbeiteranzahl, so daß auch das Kriterium der Komplexität gegeben ist. Hohe Sachinvestitionen (Kauf, Leasing, und langfristiges Mieten von Ausstattung, hochmoderner Technik und Räumlichkeiten) und Personalbindung machen eine TV-Spielfilmproduktion sehr risikoreich, zumal Fehlentscheidungen bei der Abwicklung des Projektes gar nicht mehr oder nur mit sehr hohem Aufwand rückgängig gemacht werden können. Die Herstellung eines TV-Spielfilms wird in Phasen abgewickelt; ein grober Phasenverlauf¹³² läßt sich dafür folgendermaßen darstellen:

Idee Drehbuch Produktionsvorbereitung Produktion Nachbearbeitung

Mit den angeführten Erläuterungen läßt sich der Projektcharakter eines TV-Spielfilms bejahen.

3.3. TV-Spielfilmproduktionen - eine Marktanalyse im Rahmen von Auftragsproduktionen unabhängiger Produktionsfirmen

3.3.1. Abgrenzung: Auftragsproduktion und unabhängige Produktionsunternehmen

Da sich die behandelte Thematik auf den Bereich der Auftragsproduktionen von unabhängigen bzw. freien Produktionsfirmen bezieht, wird im folgenden eine abgrenzende Darstellung der beiden Komponenten vorgenommen.

Auftraggeber für TV-Spielfilmproduktionen sind die Fernsehanstalten (sowohl öffentlich-rechtliche als auch private); innerhalb der drei Grundformen ihrer Programmbeschaffung ist der “Auftrag an Dritte” inzwischen zu einem entscheidenden

¹²⁹ Seidel/Libertus, 1993, S. 133.

¹³⁰ Vgl. ebenso Haarstark, 1992, S. 326.

¹³¹ RTL gibt in der Regel TV-Spielfilme für jeweils 2 Millionen DM an Produktionsfirmen in Auftrag, vgl. Franke, 1994, S. 34; Die 180-minütige Fernsehumschaltung des Pilcher-Bestsellers “September” kostete sogar 13 Millionen DM, vgl. o. V., Irland, 1994, S. 54.

¹³² Zur näheren Ausarbeitung und Erläuterung vgl. Kapitel 3. 5 dieser Arbeit.



Anteil¹³³ gewachsen. Bei Auftragsproduktionen handelt es sich um Programme, die von am Markt operierenden Film- und Fernsehproduktionsfirmen ausschließlich oder überwiegend mit deren Produktionsmitteln hergestellt und bearbeitet sowie von der auftraggebenden Anstalt durch Einzelvertrag für die Ausstrahlung erworben werden.¹³⁴ Man spricht in diesem Zusammenhang auch von "Outsourcing"¹³⁵, also Auslagerung oder Ausgründung, wobei die TV-Sender in zunehmendem Maße für Produktionen (hier: Spielfilmproduktionen) die Leistungen freier Produzenten in Anspruch nehmen und immer weniger selbst produzieren.

Beauftragt werden unabhängige Produktionsfirmen, von denen der Großteil erst in letzter Zeit innerhalb der neu entstehenden Strukturen im TV-Senderumfeld gegründet wurde. Dabei lassen sich heute im wesentlichen zwei Arten unterscheiden:

- a) Unternehmen, an denen TV-Veranstalter - direkt oder über ihre Werbetöchter - gesellschaftlich beteiligt sind¹³⁶, die aber nicht ausschließlich für diese Veranstalter produzieren. Dabei handelt es sich meistens um Produktionsfirmen, die aufgrund einer Auslagerung vom TV-Sender gegründet wurden, deren Gesellschafter- und Vertragsstruktur aber variieren kann.¹³⁷
- b) Unternehmen ohne gesellschaftliche Beteiligung von TV-Veranstaltern (wobei diese zahlenmäßig dem in a) genannten Typus überlegen sind); auch bei solchen Produktionsfirmen sind eine Vielzahl von Formen möglich.¹³⁸

Wann eine Produktionsfirma unter gesellschaftsrechtlichen Aspekten als unabhängig gilt, ist nach wie vor umstritten¹³⁹ und soll hier nicht eingehender behandelt werden. Relevant ist in dieser Arbeit, daß Filmproduktionsfirmen – unabhängig von der Gesellschafterstruktur - die Möglichkeit haben, aufgrund eines effektiven Controllings einen Auftrag innerhalb des gegebenen Budgets gewinnmaximierend abwickeln zu können.

3.3.2. Marktanalyse

Bevor auf die eigentliche Projektabwicklung eines TV-Spielfilms eingegangen werden soll, werden zum Verständnis einige aktuelle wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen der Produktionen im Fernsbereich dargestellt.

¹³³ Vgl. auch folgendes Kapitel: Marktanalyse.

¹³⁴ Vgl. Seidel/Libertus, 1993, S. 129.

¹³⁵ Kurp, 1994, S. 16; Kresse, 1994, S. 385.

¹³⁶ Vgl. Kresse, 1994, S. 387; Seidel/Libertus, 1993, S. 129; Wöste, 1993, S. 529.

¹³⁷ Unterschiedlich hohe Gesellschaftsanteile, Erstanbietungspflicht der Produzenten, Optionsrechte der Gesellschafter usw., vgl. Kresse, 1994, S. 387 f.

¹³⁸ Deutsche Tochtergesellschaften von ausländischen Unternehmen, Fernsehschaffende oder andere Branchenkenner machen sich selbständig, Joint-venture-Unternehmen usw., vgl. auch Kresse, 1994, S. 388; Wöste, 1993, S. 529.

¹³⁹ Vgl. Kresse, 1994, S. 392; Daraus ergeben sich auch Schwierigkeiten bei der definitorischen Trennung zwischen Auftrags- und Eigenproduktionen bei privaten Rundfunkveranstaltern; vgl. Seidel/Libertus, 1993, S. 128 und 130.

Die Filmproduktionswirtschaft in Deutschland ist allgemein gekennzeichnet von einem bemerkenswert *starken Wachstumstrend*¹⁴⁰ und dem Erfolg ihrer Produkte. Signifikant ist die Entwicklung im Bereich der Auftragsproduktionen. Dabei gingen in den letzten Jahren mehr als 80 % der Aufträge für Produktionen und sonstige Leistungen an rundfunkunabhängige Unternehmen; dies entspricht einem Auftragsvolumen von deutlich über 800 Millionen DM pro Jahr.¹⁴¹

Spitzenreiter in der Vergabe von Produktionsaufträgen für Serien, Spielfilme und Shows ist RTL: Betrug das Volumen für Auftragsproduktionen 1990 noch 20 Millionen DM¹⁴², so hat es sich inzwischen auf über 700 Millionen DM¹⁴³ erhöht, also um mehr als das 35-fache. SAT 1 liegt mit einem geschätzten Auftragsvolumen von über 500 Millionen DM an zweiter Stelle, gefolgt vom ZDF mit etwa 350 Millionen DM, ARD mit rund 300 Millionen DM, PRO 7 mit 300 Millionen DM und RTL 2 mit 50 - 100 Millionen DM.¹⁴⁴ Dementsprechend veränderte sich auch die Programmstruktur der Sender insofern, daß der Anteil der Auftragsproduktionen am Gesamtprogramm nach wie vor steigt; bei der ARD beispielsweise betrug dieser Anteil 1990 noch 5,6 %¹⁴⁵, 1993 dagegen stieg er um mehr als ein Drittel auf 7,5 %¹⁴⁶. Insbesondere bei den privaten Veranstaltern nimmt der Anteil der Auftragsproduktionen seit Jahren ständig zu¹⁴⁷; die wachsende Bedeutung dieses Marktsegments wird damit deutlich.

Damit einhergehend und vor dem Hintergrund der in den letzten Jahren gestiegenen Zahl der TV-Veranstalter ist auch die Zahl der zuliefernden Produktionsfirmen ständig gestiegen. In der Bundesrepublik gibt es im wesentlichen 300 - 400 Produktionsbetriebe, die für das Programmgeschäft von Relevanz sind; ein Dutzend dieser Firmen gelten als Marktführer.¹⁴⁸ Ursache für diese quantitative Entwicklung ist insbesondere das schon aufgezeigte Investitionsverhalten der Veranstalter.

Es gibt zwei entscheidende Gründe, warum die Sender immer mehr Auftragsproduktionen vergeben: Ein Grund ist die *beträchtliche Programmausweitung* der Sender - die durchschnittliche tägliche Sendezeit stieg in den letzten fünfzehn Jahren um mehr als das Doppelte.¹⁴⁹ GATES¹⁵⁰ bemerkt dazu prägnant:

¹⁴⁰ Vgl. u. a. o. V., Quote, 1995, S. 48; o. V., Kiosk, 1994, S. 49; Wöste, 1993, S. 528.

¹⁴¹ Vgl. Wöste, 1993, S. 529.

¹⁴² Vgl. o. V., RTL, 1994, S. 49.

¹⁴³ Vgl. o. V., Großen, 1995, S. 45.

¹⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 45; o. V., Erfolg, 1994, S. 44.

¹⁴⁵ Vgl. ARD-Jahrbuch, 1991, S. 423.

¹⁴⁶ Vgl. ARD-Jahrbuch, 1994, S. 368.

¹⁴⁷ Vgl. Kresse, 1994, S. 385.

¹⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 387.

¹⁴⁹ Sowohl die öffentlich-rechtlichen als auch die privaten Anbieter dehnten ihre Sendezeiten aus; die durchschnittliche Programmdauer pro Tag stieg z. B. bei der ARD von rund 8,5 Stunden im Jahre 1981 auf über 18 Stunden im Jahre 1992, vgl. Seidel/Libertus, 1993, S. 125; Krüger, 1995, S. 247 f.

¹⁵⁰ Gates, 1993, S. 153.



“A television company has 18 hours and more a day, 52 weeks of the year, in which to provide programmes. Therefore it needs programme makers, either in-house or independents from outside.” Aufgrund dieser enormen Programmausweitung stößt die Programmautarkie der TV-Veranstalter schon seit längerem an ihre Grenzen und die Sender vergeben immer mehr Aufträge zur Realisierung von Fernsehproduktionen an Produktionsfirmen.¹⁵¹ Der zweite Grund für die Auftragsvergabe besteht in der *erhöhten Wirtschaftlichkeit* und einer überschaubareren Finanzplanung der Sender: Freie Produktionsfirmen können *ihre Produktionen den sich rasch ändernden Marktgegebenheiten flexibler anpassen*¹⁵²; zudem *wirkt sich die Arbeit in kleineren Einheiten nachweislich positiv auf Kreativität und Produktivität aus*¹⁵³, was über erhöhtes Kostenbewußtsein wiederum die Wirtschaftlichkeit fördert. Den *Sendern* selbst gibt eine ausgelagerte Produktion ein *erhöhtes Maß an personeller Flexibilität*; durch weniger Planstellen mit Pensionsberechtigung und Einschränkung der Anzahl von sogenannten “festen Freien Mitarbeitern” wird der *kostenintensive* (vor allem Fixkosten) *Personalaufwand gering* gehalten.¹⁵⁴ Außerdem sparen die Veranstalter an aufwendigen, oft nicht optimal auszulastenden Produktionskapazitäten¹⁵⁵, z. B. Studios, Kamera-Ausrüstung und Schneidetechnik, so daß sich *extern erstellte Produktionen* letztendlich als *kostengünstiger* erwiesen. Aus diesen Gründen werden insbesondere langfristig planbare, aufwendiger zu produzierende Programmteile, wie TV-Spielfilme und Serien, von den Sendern als Auftragsproduktionen vergeben.¹⁵⁶

Zum Schluß sei anhand einiger Kennziffern dargestellt, wie sich der TV-Spielfilm in der heimischen Branche entwickelt. Weil der internationale Lizenzmarkt dem wachsenden Programmbedarf nicht genug Stoff liefert, lassen vor allem Privatsender immer mehr Filme im eigenen Land produzieren; sie setzen dabei auf abgeschlossene 90-Minuten-Filme und haben Erfolg damit.¹⁵⁷ SAT 1 z. B. gab 1994 zwölf rein deutsche und weitere zwölf mit internationalen Partnern co-produzierte Melodramen in Auftrag.¹⁵⁸ Innerhalb des Programmumfanges erfährt die Rubrik “TV-Filme/Serien” sowohl bei privaten als auch bei öffentlich-rechtlichen Veranstaltern eine deutliche Steigerung; bei RTL/SAT 1 stieg dieser Anteil von 16 % im Jahre 1986 auf 28,2 % im Jahre 1992¹⁵⁹, beim ZDF lag der Anteil “Fernsehspiel und Film” 1993 bei 25,8 %¹⁶⁰ vom Gesamtprogramm.

¹⁵¹ Vgl. Franke, 1994, S. 34; Seidel/Libertus, 1993, S. 125.

¹⁵² Vgl. Kresse, 1994, S. 387.

¹⁵³ Vgl. Herzog, 1994, S. 131.

¹⁵⁴ Vgl. Karepin, 1992, S. 102; Seidel/Libertus, 1993, S. 125.

¹⁵⁵ Vgl. Kurp, 1994, S. 16.

¹⁵⁶ Vgl. Seidel/Libertus, 1993, S. 130.

¹⁵⁷ Vgl. o. V., Kraft, 1995, S. 47; Franke, 1994, S. 34.

¹⁵⁸ Vgl. Franke, 1994, S. 34.

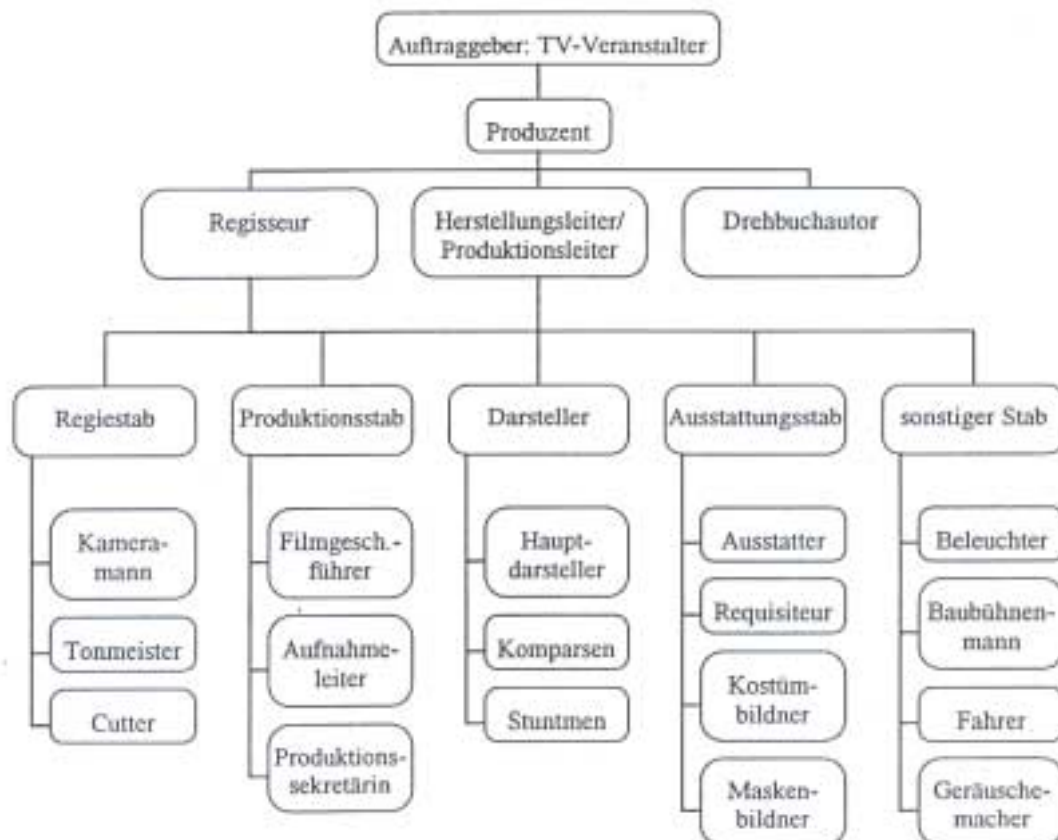
¹⁵⁹ Vgl. Medienbericht, 1994, S. 165.

¹⁶⁰ Vgl. Statistisches Jahrbuch, 1994, S. 442.

3.4. Projektmitarbeiter und -beteiligte

Das "Einsatzmittel" *Personal* ist für die Herstellung von TV-Spielfilmen existentiell und bedarf deshalb einer kurzen Betrachtung. Aus einer Vielzahl von Projektmitarbeitern und -beteiligten lassen sich vier "key people" herauskristallisieren: der Produzent, der Regisseur, der Drehbuchautor¹⁶¹ und der Produktionsleiter.¹⁶²

Abb. 3: Projektmitarbeiter und -beteiligte bei der Herstellung von TV-Spielfilmen



Der Produzent (Filmhersteller) ist der "Kopf" der Unternehmung und aller von ihr durchzuführenden Projekte. Ihm obliegen in letzter Instanz sämtliche Entscheidungen über die finanzielle, inhaltliche, künstlerische, organisatorische und technische Gestaltung des Films¹⁶³ in Abstimmung mit dem Auftraggeber.

Der Regisseur hat die Aufgabe, die Filmproduktion nach künstlerischen und ausstattungsmäßigen Gesichtspunkten zu gestalten.¹⁶⁴ Er plant und koordiniert die Arbeit des Regiestabes, der Darsteller und des Ausstattungsstabes nach

¹⁶¹ Auf den Drehbuchautor wird im weiteren nicht näher eingegangen.

¹⁶² Vgl. Gates, 1993, S. 42.

¹⁶³ Vgl. Kresse, 1994, S. 390.

¹⁶⁴ Vgl. Manhart, 1988, S. 54.



seinen eigenen künstlerischen Vorstellungen¹⁶⁵ und verwirklicht so nach einem vorgegebenen Drehbuch die Idee und Aussage des Autors.

Der Produktionsleiter ist für die organisatorische und administrative Vorbereitung, Durchführung und Abwicklung von Filmproduktionen zuständig und verantwortlich.¹⁶⁶ Hierbei hat er stets größtmögliche Wirtschaftlichkeit zu berücksichtigen. Ihm obliegt in jedem Stadium der Produktionsabwicklung die Gesamtkalkulation, deren Überwachung und Einhaltung sowie die Fertigung der Detailkalkulationen für die Herstellung, immer unter dem Aspekt des geplanten Gesamtetats (Auftragsetat).¹⁶⁷ Er muß bei all seinen Dispositionen die jeweiligen rechtlichen und tarifvertraglichen Bestimmungen und Gesetze beachten.¹⁶⁸ Ein weiterer wichtiger Punkt seines Betätigungsfeldes ist die Koordination der Arbeitsabläufe, die Erstellung des Drehplans, das Überwachen der Aufnahmearbeiten sowie die verantwortliche Gesamtdisposition.¹⁶⁹ Dem Produktionsleiter stehen bei seiner diffizilen und komplexen Ausgabe der Aufnahmeleiter und der Filmgeschäftsführer zur Seite.

Grundsätzlich unterscheidet man bei allen Projektbeteiligten in fest angestellte und in freie Mitarbeiter, wobei im künstlerischen Bereich (Darsteller, Regisseur, Komponist, Kostümbildner) der Anteil der freien Mitarbeiter deutlich überwiegt.

3.5. Projektentwicklung einer TV-Spielfilmproduktion - eine Phasenbetrachtung

Im Hinblick auf die behandelte Thematik werden im folgenden die Phasen, die bei der Herstellung eines TV-Spielfilms durchlaufen werden, bezüglich ihres Inhalts und ihrer Koordination untereinander dargestellt. Dabei handelt sich bei einem solchen Projekt um die Phasen: Idee und Drehbuch, Finanzierung, Kalkulation, Vorproduktion und Drehplan, Produktion und Nachbearbeitung.

3.5.1. Idee und Drehbuch

“No idea, no film”¹⁷⁰ - mit der Idee für eine Geschichte, dem ersten kreativen Bauteil, das notwendig ist, um ein Gesamtwerk zu erstellen, beginnt das Wirtschaftsunternehmen Filmproduktion.¹⁷¹ Die Beteiligten, die am meisten in die Ideenfindung involviert sind, sind der Produzent, der Regisseur, der Drehbuchautor oder Kombinationen dieser drei. Aus der Idee oder Geschichte wird zunächst ein Exposé und/oder Treatment¹⁷² entwickelt, daraus wiederum fertigt der Autor ein

¹⁶⁵ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 340.

¹⁶⁶ Vgl. Manhart, 1988, S. 45.

¹⁶⁷ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 336.

¹⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 336.

¹⁶⁹ Vgl. Manhart, 1988, S. 45.

¹⁷⁰ Gates, 1993, S. 4.

¹⁷¹ Vgl. Dress, 1991, S. 12.

¹⁷² Treatment = Zusammenfassung einer Geschichte auf maximal 10 Seiten mit kurzer Inhaltsangabe, Kurzcharakteristik der handelnden Personen, insbesondere Hauptakteure, Zeit- und Ortsbeschreibung, Dramaturgieaufbau, Art des Genre, Ziel oder Ende der Geschichte; vgl. Dress, 1991, S. 12.



Drehbuch an. Bei TV-Auftragsproduktionen tritt entweder der Sender mit einer Idee (oder bereits fertigem Drehbuch) an eine Produktionsfirma heran mit dem Auftrag der Herstellung des Films, oder die Produktionsfirma hat eine Idee/Drehbuch und möchte sie - verbunden mit der Filmproduktion - an den TV-Veranstalter verkaufen. Im letzteren Falle ist die Drehbucherstellung bereits ein Teil des benötigten Finanzbudgets (Produktionsfirma leistet Vorkasse). Das Drehbuch ist außerdem die Voraussetzung für die Kalkulation bzw. Budgetierung der Filmproduktion¹⁷³; aus ihm gehen alle notwendigen Daten für die Planung von Terminen und Kosten hervor.

3.5.2. Finanzierung

Im Gegensatz zu vielen anderen Finanzierungsmöglichkeiten¹⁷⁴ gestaltet sich die Finanzierung von TV-Auftragsproduktionen relativ problemlos. Kommt es zu einem Auftrag für eine Produktion, erfolgt die Finanzierung des Projektes meist aus einer Hand (abgesehen von der Möglichkeit einer notwendig werdenden Zwischenfinanzierung durch die Produktionsfirma) - der TV-Sender finanziert das Projekt komplett und vergibt es an eine Produktionsfirma.

Eine Angebotskalkulation des Vorhabens muß von dem Produktionsunternehmen vorgelegt und von der Sendeanstalt geprüft und abgenommen werden; diese Kalkulation bzw. die daraus ersichtlichen Herstellungskosten stellen den finanziellen Rahmen des zu schließenden Vertrages dar.¹⁷⁵ In dem Produktionsvertrag sind die Rechte aller Beteiligten und die Zahlungsmodalitäten geregelt. Die Auszahlung der Auftragssumme erfolgt in der Regel in 3 - 4 Raten und zwar: 25 % bei Vertragsabschluß, 25 % bei Drehbeginn, 25 % bei Rohschnittabnahme und 25 % bei Ablieferung an den Sender¹⁷⁶ (bzw. jeweils 1/3 bei Vertragsabschluß, Drehbeginn, Abgabe an den Sender).

Im allgemeinen muß die Produktionsfirma für einen Teil der Auftragssumme oder für den vollständigen Betrag eine Bankbürgschaft beibringen.

Überschreitet die Produktionsfirma den ausgehandelten Etat, hat sie dies selbst zu finanzieren; eine Nachschußpflicht des Senders wird in der Regel ausgeschlossen.¹⁷⁷

3.5.3. Kalkulation

Die Kalkulation bildet die finanzielle Größenordnung, also den Umfang eines Filmprojektes. Sie dient der exakten, realistischen Einschätzung und finanziel-

¹⁷³ Vgl. Gates, 1993, S. 43.

¹⁷⁴ Filmförderungen, Verkauf von Rechten, Private Finanziere und Kleinstbeteiligungen, Bankdarlehen, Product Placement u. a.; vgl. Dress, 1991, S. 90 - 176 sowie Wiese, 1991, S. 75 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Dress, 1991, S. 133.

¹⁷⁶ Vgl. Gates, 1993, S. 107; Dress, 1991, S. 133.

¹⁷⁷ Vgl. Dress, 1991, S. 133.



len Bewertung des Projektes und bildet die Basis für die gesamte Filmwirtschaft, die Geschäftsführung, die Buchhaltung und nicht zuletzt den materiellen Erfolg oder Mißerfolg der Produktionsfirma.¹⁷⁸ Sie wird vom Produktionsleiter vorgenommen. Die Kalkulation und ihre Überarbeitung zieht sich durch die gesamte Projektabwicklung - die Angebotskalkulation wird vor der Finanzierung erstellt, aktuelle Kalkulationen (Kostenstände/Mitlaufende Kalkulation) erfolgen während der Projektdurchführung, eine Nachkalkulation wird am Ende der Filmherstellung vorgenommen.

Eine Kalkulation¹⁷⁹ bedarf eines vollständig fertiggestellten Drehbuches und den daraus erarbeiteten Drehbuchauszügen.¹⁸⁰ Daraus werden dem Produktionsleiter die notwendigen Informationen geliefert, um die Einzel- und Gesamtkosten des Filmprojektes zu kalkulieren.

Die Kalkulation kann als eines der "key documents" einer jeden Filmproduktion angesehen werden und muß deshalb mit außerordentlichem Sachverstand und so präzise und detailliert wie möglich erstellt werden.

3.5.4. Vorproduktion und Drehplan

Wenn Finanzierung und Kalkulation abgeschlossen sind, beginnt die Vorproduktionsphase der Filmherstellung. Sie beinhaltet die Erstellung einer sinnvollen Logistik, die alle anfallenden und zu erledigenden Arbeiten enthält und termingerecht fixiert.¹⁸¹ Der dafür verantwortliche Projektbeteiligte ist der Produktionsleiter und die Mitarbeiter seines Produktionsbüros.¹⁸² Ein zwingendes Schema für die Arbeiten der Vorproduktion kann nicht erstellt werden, da die Erfordernisse jedes einzelnen Projekts immer im Vordergrund stehen müssen. Ein Leitfaden für die Zusammenstellung der zu erledigenden Arbeiten ist die entsprechende Kalkulation, die auch einen zeitlichen Rahmen bildet.¹⁸³ Die Hauptbestandteile der Vorproduktion sind:¹⁸⁴

a) *Organisation von Einsatzmitteln*

- Casting und Crewing: Abschluß von Personalverträgen mit allen, die an der Herstellung des Films beteiligt sind (Darsteller und sonstige Stabsmitarbeiter)

¹⁷⁸ Vgl. Dress, 1991, S. 36.

¹⁷⁹ Wie kalkuliert wird, d. h. Voraussetzungen, Bestandteile, Wert- und Mengenansätze usw., vgl. Kapitel 4. 1. 3.

¹⁸⁰ Vgl. Gates, 1993, S. 8 und 43.

¹⁸¹ Vgl. Dress, 1991, S. 178.

¹⁸² Zur pre-production-crew gehören noch eine Vielzahl weiterer Mitarbeiter, z. B. Ausstattungsabteilung, Bühnenbaumanschaft, location finders usw., vgl. Gates, 1993, S. 44.

¹⁸³ Vgl. Dress, 1991, S. 178.

¹⁸⁴ Zusammenstellung der Bestandteile erfolgt aus diversen Quellen wie Literatur (Gates, 1993, S. 8 f.; Dress, 1991, S. 180 ff.), Expertengesprächen, Teilnahme an verschiedenen Seminaren (s. Anhang).



- Studios und Motive: Mieten von Studios, Motivsuche bei Außenaufnahmen und Einholen von Drehgenehmigungen
- Equipment: genaue Auflistung des Bedarfs von Geräten (Kamera, Licht, Ton usw.) und Kostümen/Requisiten

b) *Termingerechte Fixierung aller Arbeiten*

- Erstellung des Drehplans: Es werden die im Drehbuch enthaltenen Einstellungen nach dem Kalender in einzelne Vorbereitungsstage, Drehtage sowie Schnitt- und Mischstage eingeteilt.¹⁸⁵ Eine weitere Aufschlüsselung des Drehplans sind die Tagesdispositionen.

Weitere Arbeiten, die während der Vorproduktionsphase in der Regel anfallen, sind Anmietung von Schneiderraum und Kopierwerk, Auswahl und Kauf des Filmmaterials, Vertragsabschlüsse mit Autoverleihunternehmen zur Fuhrparkorganisation, Erstellung einer Transportlogistik für Personen und Frachten sowie Versicherungsabschlüsse.

3.5.5. Produktion

Mit Produktion wird im allgemeinen die Drehphase bei der Filmherstellung bezeichnet. Sie beginnt nach Abschluß der Vorproduktion, eventuell kann sich auch eine Überschneidung der beiden Phasen ergeben. Die Produktion ist die *Hauptaktionsphase* während der Projektabwicklung; es herrscht der größte Termindruck, enorme Kosten fallen an, die Qualität des Films wird entscheidend geprägt, und es ist die Phase, in die fast alle Mitarbeiter involviert sind. Jeder Stabsleiter ist für seine Abteilung verantwortlich; es muß ein effektives, aber möglichst leicht zu handhabendes Informations- und Berichtssystem geben¹⁸⁶, um eine optimale Teamarbeit aller Beteiligten zu gewährleisten.

Während in den Phasen der Kalkulation und Vorproduktion die Planung ihren Schwerpunkt hat, wird beim Drehen das Projekt überwacht, kontrolliert und gesteuert. Diese Aufgaben werden vom Produktionsleiter in enger Zusammenarbeit mit dem Filmgeschäftsführer vorgenommen und sind außerordentlich verantwortungsvoll, weil sie in wirtschaftlicher Hinsicht über Erfolg oder Mißerfolg einer Filmproduktion entscheiden können.

3.5.6. Nachbearbeitung

Während bei den Dreharbeiten das "Rohmaterial" (Aufnahme von Bild und Ton) produziert wird, entsteht in der Phase der Nachbearbeitung das Endprodukt.

¹⁸⁵ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 336.

¹⁸⁶ Auf die einfache Handhabung muß deshalb so viel Wert gelegt werden, weil in dieser Phase viele neue Mitarbeiter aus allen Bereichen und unter größtem Zeitdruck zusammenarbeiten, so daß ein kompliziertes System vom Verständnis her und der zeitlichen Inanspruchnahme nicht anwendbar wäre. Zu den Arten und Möglichkeiten des Informations- und Berichtssystems im Näheren vgl. Kapitel 4.2 - Steuerung und Kontrolle bei der Projektabwicklung von TV-Spielfilmen.



Die Nachbearbeitung umfaßt im wesentlichen die Arbeitsbereiche Ton, Schnitt, Mischung und Kopierwerksleistung; oft ist diese Phase länger als die der Dreharbeiten selbst.¹⁸⁷

Der Ton eines Films beinhaltet die Aufzeichnung von Sprache, Geräuschen und der Musik.¹⁸⁸ Beim Schnitt werden dann das zur Verfügung stehende Bild- und Tonmaterial einer Produktion vom Cutter bearbeitet - das erfolgt durch Ordnen, Kürzen und Aneinanderfügen selektierter Einzelteile zum Gesamtprodukt.¹⁸⁹ Die Mischung ist - bis auf das Kopieren - die fast letzte Fertigungsstufe bei der Filmherstellung; alle Tonbänder werden vom Tontechniker (mit genauester Anpassung an das Bild) so verteilt, angeordnet und bearbeitet, daß ein akustisches Endprodukt entsteht. Für alle vorgenannten Arbeiten müssen Tonstudios und Schneideräume angemietet werden. Der letzte Fertigungsbereich bei der Nachbearbeitung ist die sogenannte Kopierwerksleistung; vom Aufnahme-material werden Kopien¹⁹⁰ (Negativ-Filme) zur Vorführung angefertigt. Die Kopierwerksleistung von Spielfilmen beansprucht einen großen Teil des Budgets.

Mit der Abgabe einer "einwandfreien sendefähigen Farbkopie ... mit dazugehörigem Ton"¹⁹¹ an den Sender endet die Phase der Nachbearbeitung und die Produktionsfirma hat die von ihr geforderten Leistungen erfüllt.

¹⁸⁷ Vgl. Monaco, 1991, S. 117; Gates, 1993, S. 137.

¹⁸⁸ In der Regel erfolgt die Aufnahme des Tons bereits bei den Dreharbeiten; er wird im Anschluß lediglich nachbearbeitet. Die Musik wird im Nachhinein in einem Tonstudio aufgenommen.

¹⁸⁹ Vgl. Manhart, 1988, S. 20; van Appeldorn, 1992, S. 319; Monaco, 1991, S. 117.

¹⁹⁰ Für Fernsehzwecke werden in der Regel 16-mm-Formate benutzt (beim Kinofilm mindestens 35-mm-Formate); vgl. van Appeldorn, 1992, S. 266.

¹⁹¹ Aus dem Muster eines Coproduktionsvertrages; vgl. Dress, 1991, S. 135.

4 Projektcontrolling bei TV-Spielfilmproduktionen - Deskription und Diskussion

4.1. Planung der Projektabwicklung von TV-Spielfilmproduktionen

4.1.1. Grundsätze und Determinanten

Der TV-Spielfilm als besonders umfangreiches, komplexes und risikobehaftetes Projekt muß intensiv geplant werden, damit sich die Abwicklung der Produktion reibungslos gestaltet. Der Zeitpunkt des *Planungsbeginns* ist unterschiedlich und kann sowohl bereits mit der Idee verbunden sein, als auch bei der Drehbuchabnahme oder der Budgetzusicherung vom TV-Sender stattfinden. *Planungsträger* des Projektes ist der Herstellungs- bzw. Produktionsleiter; er arbeitet dabei im wesentlichen mit dem Aufnahmeleiter, dem Filmgeschäftsführer und den Mitarbeitern seines Produktionsbüros zusammen. Die zu planenden *Komponenten* sind Aufgaben, Einsatzmittel, Kosten, Liquidität und Termine. Das *Ziel* der Planung besteht in der Ermittlung des zeitlichen, sachlichen und personellen Aufwandes der TV-Spielfilmproduktion; vorhandene Kapazitäten sollen optimal ausgelastet, Engpässe und Leerlaufzeiten vermieden werden.

Bestehen von Seiten des Auftraggebers bestimmte Vorstellungen oder Wünsche (z. B. maximale Budgetsumme, Nutzung von sendereigenen Kapazitäten, bestimmte Hauptdarsteller), so müssen diese als *Eckwerte* in die Planung eingehen. Innerhalb dieser Eckwerte wird dann die Feinplanung vorgenommen, wobei sowohl die Planwerte von Kosten und Einsatzmitteln als auch die Terminplanung von einem fertiggestellten Drehbuch und seinen Auszügen abhängig sind. Feinkalkulation und Terminplanung stehen deshalb in engem Zusammenhang und laufen in einigen Bearbeitungsphasen zeitgleich ab.¹⁹²

Wegen der Komplexität von Filmproduktionen ist es sinnvoll, die Planung durch Hilfsmittel wie Personalcomputer und filmspezifische Anwendungssoftware zu unterstützen. Die Planung aller Komponenten muß *so gestaltet* werden, *daß* sie in den nachfolgenden Phasen eine mit ihr koordinierte *Überwachung, Kontrolle und Steuerung ermöglicht*. Auf welche Art und Weise und mit welchen Instrumenten/ Hilfsmitteln das erreicht wird, soll in den folgenden Punkten dargestellt und diskutiert werden.

4.1.2. Filmspezifische Aufgabenplanung

Zu Beginn der Filmprojektabwicklung muß eine Aufgabenplanung vorgenommen werden. Sie dient dazu, die für die Filmherstellung zu verteilenden Aufgaben zu erkennen und nach organisatorisch bedeutsamen Kriterien zu ordnen.¹⁹³ Das Ziel ist die vollständige Erfassung aller notwendigen Aufgaben bzw. aller anfallenden Arbeiten. Erreicht wird dies, indem der Produktionsleiter alle

¹⁹² Vgl. Gates, 1993, S. 43.

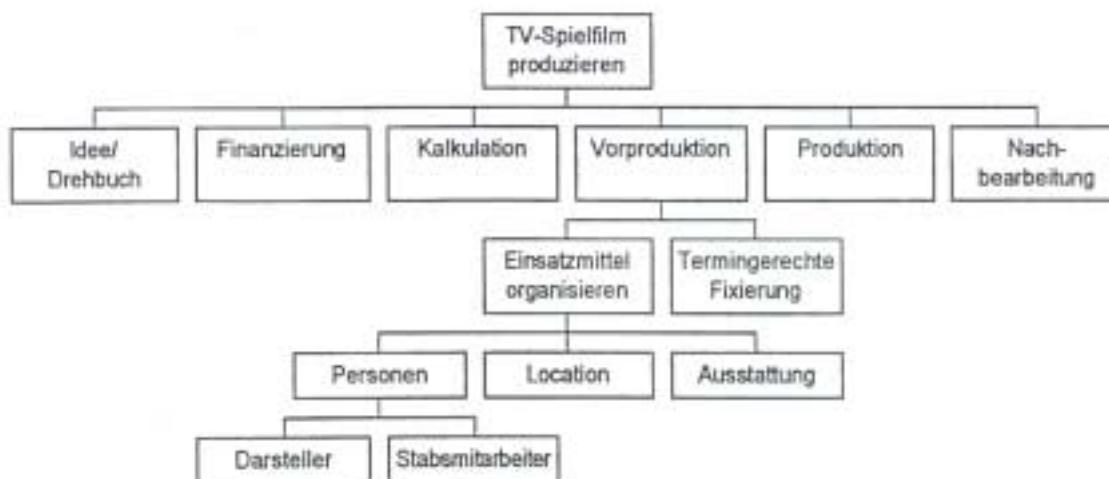
¹⁹³ Vgl. Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 42.



Aufgaben systematisch gliedert, eine zur Filmprojektentwicklung optimale hierarchische Tätigkeitsgliederung (top-down) vornimmt und übersichtlich darstellt.

Beim Projekt Filmherstellung wird die Gesamtaufgabe "TV-Spielfilm produzieren" auf einer ersten Stufe zunächst in die Phasen Idee, Finanzierung, ..., Nachbearbeitung unterteilt (vgl. Abbildung 4).

Abb. 4: Auszug aus einer mehrstufigen Aufgabenanalyse, ereignis- und vorgangsorientiert



Die Teilaufgaben der ersten Ebene beschreiben einzelne Projektphasen und Aktivitäten und sind deshalb vorgangsorientiert. Der Phase der Vorproduktion sind zwei weitere Vorgänge (Einsatzmittel organisieren, Termingerechte Fixierung) untergeordnet. Jeder einzelne dieser Vorgänge wird wiederum in kleinere Teilaufgaben (z. B. das Ereignis Location) gegliedert. Auf diese Art und Weise wird das gesamte Filmprojekt in Teilaufgaben erfaßt und geordnet. Dabei werden auch die Abhängigkeiten der einzelnen Teilaufgaben erfaßt.

Eine tabellarische Darstellung ist ebenso möglich. Die Hierarchie und Abhängigkeiten spiegeln sich hierbei durch die Gliederungspunkte wider.

Bei der Planung eines Spielfilmprojektes stellt die Aufgabenanalyse die Basis für alle anderen Planungen und deren Kontrolle und Steuerung dar. Idealerweise sollten aus der Aufgabenplanung die Positionen für die Kalkulation abgeleitet werden, um sicherzustellen, daß alle Kostenarten erfaßt sind. Die Aufgabenanalyse erleichtert außerdem die Kommunikation und Arbeitsteilung und verschafft allen Projektbeteiligten ausreichende Informationen über die von ihnen zu erledigenden Arbeiten.

4.1.3. Filmspezifische Kosten- und Einsatzmittelplanung

4.1.3.1. Strukturierung

Für eine Spielfilmproduktion werden sowohl Einsatzmittel als auch Kosten mit einer (Vor-) Kalkulation geplant. Die Kalkulation ist eine Kostenträgerstückrech-



nung und ermittelt für das Produkt Spielfilm die Herstellungskosten (=Auftragskosten). Die Vorkalkulation eines Filmprojekts gibt alle Einsatzmittel und die sollmäßig angestrebten Kosten, nach Arten gegliedert vor. Diese Planwerte dienen dann bei Kontrolle und Steuerung als Meßlatte.

Abb. 5: Zusammenstellung eines Kalkulationsschemas, Quelle: ODA-Filmvordrucke, ODA-System-Vertrieb Service GmbH, Berlin, Stand 1.10.1992.

| Zusammenstellung | DM | Kostenvoranschlag volle DM | Endgültige Herstellungskosten | Abweichungen + / - volle DM |
|-----------------------------------|--|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| I. Vorkosten | | | | |
| II. Rechte und Manuskript | | | | |
| III. Gagen | | | | |
| a) Produktionsstab | | | | |
| b) Regiestab | | | | |
| c) Ausstattungsstab | | | | |
| d) Sonstiger Stab | | | | |
| e) Darsteller | | | | |
| f) Musiker | | | | |
| g) Zusatzkosten Gagen | | | | |
| IV. Atelier | | | | |
| a) Atelierbau | | | | |
| b) Außenbau durch Atelier | | | | |
| c) Atelier-Dreh | | | | |
| d) Abbau Atelier und Außenbau | | | | |
| V. Ausstattung und Technik | | | | |
| a) Genehmigungen und Mieten | | | | |
| b) Bau und Ausstattung | | | | |
| c) Technische Ausrüstung | | | | |
| VI. Reise- und Transportkosten | | | | |
| a) Personen | | | | |
| b) Lasten | | | | |
| VII. Filmmaterial und Bearbeitung | | | | |
| VIII. Endfertigung | | | | |
| IX. Versicherungen | | | | |
| X. Allgemeine Kosten | | | | |
| XI. Kostenmindernde Erträge | | | | |
| | | | | |
| A. Fertigungskosten | | | | |
| B. Handlungskosten %v. A | | | | |
| C. Überschreitungsreserve %v. A | | | | |
| D. Finanzierungskosten | | | | |
| E. Treuhandgebühren | | | | |
| F. Zwischensumme | | | | |
| G. Herstellungskosten | | | | |
| _____, den _____ | Für die Richtigkeit der vorstehenden Angaben | | | |
| Produzent | Regisseur | Produktionsleiter | | |

Abweichungen zu Projektkalkulationen der Industrie bestehen insbesondere im formalen Kalkulationsaufbau. Es werden hier spezifische, auf den Filmprojektverlauf ausgerichtete Gliederungsstrukturen gewählt.



Abbildung 5 und Anhang 1 (detailliertes Kalkulationsschema) zeigen, in welche Kategorien, wie z. B. Gagen, Ausstattung/Technik, die Kosten einer Filmproduktion untergliedert sind. Für weitere Kosten- und Mengenaufschlüsselungen sind zu den Hauptkategorien Gagen, Reise- und Transportkosten sowie Filmmaterial und Bearbeitung Anlagen beigefügt.

Die Summe aus allen Kostenarten (römische Ziffern) ergeben die Fertigungskosten des Films; dabei handelt es sich um direkt zurechenbare, also Einzelkosten. Zu diesen Fertigungskosten kommen noch übergeordnete Kalkulationspositionen hinzu, die dann aufsummiert die Herstellungskosten beziffern. Eine besonders auf den Film spezifizierte Position sind die Handlungskosten. Sie werden vom Auftraggeber für die Deckung der Produktionsgemeinkosten gezahlt und betragen je nach Verhandlung zwischen 6 % und 10 % der Summe der Fertigungskosten.

Der Aufschlag eines Gewinnanteils von ca. 7,5 % der Herstellungskosten und der Mehrwertsteuer (7 % für öffentlich-rechtliche Auftraggeber und 15 % für private Sender auf die Zwischensumme) ergeben schließlich die Auftragssumme für das Filmprojekt.

4.1.3.2. Hilfsmittel zur Plandatenermittlung und -erfassung

Zur Kalkulation werden im wesentlichen Personalcomputer mit entsprechenden Softwareanwendungen eingesetzt. Es können vom Produktionsleiter individuelle Kalkulationsraster mit den Standardprogrammen Excel, Lotus oder Textverarbeitung erstellt werden, möglich ist aber auch die Anwendung von gekauften branchenspezifischen Kalkulationsprogrammen, z. B. "Movie!" und "Sun System". Mit Variationen basieren alle Programme auf dem allgemein bekannten Kalkulationsvordruck (wie in Abbildung 5).

Zur Planung der Einsatzmittel und Kosten eines Filmprojektes stützt sich die Ermittlung aller Kalkulationspositionen sowie deren Mengen- und Wertansätze auf einige weitere spezifische Hilfsmittel. Die wichtigste *Voraussetzung*, um die Kalkulation so genau wie möglich aufzustellen, ist die Aufsplittung des Drehbuches in verschiedene Szenen und deren exakte Analysen in Form von sogenannten *Drehbuchauszügen* (vgl. Abbildung 6).¹⁹⁴

¹⁹⁴ Vgl. Gates, 1993, S. 46; Dress, 1991, S. 36.



Weitere Hilfsmittel bei der Kalkulation sind die Analyse der *Aufgabenplanung*¹⁹⁶, und das Erstellen von Bedarfslisten¹⁹⁷, die die entsprechenden Projektbeteiligten (z.B. Requisiteur, Mitarbeiter der Special Effects-Abteilung) dem Produktionsleiter liefern.

Die Wertansätze der Kalkulationspositionen gestalten sich aufgrund von Tarifvereinbarungen der IG Medien (vgl. Anhang 2), verhandelten Pauschalbeträgen für Personen oder Sachmittel, eingeholten Angeboten sowie Erfahrungswerten des Kalkulators und anderer Projektbeteiligten.

4.1.3.3. Auftragsbezogene Liquiditätsplanung

Um Informationen über den geplanten Zahlungsmittelfluß des Projektverlaufes zu erhalten, müssen die Planwerte der Kostenermittlung als Zahlungsausgänge in Abhängigkeit zur Zeit betrachtet werden. Es muß ein Liquiditätsplan erstellt werden.¹⁹⁸ Er hat das Ziel, die Zahlungsbereitschaft der Produktionsfirma während des gesamten Projektverlaufes sicherzustellen.

Bei der Liquiditätsplanung wird eine zukunftsbezogene Rechnung erstellt, die für die Zeitspanne der Projektabwicklung Ein- und Auszahlungen für jede zu definierende Periode gegenüberstellt.¹⁹⁹ Es gilt das Bruttoprinzip, d. h. Ein- und Auszahlungen sind zu den relevanten Zeitpunkten unsaldiert auszuweisen.

Die zu definierenden Perioden sollten bei der Liquiditätsplanung eines TV-Spielfilmprojektes (vgl. Abbildung 7) den spezifischen Phasen entsprechen; so sind die notwendigsten Zeitpunkte erfaßt und der Plan bietet eine gute Strukturierungsbasis bei der weiteren Beobachtung und Pflege der Daten. Bei Bedarf und Zeit kann auch eine weitere Termindetaillierung innerhalb der Phasen erfolgen.

Die *Auszahlungsbeträge* gehen in ihren Summen *aus der Kalkulation* hervor, die periodenbezogene Aufsplittung richtet sich nach den einzelnen Vertragsmodalitäten für Personen und Sachmittel. Die Informationen über *Einzahlungsbeträge* und -zeitpunkte werden *aus dem Vertrag mit dem TV-Veranstalter* gewonnen.

¹⁹⁶ Vgl. Kapitel 4. 1. 2.

¹⁹⁷ Vgl. Dress, 1991, S. 194.

¹⁹⁸ Der Liquiditätsplan ist außerdem notwendig, um die von den TV-Veranstaltern geforderten Bankbürgschaften zu erhalten.

¹⁹⁹ In Anlehnung an Gabler, 1988, Sp. 1814; sowie Gates, 1993, S. 100.

Abb. 7: Beispiel (in Auszügen) eines Liquiditätsplanes;
in Anlehnung an das Manuskript Produktionsleitung, 1995.

| | Projekt- start | Vertrags- abschluß | Dreh- beginn | Dreh- ende | Abgabe an Sender | Projekt- ende |
|-----------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|---------------|---------------------|------------------|
| | t - 1 | t | t + 1 | t + 2 | t + 3 | t + 4 |
| Auszahlungen | | | | | | |
| Vorkosten | x | | | | | |
| Rechte/Manuskri. | | x | x | | x | |
| : | | | | | | |
| Gagen | | | x | x | x | x |
| : | | | | | | |
| Atelier | | | x | x | | |
| : | | | | | | |
| Ausstatt./Technik | | | x | x | | |
| : | | | | | | |
| Reise- u. Transportk. | | x | x | x | x | |
| : | | | | | | |
| Filmmat./Bearbeitg. | | x | x | x | | |
| : | | | | | | |
| Endfertigung | | | | x | x | |
| : | | | | | | |
| Versicherung | | | | | x | x |
| : | | | | | | |
| Allg. Kosten | | | x | x | | |
| : | | | | | | |
| Handlungskosten | x | x | x | x | x | x |
| Mehrwertsteuer | | x | x | x | x | |
| Summe Auszahlung | x | x | x | x | x | x |
| Summe Einzahlung | | x | x | | x | |
| Über-/Unterdeckung | x | x | x | x | x | x |

4.1.4. Filmspezifische Ablauf- und Terminplanung

4.1.4.1. Gesamte Projektabwicklung

Um eine realistische Ablauf- und Terminplanung vornehmen zu können, muß der Herstellungs- bzw. Produktionsleiter eine möglichst umfassende Kenntnis über Qualifikation und Verfügbarkeit aller Projektbeteiligten haben.

Der Terminplan sollte phasenbezogen aufgebaut sein und die wesentlichen Meilensteine des Gesamtablaufs enthalten. Der Ablauf des Projektes wird durch die Anordnung der Phasen gekennzeichnet. Es werden Schätzwerte für die Zeitdauern aller Phasen und deren Vorgänge ermittelt. Danach erfolgt die Terminierung, d. h. die Umsetzung der Phasen und Vorgänge in Kalenderdaten.

Ein für die Filmprojektplanung geeignetes Verfahren ist die Balkenplantechnik, d. h. das Erstellen eines Balkendiagramms (vgl. Abbildung 8).²⁰⁰

²⁰⁰ Vgl. dazu im allgemeinen Kapitel 2. 4. 2. 4 - Ablauf- und Terminplanung.

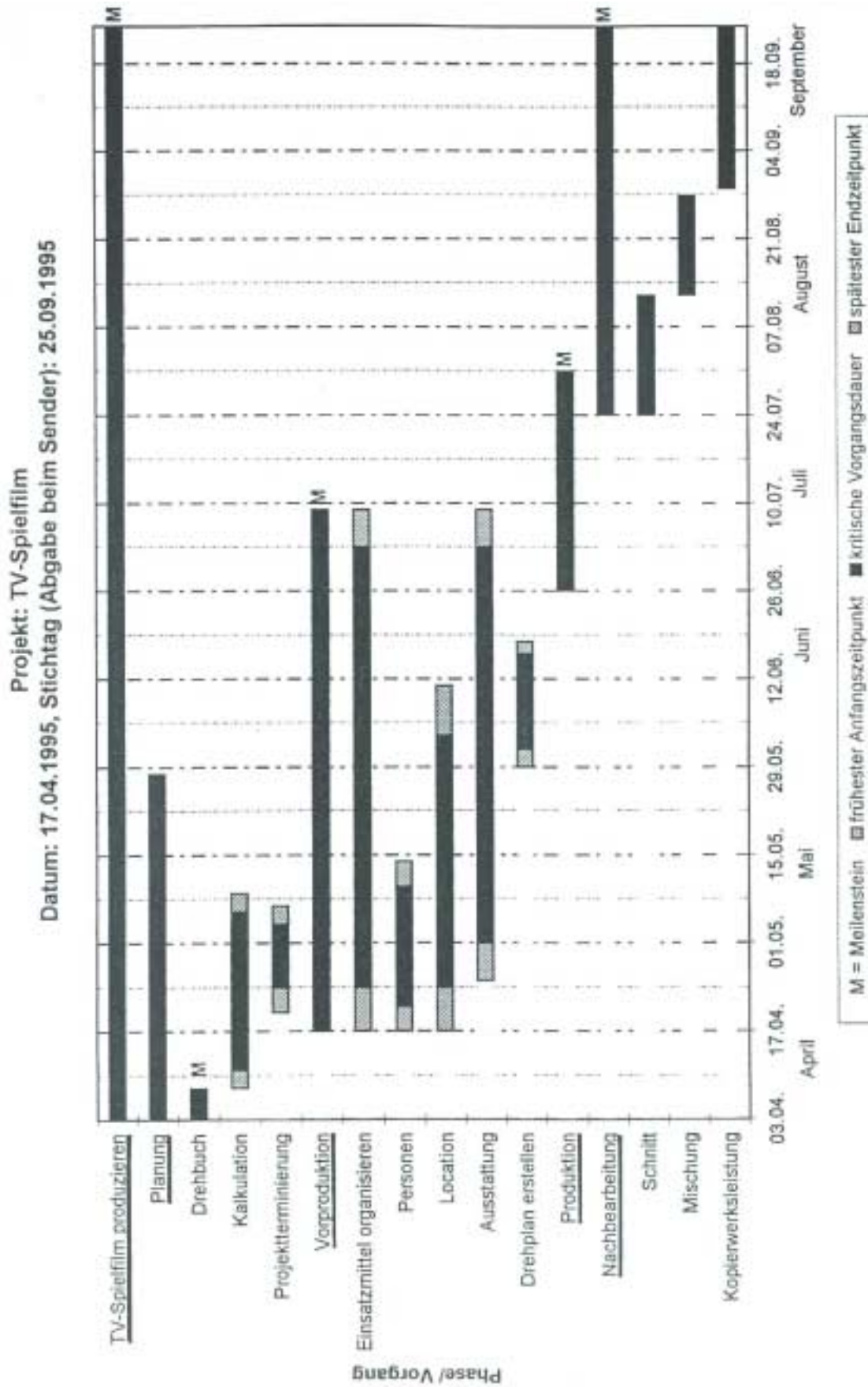


Abb. 8: Fragmentarisches Beispiel einer Filmprojektterminierung anhand eines Balkendiagramms

Der Ablauf des Filmprojektes wird mit den *Meilensteinen* Drehbuch, Vorproduktion, Produktion und Nachbearbeitung bestimmt - mit der Abgabe beim Sender ist das Projekt beendet. Wegen des direkten Zeitbezuges (horizontale Achse) sind die Ablaufreihenfolge und die einzelnen Vorgangsdauern schnell und einfach erfaßbar. Für jeden Vorgang sind auch die frühesten Start- und Endzeitpunkte aller Vorgänge sichtbar. Damit zeigen sich die zur Verfügung stehenden Zeitreserven (= Pufferzeiten) an.

Das Balkendiagramm bietet die Möglichkeit der übersichtlichen Information über den gesamten Projektablauf und sollte aus diesem Grund als Informationsunterlage insbesondere für alle Projektbeteiligten der Vor- und Nachproduktionsphase genutzt werden. Die Aussagen des Balkenplans dienen als Basis und Meßlatte für den Controller, der anhand der Meilensteine die Terminberichte entwickelt, pflegt und weitergibt. Treten bereits bei der Planung Engpässe auf, so kann der Controller gegebenenfalls koordinierend tätig werden.

4.1.4.2. Feinabstimmung

Innerhalb der gesamten Projektabwicklung bedarf die *Drehphase* einer besonders detaillierten und fein abgestimmten Ablauf- und Terminplanung. Die Produktion ist die einsatzmittelintensivste und damit teuerste Phase des Filmprojekts und wird dadurch zum Kernstück der Zeitplanung.

Prädestiniertes Instrument ist der Drehplan, er kann vom Herstellungs- bzw. Produktionsleiter in Zusammenarbeit mit dem Aufnahmeleiter in verschiedenen Formen²⁰¹ erstellt werden. Für den szenischen Film ist das Instrument des Stäbchenplans geeignet.

Voraussetzung für die Erstellung eines Drehplans ist das technische Drehbuch (vom Regisseur)²⁰² und die Ausarbeitung von Drehbuchauszügen.²⁰³ Im Rahmen von TV-Auftragsproduktionen sind zwei wichtige "Eckpfeiler" zu beachten: Die abgedrehte Zeit muß ungefähr der vom Sender vorgegebenen Spieldauer entsprechen; in der Nachbearbeitung können keine großen Differenzen ausgeglichen werden²⁰⁴ und der TV-Veranstalter verlangt eine auf die Sekunde genaue Spielfilmlänge.²⁰⁵ Außerdem muß das der Drehphase zugeordnete Budget in die Planung einbezogen werden²⁰⁶ - eine Vorausschätzung der Kosten pro Drehtag sollte deshalb unbedingt vorgenommen werden.

²⁰¹ Z. B. Stäbchenplan, Karteikarten auf Wandplakaten, Movie-magic-scheduling usw.

²⁰² Vgl. Dress, 1991, S. 209.

²⁰³ Vgl. zum Drehbuchauszug auch Kapitel 4. 1. 3. b) - Hilfsmittel zur Plandatenermittlung und -erfassung.

²⁰⁴ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 293; Nachträgliche Schnittmanipulationen führen zu schweren Qualitätseinbußen.

²⁰⁵ Vgl. Gates, 1993, S. 44.

²⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 69.



Abb. 9: Muster eines Drehplans

| Produktion: | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|------------------|-----|-----|----|----|----|----|----|------|----|----|----|----|----|----|---|
| Titel: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Regie: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Kamera: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Bauten: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Produktionsleitung: | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Film-Nr.: | Monat | Mai | | | | | | | Juni | | | | | | | |
| | Datum | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | |
| | Wochentag | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | Mo | Di | Mi | Do | Fr | Sa | So | |
| | Drehtag | | 1 | 2 | 3 | 4 | | | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| Darsteller | Name | Nr. | Tg. | | | | | | | | | | | | | |
| Hauptdarsteller 1 | Peter Alpha | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Hauptdarsteller 2 | Maria Beta | 2 | | | | 2 | 2 | | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| Nebenrolle 1 | Egon Gamma | 3 | | | | | | | | 3 | | | | | | |
| Nebenrolle 2 | Heinz Delta | 4 | | | | | | | | | | | | | 4 | |
| Trampolindouble | Fritz Epsilon | 5 | | | | | | | | | 5 | | | | | |
| Kamera | Bulkrane | K1 | | | | | | K1 | | | | K1 | | | | |
| | Traveling-Car | K2 | | | | | K2 | K2 | | | | | | | K2 | |
| | Cine-Ab | K3 | | | | K3 | K3 | | | | K3 | | | | | |
| Requisiten | Pferdekutsche | R1 | | | | | | | | | R1 | | | | | |
| | Oldtimer Ford | R2 | | | | | | | | | | | R2 | | | |
| | Großes Gebiß | R3 | | | | | | | | | | R3 | | | | |
| | 5-m-Spiegel | R4 | | | | | | | | | | | | | R4 | |
| | Wasserfahn | R5 | | | | | | R5 | | | | | | | | |
| Special Effects | Windmaschine | S1 | | | S1 | S1 | | | | | S1 | | | | S1 | |
| | Dampfwolke | S2 | | | | | S2 | | | | | | | | | |
| | Autobexplosion | S3 | | | | | | | | | | S3 | | | | |
| | Wanddurchbruch | S4 | | | | | | | | | | | | | S4 | |
| Maske | Horror-Maske | M1 | | | | | | | | | | | | | M1 | |
| | Weißhaar-Perücke | M2 | | M2 | M2 | M2 | | | | M2 | | | | | M2 | |

Quelle: Dress, 1991, S. 210.

Für einen Drehplan (vgl. Abbildung 9) werden die im Drehbuch enthaltenen Einstellungen nach dem Kalender in einzelne Tage eingeteilt.²⁰⁷ Beim Stäbchenplan wird für jede Szene ein "Stäbchen" angefertigt, welches genaue Informationen über Darsteller, Motive, Equipments usw. enthält. Durch ablauftechnische und kapazitätsmäßige Koordination der einzelnen Szenenstäbchen wird eine optimale Zeitplanung (Anzahl und Verteilung auf Drehtage) erreicht. Die Stäbchen haben dabei den Vorteil, daß man sie bei Änderungen im Projekt ausgliedern und neu plazieren kann.

Pro Drehtag können zwischen 4,5 und 6 Filmminuten produziert werden, so daß eine Feinterminplanung in der Phase der Dreharbeiten für ca. 5 bis 6 Wo-

²⁰⁷ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 336.



chen ausgearbeitet werden muß. Die Aussagen des Drehplans liefern nicht nur Meßdaten für Terminsteuerung und -kontrolle, sondern sie lassen auch Vorgaben in die Pflege und Berichterstattung über die Kosten- und Qualitätskomponente einfließen.

4.1.5. Diskussion

Die Betrachtungen über die Planung von TV-Spielfilmproduktionen lassen in ihrer Gesamtheit den Schluß zu, daß die Bedeutung einer optimalen Planung für den Erfolg einer Spielfilmproduktion von den Produktionsunternehmen erkannt ist. Das Ziel der Planung - die Ermittlung des zeitlichen, sachlichen und personellen Aufwands - wird mit der Planung der angesprochenen Komponenten erreicht. Der Erfolg des Filmprojekts kann nach Beendigung anhand der ermittelten Planungsdaten gut beurteilt werden (z. B. mittels Vor- und Nachkalkulation).

Der Aufgabe des Projektcontrolling während der Planungsphase - durch Entwicklung, Bereitstellung und Pflege entsprechender Verfahren und Hilfsmittel unterstützend mitzuwirken sowie die Transparenz des Projektgeschehens herzustellen - wird dagegen nur teilweise entsprochen. Bei den *einzelnen* Zielgrößen wird diese Aufgabenerfüllung als hinreichend festgestellt; beim Projektgeschehen in seiner *Gesamtheit* ergibt sich jedoch Bedarf nach Verbesserung bzw. Optimierung.

Innerhalb der Planungskomponenten *Kosten und Einsatzmittel* wird die Transparenz durch die verursachungsgerechte Zuordnung der Kostenkategorien sowie die aufschlüsselnden Anlagen zu jeder Kategorie hergestellt. Mit dem Kalkulationsaufbau und der Entwicklung des Liquiditätsplanes werden die Planungsdaten für Produzent und Auftraggeber aufbereitet (Information) und eine Basis für die im weiteren Projektverlauf erforderlichen Aktualisierungen geschaffen.

Eine sinnvolle Ergänzung zu den kalkulierten Kosten einer Produktion bestände in der *Ermittlung der einzelnen Drehtagkosten*. Die Auswertung einer Studie²⁰⁸ ergab, daß nur die Hälfte der befragten Produktionsfirmen vor Beginn der Produktionen weiß, was jeder einzelne Drehtag kosten wird. Mit dieser nützlichen Planungsgröße wäre eine detailliertere und damit effektivere Kostenkontrolle im Projektverlauf möglich.

Innerhalb der Komponente *Ablauf- und Terminplanung* wird mit Hilfe der Balkenplantechnik und des Drehplans zeitliche Transparenz sowie eine Bearbeitungsgrundlage für Steuerung und Kontrolle geschaffen. Wünschenswert wäre die Einarbeitung von (größeren) *Pufferzeiten*; es besteht jedoch die Vermutung, daß diese vom Auftraggeber nicht akzeptiert werden.

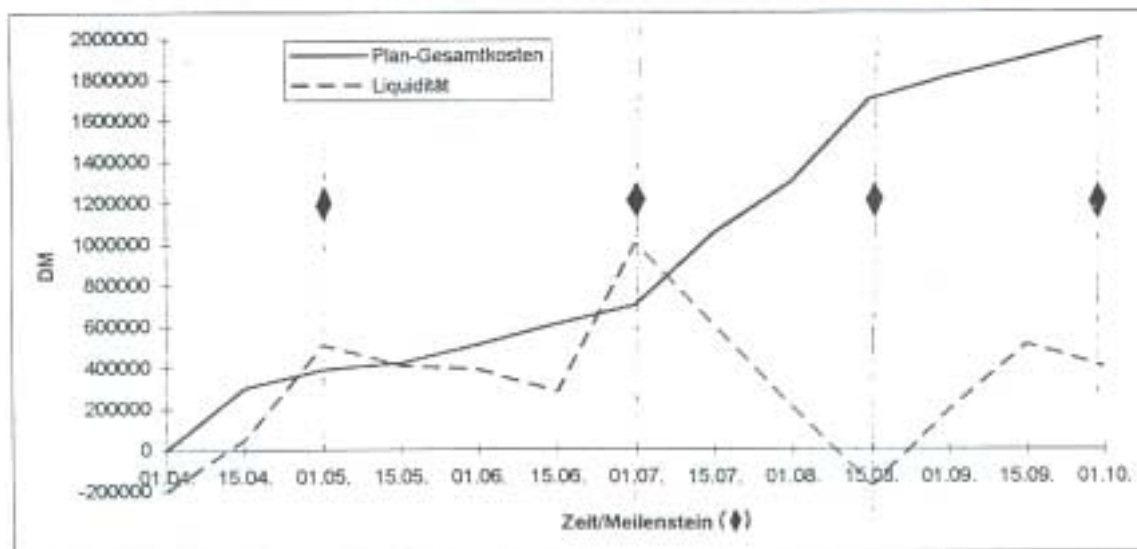
Bei der Planung und informativen Darstellung des gesamten Projektgeschehens ergeben sich Optimierungsmöglichkeiten; Ziel ist es, eine *integrierte Be-*

²⁰⁸ Vgl. Empirische Studie, 1993, S. 7.

trachtung aller Planungskomponenten vorzunehmen. So werden die Beteiligten gezwungen, den gesamten Projektablauf exakt und systematisch zu durchdenken. Dafür zur Verfügung stehende Hilfsmittel wie Personalcomputer und Anwendungssoftware werden nicht in ausreichendem Maße ausgeschöpft. Das betrifft vor allem Planungssoftware, die die Daten graphisch und in Zusammenhängen aufbereitet und deshalb für kreativ-orientierte Projektbeteiligte gut geeignet ist.²⁰⁹ Alternative Daten/Pläne könnten auf diese Weise schnell angefertigt und beurteilt werden.

Sinnvoll wäre beispielsweise die integrierte Darstellung der Projektplanungskomponenten Zeit, Kosten und Liquidität (vgl. Abbildung 10).

Abb. 10: Beispiel von Kosten- und Liquiditätsverläufen in Abhängigkeit zur Zeit.



Die eingezeichneten Senkrechten geben die Zeitpunkte der Meilensteine Projektbeginn, Vertragsabschluß, Drehbeginn, Drehende und Projektende bekannt. Die (entsprechenden) Projektbeteiligten bekommen auf einfache und einprägsame Weise einen Überblick über das gesamte wirtschaftliche Projektgeschehen und können aufgrund der daran angepaßten nachfolgenden Berichte schnell, effektiv und steuerungswirksam entscheiden.

4.2. Steuerung und Kontrolle bei der Projektabwicklung von TV-Spielfilmen

4.2.1. Grundsätze und Determinanten

Das übergeordnete Ziel von Steuerung und Kontrolle besteht bei TV-Auftragsproduktionen in der *Gewinnsteuerung* des Filmprojekts. Da der Ertrag nach Vertragsabschluß nicht mehr zu beeinflussen ist, muß die Gewinnsteuerung für

²⁰⁹ SCHARNINGHAUSEN/BARTON halten beispielsweise "Harvard Graphics" für durchaus geeignet und bestätigen gute Erfahrung damit; vgl. Scharninghausen/Barton, 1992, S. 322.



das Spielfilmprojekt über die *Kostenminimierung* erfolgen. Und diese wiederum kann nur durch Steuerung und Kontrolle all der Komponenten, die das Auftragsbudget während der Projektabwicklung beeinflussen, wirksam ermöglicht werden.

Eine weitere Notwendigkeit besteht in der *Kontrolle durch den Auftraggeber*.²¹⁰ Die Produktionsfirma muß in der Lage sein, ihrem Auftraggeber zu jedem Zeitpunkt der Projektabwicklung über Lage und Tendenz des Projektgeschehens vollständige und aussagekräftige Informationen zu geben (z. B. Projektstatusbericht).

Steuerung und Kontrolle finden bei der Produktion von TV-Spielfilmen fast während der gesamten Abwicklung hindurch statt - sie beginnen zusammen mit der Planungsphase und müssen kurz vor, während und nach der Drehphase besonders intensiv vorgenommen werden.²¹¹

Speziell für Steuerung und Kontrolle verantwortliche Projektbeteiligte gibt es kaum; in der Regel werden diese Aufgaben vom Herstellungs- bzw. Produktionsleiter in Zusammenarbeit mit dem Filmgeschäftsführer durchgeführt.

Bei der Abwicklung von TV-Spielfilmproduktionen sind die zu steuernden und zu kontrollierenden Komponenten: *Kosten*, *Termine* und *Qualität*.²¹² Die Koordinationsaufgabe²¹³, die dem Controlling dabei zukommt, kann nur dann zum Erfolg führen, wenn alle maßgeblichen Projektbeteiligten darüber informiert und in die Aufgabenerfüllung involviert werden.²¹⁴ Dazu muß vom Produktionsleiter auch die kreative Seite berücksichtigt werden; auf der anderen Seite sollten die künstlerisch beteiligten Mitarbeiter mit grundlegenden betriebswirtschaftlichen Hintergründen vertraut gemacht werden.

Wie bei der Planung sind auch bei Steuerung und Kontrolle unterstützende Hilfsmittel wie Personalcomputer und Anwendungssoftware absolut notwendig.

Innerhalb der Steuerung und Kontrolle von TV-Spielfilmen muß das Projektcontrolling alle für die Abwicklung aus übergeordneter Sicht (Produzent, TV-Sender) relevanten Informationen zentral aufbereiten und gezielt weiterleiten. Dazu gehören die Aufgaben: Erfassung und Verarbeitung der filmspezifischen Daten, deren Vergleich mit den Planwerten, Analyse sowie Entscheidungsvorbereitung durch Vorschlag von gegensteuernden Maßnahmen bei Abweichungen. Dabei muß sich der Gestaltungsaufbau an die vorweg erstellte filmspezifische Planungsstrukturierung anpassen.

²¹⁰ Vgl. Gates, 1993, S. 99.

²¹¹ Vgl. ebenda, S. 99 und 105.

²¹² Vgl. Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 29.

²¹³ Vgl. auch Kapitel 2. 1. - Die allgemeine Theorie des Controlling und seine Funktion.

²¹⁴ Vgl. Pagenstedt/Schwartzel, 1993, S. 12; Scharninghausen/Barton, 1992, S. 321 f.



Bei TV-Spielfilmproduktionen muß die Erfassung und Verarbeitung innerhalb des Berichtswesens besonders zeitnah erfolgen²¹⁵ (in der Drehphase z. B. täglich!). Weiterhin sollten den "weichen" Daten im Filmbereich große Aufmerksamkeit gewidmet werden, da der künstlerische Anteil der Arbeiten überwiegt und nicht "gemessen" werden kann.

Voraussetzung für steuernde Eingriffe ist die Kontrolle - sehr wichtig ist dabei, daß nicht nur ein statischer, sondern vor allem ein *dynamischer Vergleich* der Daten vollzogen wird. Nur auf diese Weise (Analyse) kann eine hohe Aussagekraft aus dem Datenvergleich gewonnen werden.

Die verglichenen und analysierten Daten bilden die Entscheidungsgrundlage für den Verantwortlichen. Damit die Filmprojektsteuerung effizient funktioniert, sind *kurze Entscheidungswege* notwendig. D. h. die Dauer von Entscheidungen und die Dauern der Einleitung von Gegenmaßnahmen bis zu deren Wirkung sind bei Projekten im allgemeinen und bei Spielfilmprojekten im besonderen so kurz wie möglich zu halten.

Diese Grundsätze und Determinanten setzen (insbesondere vor dem Hintergrund der starken künstlerischen Orientierung vieler Mitarbeiter) einfach zu handhabende, aber effektive Instrumente und Hilfsmittel bei Steuerung und Kontrolle voraus. Mit welchen Mitteln man diesen Forderungen nachzukommen versucht, wird im folgenden geschildert und diskutiert.

4.2.2. Filmspezifische Terminsteuerung und -kontrolle

4.2.2.1. Datenerhebung

Hinsichtlich der Informationsgewinnung über die Terminsituation lassen sich bei Filmprojekten in Abhängigkeit zum Phasenverlauf zwei grundsätzliche Methoden unterscheiden.

Die Erhebung der für die Termineinhaltung relevanten Daten erfolgt von Projektbeginn bis zum Ende der Vorproduktionsphase in der Regel *nicht formalisiert*. Der Herstellungs- bzw. Produktionsleiter, der für die Datengewinnung und -aufbereitung zuständig ist, beobachtet die Arbeitsvorgänge (z. B. Motivsuche), schätzt den Grad der Aufgabenerfüllung ein (z. B. wie weit sind die Darsteller-Vertragsverhandlungen vorangeschritten?) und führt mit den dafür verantwortlichen Projektbeteiligten Gespräche. Er nimmt auf diese Weise eine Gesamtschätzung der Termin-Ist-Situation vor. Die Beobachtungsabstände und -perioden richten sich zunächst nach Häufigkeit und Detaillierung der geforderten Terminstatusberichte des TV-Veranstalters und nach der Arbeitsweise des Produktionsleiters. In jedem Falle manifestieren sie sich in den geplanten Meilensteinen.

Im Gegensatz dazu erfolgt die Termindatenerhebung während der Dreh- und Nachbearbeitungsphase täglich und mit *formalisierten* Verfahren. Das wichtig-

²¹⁵ Vgl. Haarstark, 1992, S. 326.



ste Dokument zur Informationsgewinnung ist dabei der sogenannte Tagesbericht (vgl. Abbildung 11).

Abb. 11: Tagesbericht

Tagesbericht Nr. _____ Datum _____

| | | | |
|--|--------------------|---|----|
| Film: _____ | | Produktion: _____ | |
| Regisseur: _____ | | Schauplatz: _____ | |
| Kameramann: _____ | | Drehort: _____ | |
| Tonmeister: _____ | | | |
| Darsteller | | Abgeleitete Buchstaben | |
| [x] = nicht gedreht — [] = Drehtag der Darst. Name Datum | | [] = wie oft gedreht — Z = Zusatz — W = Wiederh. | |
| | | Z. | W. |
| Sonstiges Personal | | Drehübersicht | |
| El. Rollen _____ | Bühne _____ | Gesamt Atelle Aufge Zusatz Wiederh. | |
| Kameramann _____ | Bühnenleiter _____ | 1. Dreh | |
| Musiker _____ | Handwerker _____ | Hinter gedreht | |
| Char _____ | Flur _____ | Hinter gedreht | |
| Beleucht _____ | Styl _____ | Gesamt | |
| Kohlen-Verbrauch | | Stand nach Tagen | |
| Kohle _____ | | Gesamt Atelle Aufge Budget Synch. | |
| Eisenerz _____ | | Veranschlagt | |
| Gas _____ | | Ist heute | |
| Kohlenöl _____ | | Hoch zu stehen | |
| Öl _____ | | Bülgüterungen: | |
| Foto-Aufnahmen | | Disposition des _____ | |
| Heute _____ | | Arbeitsbeginn: Ab. _____ Uhr Stab. _____ Uhr | |
| Eisenerz _____ | | Schauplatz: _____ | |
| Gesamt _____ | | Drehort: _____ | |
| Disposition des _____ | | Drehort fertig um _____ Uhr | |
| Arbeitsbeginn: Ab. _____ Uhr Stab. _____ Uhr | | Arbeitsleiter _____ | |
| Schauplatz: _____ | | Produktionsleiter _____ | |
| Drehort: _____ | | | |
| Drehort fertig um _____ Uhr | | | |

Quelle: ODA-Filmvordrucke, Oda System-Vertrieb Service GmbH, Berlin, Stand 1.10.1992.

Während der Dreharbeiten achtet der Aufnahmeleiter auf die Einhaltung der disponierten Termine.²¹⁶ Er fertigt nach jedem Drehtag einen Tagesbericht an, wo aus den Rubriken "Drehübersicht" und "Stand nach Tagen" die Ist-Werte der Terminsituation hervorgehen. Der Produktionsleiter bestätigt die sachliche

²¹⁶ Vgl. van Appeldorn, 1992, S. 338.

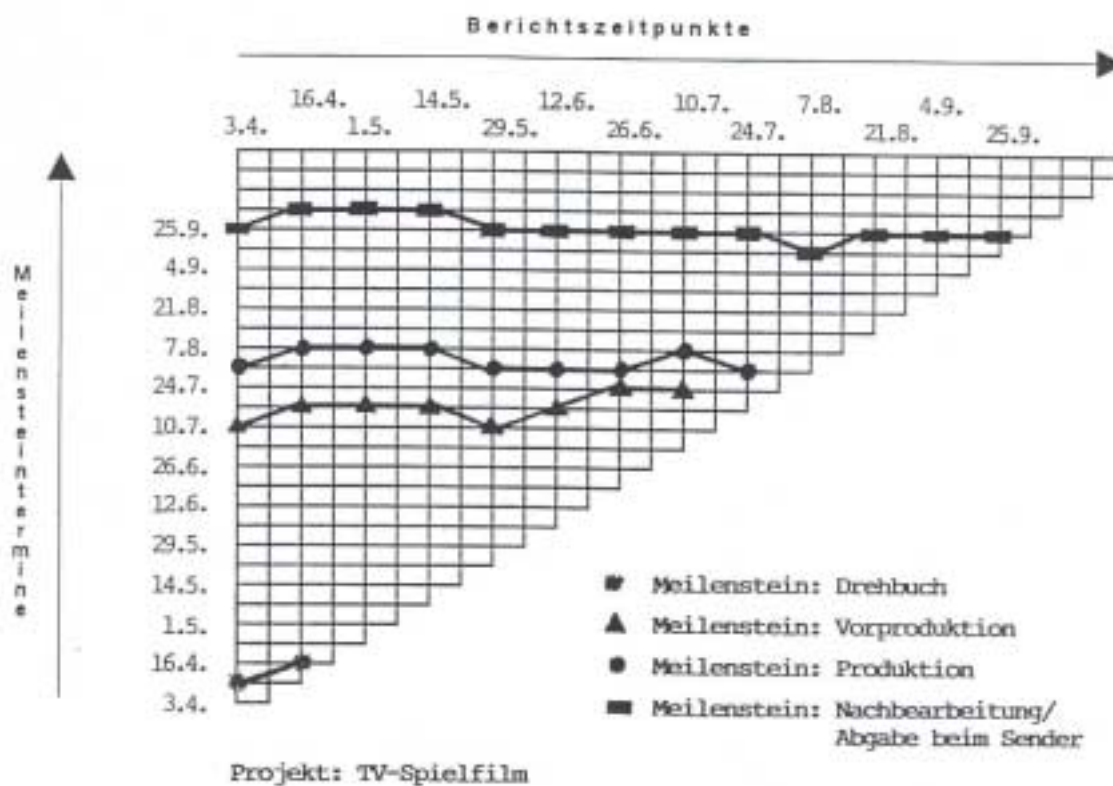


Richtigkeit aller Angaben.²¹⁷ Weitere Daten gehen während der Dreharbeiten und der Nachbearbeitungsphase aus Ton-/Bild-Negativberichten sowie Cutterberichten hervor.

4.2.2.2. Erfassung, Aufbereitung und Vergleich

Nachdem die relevanten Termin-Ist-Daten erhoben wurden, müssen sie sofort erfaßt, aufbereitet und mit den Planwerten verglichen werden. Ein dafür geeignetes Instrument ist die *Meilenstein-Trendanalyse*; sie hat einen hohen Aussagewert, ist übersichtlich und sowohl in der Erarbeitung als auch in der Lesbarkeit einfach zu handhaben.

Abb. 12: Beispiel einer Meilenstein-Trendanalyse für ein Spielfilmprojekt



Quelle: Entwickelt nach Manuskript Projektmanagement, 1994, S. 55.

Die Anwendung der Meilenstein-Trendanalyse setzt voraus, daß innerhalb des Filmprojekts Meilensteine (z. B. Drehbuch, Vorproduktion) definiert werden. Diese Meilensteine sind im Balkendiagramm²¹⁸ zusammengefaßt und verdeutlichen dort die Meilenstein-Plan-Termine innerhalb des Projektverlaufs. Bei der Überprüfung der geplanten Meilensteine wird festgehalten, ob die gesetzten Termine eingehalten oder zu welchen früheren oder späteren Terminen diese Meilensteine etwa erreicht werden können. Diese Terminschätzungen werden

²¹⁷ Vgl. WDR, 1985, S. 13.

²¹⁸ Vgl. auch Kapitel 4. 1. 4. 1 - Terminplanung für die gesamte Projektabwicklung.

vom Produktionsleiter vorgenommen und dann in einer Graphik fortlaufend eingetragen. So läßt sich ein Trend für die Terminabwicklung interpretieren.

Wie aus Abbildung 12 ersichtlich ist, werden auf der vertikalen Achse die zum Planungszeitpunkt festgelegten Meilenstein-Termine dargestellt und auf der Horizontalen die geplanten Berichtszeitpunkte von links nach rechts eingetragen. Die hierzu gewählten zeitlichen Abstände sollten den Balkenplan-Terminen entsprechen und die Häufigkeitsanforderungen des TV-Senders mit einschließen. An den jeweiligen Berichtszeitpunkten werden die vom Produktionsleiter neu geschätzten Termine für den entsprechenden Meilenstein in die Graphik eingetragen und je Meilenstein mit den vorherigen Schätzwerten verbunden. Aufgrund der Verzögerungen beim Fertigstellen des Drehbuchs beispielsweise wird ebenso ein Zeitverzug bei der Vorproduktion geschätzt (Kurvenzug steigt an). Nach der Wirkung einer Steuerungsmaßnahme geht daraufhin die Vorproduktion wieder "on time" (Kurvenzug fällt wieder ab). Bei planmäßiger Termineinhaltung verläuft die Kurve horizontal.

Mit der Erarbeitung einer Meilenstein-Trendanalyse wird bei Abwicklung des Filmprojektes im Rahmen der Berichterstattung der Terminstatus dargestellt, aktualisiert und in angemessener Form dokumentiert, so daß Transparenz gegeben ist.

4.2.2.3. Abweichungsanalyse und Gegensteuerung

Werden vom Produktionsleiter zwischen Plan- und Ist-Terminen Abweichungen festgestellt, muß er die Ursachen der Verschiebungen analysieren und gegensteuernde Maßnahmen vorschlagen bzw. vorbereiten, um die Abweichungen zu kompensieren.

Hinsichtlich des Zeithorizontes sind bei der Behebung von terminlichen Engpässen zwei Fälle zu unterscheiden:

- Der Engpaß wird so früh erkannt, daß eine Behebung noch im Rahmen der Planung möglich ist (Beispiel: zeitraubende Suche nach einem szenenspezifischen Motiv oder Nutzung einer weniger geeigneten bereits vorhandenen Kulisse).
- Der Engpaß wird so spät erkannt, daß nur noch kurzfristiges "Improvisieren" möglich ist (Beispiel: Anordnung von Überstunden, weil Szene noch am gleichen Tag abgedreht werden muß).

Die Zielgröße *Termin* hat - innerhalb des Spannungsdreiecks von Projektzielen - bei der Projektabwicklung von TV-Auftragsproduktionen die *oberste Priorität*. Da aber ein direkter Eingriff auf Termine nicht möglich ist, müssen die Abweichungsursachen in terminrelevante Beeinflussungskomponenten zerlegt werden. Das betrifft in diesem Fall entweder *verminderte Qualität* oder *erhöhte Kosten*; hier setzen die Steuerungsmaßnahmen an. Wenn man beispielsweise aufgrund mangelnden Maskenpersonals mit der Drehzeit in Verzug gerät, müssen zusätzliche Aushilfen - und daraus folgen höhere Kosten - eingestellt werden.



Fast ebenso wichtig ist der Einsatz von "weichen" Komponenten. Durch Motivation, verändertes Verhalten oder erhöhte Kommunikation zwischen den Beteiligten kann die Terminalsituation wesentlich beeinflusst werden.

Von entscheidender Wichtigkeit sind im Rahmen von Ursachenanalyse und Gegensteuerung die *Dauer* vom Erkennen der Terminabweichung bis zur Wirkung der ausgleichenden Maßnahme. Es sollte vor Beginn des Projektes klargestellt werden, bis zu welcher Grenze der Produktionsleiter selbständig entscheiden und handeln darf, und ab wann die Zustimmung von Vorgesetzten einzuholen bzw. eine Projektbesprechung anzuberaumen ist. In jedem Fall muß die Kommunikation und Koordination zwischen den Projektbeteiligten so angelegt sein, daß die Analyse-, Entscheidungs- und Steuerungszeiten so kurz wie nur möglich gehalten werden.

Ursachen für Terminabweichungen gibt es bei Filmprojekten unzählige; zu den häufigsten zählen personelle Ursachen (Krankheit, Kompetenzüberschneidungen), technische Ursachen und die sich aus der Komplexität des Projekts ergebenden Ursachen (dazu zählen auch die nicht beeinflussbaren Komponenten wie Wittereinflüsse bei Außendreharbeiten).²¹⁹ Um den aus solchen Ursachen entstehenden Terminverzögerungen entgegenwirken zu können, muß der Produktionsleiter sowohl kreativ (welche Maßnahmenart) als auch ökonomisch (welche der möglichen Steuerungsmaßnahmen ist am *wirtschaftlichsten* ?) handeln.²²⁰

4.2.3. Filmspezifische Kostensteuerung und -kontrolle

4.2.3.1. Datenerhebung

Um eine exakte und aussagefähige Kostenkontrolle gewährleisten zu können, müssen die dafür relevanten Daten während der gesamten Projektentwicklung²²¹ erhoben und erfaßt werden. Dabei ist die *Häufigkeit der Erhebungszeitpunkte* - aufbauend auf der Periodisierung der Berichtszeitpunkte - phasenabhängig, d. h. sie sollte *mit der Höhe der erwarteten Ausgaben korrelieren*.²²² Je nach Projektentwicklungsdauer empfiehlt sich deshalb während der Vor- und Nachproduktion ein *wöchentlicher* bis *14-tägiger* Abstand. Während der Dreharbeiten müssen die kostenrelevanten Daten dagegen *täglich* erhoben und erfaßt werden.

Die zu erhebenden Daten werden hinsichtlich ihres zeitlichen Anfalls mit Bezug auf den Berichtszeitpunkt in zwei Kategorien eingeteilt:

- a) *aufgelaufene Kosten*, d. h. hier werden Informationen über alle bereits angefallenen (bis zum Berichtszeitpunkt) Kosten gesammelt. Die Erhebung dieser Kostendaten erfolgt über buchhalterische Belege, wie z. B. Gagen-, Requisi-

²¹⁹ Vgl. unter anderem van Appeldorn, 1992, S. 338.

²²⁰ Vgl. Gates, 1993, S. 69 f.

²²¹ Vgl. Dress, 1991, S. 86.

²²² Vgl. Gates, 1993, S. 101.

ten-, Reisekostenabrechnungen und andere Rechnungen oder Quittungen. Sind Kosten zwar schon angefallen, aber bis zum Berichtszeitpunkt noch nicht buchhalterisch nachgewiesen (z. B. Stundenabrechnung eines Technikers noch nicht ausgestellt), dann müssen diese als Obligo-Kosten erhoben und erfaßt werden. Die Obligo-Kosten müssen in selbige Kategorie mit einbezogen werden, weil sich sonst beim Vergleich und der Feststellung des Kostenstatus Verzerrungen ergeben.

b) *disponierte Kosten*, d. h. in dieser Kategorie werden Kostendaten über bestellte bzw. in Auftrag gegebene Sachmittel oder Dienstleistungen von Personen erhoben, die noch zu erbringen sind. Informationsquellen sind hierfür Verträge, Bestellungen, Reservierungen, Aufträge usw. Die Datenerhebung gestaltet sich in dieser Kategorie oft schwierig, weil eine geregelte Informationskette zwischen den Projektbeteiligten (Bestellender, Filmgeschäftsführer/Buchhaltung, Produktionsleiter, Lieferant usw.) oft nur ansatzweise vorhanden ist.

In der Regel werden alle Daten für die Kostenbeobachtungen vom Produktionsbüro erhoben und gesammelt. Eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Produktionsleiter (der die Daten vergleicht und analysiert), Filmgeschäftsführer und den Mitarbeitern des Produktionsbüros ist deshalb eine unabdingbare Voraussetzung.

4.2.3.2. Erfassung, Aufbereitung und Vergleich

Aufbauend auf den Informationen und Ergebnissen der Datenerhebung sind die Kosten nun zu erfassen, aufzubereiten und ein Soll-Ist-Vergleich vorzunehmen. Das erfolgt zum einen mit dem Instrument der Mitlaufenden Kalkulation²²³ (*b 1*) und zum anderen mit der graphischen Darstellung der Soll-Ist-Kostenverläufe (*b 2*).

(b 1) Mitlaufende Kalkulation

Unter Mitlaufender Kalkulation versteht man die regelmäßige (zu den Berichtszeitpunkten) Gegenüberstellung der Summe von tatsächlich angefallenen und noch zu erwartenden Kosten einerseits (Ist/erwartetes Ist) und der Vorkalkulation (Auftragsbudget/Soll) andererseits. Aufbereitung und Vergleich erfolgen hier in tabellarischer Form.

²²³ In der Filmbranche wird die Mitlaufende Kalkulation auch als Kostenstände oder Cost Report bezeichnet.



Abb. 13: Formularaufbau einer Mitlaufenden Kalkulation

| Mitlaufende Kalkulation | | | | | | | |
|-------------------------|-----------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------|---|--------------------------------------|------------------------------|
| | | | | | | Kostenstatus f | |
| Kalkulationsposition | vorkalk. Kosten | aufgelauf. Kosten (bis heute) | Kostenmehrung/-minderg. | disponierte Kosten | noch zu erwartende Kosten =a-(b+/-c+d) | vorauss. Gesamtkosten = b + d + e | Über-/Unterdeckung Gesamt |
| | a | b | c | d | e | | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| ... | | | | | | | |

Quelle: Entwickelt nach Andreas/Rademacher/Sauter, 1992, S. 80 sowie Singleton, 1985, S. 117.

Im Rahmen der Ist-Aktualisierung sind alle Kalkulationsdaten nach der vertikalen Struktur der Vorkalkulation (also filmspezifische Kalkulationspositionen) zu kontieren. Horizontal sollte ein Schema für die Mitlaufende Kalkulation wie folgt gegliedert sein:

- (1) *vorkalkulierte Kosten*,
- (2) *aufgelaufene Kosten*,
- (3) *Kostenmehrungen/-minderungen* in den aufgelaufenen Kosten,
- (4) *disponierte Kosten*,
- (5) *noch zu erwartende Kosten*,
- (6) *Kostenstatus* (geschätzte Endkosten und Über-/Unterdeckung).

Zu den einzelnen Positionen:

- (1) Vorkalkulierte Kosten - Ausgangspunkt hierfür ist die bei Auftragserhalt erstellte Vorkalkulation. Falls sich mit dem TV-Sender abgesprochene Änderungen ergeben sollten, so müssen diese mit einbezogen werden. Die vorkalkulierten Kosten stellen die Soll-Kostenwerte, also die Meßlatte für kommende Veränderungen dar.
- (2) Aufgelaufene Kosten - diese ergeben sich in erster Linie aus gebuchten Eingangsrechnungen, Abrechnungen der Projektbeteiligten usw. (vgl. auch vorherigen Abschnitt). Sie stellen die tatsächlich angefallenen Kosten (Ist) bis heute, also dem Berichtszeitpunkt, dar.
- (3) Kostenmehrungen/-minderungen - soweit bei der Erfassung der aufgelaufenen Kosten Abweichungen gegenüber den entsprechenden Planbeträgen (Vergleich mit dem Plan-Kostenverlauf) festgestellt werden, sind diese hier auszuweisen.



- (4) Disponierte Kosten - hierbei handelt es sich um "veranlaßte Kosten", d. h. also um erwartete Ist-Kosten (vgl. auch vorherigen Abschnitt), z. B. Hotelreservierungen, Bestellung von Materialien für Special Effects usw. Sobald ein im Bestellobligo enthaltener Betrag als Rechnung eingeht, muß er in die aufgelaufenen Kosten umgebucht werden. Der "Mehraufwand" der Umbuchungen wird durch eine höhere Kostentransparenz (und somit besseren Informationsstand) gerechtfertigt.
- (5) Noch zu erwartende Kosten - diese Kosten lassen sich nach der Saldierungsformel: $(e) = (a) - (b) - c) + (d)$ ermitteln. Sie geben also die Restkosten des Filmprojekts an.
- (6) Kostenstatus - der Kostenstatus zeigt die zum Betrachtungszeitpunkt erkennbaren voraussichtlichen Ist-Gesamtkosten mit Projektion auf den Abschluß der jeweiligen Kalkulationspositionen. Dies gilt für alle Ebenen der Projektstruktur - von Einzelpositionen (z. B. Hallenmiete Atelier) über Kategorien (z. B. Atelier) bis hin zum Gesamtprojekt (Herstellung TV-Spielfilm). Gleichzeitig werden auch Über- bzw. Unterdeckungen ausgewiesen.

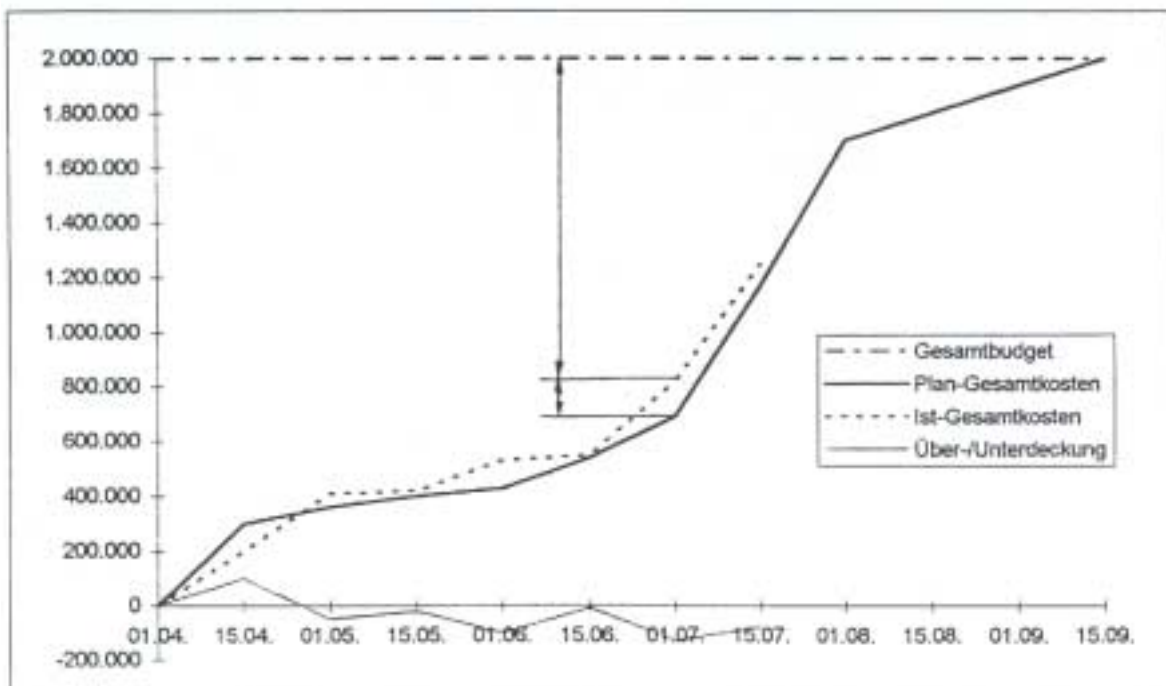
Dem Instrument der Mitlaufenden Kalkulation wird die Notwendigkeit von EDV-Unterstützung unterstellt. Das Programm muß die Aufbereitung und den Vergleich der Kostendaten rein rechnerisch unterstützen (Summieren und Saldieren von Einzelbeträgen), Kostenmehrungen/-minderungen, aufgelaufene und disponierte Kosten aufgrund von Buchungen/Bestellungen usw. ins Kalkulationsschema übertragen und die noch zu erwartenden Kosten mit der beschriebenen Saldierungsformel ermitteln können.

(b 2) Graphische Darstellung der Plan-Ist-Kostenverläufe

Um sich die Kostensituation schnell und im Überblick vor Augen führen zu können, sollten Plan- und Ist-Kosten sowie das Gesamtbudget in Abhängigkeit zur Zeit graphisch dargestellt werden. Eine solche Graphik kann sowohl für einzelne Kostenarten als auch für die gesamten Projektkosten erstellt werden.

Empfehlenswert - weil zur Information der Berichtsempfänger geeignet - ist die Darstellung der Kostenentwicklung von repräsentativen "Eckpfeilern", wie z. B. die Personalkosten oder eine Gesamtkostenentwicklung (vgl. Abbildung 14).

Abb. 14: Graphische Darstellung einer Gesamtkostenentwicklung



Die Plan-Gesamtkostenkurve war bereits in der Planungsphase ermittelt worden. Die Daten der Ist-Gesamtkosten werden der Mitlaufenden Kalkulation entnommen und den geplanten Kosten im Plan-Ist-Vergleich gegenübergestellt. Der statische Vergleich - Pfeil zwischen Ist-Gesamtkosten und Gesamtbudget zeigt das noch offene Budget an. Aufgrund des dynamischen Vergleichs - Pfeil zwischen Plan-Gesamtkosten und Ist-Gesamtkosten - ergibt sich die Abweichungskurve, die Über- bzw. Unterdeckungen in ihrer Entwicklung sichtbar macht und somit zukünftige Tendenzen aufzeigen kann.

Auch für die Erstellung von Graphiken sind Computer und Software eine unabdingbare Voraussetzung. Idealerweise sollten die in der Mitlaufenden Kalkulation bezifferten Werte direkt in entsprechende Graphiken übertragen werden. Ein Produktionsleiter wäre somit in der Lage, den Berichtsanforderungen jederzeit, einfach und informativ nachzukommen.

4.2.3.3. Abweichungsanalyse und Gegensteuerung

Eine noch so detaillierte Kostenüberwachung nützt nichts, wenn nicht anschließend die Kostenabweichungsanalyse durchgeführt und entsprechende Gegenmaßnahmen getroffen werden.

Werden also beim Vergleich der Plan- und Ist-Kostenwerte Abweichungen sichtbar, so müssen zunächst deren Ursachen ermittelt werden. "The worst possible reason is a badly calculated budget..."²²⁴, obwohl dieser Fall bei einer

²²⁴ Gates, 1993, S. 102.

gründlichen Kalkulation und der anschließenden Prüfung durch die Kalkulatoren des TV-Senders²²⁵ nicht auftreten dürfte. In der Regel ist ein anderer Ursachentypus für die Abweichungen verantwortlich - das sich verändernde Projektumfeld sowie projektinterne Ursachen, ähnlich den Ursachen, die auch Terminabweichungen hervorrufen. Einige Kalkulationspositionen sind besonders abweichungsanfällig, wie z. B. Gagenkosten (durch Überstunden wird sehr schnell das geplante Budget überschritten), Reise- und Transportkosten (Erhöhung von Beförderungsentgelten/Benzinpreisen) und Kosten für Technik und Ausstattung (zusätzliche Kamera notwendig).²²⁶

Welche Ursachen auch immer vorliegen, nach deren Analyse müssen auf direktem Weg korrigierende Maßnahmen ergriffen werden, um die Abweichungen zu neutralisieren. Steuerungsmasse ist dabei das Restbudget. Bei Entscheidungen über Maßnahmen der Gegensteuerung müssen auch immer Wirkungen auf die Parameter "Termin" und "Qualität" berücksichtigt werden. Da eine korrigierende Maßnahme bei TV-Auftragsproduktionen keine negativen Terminauswirkungen haben darf (Terminziel hat oberste Priorität), bleiben im wesentlichen nur qualitätsverändernde Komponenten zur Auswahl (z. B. Drehbuchänderung), um die Kostensituation wieder in Richtung der Planwerte zu bewegen. Daneben können die Kosten - ebenso wie die Termine - auch mit weichen Parametern beeinflusst werden. Die Motivation (verbal oder z. B. durch Aussetzen eines Bonus' für bestimmte Leistungen) der Projektbeteiligten ist dabei das wirksamste Steuerungsmittel.

Die Kosten des Filmprojekts können um so wirksamer beeinflusst werden, je früher gegensteuernde Aktionen einsetzen. In der Vorproduktionsphase z. B. ist die Einflußnahme noch sehr hoch; je weiter das Projekt fortgeschritten ist, desto geringer sind die Möglichkeiten. Wesentlich für den Erfolg der Korrekturmaßnahme ist - wie bei allen Parametern - die schnelle Verfügbarkeit von Kosteninformationen und eine Projektaufbauorganisation, die rasche Entscheidungen und Handlungen ermöglicht.

4.2.4. Qualitätssteuerung und -kontrolle

Die Zielgröße Qualität ist bei der Herstellung eines Spielfilms ein kreatives Bauteil. Sie wird durch die künstlerische Verwirklichung des Drehbuchs geschaffen und findet ihren Ausdruck im Endprodukt/Kunstwerk Film. Demzufolge wird der Faktor Qualität primär durch die am Projekt beteiligten künstlerischen Mitarbeiter (z. B. Regisseur, Kameramann, Kostümbildner) geschaffen und beeinflusst. Die Aufgaben der wirtschaftlich, technisch und organisatorisch orientierten Mitarbeiter leiten sich aus den qualitativen Erfordernissen des Filmprojekts in seiner Gesamtheit zunächst ab.

²²⁵ Die Produktionsfirma muß ihre Kalkulation dem TV-Sender gegenüber verteidigen; vgl. Scharninghausen/Barton, 1992, S. 322.

²²⁶ Vgl. Gates, 1993, S. 104 - 106; GATES führt noch eine Reihe weiterer spezifischer Ursachen im Detail an.



Aus den genannten Gründen läßt sich die Spielfilmqualität nicht mit Daten oder Fakten belegen - sie ist also *nicht meßbar im betriebswirtschaftlichen Sinne*. Die Qualität läßt sich während des Projektverlaufs von den maßgeblichen Beteiligten lediglich verbal beschreiben und beurteilen und könnte deshalb als "weiche Komponente" angesehen werden. Aufgrund dessen ist auch eine *Kontrolle* der Zielgröße Qualität bei der Produktion von Spielfilmen *nicht möglich*; sie kann weder erfaßt, noch verglichen werden.

Wenn Qualität auch nicht kontrolliert werden kann, so spielt sie doch bei der *Steuerung* des Projektes eine *wichtige Rolle*. Die am Projekt beteiligten Künstler vertreten die These: "Quality before cost"²²⁷ - nach ihrer Meinung sollten sowohl zeitliche als auch Kostenprobleme dem Qualitätskriterium untergeordnet werden. Sie betrachten die mit der wirtschaftlichen Kontrolle verbundenen Erfordernisse als "Hemmschuh ihrer Schaffenskraft".²²⁸

Aus wirtschaftlicher Sicht dagegen wird bei Filmproduktionen die Qualität als wichtiges Steuerungsmittel bei Termin- und Kostenabweichungen verstanden. An dieser Stelle hat der Gewinn die oberste Priorität - und deshalb müssen Termine und Kosten kontrolliert und gesteuert werden - teilweise auch zu Lasten der Qualität.

Aus diesen gegenteiligen Ansichten ergeben sich auch heute noch ein Großteil der Konflikte bei der Projektabwicklung von Filmen. Möglichkeiten der Verbesserung können nur in der gegenseitigen Annäherung der Beteiligten liegen - ein offener, teilnehmender Prozeß aller Mitarbeiter während des Projektverlaufes ist dafür notwendig.

4.2.5. Diskussion

Insgesamt wird zur Steuerung und Kontrolle von TV-Spielfilmprojekten festgestellt, daß deren Ziele und Aufgaben im wesentlichen erreichbar sind, wenn sie in der beschriebenen Art und Weise durchgeführt werden. Obgleich sich in einigen Punkten Optimierungsbedarf ergibt, findet eine relativ gute sachliche Koordination statt, d. h. alle projektrelevanten Daten werden zentral aufbereitet und weitergeleitet, so daß die Filmproduktion im Sinne des Produzenten beeinflußt und gesteuert werden kann.

Im folgenden werden zunächst Mittel und Wege zur Steuerung und Kontrolle der einzelnen Komponenten beurteilt; im Anschluß daran erfolgen Bewertung und Optimierungsvorschläge im Rahmen des gesamten Projektgeschehens.

Hauptkriterium in der Beurteilung von Systemen der *Kostensteuerung und -kontrolle* ist die Frage, ob das eingesetzte Verfahren den jeweiligen aktuellen Projektstand und den voraussichtlichen Endstand kostenmäßig transparent macht. Das ist für das Instrument der Mitlaufenden Kalkulation und den daraus hervorgehenden graphischen Kostenverläufen zu bejahen. Alle für das Projekt rele-

²²⁷ Scharninghausen/Barton, 1992, S. 321.

²²⁸ Dress, 1991, S. 36.



vanten Kostendaten werden erfaßt und mit einer aussagekräftigen Struktur (horizontales Kalkulationsschema) aufbereitet. Diese Struktur paßt sich dabei an die Planvorgaben an (vertikales Kalkulationsschema), so daß ein Vergleich stattfinden kann. Planabweichungen werden sichtbar, es können geeignete Maßnahmen eingeleitet werden. Zur weiteren Verbesserung des Informationsstandes sind die graphischen Darstellungen über Kostenverläufe geeignet.

Darüber hinaus können die Ergebnisse - insbesondere die Kostenabweichungswerte - auch für Zwecke der Liquiditätskontrolle genutzt werden. Sie bilden die Grundlage zur Erkennung von Liquiditätsengpässen. Weiterhin können die Erkenntnisse aus der Kostensteuerung und -kontrolle Tendenzen für nach-folgende Projekte aufzeigen und so die Erfahrung der Verantwortlichen erweitern.

Ein Verbesserungspotential besteht bei der Organisation der Informationskette zur Erhebung der disponierten Kostendaten. Es ist wichtig, daß jeder Projektbeteiligte, der eine Dienstleistung/Sachmittel in Auftrag gibt, dies zeitgleich auch der Filmgeschäftsführung meldet - eine Bringschuld wäre angebracht. Eine weitere Optimierung könnte in der Erhöhung der Anzahl der Erfassungs- und Buchungsperioden liegen. So ist eine genauere Kontrolle und verbesserte Abweichungsanalyse möglich. Der sich daraus ergebende Nutzen muß jedoch sorgfältig gegen den dafür zu leistenden Arbeitsaufwand abgewägt werden.

Für die *Terminsteuerung und -kontrolle* bleibt bei der Abwicklung von TV-Spielfilmen meist nicht viel Zeit. Das anzuwendende Verfahren muß also einfach zu handhaben und dabei effektiv und übersichtlich sein. Mit der Anwendung der Meilenstein-Trendanalyse sind diese Kriterien hinreichend erfüllt. Sie eignet sich besonders gut für Projekt-Laufzeiten von wenigen Monaten bis zu zwei Jahren²²⁹ und ist deshalb für Spielfilmprojekte anwendbar. Die Meilenstein-Trendanalyse hat einen hohen Aussagewert, löst sinnvolle Kommunikation aus, steigert das Terminbewußtsein und trifft auch bei den Berichtsempfängern auf hohe Akzeptanz.

Die Betrachtungen von Steuerung und Kontrolle *im Rahmen des gesamten Projektgeschehens* lassen auf ein gut funktionierendes System schließen, daß den Produzenten bei der Projektleitung unterstützt. Aufgrund der Anpassung an die Strukturierung der Planung kann ein aussagefähiges und von den Empfängern akzeptierbares Berichtssystem aufgebaut werden. Mit dem angesprochenen Vorschlag - Ausbau der Informationskette, z. B. mit einer Bringschuld - erfolgen Kontrolle und Steuerung relativ zeitnah. Mit Hilfe von dynamischen Vergleichen und einer integrierten Ergebnisbetrachtung (Zeit-Kostenverläufe) ist eine informative Beurteilung der Projektstatusberichte an den TV-Veranstalter möglich. Bei besonders sorgfältiger Bearbeitung und Aufbereitung aller Faktoren und den Einbezug der weichen Daten lassen sich in einem solchen Statusbericht auch Aussagen über zukünftige Tendenzen des Projekts machen.

²²⁹ Vgl. Wirtz/Mehrmann, 1992, S. 215.



So vielfältig die Abweichungsursachen der verschiedenen Parameter auch sind, sie wirken sich immer auf die Zielgrößen Termine, Kosten und Qualität aus. Daraus folgt, daß die entsprechenden Gegenmaßnahmen immer zu Lasten der jeweils nicht betroffenen Parameter gehen - es ergibt sich ein Kreislauf. Unter diesem Aspekt sollten bereits bei der Planung alternative Möglichkeiten (z. B. Drehplan für schlechtes Wetter, Standby-Lösung bei Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen der Mitarbeiter...²³⁰) konstruiert werden, die die Steuerung erleichtern und beschleunigen.

Bei der Involvierung aller maßgeblich Beteiligten ergeben sich bei der Projektarbeit von TV-Spielfilmproduktionen Kommunikations- und Kontrollprobleme. Oft arbeiten "Betriebsfremde" erstmalig zusammen und wissen nicht, was von ihnen erwartet wird. Gerade kreativen Mitarbeitern wohnt ein Argwohn gegenüber "Zahlen" und allem, was damit verbunden ist inne. Deshalb müssen derartige Hemmschwellen der Projektbeteiligten nach Möglichkeit vor Projektbeginn beseitigt werden. In einer Projektbesprechung sollten die Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen klar und unmißverständlich umrissen werden. Während der Projektabwicklung obliegt es dem Produzenten, diese Regelungen auch durchzusetzen (Führungsproblem). Nur auf diese Weise kann eine effektive Steuerung und Kontrolle auch funktionieren.

²³⁰ Vgl. Brockmeyer, 1995, S. 48.

5. Schlußbetrachtung

Ziel dieser Arbeit war die Darstellung und Optimierung von Controllinginstrumenten und -verfahren für TV-Spielfilmprojekte auf der Basis einer wirklichkeitsnahen Abbildung von freien Filmproduktionsunternehmen mit der Implikation von wissenschaftlichen Erkenntnissen des theoretischen Projektcontrolling.

Es wurde gezeigt, daß die bisher vorwiegend für die Planung, Steuerung und Kontrolle in der Industrie eingesetzten Verfahren und Instrumente mit Einschränkungen auch für den Bereich der Spielfilmprojekte geeignet sind.

Die Grundmuster von Strukturen und Vorgangsweisen dieser Techniken sind auf den Filmbereich ohne weiteres anwendbar. Der Projektcharakter eines Spielfilms, die unterschiedlichen Denkweisen der Beteiligten und die besondere Art der Projektabwicklung machen jedoch eine Spezifizierung dieser Techniken erforderlich. Dabei besteht die wichtigste Determinante in der projektindividuellen Vereinfachung der Verfahren und Instrumente unter weitest gehender Beibehaltung von deren Effektivität. Unter diesem Aspekt sind beispielsweise Netzplantechniken oder aufwendige Abweichungsanalysemethoden nicht geeignet.

Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen - das ist die optimale wirtschaftliche Umsetzung des TV-Auftrages mittels Planung, Steuerung und Kontrolle der Zielgrößen Termine, Kosten und Qualität. Da die Ertragskomponente nach Vertragsabschluß mit dem TV-Sender nicht mehr zu beeinflussen ist, muß das übergeordnete wirtschaftliche Ziel - der Gewinn - mit den genannten Zielfaktoren gesteuert werden. Innerhalb dieser Zielgrößen bestehen Interdependenzen, so daß eine Rangfolge aufgestellt werden muß - bei der Auftragsabwicklung von Spielfilmen hat der Faktor "Termin" die oberste Priorität.

Beim Aufbau und der Strukturierung des Controlling liegt eine wesentliche Voraussetzung in der Verflechtung mit den anderen Elementen des Projektmanagements. Ohne Organisation beispielsweise käme ein funktionierendes Controllingssystem nicht zustande, ohne Controlling wiederum wäre eine fundierte Entscheidungsfindung des Projektleiters nicht möglich. In die Arbeit des Controlling müssen also stets auch die Anforderungen und Faktoren anderer Aufgabenbereiche des Filmprojektes einbezogen werden.

Mit den angesprochenen Verfahren und Instrumenten werden Zweck und Aufgaben des Controlling bei der Produktion von TV-Spielfilmen erfüllt. Planung, Steuerung und Kontrolle machen die wirtschaftliche Filmabwicklung transparent, unterstützen den Produzenten bei seinen Entscheidungen und sichern eine aktuelle Berichterstattung an den TV-Veranstalter. Durch den Einsatz dieser Controllingtechniken ist es möglich, einen ständigen Überblick hinsichtlich Terminen und Kosten zu haben und somit den geplanten Fertigstellungstermin und das Budgetvorhaben sicher einzuhalten. Auf diese Weise lassen sich auch vorhandene Kostensenkungs- und Zeitersparnispotentiale "sichtbar" machen und entsprechend nutzen.



Ein wesentliches Ergebnis der Überlegungen zum Gesamtprojekt ist, daß nur durch eine integrierte Ergebnisbetrachtung - die zeitgleiche Betrachtung aller Komponenten - während aller Abwicklungsphasen eindeutige Schlüsse für den Projektstatus und die zukünftige Entwicklung möglich sind. Dabei sollte darauf geachtet werden, daß die daraus hervorgehenden Ergebnisse zusammengefaßt und für den Berichtsempfänger schnell erfaßbar aufbereitet werden, damit dieser gegebenenfalls sofort Steuerungsmaßnahmen anordnen kann.

Die vorgeschlagenen Verfahren und Instrumente sind ohne EDV-Unterstützung nicht anwendbar. Da jedoch der Schwerpunkt der Arbeit in der Erläuterung der strukturellen Grundlagen und der instrumentellen Ausgestaltung des Projektcontrolling lag, konnte nur in geringem Maße auf eine EDV-gestützte Realisierung eingegangen werden. Interessant ist in diesem Zusammenhang der von Praktikern in einem Workshop²³¹ geäußerte Vorschlag, den Produktionsleiter bzw. Controller mit einem tragbaren Personalcomputer/Notebook auszustatten - so ist es möglich, an jedem Ort und zu jeder Zeit Aktualisierungen des Datenmaterials vorzunehmen.

Probleme ergeben sich bei der Erfüllung der Koordinationsaufgabe des Controlling im Hinblick auf die Involvierung aller Projektbeteiligten. Bei jedem Spielfilmprojekt kommen viele einander fremde Mitarbeiter erstmalig zusammen; zudem ist der Großteil der Beteiligten aus dem künstlerischen Bereich. Unter Termindruck müssen die maßgeblichen Anforderungen an die Mitarbeiter vermittelt und Teamgeist aufgebaut werden. Beim Aufbau und der Durchführung des Projektcontrolling ergeben sich deshalb Schwierigkeiten bei Kommunikation, Information und Kontrolle. Das kann ungenaue Planungen, verzögerte oder unvollständige Datenerhebung, verzerrte Statusberichte und somit eine unwirtschaftliche Produktionsweise zur Folge haben. Sinnvoll wäre, die Beteiligten bereits bei Vertragsverhandlungen und einer anfänglichen Projektbesprechung von der Wichtigkeit des wirtschaftlichen Gedankens zu überzeugen und sie mit der Controlling-Konzeption des Projekts vertraut zu machen, um Widerstände zu minimieren. Der Produzent sollte in seiner Funktion als Führungskraft im Projekt auf die Durchsetzung dieser Regelungen achten. Mit einer Involvierung der Beteiligten könnte zudem deren Wissen und Erfahrung besser nutzbar gemacht und die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden, was sich wiederum auf eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit auswirkt.

Zusammengefaßt bilden also der weitere Ausbau von Instrumenten und Verfahren des filmspezifischen Projektcontrolling sowie deren Akzeptanz bei den Beteiligten Ansatzpunkte zu weiteren Überlegungen. Eine Standardisierung von ausgereiften Teilen dieser Techniken kann möglicherweise eine projektübergreifende Nutzung und somit höhere Effektivität für Filmproduktionsunternehmen herbeiführen.

²³¹ Dabei handelte es sich um den Workshop "Finanzmanagement und Projektcontrolling in der Medienbranche".

Anhang 1

| Position | Name | Kostenver- antwortung | endgültige Fertigungs- kosten | Abweichungen |
|----------------------------------|------|--------------------------|-------------------------------------|--------------|
| | | DM | DM | DM |
| I. Vorkosten | | | | |
| II. Rechte und Manuskript | | | | |
| 2. Verlagsrechte | | | | |
| 3. Textrecht | | | | |
| 4. Druckrecht | | | | |
| 5. Synchrongebühren | | | | |
| 6. Archivrechte | | | | |
| 7. Musikrechte | | | | |
| 8. Fernsehrechte | | | | |
| 9. Kompositoren | | | | |
| 10. Gema-Gebühren | | | | |
| 11. | | | | |
| III. Gagen | | | | |
| ef Produzent | | | | |
| 12. Produzent | | | | |
| 13. Herausgeber | | | | |
| 14. Produktionsleiter | | | | |
| 15. Produktionsleiter-Assistent | | | | |
| 16. Aufnahmeführer | | | | |
| 17. Aufnahmeführer | | | | |
| 18. Aufnahmeführer | | | | |
| 19. Aufnahmeleiter (Syndrom) | | | | |
| 20. Produktionsassistenten | | | | |
| 21. Produktionsassistenten | | | | |
| 22. Einstreuer | | | | |
| Übertrag | | | | |
| 23. Fliegenschriftführer | | | | |
| 24. Buchführung | | | | |
| 25. | | | | |
| M) Regierstab | | | | |
| 26. Regisseur | | | | |
| 27. Regie-Assistent | | | | |
| 28. Regie-Assistent (Couch) | | | | |
| 29. Dialog-Regisseur (Syndrom) | | | | |
| 30. 1. Kameramann | | | | |
| 31. Kamera-Assistent | | | | |
| 32. Kamera-Assistent | | | | |
| 33. Mittelteil-Assistent | | | | |
| 34. 2. Kameramann | | | | |
| 35. 3. Kameramann | | | | |
| 36. Tonmeister | | | | |
| 37. Tonassistent | | | | |
| 38. Cutter | | | | |
| 39. Cutter-Assistent | | | | |
| 40. Cutter-Assistent | | | | |
| Übertrag | | | | |



| | 1. DM | 2. DM | 3. DM |
|---|----------|----------|----------|
| Übertrag | | | |
| 78. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 79. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 80. Drehbuchrevisor | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 81. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 82. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 83. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 84. Drehbuchmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 85. Produktionsleiter | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 86. Produktionsleiter | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 87. Produktionsleiter | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 88. Wirtinnen/Wirt | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 89. Gerüstmann | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 90. Pyrotechniker, PFX | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 91. Pyrotechniker, PFX | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 92. Sonstige Hilfskräfte | | | |
| Preisbild oder von ... bis ... | | | |
| 93. | | | |
| 94. | | | |
| 95. | | | |
| Übertrag | | | |
| a) Darsteller | | | |
| 96. Hauptdarsteller (Anlage) | | | |
| 97. Keine Rollen (Anlage) | | | |
| Übertrag | | | |
| Übertrag | | | |
| 98. Komponist (Anlage) | | | |
| 99. Andrew-Steinwe-Double | | | |
| 100. Choreograph | | | |
| 101. Editor | | | |
| 102. Synchrotonsprecher | | | |
| 103. Fernstudiosprecher | | | |
| 104. | | | |
| b) Musiker | | | |
| 105. Musiker im Bild (Anlage) | | | |
| 106. Musiker im Aufnahmeort (Anlage) | | | |
| 107. Dirigent (Anlage) | | | |
| 108. Sänger und Chor (Anlage) | | | |
| 109. Instrumentalisten und Trompeter (Anlage) | | | |
| 110. Hornschreiber (Anlage) | | | |
| 111. | | | |
| p) Zerstörtes Geger | | | |
| 112. Sonntags- und Sonntagabend | | | |
| 113. Oberstunden | | | |
| 114. Urlaubsgelohn | | | |
| 115. Zerstreuungsgeld | | | |
| 116. Benützungsmittel | | | |
| 117. Sozialversicherung (Anlagebezug) | | | |
| 118. Krankenversicherung (Anlagebezug) | | | |
| 119. | | | |
| IV. Atelier | | | |
| a) Atelierbau | | | |
| 120. Hallenrente | | | |
| 121. Hallenrente | | | |
| 122. Mieta Vorhalle | | | |
| 123. Mieta Hallenrente | | | |
| 124. Heizung | | | |
| 125. Beringung | | | |
| 126. Feuerwehr | | | |
| 127. Telefonkosten | | | |
| 128. (ohne Rücklage ?) | | | |



| | 1. DM | 2. DM | 3. DM |
|---|----------|----------|----------|
| Übersicht | | | |
| 128. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 129. Baufundus (Miete) *) | | | |
| 131. Geräte und Maschinen *) | | | |
| 132. Spezialisten | | | |
| 133. An- und Abtransporte | | | |
| 134. _____ | | | |
| 135. _____ | | | |
| Übersicht | | | |
| K) Außerbau durch Atelier | | | |
| 136. Löhne Bauhölzer *) | | | |
| 137. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 138. Bauhölzer (Miete) *) | | | |
| 139. Geräte und Maschinen *) | | | |
| 140. Lastentransporte | | | |
| 141. Personentransporte | | | |
| 142. Tage- und Übernachtungsgelder | | | |
| 143. _____ | | | |
| 144. _____ | | | |
| Übersicht | | | |
| L) Atelier Dreh | | | |
| 145. Holzelemente _____ oder _____ Typ 6 _____ * | | | |
| 146. Holzelemente _____ oder _____ Typ 6 _____ * | | | |
| 147. Möbels Holzbockene | | | |
| 148. Heizung | | | |
| 149. Reinigung | | | |
| 150. Feuerwehr | | | |
| 151. Telefon | | | |
| 152. Löhne Belehler *) | | | |
| 153. Löhne Drehbühne *) | | | |
| 154. Beleuchtungsgeräte *) | | | |
| 155. Beleuchtungsgeräte) Verbrauch und Schaden *) | | | |
| 156. Bühnengeräte und Material *) | | | |
| 157. Kran, Bismack, Dolly etc. *) | | | |
| 158. Transportkosten | | | |
| 159. Transportfahrzeuge *) | | | |
| Übersicht | | | |
| M) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| N) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| O) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| P) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| Q) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| R) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| S) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| T) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| U) Biss und Ausstattung | | | |
| 160. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 161. Baufundus (Miete) | | | |
| 162. Geräte und Maschinen | | | |
| 163. An- und Abtransporte | | | |
| 164. Sonstige Baukosten | | | |
| 165. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| V) Ausstattung und Technik | | | |
| e) Gesebnitzungen und Mieten | | | |
| 171. Drehgesebnitzungen | | | |
| 172. Drehgesebnitzungen | | | |
| 173. Holzbockene | | | |
| 174. Polier- und Feinstwehnitzungen | | | |
| 175. Mieten für Strahlbühne | | | |
| 176. Mieten für sonstige Bühnen | | | |
| 177. Telefon, Tele | | | |
| 178. _____ | | | |
| 179. _____ | | | |
| Übersicht | | | |
| f) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| g) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| h) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| i) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| j) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| k) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| l) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| m) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| n) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| o) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| p) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| q) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| r) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| s) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| t) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| u) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| v) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| w) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| x) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| y) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |
| z) Biss und Ausstattung | | | |
| 180. Material für Bau (Kauf) | | | |
| 181. Baufundus (Miete) | | | |
| 182. Geräte und Maschinen | | | |
| 183. An- und Abtransporte | | | |
| 184. Sonstige Baukosten | | | |
| 185. Reinigung Müllabfuhr | | | |
| Übersicht | | | |



| | 1. DM | 2. DM | 3. DM |
|--|----------|----------|----------|
| Übersicht | | | |
| 211. Lohnen für Bühnenkräfte *) | | | |
| 212. Kamerastandortwagen *) | | | |
| 213. Transportwagen *) | | | |
| 214. Produktionsführung *) | | | |
| 215. Produktionsführung *) | | | |
| 216. Produktionsführung *) | | | |
| 217. Wohnwagen etc. *) | | | |
| 218. | | | |
| 219. | | | |
| VI. Reise- und Transportkosten | | | |
| 4) Personen | | | |
| 220. Rückreise zum Drehort - Island | | | |
| 221. Fahrkosten am Drehort - Island | | | |
| 222. Reisekosten zum Drehort - Ausland | | | |
| 223. Fahrkosten am Drehort - Ausland | | | |
| 224. Tager- und Übernachtungsgelder am Drehort - Island | | | |
| 225. Tager- und Übernachtungsgelder am Drehort - Ausland | | | |
| 226. Reisekosten (Syndikat) | | | |
| 227. Tager- und Übernachtungsgelder (Syndikat) | | | |
| 228. Sonstige Personenaufwände | | | |
| 229. Ice-Geld und Bier etc. | | | |
| 230. | | | |
| 231. | | | |
| K) Leisten | | | |
| 242. Transport zum Drehort - Island | | | |
| 243. Transport am Drehort - Island | | | |
| 244. Transport zum Drehort - Ausland | | | |
| 245. Transport am Drehort - Ausland | | | |
| 246. Sonstige Leistenleistungen | | | |
| 247. Bahn- und Luftfracht | | | |
| 248. Zölle- und Grenzkosten | | | |
| 249. | | | |

| | 1. DM | 2. DM | 3. DM |
|---|----------|----------|----------|
| Übersicht | | | |
| 186. Essen (Kauf) | | | |
| 187. Karten (Wald) | | | |
| 188. Kartengruppe | | | |
| 189. Schnittmaterial und Filmmittel (Kauf) | | | |
| 190. Schnittmaterial und Filmmittel (Wiese) | | | |
| 191. Requiraten (Kauf) | | | |
| 192. Requiraten (Wiese) | | | |
| 193. Requiratengruppe | | | |
| 194. Fahrstapel im Bild | | | |
| 195. Großrequisiten im Bild | | | |
| 196. Tiere und Halbtierchen | | | |
| 197. Gloriosaarbeiten | | | |
| 198. Pyrotechnik-Material | | | |
| 199. Spezialfilm-Material | | | |
| 200. Modellbau | | | |
| 201. | | | |
| 202. | | | |
| 203. | | | |
| 204. | | | |
| 4) Technische Ausstattung | | | |
| 205. Kamera | | | |
| 206. Eigenstativbau und Verbrauch | | | |
| 207. Zusätzliche Kameraverstärkung | | | |
| 208. Hilfsrequisiten, Aufnahmegeräte | | | |
| 209. Transporter | | | |
| 210. Transporter und Verbrauch | | | |
| 211. Pfeilbohranlage | | | |
| 212. Spezialgeräte etc. | | | |
| 213. Beleuchtungsgeräte | | | |
| 214. Beleuchtungsgeräte/Verbrauch, Schäden | | | |
| 215. Bühnengeräte | | | |
| 216. (Bühnengeräte) Verbrauch, Schäden | | | |
| 217. Kran, Einmast, Dolly etc. | | | |
| 218. Aggregat *) | | | |
| 219. Spezialkosten bei Ausfallgefahr | | | |
| 220. Lohnen für Beleuchtungsgeräte *) | | | |
| Übersicht | | | |



| | 1. DM | 2. DM | 3. DM |
|--|----------|----------|----------|
| VII. Filmmaterial und Bearbeitung | | | |
| 250. Rollfilmmaterial (Netto) | | | |
| 251. Tonbandmaterial (Netto) | | | |
| 252. Papier-Plattierungen (Netto) | | | |
| 253. Tonbearbeitung | | | |
| 254. Video- und MAZ-Bearbeitung | | | |
| 255. Fotomaterial | | | |
| 256. Fotobearbeitung | | | |
| 257. Leiter | | | |
| 258. _____ | | | |
| 259. _____ | | | |
| VIII. Endfertigung | | | |
| 260. Verfertigung | | | |
| 261. Schneidraum | | | |
| 262. Schneidraum | | | |
| 263. Schleifenmittel | | | |
| 264. Nummernschleife etc. | | | |
| 265. Sprachaufnahmen 1) | | | |
| 266. Geräuschaufnahmen 2) | | | |
| 267. Musikaufnahmen 3) | | | |
| 268. Mischung 3) | | | |
| 269. (Mischung 1) | | | |
| 270. _____ | | | |
| IX. Versicherungen | | | |
| 271. Unfallversicherung | | | |
| 272. Haftpflichtversicherung | | | |
| 273. Haftpflichtversicherung | | | |
| 274. Unfallversicherung | | | |
| 275. Feuergriffversicherung | | | |
| 276. Asbestversicherung | | | |
| 277. Feuerversicherung | | | |
| X. Allgemeine Kosten | | | |
| 281. Vertriebszettel | | | |
| 284. Eisenmaterial | | | |
| 285. Bürogeräte (Maler) | | | |
| 286. Telefon, Tele, Foto | | | |
| 287. Dienstleistungen | | | |
| 288. Kleine Ausgaben | | | |
| 289. Bewehrungen | | | |
| 290. PSC, PFW-Gebühren | | | |
| 291. Produktionsverlof | | | |
| 292. Produktionspreise | | | |
| 293. PR-Kosten | | | |
| 294. Rechts- und Steuerberatung | | | |
| 295. Projektförderung | | | |
| 296. Projektüberwachung | | | |
| XI. Kostenmindernde Erträge (%) | | | |
| 297. aus Versicherungen | | | |
| 298. aus Verkauf von Sachen (Funkt etc.) | | | |
| 299. aus Verkauf von Rechten (Mark etc.) | | | |
| 300. aus Werbung, von Sponsoren etc. | | | |
| Übersog | | | |



Anhang 2

| Wochen-Grundgagen | | ab 1.9.1993 | | ab 1.1.1994 | | ab 1.4.1994 | |
|--|-------|-------------|-------|-------------|----|-------------|----|
| Beruf bzw. Tätigkeit | DM | DM | DM | DM | DM | DM | DM |
| Regie-Assistent | 1.354 | 1.423 | 1.466 | | | | |
| Produktionsleitung | 1.911 | 1.967 | 2.010 | | | | |
| Produktions-Assistent | 1.389 | 1.389 | 1.431 | | | | |
| 1. Aufnahmeleitung | 1.248 | 1.248 | 1.285 | | | | |
| 2. Aufnahmeleitung | 959 | 959 | 988 | | | | |
| Filmgeschäftsführung mit Kassenerführung | 1.261 | 1.261 | 1.299 | | | | |
| Produktions-Sekretariat | 890 | 890 | 917 | | | | |
| Atelier-Sekretariat (Script) | 890 | 890 | 917 | | | | |
| Kamera | 3.404 | 3.404 | 3.506 | | | | |
| Kamera-Assistent | 1.261 | 1.261 | 1.299 | | | | |
| 2. Kamera-Assistent (Material) | 959 | 959 | 988 | | | | |
| Schnitt | 1.411 | 1.478 | 1.522 | | | | |
| 1. Schnitt-Assistent | 887 | 887 | 914 | | | | |
| 2. Schnitt-Assistent | 738 | 738 | 760 | | | | |
| Außenrequisite | 1.248 | 1.248 | 1.285 | | | | |
| Innenrequisite | 1.135 | 1.135 | 1.169 | | | | |
| Kostümbild | 1.474 | 1.520 | 1.584 | | | | |
| Kostümbild-Assistent | 1.081 | 1.081 | 1.113 | | | | |
| Kostümbereitgung | 1.324 | 1.324 | 1.364 | | | | |
| Garderobe/Gewand | 1.025 | 1.025 | 1.056 | | | | |
| Masken | 1.292 | 1.292 | 1.331 | | | | |
| Ton | 1.665 | 1.665 | 1.715 | | | | |
| Ton-Assistent | 1.248 | 1.248 | 1.285 | | | | |
| Stenenbild | 1.595 | 1.654 | 1.704 | | | | |
| Stenenbild-Assistent | 1.248 | 1.248 | 1.285 | | | | |

| Tagesgagen | | ab 1.9.1993 | | ab 1.1.1994 | | ab 1.4.1994 | |
|------------------------------|----|-------------|-----|-------------|----|-------------|----|
| Beruf bzw. Tätigkeit | DM | DM | DM | DM | DM | DM | DM |
| Standfoto | | 271 | 271 | 279 | | | |
| Texter | | 304 | 304 | 313 | | | |
| (bei Sololeistung plus 50 %) | | | | | | | |

| Wochen-Pauschalgagen | | ab 1.9.1993 | | ab 1.1.1994 | | ab 1.4.1994 | |
|--|-------|-------------|-------|-------------|----|-------------|----|
| Beruf bzw. Tätigkeit | DM | DM | DM | DM | DM | DM | DM |
| Regie-Assistent | 1.696 | 1.736 | 1.840 | | | | |
| Produktionsleitung | 2.313 | 2.378 | 2.449 | | | | |
| Produktions-Assistent | 1.679 | 1.679 | 1.729 | | | | |
| 1. Aufnahmeleitung | 1.620 | 1.620 | 1.669 | | | | |
| 2. Aufnahmeleitung | 1.234 | 1.234 | 1.271 | | | | |
| Filmgeschäftsführung mit Kassenerführung | 1.520 | 1.520 | 1.572 | | | | |
| Produktions-Sekretariat | 1.107 | 1.107 | 1.140 | | | | |
| Atelier-Sekretariat (Script) | 1.107 | 1.107 | 1.140 | | | | |
| Kamera | 3.856 | 3.856 | 3.972 | | | | |
| Kamera-Assistent | 1.775 | 1.775 | 1.826 | | | | |
| 2. Kamera-Assistent (Material) | 1.234 | 1.234 | 1.271 | | | | |
| Schnitt | 1.753 | 1.841 | 1.896 | | | | |
| 1. Schnitt-Assistent | 1.098 | 1.098 | 1.131 | | | | |
| 2. Schnitt-Assistent | 942 | 942 | 970 | | | | |
| Außenrequisite | 1.620 | 1.620 | 1.669 | | | | |
| Innenrequisite | 1.368 | 1.368 | 1.430 | | | | |
| Kostümbild | 1.869 | 1.921 | 2.000 | | | | |
| Kostümbild-Assistent | 1.351 | 1.351 | 1.392 | | | | |
| Kostümbereitgung | 1.698 | 1.698 | 1.747 | | | | |
| Garderobe/Gewand | 1.321 | 1.321 | 1.361 | | | | |
| Masken | 1.690 | 1.626 | 1.747 | | | | |
| Ton | 2.007 | 2.007 | 2.067 | | | | |
| Ton-Assistent | 1.420 | 1.420 | 1.463 | | | | |
| Stenenbild | 2.004 | 2.081 | 2.143 | | | | |
| Stenenbild-Assistent | 1.480 | 1.480 | 1.524 | | | | |

| Kleinfarsteller: | | ab 1. Januar 1994 | |
|----------------------|----|-------------------|-----|
| Beruf bzw. Tätigkeit | DM | DM | DM |
| Tagesgrundlage | | 140 | 140 |



Literaturverzeichnis

Bücher, Diplomarbeiten, Dissertationen, Aufsätze (in Sammelwerken, Zeitschriften und Zeitungen)

Aggteleky, Bela (1989):

Zielplanung, Zielformulierung und Projektdefinition, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 81 - 125.

Andreas, Dieter / Rademacher, Günter / Sauter, Bernhard (1992):

Projekt-Controlling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft, Frankfurt am Main, 1992.

Andreas, Dieter / Rademacher, Günter / Sauter, Bernhard (1989):

Projektcontrolling bei Anlagengeschäften, in: Handbuch Projektmanagement, Band 2, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 683 - 703.

van Appeldorn, Werner (1992):

Handbuch der Film- und Fernsehproduktion, Psychologie - Gestaltung - Technik, 3. Auflage, München, 1992.

ARD-Jahrbuch (1991):

ARD-Jahrbuch 1991, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), 23. Jg., 1991, S. 423.

ARD-Jahrbuch (1994):

ARD-Jahrbuch 1994, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), 26. Jg., 1994, S. 368.

Brockmeyer, Dieter (1995):

Motivation als Kapital, in: Medien Bulletin, 13. Jg., Heft 2, 1995, S. 46 - 48.

**Buch, Joachim (1991):**

Entscheidungsorientierte Projektrechnung, Überlegungen zur Gestaltung eines Projekt-Controlling-Systems mit Hilfe der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, in: Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Band 1178, hrsg. von P. Lang, Frankfurt am Main, 1991.

Bürgel, Hans Dietmar (1989):

Projektcontrolling, Planung, Steuerung und Kontrolle von Projekten, in: Controlling, 1. Jg., Heft 1, 1989, S. 4 - 9.

Burmeister, Hartmut / Knoll, Peter (1989):

Parametrische Kostenschätzverfahren, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 367 - 379.

Deyhle, Albrecht (1990):

Controller-Handbuch, Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis, Band V (Prognosen bis Unternehmensplanung), 3. Auflage, München, 1990.

DIN (1987):

Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin, Stand August 1987.

Domsch, Michel (1984):

Personal, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, hrsg. von J. Baetge u. a., München, 1984, S. 483 - 539.

Dress, Peter (1991):

Vor Drehbeginn, Planung von Film- und Videoproduktionen, Berlin, 1991.

Ederer, Franz (1993):

Projektcontrolling und Kommunikation - Konfliktmanagement im Controlling, in: Controller Magazin, 18. Jg., Heft 6, 1993, S. 324 - 331.



Empirische Studie (1993):

Empirische Studie: "Bieten erprobte Managementtechniken der Industrie auch Nutzenpotentiale für die Film- und Fernsehproduktion?", hrsg. von Georg Bonhoeffer und Landau Unternehmensberatung, Köln - Düsseldorf, 1993.

Franke, Henning (1994):

Der neue deutsche Kitsch, in: Capital, 33. Jg., Heft 2, 1994, S. 34.

Franzen, Wolfgang (1987):

Projekt-Controlling zur Steuerung von Rentabilität und Liquidität bei Auftragsfertigung, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jg., Heft 1, 1987, S. 33 - 39.

Gabler (1988):

Gabler Wirtschafts-Lexikon, Band 2 und 4, 12. Auflage, Wiesbaden, 1988.

Gates, Richard (1993):

Production Management for Film and Video, Oxford, 1993.

Grochla, Erwin (1982):

Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart, 1982.

Haarstark, Gerd-Rainer (1992):

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und Controller-Praxis, in: Controller Magazin, 17. Jg., Heft 6, 1992, S. 323 - 330.

Herzog, Jürgen (1994):

Die Schlankmacher, in: Capital, 33. Jg., Heft 5, 1994, S. 129 - 131.

Horváth, Peter (1990):

Controlling, 3. Auflage, München, 1990.

Huyskens, Hans-K. / Nilsson, Rangar (1984):

Projektcontrolling, in: Controller Magazin, 9. Jg., Heft 4, 1984, S. 189 - 194.

**Karepin, Rolf (1992):**

Brot und Spiele, in: Wirtschaftswoche, 46. Jg., Heft 33, 1992, S. 102 - 103.

Kellermeier, Jürgen (1994):

Zwischen Tatort und zweiter Heimat, Gegenwart und Zukunft des Fernsehspiels in der ARD, in: ARD-Jahrbuch 1994, hrsg. von der Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland (ARD), 26. Jg., Hamburg, 1994, S. 37 - 42.

Keplinger, Wolfgang (1992):

Erfolgsmerkmale im Projektmanagement, Was Sie von erfolgreichen Projekten lernen können, in: zfo, 61. Jg., Heft 2, 1992, S. 99 - 105.

Kett, Ingo (1992):

Wie Erfolgsunternehmen Projekte ins Ziel bringen, in: Controller Magazin, 17. Jg., Heft 4, 1992, S. 199 - 206.

Kresse, Hermann (1994):

Outsourcing im Privatfernsehen - am Beispiel des RTL-Dienstleistungskonzepts, in: ZUM, 38. Jg., Heft 7, 1994, S. 385 - 394.

Krüger, Udo Michael (1993):

Kontinuität und Wandel im Programmangebot, in: Media Perspektiven, Heft 6, 1993, S. 246 - 266.

Krüger, Wilfried (1987):

Problemangepaßtes Management von Projekten, Problemlage, Lösungsschwerpunkte, Anwendungsprofil, in: zfo, 56. Jg., Heft 4, 1987, S. 207 - 216.

Krystek, Ulrich / Zur, Eberhard (1991):

Projektcontrolling, Frühaufklärung von projektbezogenen Chancen und Bedrohungen, in: Controlling, 3. Jg., Heft 6, 1991, S. 304 - 311.



Küpper, Hans-Ulrich / Weber, Jürgen / Zünd, André (1990):

Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, Thesen zur Konsensbildung, in: ZfB, 60. Jg., Heft 3, 1990, S. 281 - 293.

Kurp, Matthias (1994):

Boom mit Dumpingpreisen, in: Medien Bulletin, 12. Jg., Heft 12, 1994, S. 16 - 18.

Maier, Henning (1990):

Controlling - Eine entscheidende Einflußgröße für die Organisation, in: zfo, 59. Jg., Heft 3, 1990, S. 189 - 190.

Manhart, Lothar (1988):

Hörfunk- und Fernsehberufe mit Ausbildungswegen, 2. Auflage, München, 1988.

Manuskript Produktionsleitung (1995):

unveröffentlichtes Manuskript zum Seminar "Produktionsleitung", hrsg. von Bonhoeffer & Partner, Köln, 1995.

Manuskript Projektmanagement (1994):

unveröffentlichtes Manuskript zum Seminar "Special Projektmanagement", hrsg. von Bonhoeffer & Partner, Köln, 1994.

Medienbericht (1994):

Bericht der Bundesregierung über die Lage der Medien in der Bundesrepublik Deutschland, Medienbericht '94, Drucksache 12/8587 des Deutschen Bundestages, 12. Wahlperiode, vom 20 Oktober 1994, hrsg. vom Presse- und Informationsdienst der Bundesregierung, Bonn, 1994.

Meier-Beer, Jürgen (1995):

Produktionssteuerung statt Produktion?, in: Rundfunk und Fernsehen, 43. Jg., Heft 1, S. 56 - 61.

**Monaco, James (1980):**

Film verstehen, Reinbek bei Hamburg, 1980.

Mühlfelder, Peter / Nippa, Michael (1989):

Erfolgsfaktoren des Projektmanagements, Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz des Projektsteuerungskonzepts, in: zfo, 58. Jg., Heft 6, 1989, S. 368 - 380.

Müller, Dietrich (1989):

Methoden der Ablauf- und Terminplanung von Projekten, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 263 - 311.

Müller-Ettrich, Roswitha (1989):

Einsatzmittelplanung, Stand und Probleme der projektbezogenen Einsatzmittelplanung, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 313 - 331.

o.V., Erfolg (1994):

Erfolg verpflichtet zu eigenen Programmen, in: Blickpunkt: Film, 19. Jg., Heft 47, 1994, S. 44.

o.V., Irland (1994):

Irland war einfach kostengünstiger, in: Blickpunkt: Film, 19. Jg., Heft 44, 1994, S. 54.

o.V., Kiosk (1994):

Der audiovisuelle Kiosk ist eröffnet, in: Blickpunkt:Film, 19. Jg., Heft 51/52, 1994, S. 49.

o.V., RTL (1994):

RTL: Wir müssen erfrischend anders sein, in: Blickpunkt: Film, 19. Jg., Heft 44, 1994, S. 49.

**o. V., Kraft (1995):**

Ich mache mit voller Kraft weiter, in: Blickpunkt: Film, 20. Jg., Heft 14, 1995, S. 47.

o. V., Großen (1995):

Nur die Großen werden überleben, Kostendruck schwächt deutsche Produzenten, in: Blickpunkt: Film, 20. Jg., Heft 1/2, 1995, S. 45.

o. V., Quote (1995):

Die Quote nicht auf die leichte Schulter nehmen, in: Blickpunkt: Film, 20. Jg., Heft 15, S. 48.

Pagenstedt, Georg / Schwertzel, Uwe (1993):

Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter, Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 8, 1993.

Patzak, Gerold (1989).

Systemtheorie und Systemtechnik im Projektmanagement, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 27 - 57.

Picot, Arnold (1984):

Organisation, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 2, hrsg. von J. Baetge u. a., München, 1984, S. 95 - 158.

Platz, Jochen (1989):

Aufgaben der Projektsteuerung - Ein Überblick, in: Handbuch Projektmanagement, Band 2, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 633 - 660.

Read, Paula K. / Bartsch, Anja (1993):

Film-Talk, Film Dictionary, Hamburg, 1993.

**Saynisch, Manfred (1989):**

Phasenweiser Projektablauf und Phasenorganisation, Lebensphasenkonzept und ablaufstrategische Grundlagen von Projekten, in: Handbuch Projektmanagement, Band 2, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 705 - 743.

Scharninghausen, William M. / Barton, Thomas L. (1992):

A film producers management accounting concepts, in: Controller Magazin, 17. Jg., Heft 6, 1992, S. 320 - 322.

Schelle, Heinz (1989a):

Zur Lehre vom Projektmanagement, in: Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 3 - 25.

Schelle, Heinz (1989b):

Kostenplanung und -kontrolle: Ein Überblick, Handbuch Projektmanagement, Band 1, hrsg. von H. Reschke, H. Schelle, R. Schnopp, Köln, 1989, S. 333 - 365.

Schmitz, Heiner / Windhausen, Michael Peter (1986):

Projektplanung und Projektcontrolling, Planung und Überwachung von besonderen Vorhaben, 3. Auflage, Düsseldorf, 1986.

Seidel, Norbert / Libertus, Michael (1993):

Rundfunkökonomie, Wiesbaden, 1993.

Singleton, Ralph S. (1985):

Movie Production & Budget Forms ...Instantly!, Los Angeles, CA, 1985.

Sokolovsky, Zbynek (1987):

Projektcontrolling, Projektbegleitende Wirtschaftlichkeitskontrollen bei großen DV-Projekten, in: zfo, 56. Jg., Heft 4, 1987, S. 261 - 268.



Statistisches Jahrbuch (1994):

Statistisches Jahrbuch, Rubrik Kultur, Freizeit, Sport, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, 1994.

Vetter, Rolf / Wiesenbauer, Ludwig (1994):

Teamarbeit - Kritischer Erfolgsfaktor im Projekt, in: zfo, 63. Jg., Heft 4, 1994, S. 226 - 231.

WDR (1985):

WDR-Regelwerk für die Planung und Durchführung von Fernseh-
Programmvorhaben / Eigenproduktionen, hrsg. vom Westdeutschen Rund-
funk, Köln, 1985.

Wiese, Michael (1991):

Film & Video Financing, Michigan, USA, 1991.

Wildemann, Horst (1994):

Organisation und Projektabwicklung für das Just-In-Time-Konzept in F&E
und Konstruktion (Teil II), in: zfo, 63. Jg., Heft 2, 1994, S. 128 - 133.

Wirtz, Thomas / Mehrmann, Elisabeth (1992):

Effizientes Projektmanagement, Düsseldorf - Wien, 1992.

Wöhe, Günter (1990):

Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 17. Auflage, Mün-
chen, 1990.

Wöste, Marlene (1993):

Das Fernsehen als Faktor des deutschen Filmmarktes, in: Media Perspekti-
ven, Heft 11-12, 1993, S. 528 - 535.



Seminarteilnahmen

„Special Projektmanagement“

24. - 26. Februar 1995, Richard-Wagner-Str. 33, Köln

„Filmgeschäftsführung“

25. - 26. März 1995, Richard-Wagner-Str. 33, Köln

„Produktionsleitung“

3. - 5. Mai 1995, Richard-Wagner-Straße 33, Köln

Workshop

„Finanzmanagement und Projektcontrolling in der Medienbranche“

15. Mai 1995, Renaissance Hotel, Köln

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-50-0