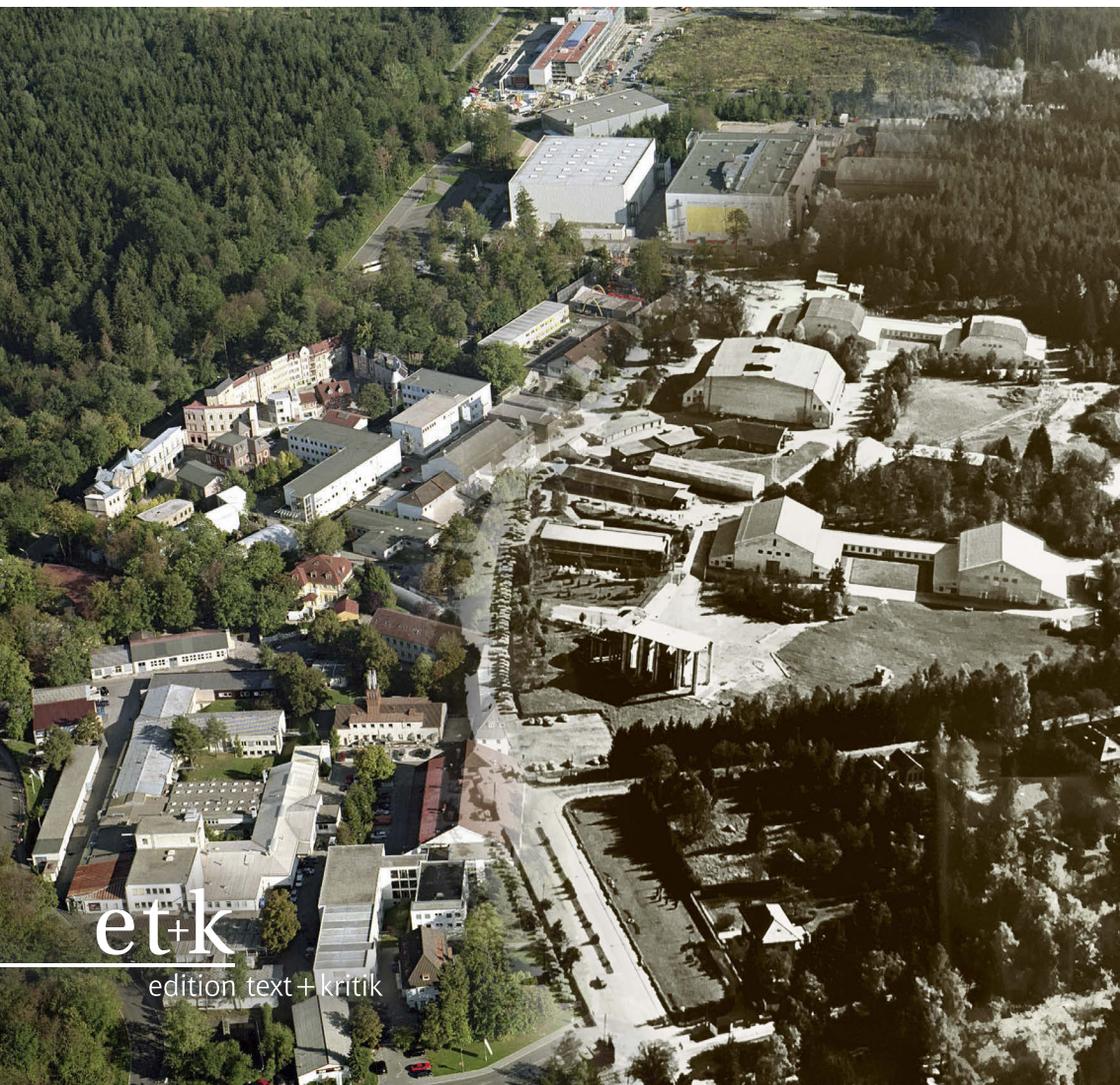


CHRISTOPH MENARDI

Der Traum vom großen Kino

Die Unternehmensgeschichte der Bavaria Film GmbH
von 1945 bis 1994



et+k

edition text + kritik

Der Traum vom großen Kino

Die Unternehmensgeschichte
der Bavaria Film GmbH von 1945 bis 1994

Christoph Menardi

et+k

edition text + kritik

Mit freundlicher Unterstützung der Hochschule
für Fernsehen und Film München



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-96707-645-5

E-ISBN 978-3-96707-646-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© edition text + kritik im Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, München 2022
Levelingstraße 6a, 81673 München
www.etk-muenchen.de

Umschlagabbildung: © Luftbild Bertram/Bavaria Film

Satz und Bildbearbeitung: Claudia Wild, Konstanz

Druck und Buchbinder: Esser printSolutions GmbH, Westliche Gewerbestr. 6, 75015 Bretten

Inhalt

1 Einleitung	11
2 Ansätze zur Geschichtsschreibung der Bavaria Film	14
2.1 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Filmgeschichte	15
2.2 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Mediengeschichte	18
2.3 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Unternehmensgeschichte	21
2.4 Unternehmensgeschichte in der Filmwirtschaft	26
3 Ökonomische Grundlagen der Film- und Medienwirtschaft	30
3.1 Film als Wirtschaftsgut	30
3.2 Wirtschaftliche Besonderheiten in der Fernsehprogramm- produktion	36
3.3 Unternehmen der Filmherstellung	39
4 1945–1956: Die Treuhandphase und die Reprivatisierung der Bavaria	43
4.1 Die Filmpolitik der Alliierten und die Bavaria	43
4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit	47
4.2.1 Die ersten Produktionstätigkeiten nach dem Krieg	48
4.2.2 Der Ausbau der Produktionskapazitäten in der Bavaria	50
4.2.3 Die erste Krise der Bavaria nach dem Krieg	55
4.2.4 Das bayerische Filmbürgschaftsprogramm und die FIFI	59
4.3 Die Lex UFI und das politische Ringen um die Reprivatisierung der deutschen Filmwirtschaft und der Bavaria	62
4.4 Die Gründung der Bavaria Filmkunst AG und die Reprivatisierung	71
4.5 Die betriebswirtschaftliche Analyse der Bavaria als Unternehmen während der Treuhandphase	73
4.5.1 Die Filmrechteauswertung nach dem Krieg	76
4.5.2 Spielfilmproduktionen bei der Bavaria während der Treuhandphase	79
4.5.3 Eigenproduktion	83

4.5.4	Dienstleistungen für außerhalb der Bavaria hergestellte Spielfilmproduktionen und andere Filmwerke	84
4.5.5	Investitionen und Anlagevermögen der Bavaria in der Treuhandphase	87
4.5.6	Fazit der betriebswirtschaftlichen Analyse der Bavaria während der Treuhandphase	91
5	1956–1959: Von der UFI in den öffentlich-rechtlichen Besitz	93
5.1	Die reprivatisierte Bavaria Filmkunst AG	94
5.1.1	Ausgangssituation und die Ziele der reprivatisierten Bavaria Filmkunst AG	95
5.1.2	Die Eigenproduktionen der Bavaria Filmkunst AG	96
5.1.3	Die Bestrebungen zur vertikalen Reintegration der Bavaria Filmkunst AG	100
5.1.4	Die Dienstleistungssparte der Bavaria Filmkunst AG	104
5.1.5	Die Krise der reprivatisierten Bavaria Filmkunst AG	108
5.2	Betriebswirtschaftliche Analyse der Bavaria Filmkunst AG während der Phase der Reprivatisierung	111
5.2.1	Eigenproduktion und vertikale Konzentration als Unternehmensziel	112
5.2.2	Der Beginn der deutschen Kinokrise in den 50er-Jahren	113
5.2.3	Die Rentabilität der Bavaria-Eigenproduktionen	116
5.2.4	Ausgleich der Belegungsschwankungen durch die Eigenproduktion	120
5.2.5	Verschärfung des regionalen Wettbewerbs	122
5.2.6	Fehlende Produktionsbürgschaften in der Reprivatisierungsphase	124
5.2.7	Fazit der betriebswirtschaftlichen Analyse der Bavaria Filmkunst AG	125
6	1959–1969: Die Bavaria Atelier GmbH als Produktionsarm des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	127
6.1	Die Übernahme der Bavaria Filmkunst AG durch die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten	128
6.1.1	Erste Fernsehproduktionsaktivitäten der Bavaria vor der Übernahme	129
6.1.2	Hintergründe der Übernahme der Bavaria durch die Rundfunkanstalten	132

- 6.1.3 Kapazitätsengpässe der öffentlich-rechtlichen
Rundfunkanstalten 134
- 6.1.4 Die Verhandlungen mit der Bavaria Filmkunst AG 134
- 6.1.5 Reaktionen auf die Übernahme der Bavaria Filmkunst 137
- 6.1.6 Rechtliche Herausforderungen der Gründung
der Bavaria Atelier GmbH 140
- 6.1.7 Die weitere Tätigkeit der Bavaria Filmkunst AG 143
- 6.2 Die Neuorganisation der Bavaria Atelier GmbH 145
 - 6.2.1 Der Aufbau der Fernsehproduktion 146
 - 6.2.2 Die Entwicklung der Beteiligungen an der Bavaria
Atelier GmbH 150
 - 6.2.3 Die Zusammenarbeit der Bavaria mit den
Gesellschaftersendern 155
 - 6.2.4 Erste Konflikte mit den Gesellschaftersendern 161
- 6.3 Die Produktionstätigkeit der Bavaria Atelier 1959–1969 165
 - 6.3.1 Produktionstätigkeit für die Sendeanstalten 165
 - 6.3.2 Umfang der Fernsehproduktionsaktivitäten
der Bavaria Atelier 169
- 6.4 Spielfilmproduktionen in den Studios der Bavaria
Atelier GmbH 175
 - 6.4.1 Dienstleistungsproduktionen der Bavaria Atelier
im Spielfilmbereich 176
 - 6.4.2 Helmut Jedeles persönliches Engagement in der Kino-
koproduktion und die Übernahme der Maran Film 178
- 6.5 Die Auslandsabteilung der Bavaria Atelier 182
- 6.6 Aufbau der Infrastruktur und Technik
für die Fernsehproduktion 186
- 6.7 Die betriebswirtschaftliche Analyse der Bavaria
Atelier GmbH 1959–1969 191
 - 6.7.1 Die Fernsehproduktion 196
 - 6.7.2 Das Dienstleistungsgeschäft 208
 - 6.7.3 Personalentwicklung der Bavaria Atelier 217
 - 6.7.4 Fazit der betriebswirtschaftlichen Analyse
der Bavaria Atelier in den Jahren 1959–1969 218

7 1969–1979: Von der Krise zum Weltkino – das zweite Jahrzehnt der Bavaria Atelier	220
7.1 Veränderungen im Film- und Fernsehmarkt Anfang der 70er-Jahre	220
7.1.1 Marktsättigung im Bereich Fernsehproduktion	221
7.1.2 Neue technologische Entwicklungen im audiovisuellen Bereich	223
7.1.3 Verstärkte Potenziale im Bereich der internationalen Koproduktion im Kinobereich	225
7.2 Besondere Herausforderungen der Bavaria Atelier als Tochterunternehmen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten	228
7.3 Reaktion der Bavaria Atelier auf die unternehmerischen Herausforderungen der 70er-Jahre	230
7.4 Die Pläne der Bavaria zum Einstieg in den audiovisuellen Markt	232
7.5 Die Pläne der Bavaria zum Zusammenschluss Studio Hamburg	238
7.6 Bemühungen zur Verstärkung der Koproduktion	243
7.7 Eskalierende Konflikte zwischen der Bavaria Atelier und ihren Gesellschaftern – ein neuer Konsortialvertrag	245
7.8 Ansätze zur regionalen Expansion – geplante Übernahme der Rhewes Film	250
7.9 Technische und wirtschaftliche Schwierigkeiten im Kopierwerk der Bavaria	252
7.10 Die Fernsehproduktion der Bavaria Atelier in den 70er-Jahren	258
7.10.1 Veränderungen im Bereich fiktionale Fernsehproduktionen	259
7.10.2 Nonfiktionale Fernsehproduktionen in den 70er-Jahren	268
7.11 Hollywood zu Gast in Bayern – vom Produktionsdienstleister zum internationalen Spielfilmproduzenten	270
7.11.1 Ein Oscar für die Bavaria – die Produktion CABARET von Bob Fosse	270
7.11.2 Koproduktionen mit Abschreibungsgesellschaften	272

7.II.3	Abschreibungsproduktionen im Dienstleistungsbereich	288
7.II.4	Die Produktion DAS BOOT der Bavaria Atelier Gesellschaft	290
7.12	Die betriebswirtschaftliche Analyse der Bavaria Atelier 1969–1979	304
7.12.1	Die Fernsehproduktion	312
7.12.2	Das Dienstleistungsgeschäft	321
7.12.3	Entwicklung der Personalstruktur	333
7.12.4	Fazit der betriebswirtschaftlichen Analyse der Bavaria Atelier in den Jahren 1969–1979	335
8	1979–1994: Die Bavaria auf dem Weg zum diversifizierten Medienkonzern	337
8.1	Die neue Kinostrategie	339
8.1.1	Hintergrund: Die »Blockbuster«-Ära und die Veränderungen im Kinomarkt international und in Deutschland	340
8.1.2	Die Produktion DIE UNENDLICHE GESCHICHTE	343
8.1.3	Weitere internationale Kinoproduktionen in den 80er-Jahren	350
8.1.4	Kinoproduktionen für den deutschen Markt	352
8.2	Die Fernsehproduktion der Bavaria in den 80er-Jahren	363
8.2.1	Externe Herausforderungen im Bereich Fernsehproduktion	363
8.2.2	Die fiktionale Fernsehproduktion der Bavaria	370
8.2.3	Nonfiktionale Fernsehprogramme bei der Bavaria in den 80er-Jahren	385
8.3	Interne unternehmerische Herausforderungen der Bavaria Atelier	390
8.3.1	Veräußerung des »Waldgrundstücks« der Bavaria Atelier GmbH	392
8.3.2	Der Freistaat Bayern beteiligt sich an der Bavaria	395
8.3.3	Der WDR entzieht der Bavaria den Auslandsvertrieb	406
8.4	Die Diversifikation der Bavaria in den 80er-Jahren	408
8.4.1	Die Bavaria FilmTour	409
8.4.2	Die Gründung der Bavaria Sonor GmbH	412
8.4.3	Die Gründung der EuroVideo Bildprogramm GmbH	414
8.4.4	Einstieg in die Videokopierung	421

8.4.5	Gründung des Geschäftsbereichs Bavaria Video	424
8.4.6	Der Kopierwerkszusammenschluss mit den Geyer-Werken	428
8.4.7	Die »Marke« Rolf Zehetbauer und das Bavaria Design Center	431
8.4.8	Die Expansion der Bavaria nach Nordrhein-Westfalen	435
8.4.9	Der Filmpark Bottrop-Kirchhellen	440
8.5	Die betriebswirtschaftliche Analyse der Bavaria Atelier 1980–1994	446
8.5.1	Der Geschäftsbereich Produktion	457
8.5.2	Das Dienstleistungsgeschäft	473
8.5.3	Die Auswertung	478
8.5.4	Die Nebenaktivitäten	486
8.5.5	Entwicklung der Personalstruktur	490
8.5.6	Fazit der betriebswirtschaftlichen Analyse der Bavaria Atelier / Film 1980–1993	493
9	Zusammenfassung und abschließende Betrachtung	495
9.1	Untersuchungsperspektive	495
9.2	Quellsituation	496
9.3	Methodik	497
9.4	Überblick: 1945–1956: Die Treuhandphase und die Reprivatisierung der Bavaria Filmkunst GmbH	498
9.5	Überblick: 1956–1959: Die reprivatisierte Bavaria Filmkunst AG	501
9.6	Überblick: 1959–1969: Die Bavaria Atelier als Produktionsarm des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	502
9.7	Überblick: 1969–1979: Von der Krise zum Weltkino – Das zweite Jahrzehnt der Bavaria Atelier	505
9.8	Überblick: 1979–1994: Die Bavaria auf dem Weg zum diversifizierten Medienkonzern	507
9.9	Gesamtfazit der Entwicklung der Bavaria Film im Untersuchungszeitraum	514
10	Dank	518
11	Literaturverzeichnis	520
12	Abkürzungsverzeichnis	547

1 Einleitung

Veränderungswille und Veränderungsvermögen sind die übergreifenden und herauszustellenden Stärken der Bavaria Film. Hinzu kommt von der ersten Stunde bis heute die Leidenschaft für das Erzählen von Geschichten in bewegten Bildern, sei es für die große Leinwand, den Fernseher oder mittlerweile die mobilen Endgeräte. Wir produzieren unsere eigenen Geschichten mit dem gleichen Engagement, mit dem wir die Gesamtheit unseres Studiogeländes stets auch anderen Produzenten zur Verfügung stellen. »Welcome to Geiseltagesteig« wurde nach dem Zweiten Weltkrieg zum Inbegriff von Fachkompetenz und Gastfreundschaft. Dies gilt bis heute und darüber hinaus.¹

Mit diesen Worten stellten die Geschäftsführer Dr. Christian Franckenstein und Achim Rohnke 2019 die Bavaria Film GmbH im Rahmen der Feierlichkeiten zum 100-jährigen Jubiläum der Geiseltagesteiger Filmstudios vor und fassten damit ihren persönlichen Blick auf die wesentlichen Stärken und die Identität des Unternehmens knapp zusammen.

Die vorliegende Untersuchung, die bereits einige Jahre vor diesem Jubiläum begonnen wurde, hat zum Ziel, sich eingehender und auf wissenschaftlicher Basis mit der Geschichte des größten Filmstudiotetriebs in Süddeutschland zu befassen und sich dabei vor allem auf die Entwicklung des Unternehmens seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs bis in die frühen 90er-Jahre zu fokussieren.

Die Wahl dieser Periode basiert dabei auf der Entscheidung, die nun über 100-jährige Geschichte des Unternehmens in zwei Arbeiten aufzuteilen, die parallel im Rahmen eines koordinierten Promotionsverfahrens entstanden sind. Der erste Teil, der sich mit der Darstellung der Anfangsjahre des Betriebs bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs befasst, wurde 2018 von Dr. David Friedmann fertiggestellt.²

Diese Untersuchung greift die nachfolgende Historie der Bavaria-Film-Studios nach Kriegsende auf und betrachtet die Entwicklung des Unternehmens aus einer unternehmensgeschichtlichen Perspektive bis in die frühen 90er-Jahre. Die jüngste Geschichte der Bavaria Film in den vergangenen 25 Jahren wurde unter anderem aufgrund einer angemessenen analytischen Distanz und auch möglicher Bedenken in Bezug auf noch bestehende Vertraulichkeitsanforderungen seitens des Unternehmens als Forschungsgegenstand ausgeklammert.

1 Vorwort der Bavaria-Film-Geschäftsführer Dr. Christian Franckenstein und Achim Rohnke im Rahmen einer Festschrift zum 100. Jubiläum der Bavaria Film GmbH, in: (Neudecker & Femerling, 2019), S. 10.

2 Vgl. (Friedmann, 2018).

1 Einleitung

Auch mit dieser zeitlich eingeschränkten Betrachtungsperiode über einen Zeitraum von knapp 50 Jahren bietet die Bavaria³ einen reichhaltigen Untersuchungsgegenstand. Wohl kaum ein anderes Medienproduktionsunternehmen spiegelt in seiner Historie, seiner Struktur, seinen Akteuren⁴ und seinen Programmen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen und Herausforderungen in der bundesdeutschen Medienlandschaft seit dem Zweiten Weltkrieg so treffend wider und vermag die Entwicklungen der Branche auf der gesamtwirtschaftlichen Makroebene als Unternehmen *pars pro toto* zu illustrieren.

Nach dem Krieg wurde die Bavaria 1956 als erster großer westdeutscher Studiokomplex, der mit seiner Lage im Münchner Vorort Geiselgasteig zu dieser Zeit als das »schönste Studio Europas«⁵ galt, aus dem reichseigenen UFI-Komplex reprivatisiert. Doch anstatt die damit verbundenen Hoffnungen auf eine tiefgreifende Wiederbelebung der deutschen Filmwirtschaft zu erfüllen, geriet die Bavaria mitten in die deutsche Kinokrise der 50er-Jahre, nur um dann unverhofft »gerettet« zu werden – vom damals größten Rivalen des Kinos, dem öffentlich-rechtlichen Fernsehen. Als privatwirtschaftlich geführtes Unternehmen in öffentlich-rechtlichem Mehrheitseigentum orientierte sich das Studio neu und wurde zum Wegbereiter und bedeutendsten Produktionsunternehmen der deutschen Fernsehwirtschaft in den 60er- und 70er-Jahren. Anfang der 80er-Jahre konnte die Bavaria mit internationalen Großproduktionen wie *DAS BOOT* und *DIE UNENDLICHE GESCHICHTE* an die Kinotradition der 20er- und 30er-Jahre anknüpfen und partizipierte damit an der weltweiten Wiederbelebung des Kinos in der »Blockbuster-Ära«. Unter anderem durch die Einführung des privaten Rundfunks und dem daraus resultierenden tiefgreifenden ökonomischen Umbruch in der Medienbranche entwickelt sich der bis dato durch die öffentlich-rechtlich dominierte Gesellschafterkonfiguration marktwirtschaftlich weitgehend geschützte Betrieb zu einem diversifizierten Medienkonzern.

Die wechselvolle Geschichte ist dabei reich an großen Erfolgen und schmerzhaften Flops und geprägt von einem konstanten Bestreben nach der eigenen Posi-

3 Die Filmstudios in Geiselgasteig bei München wurden im Laufe ihrer Geschichte mit wechselnden Firmierungen und in unterschiedlichen gesellschaftsrechtlichen Konfigurationen betrieben. Da ab dem Ende des Zweiten Weltkriegs alle Firmierungen die Bezeichnung »Bavaria« enthielten, wird im Sinne der Lesbarkeit dieser Name im Rahmen der Arbeit periodenübergreifend für das Unternehmen verwendet. Umgangssprachlich wird das Unternehmen in der Medienbranche auch üblicherweise als die »Bavaria« bezeichnet. Alternativ wird für periodenunabhängige Beschreibungen auch der aktuelle Firmenname »Bavaria Film« verwendet, neben den korrekten Firmierungen der einzelnen Perioden.

4 Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Text das generische Maskulinum verwendet. Gemeint sind jedoch immer alle Geschlechter.

5 Vgl. (Der Spiegel, 1959b), S. 58.

tionierung zwischen wirtschaftlichem Überleben durch die Fernsehproduktion und dem immer wiederkehrenden Traum vom großen Kino. Die Untersuchung stellt den ersten Versuch dar, diese Unternehmensgeschichte der Bavaria-Film-Studios von der Nachkriegszeit bis Anfang 1994 aufzuarbeiten und die Entwicklung des Unternehmens vom klassischen Filmstudio zum integrierten Medienproduzenten nachzuzeichnen. In besonderer Weise werden die Eigenheit der Bavaria als klassisch marktwirtschaftlich orientiertes Unternehmen unter Kontrolle der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland sowie der Einfluss dieser Konstellation auf die Entwicklung des Unternehmens untersucht. Dabei ist das Forschungsinteresse stark auf die ökonomische Dimension der Unternehmensentwicklung eines Studiobetriebs fokussiert, eine Perspektive, die in der deutschen Mediengeschichtsschreibung zu Unrecht bisher zugunsten filmhistorischer und filmzentrierter Betrachtungen stark vernachlässigt wurde.

Der aktuelle wissenschaftliche und mediengeschichtliche Forschungsstand im Bereich der großen deutschen Medienunternehmen ist vor allem im Bereich der Filmstudios noch stark ausbaufähig und beschränkt sich fast ausschließlich auf die Ufa,⁶ und hier vor allem auf deren Entwicklung vor 1939 und während des Zweiten Weltkriegs. Zur Geschichte der Bavaria-Studios selbst existieren nur wenige Bearbeitungen. Die vorliegenden Werke haben entweder frühere Epochen zum Forschungsgegenstand,⁷ fokussieren sich nur auf eng umrissene Teilbereiche wie etwa den (film-)technikgeschichtlichen Aspekt,⁸ wurden außerhalb eines wissenschaftlichen Analyserahmens erstellt⁹ oder von der Bavaria selbst interessensgeleitet als Selbstdarstellungen des Unternehmens in Auftrag gegeben.¹⁰

Im Gegensatz dazu ist etwa die US-amerikanische Studiogeschichte umfangreich bearbeitet worden. Diese Untersuchungen zeichnen sich überwiegend durch einen vornehmlich akteursorientierten Ansatz aus, der die fast mythisch wirkenden Heldengeschichten der Unternehmer und Manager der Hollywood-Studios in den Vordergrund stellt.¹¹ Insofern soll im Folgenden ein eigener Ansatz zu einer (Unternehmens-)Geschichtsschreibung der Bavaria Film entwickelt werden.

6 Vgl. (Kreimeier, 2002) und (Bock, 1992).

7 Vgl. (Putz, 1996).

8 Vgl. die vor allem auf die Entwicklung der Filmtechnik fokussierte Arbeit von (Webers, 2009).

9 Vgl. unter anderem (Keller, 1988).

10 Vgl. unter anderem (Neudecker & Femerling, 2019) und (Vester & Dohmen, 2009).

11 Vgl. unter anderem etwa (Schatz, 2010) und (Gomery, 2005).

2 Ansätze zur Geschichtsschreibung der Bavaria Film

Die Bavaria-Filmstadt steht seit ihrer Gründung als Münchner Lichtspielkunst AG (M. L. K) 1919¹² im Zentrum des (film-)wirtschaftlichen und auch des öffentlichen Interesses in Deutschland und Bayern. Das Unternehmen erlangte mit Filmproduktionen wie *DAS BOOT* oder *DIE UNENDLICHE GESCHICHTE* streckenweise sogar Weltruhm. Durchschnittlich 350.000 Gäste¹³ besuchen nach wie vor jedes Jahr die Bavaria Filmstadt¹⁴, in der die größten Attraktionen des Bavaria-Film-schaffens vorgestellt werden.

Im Rahmen eines Buchs die Geschichte der Bavaria Film seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs bis in die frühen 90er-Jahre aufzuarbeiten, stellt sich auf den ersten Blick als räumlich, zeitlich und sachlich klar umrissenes Forschungsvorhaben dar. Angesichts der Bedeutung und auch der öffentlichen Bekanntheit des Unternehmens ergibt sich dabei die Frage, warum eine solche wissenschaftliche Arbeit über einen der größten deutschen Medienproduktionsbetriebe noch nicht in mehrfachen Bearbeitungen existiert.

Doch bis auf reich bebilderte Firmenpräsentationen¹⁵ und mehrere Fest- und Jubiläumsschriften¹⁶ sowie interne Firmenchronologien¹⁷ besteht keine umfassende geschichtswissenschaftliche Betrachtung des Unternehmens. Hinzuweisen ist auf die beiden sehr quellen- und aufschlussreichen Diplomarbeiten von Petra Putz zur Geschichte der Bavaria Film während der Zeit der Weimarer Republik¹⁸ sowie die Arbeit von Andrea Runz über die Reprivatisierung der Bavaria nach dem Zweiten Weltkrieg¹⁹. Beide Werke befassen sich aber lediglich mit einem eng begrenzten Zeitabschnitt²⁰ aus der Geschichte des nun seit über einem Jahrhundert tätigen Unternehmens. Angesichts der nach wie vor herausragenden Stellung der Bavaria Film in der deutschen Film- und Medienwirtschaft in Bezug auf die wirtschaftliche Leistung, das Programmproduktionsvolumen und den Standortfaktor der Filmstadt für Bayern und München überrascht diese Lücke.

Bei näherer Betrachtung des Untersuchungsgegenstands tritt allerdings schnell die Komplexität einer wissenschaftlichen Aufarbeitung der Geschichte eines

12 Vgl. (Friedmann, 2018), S. 58.

13 Pressemitteilung der Bavaria Film vom 21.11.2008, vgl. (Gerlach, 2008).

14 Die heute unter dem Namen Bavaria Filmstadt bekannte Freizeitatraction war in der Untersuchungsperiode als Bavaria FilmTour bekannt.

15 Vgl. (Park Scout Freizeitführer, 2009).

16 Vgl. (Film-Echo/Filmwoche, 1989) und (Neudecker & Femerling, 2019).

17 Vgl. (Webers, 2009).

18 Vgl. (Putz, 1996).

19 (Runz, 1992).

20 Jeweils etwa 15 Jahre.

Medienproduktionsunternehmens wie der Bavaria Film GmbH zutage. Eine reine Sammlung, Auswertung und Zusammenfassung des vorhandenen historischen Materials beinhaltet die Gefahr, dass allein aufgrund der Fülle an verfügbarer Information und der gleichzeitig oft sehr lückenhaften Quellenlage die historischen Materialien ohne große Querverbindungen zu einer »Chronik der Bavaria Film« zusammengefasst werden. Angesichts der bisher nur rudimentär vorhandenen Arbeiten zur Geschichte der Bavaria wäre die reine chronologische Bearbeitung zwar bereits ein Erkenntnisgewinn an sich, aber würde darüber hinausgehende Zusammenhänge und Untersuchungsthesen ausblenden.

Es gilt also nach einer spezielleren geschichtswissenschaftlichen Perspektive zu suchen, die der historischen Aufarbeitung der Bavaria einen konkreteren Erkenntnisrahmen bietet und besondere wissenschaftliche Fragestellungen ermöglicht. So bieten sich auf den ersten Blick für die Bavaria Film drei grundsätzlich mögliche Untersuchungsbereiche an, um relevante Fragen zum Schaffen und zur historischen Entwicklung der Bavaria Film herauszuarbeiten:

- die filmgeschichtliche Perspektive: die *Untersuchung des filmischen Schaffens* der Bavaria im Film- und Fernsehbereich;
- die mediengeschichtliche Perspektive: die Untersuchung der Bavaria als *massenmedialer Programmhersteller und Kommunikator* und die *Bedeutung ihrer Produkte für die Rezipienten*;
- die unternehmensgeschichtliche Perspektive: die Untersuchung der Bavaria als *Wirtschaftsunternehmen* und dessen damit verbundene Handlungen und Entscheidungen.

Diese drei Herangehensweisen und die daraus abzuleitenden Forschungsfragen sollen nun kurz umrissen werden.

2.1 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Filmgeschichte

Der primäre Untersuchungsgegenstand der Filmgeschichte ist die Entwicklung des Films als Kunst- und Kommunikationsform. Die klassische Filmgeschichte stellt die Form und den Inhalt des filmischen Schaffens in den Vordergrund des wissenschaftlichen Interesses. Lorenz Engell bezeichnet Filmgeschichte etwas pointiert als »Beschreibung der Bewegung« (Kinematografie).²¹ Im Zentrum der Filmgeschichte stehen für ihn demnach nicht die einzelnen Filme als unabhängige

21 Vgl. (Engell, 1992), S. 12.

2 Ansätze zur Geschichtsschreibung der Bavaria Film

Untersuchungsgegenstände, sondern das, was zwischen ihnen geschehen ist.²² Filmgeschichte beschreibt die Beziehungen zwischen den Filmen, ihre Dynamik und die Prozesse um sie herum.²³ Dabei unterscheidet Engell zwei prinzipielle Herangehensweisen:

Die Filmgeschichte kann, gleichsam von unten nach oben, nachzeichnen, wie sich die elementaren Bewegungen zu Handlungen kombinieren, Filmhandlungen wiederum zu Stilen, Schulen und Epochen, zu Gesamtwerken und Filmgenres zusammenwachsen, aus denen dann letztlich Filmgeschichte als großer Komplex zusammengesetzt wird. Oder sie kann umgekehrt verfahren, kann von oben nach unten betrachten, wie der Film sich jeweils in die historischen Zusammenhänge einfügt, wie er im großen geschichtlichen Kontext bestimmt wird und durch den Wandel in der politischen Geschichte, der Wirtschafts- und Sozialgeschichte oder Kultur- und Geistesgeschichte, deren Teil er ist.²⁴

Beide Herangehensweisen sind für eine filmgeschichtliche Untersuchung der Bavaria Film denkbar. Eine ästhetische Betrachtung des filmischen Schaffens der Bavaria Film über die Zeit kann durch Analyse diverser inhaltlicher Kriterien von Stoffauswahl, Bild- und Tongestaltung und Montage, entsprechender personeller Besetzungen bei Autoren, Regisseuren, Darstellern und weiteren Filmschaffenden sowie (produktions-)technischer Gegebenheiten der Filme Aufschluss über eine mögliche filmische Identität der Bavaria-Produktionen – über einen »Bavaria Stil« – geben und darüber, ob und wie sich dieser in die allgemeine Filmgeschichte einordnen lässt.

Vergleichbare filmgeschichtliche Untersuchungen wurden vor allem für die Anfänge des Filmschaffens erfolgreich durchgeführt. So analysiert Engell etwa die grundlegenden Unterschiede im Filmschaffen des Unternehmens der Gebrüder Lumière und dem Studio von Georges Méliès.²⁵ Allerdings, und darauf weist Engell auch hin, war in dieser Zeit noch keine industrielle, sondern eine handwerkliche Fertigung an der Tagesordnung, sodass ein Unternehmensstil auch immer stark ein persönlicher Stil des Filmschaffenden als Unternehmer war.

Aussagekräftiger sind dementsprechend die filmhistorischen Untersuchungen zu den Stilen der einzelnen Hollywood-Studios in der »goldenen Ära« in den 30er- und 40er-Jahren, die die Filme großer Studios wie MGM, Universal, Warner Brothers, Fox und Paramount analysiert und distinktive Studio-Stile aufgrund der

22 Vgl. (Engell, 1992), S. 10.

23 Vgl. (Engell, 1992), S. 12.

24 (Engell, 1992), S. 14.

25 Vgl. (Engell, 1992), S. 52 ff.

verschiedenen Produktionsgegebenheiten, Marktpositionierungen und persönlichen Vorlieben des Managements herausgearbeitet haben.²⁶

Eine ähnliche Untersuchung für die neuere Geschichte der Bavaria Film ist von zahlreichen Herausforderungen geprägt. So war die Bavaria Film über längere Zeitabschnitte nach dem Zweiten Weltkrieg reiner Studiodienstleister und bot lediglich ihre Anlagen und Produktionskapazitäten für externe Produzenten an. Erst als die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Bavaria Ende der 50er-Jahre mehrheitlich übernahmen, wurden auf dem Gelände wieder Filme und Fernsehprogramme aus einer Hand entwickelt und realisiert. In dieser Periode wäre eine detaillierte Analyse vor allem der Fernsehproduktion für die Identifizierung des film- beziehungsweise fernsehgeschichtlichen Beitrags der Bavaria für das deutsche Programmangebot möglicherweise ein erkenntnisreiches Unterfangen. In späteren Jahren trifft man jedoch auf die Problematik, dass sich die Bavaria Film zu einem überaus komplexen Konzerngefüge mit einem ausgesprochen vielfältigen Produktions- und Leistungsportfolio entwickelt hat, dem eine rein auf die Beschaffenheit der jeweiligen Film- und Fernsehproduktionen abzielende Betrachtungsweise nicht mehr gerecht werden kann.

Möglich ist auch eine filmgeschichtlich geprägte Untersuchung der Bavaria-Filme²⁷ im Rahmen der Entwicklungen in Gesellschaft, Politik, Kultur, Wirtschaft und Technologie, die auch auf die Bavaria einwirkten. Welchen Einfluss hatte etwa die jeweilige wirtschaftliche Lage des Unternehmens auf die Beschaffenheit und die Inhalte seiner Film- und Fernsehprodukte? So könnte man in diesem Rahmen die Frage stellen, inwieweit die Schwierigkeit der Bavaria Filmproduktionen, nach dem Zweiten Weltkrieg wieder internationale Bedeutung zu erlangen, eine Folge wirtschaftlicher oder etwa kultureller Entwicklungen in Deutschland waren, oder inwieweit sich die Aufbaumentalität nach dem Krieg und das deutsche »Wirtschaftswunder« auf die Beschaffenheit und die Inhalte der Bavaria-Filme auswirkten. Diese filmgeschichtliche Untersuchungsperspektive ist besonders auch in der deutschen Literatur zu Filmproduzenten und Studios oft vorzufinden, meist in Bezug auf die Auswirkungen der Weimarer Republik, aber besonders auch des Nationalsozialismus auf das deutsche Filmschaffen und die Produktionen einzelner Studios. So befasst sich die Arbeit von Kreimeier über die Geschichte der Ufa²⁸ wiederholt mit den gesellschaftlichen Einflüssen und Entwicklungen auf die Gestaltung der Filmproduktionen des Unternehmens. Auch die Geschichte der Tobis wurde aus einer vergleichbaren Perspektive untersucht.²⁹

26 Vgl. dazu u. a. die Untersuchungen von Thomas Schatz in: (Schatz, 2010).

27 Hiermit sind explizit die produzierten Filme, nicht das Unternehmen selbst gemeint.

28 Vgl. (Kreimeier, 2002).

29 Vgl. (Bock, Jacobsen, & Schöning, 2003).

In der Nachkriegszeit ist hier in Bezug auf die Bavaria-Geschichte sicherlich die Auswirkung des Fernsehbooms und der damit verbundenen Kinokrise auf die einzelnen Produktionen eine mögliche Forschungsfrage der filmgeschichtlichen Untersuchung. Insgesamt bleibt eine ausschließliche Betrachtung der Bavaria aus einer solchen Perspektive jedoch verkürzt, denn sie befasst sich vor allem mit den Einflüssen der gesellschaftlichen Entwicklungen auf die Film- und Fernsehprodukte selbst und weniger auf die damit verbundene Entwicklung des Unternehmens als solches.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eine rein filmgeschichtliche Herangehensweise der Bavaria Film – besonders auch angesichts der Expansion und Diversifikation in der neueren Zeit – nicht mehr ausreichend gerecht wird, da sie nur mehr zu einer stark ausschnitthaften Beschreibung führen kann. Eine breitere Alternative zu einer eher engen filmgeschichtlichen Herangehensweise wäre eine Betrachtung des Bavaria Film im Rahmen der mediengeschichtlichen Forschung.

2.2 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Mediengeschichte

Noch stärker als die klassische Filmgeschichte richtet die Mediengeschichte ihren wissenschaftlichen Blick auf die Medien (vornehmlich die Massenkommunikationsmedien³⁰) als Kommunikationsform und stellt damit die Untersuchung von Sendern (Kommunikatoren) und Empfängern (Rezipienten) von Medienprodukten und die Wechselwirkungen zwischen diesen in den Vordergrund. Hickethier identifiziert fünf Forschungsbereiche der traditionellen Mediengeschichte nach dem Kommunikationsmodell von Gerhard Maletzke:³¹

- eine *Geschichte der Kommunikatoren* – der Institutionen und Macher des (massen-)medialen Kommunikationsgeschehens,
- eine *Geschichte der Medientechnik* – der Kommunikationstechnologie und den damit verbundenen technisch möglichen Kommunikationsformen,³²
- eine *Geschichte der Aussagen* – dem Zusammenfassen in einer Produkt- und Programmgeschichte der Medien,
- eine *Geschichte der Rezeption* – der Wahrnehmung durch die Individuen und
- eine *Geschichte der Funktionen der Medien für die Gesellschaft*.

30 Vgl. (Bösch & Vorwinckel, 2012).

31 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 8.

32 Die Erläuterung wurde in diesem Punkt vom Verfasser ergänzt.

Eine entsprechend mediengeschichtlich geprägte Untersuchung der Bavaria Film als Medienproduzent würde sich primär – aber nicht ausschließlich – im ersten genannten *Bereich der Kommunikatoren*, der Institutionen und Macher bewegen.³³ Für die Betrachtung der Bavaria als Medieninstitution in der Nachkriegszeit spricht vor allem der sachlich im Vergleich zur Filmgeschichte deutlich breitere Untersuchungsrahmen, der nicht nur die Film- und Fernsehproduktion, sondern die Herstellung und den Vertrieb von massenmedialen Kommunikationsinhalten in den Fokus rückt. Besonders die diversifizierende Entwicklung der Bavaria Film und das sich stetig erweiternde Produktionsportfolio vor allem in den letzten vier Jahrzehnten sprechen für eine solche Sichtweise. Aus mediengeschichtlicher Sicht ist ebenfalls die seit 1959 enge Beziehung der Bavaria Film – als Tochterunternehmen der Fernsehanstalten WDR und SDR (später SWR) – zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk, einem der bedeutendsten Kommunikatoren der deutschen Nachkriegsgeschichte, von besonderem Interesse, wie etwa die Frage, inwieweit sich die Bavaria als unabhängiger und eigenständiger Kommunikator in diesem Institutionsgefüge behaupten konnte.

Im Bereich der *Geschichte der Medientechnik* kann bzw. können anhand der technologischen Entwicklungen und Investitionen der Bavaria Film in den Bereichen der Produktions-, Vertriebs- und Übertragungstechnologien die Veränderung der Herstellung, vor allem aber die Bereitstellung der Programminhalte und die damit verbundenen Auswirkungen auf das Rezeptionsverhalten untersucht werden. Da die Bavaria Film allerdings nach wie vor überwiegend als Hersteller für andere Kommunikatoren (vornehmlich öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten) fungiert und nur punktuell in direktem Kontakt mit den Endrezipienten steht (wie es etwa bei der Bavaria FilmTour³⁴ der Fall ist), wird eine (Medien-) Technikgeschichte der Bavaria im Rahmen dieser Arbeit nur eine ergänzende Funktion ausfüllen können.

Die *mediengeschichtliche Untersuchung der Aussagen* erweitert die bereits dargestellte filmgeschichtliche Zusammenfassung der Formen und Inhalte der Bavaria Film- und Fernsehproduktionen um eine integrierte Inhaltsanalyse aller von der Bavaria erstellten Kommunikationsinhalte und konzentriert ihre Analyse dabei weniger auf den Stil und die Beschaffenheit der Medienprodukte als auf ihre meist auf die Rezipienten bezogenen Aussagen und Wirkungen. Im Zentrum einer solchen Untersuchung könnte die Frage nach spezifischen Kommunikationsinhalten – möglicherweise auch Kommunikationszielen – der Bavaria Film

33 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 8.

34 Die FilmTour ist heute auch unter der Bezeichnung Bavaria Filmstadt bekannt.

2 Ansätze zur Geschichtsschreibung der Bavaria Film

stehen, ob und wie weit etwa die Bavaria als Medieninstitution mit ihren Produkten bestimmte Aussagen vermitteln konnte oder wollte.

Damit eng verbunden und komplementär zu einer solchen Untersuchungsausrichtung wäre eine *Rezeptionsgeschichte* der von der Bavaria hergestellten Inhalte. Inwieweit hat sich die Bavaria als Kommunikator durch unterschiedliche Rezeptionssituationen (etwa im Vergleich von Kinobesuch und Fernsehkonsum) in der Sicht der Rezipienten gewandelt? So wurde der Bavaria als größtem Produktionsunternehmen in Westdeutschland in der frühen Nachkriegszeit von vielen Stellen eine Position als einer der bedeutendsten Kommunikatoren Westdeutschlands zugeschrieben,³⁵ solange das Kino noch das primäre audiovisuelle Massenmedium für die Bevölkerung war. Mit dem Aufstieg der Bedeutung des Fernsehens und der Übernahme der Bavaria durch die Fernsehanstalten trat die Bavaria als Kommunikator in der Wahrnehmung durch die Rezipienten deutlich zurück.

Bezüglich der mediengeschichtlichen Untersuchung der Bedeutung und der Funktionen der Bavaria Film im Rahmen der (massen-)medialen Kommunikation für die Gesellschaft sind dem Verfasser bisher keine relevanten Arbeiten bekannt, es ist jedoch anzunehmen, dass die Bavaria als einzelnes Medienunternehmen in ihrer Nachkriegsgeschichte wohl nie eine ausreichend dominante Stellung als medialer Kommunikator besessen hat, um hier gesamtgesellschaftlich signifikante Einflüsse nachweisen zu können. Stärkere Wechselwirkungen ergeben sich aus einer eher lokal geprägten Perspektive in Bezug auf die Bavaria als medienwirtschaftlicher Großbetrieb in Bayern beziehungsweise in der Metropolregion München und den damit verbundenen Auswirkungen auf lokale Standortpolitik, den Arbeitsmarkt sowie Konzentrationstendenzen im Medienbereich, wie etwa die Ansiedlung von weiteren Medienunternehmen und Medienschaffenden im Raum München.

Zusammenfassend bietet eine primär mediengeschichtlich geprägte Analyse der Entwicklung der Bavaria Film die Möglichkeit einer umfassenden Betrachtung der Bavaria als Kommunikationsinstitution, als Herstellerin und Vertrieb von (massen-)medialen Inhalten und trägt damit im Vergleich zu einer vornehmlich filmwissenschaftlich geprägten Untersuchung der neueren Unternehmensentwicklung der Bavaria vom Filmstudio zu einem diversifizierten Medienkonzern stärker Rechnung.

Der breiter gefächerte Blick der Mediengeschichte auf die Entwicklung der medialen Kommunikation erweist sich jedoch dann als problematisch, wenn die

35 Dies war besonders in der Diskussion um die Reprivatisierung der Bavaria nach dem Zweiten Weltkrieg der Fall. Vgl. dazu diverse Artikel in der damaligen Branchenzeitschrift »Filmblätter« im Zeitraum 1949–1956 (Filmblätter, 1948–1969).

Bavaria als Unternehmen unter diesem Aspekt betrachtet werden soll. Durch ihre langjährigen engen gesellschaftsrechtlichen Beziehungen zu den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten in Deutschland und als Programmhersteller überwiegend im Auftrag für andere Kommunikatoren tritt die Bavaria nur bedingt als eigenständiger Kommunikator auf.

Obwohl sowohl eine filmwissenschaftliche als auch eine medienwissenschaftliche Geschichte der Bavaria aufschlussreiche Zusammenhänge aufdecken und neue Erkenntnisse bringen können, treten das Unternehmen und dessen konstituierende (betriebs-)wirtschaftliche Vorgänge selbst in solchen Betrachtungen oft in den Hintergrund. Zum Verständnis dieser Vorgänge bietet sich eine unternehmensgeschichtliche Perspektive an.

2.3 Die Bavaria Film im Blickpunkt der Unternehmensgeschichte

Die Unternehmensgeschichte wird überwiegend als Subdisziplin der allgemeinen Wirtschafts- und Sozialgeschichte gesehen. Ihr vorrangiger Untersuchungsgegenstand ist das Unternehmen als Wirtschaftseinheit und soziales System. Der Fokus liegt dabei – besonders in der modernen Unternehmensgeschichte³⁶ – auf den Entwicklungen im Bereich des ökonomischen Handelns eines Unternehmens, da der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen meist³⁷ deren primäre systemische Existenzbedingung darstellt. Hickethier identifiziert dabei vereinfachend sechs zentrale Fragestellungen der allgemeinen Unternehmensgeschichte:³⁸

- Wie konstituieren sich erfolgreiche Unternehmen, wie entstehen sie und wie erhalten sie sich über unterschiedliche historische Phasen hinweg?
- Wie lässt sich die innere Struktur eines Unternehmens beschreiben, welches sind die Konzepte der Unternehmensorganisation, ihrer Kultur, ihres Systems, als soziokulturelles Handlungsfeld?
- Welchen Einfluss haben technologische Innovationen auf die Unternehmensentwicklung?

36 Vgl. die programmatische Arbeit von (Pierenkemper, 2000).

37 So bestehen im Medienbereich besonders im öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Rahmen der gesetzlich gesicherten Finanzierung Erfolgskriterien außerhalb klassischer ökonomischer Determinanten, wie etwa die Grundversorgung und der besondere Programmauftrag. Streng ökonomisch gesehen stellen diese jedoch ebenfalls wiederum wirtschaftliche Erfolgsfaktoren dar, da nur bei erfolgreicher Bereitstellung dieser Bedingungen eine nachhaltige Gebührenlegitimation und damit eine wirtschaftliche Existenzgrundlage auch im öffentlich-rechtlichen Bereich gegeben ist.

38 (Hickethier, 2006), S. 11.

2 Ansätze zur Geschichtsschreibung der Bavaria Film

- Wie sind erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten beschaffen, welche Eigenschaften besitzen sie, welche Typen haben sich herausgebildet?
- Was sind die Paradigmen des unternehmerischen Handelns (ökonomische Effizienz, Kultur vs. Kommerz, usw.), wie werden unternehmerische Entscheidungen getroffen?
- Wie agieren Unternehmen mit anderen (Netzwerke als vertrauensbasierte Kooperationsformen)?

In diesen Fragen wird bereits die (betriebs-)wirtschaftswissenschaftliche Ausrichtung der modernen Unternehmensgeschichte deutlich, zielen sie doch auf die klassischen Fragestellungen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre nach Planung, Leitung und Organisation innerhalb eines Unternehmens in einem historischen Kontext ab.

In Bezug auf die Geschichte der Bavaria Film bedeutet dies eine Fokussierung auf die Bavaria als Wirtschaftsunternehmen. Im Zentrum einer modernen unternehmensgeschichtlichen Forschung steht deshalb die Nachzeichnung der wirtschaftlichen Gegebenheiten, des unternehmerischen Handelns und der Entscheidungen innerhalb des Unternehmens Bavaria im Untersuchungszeitraum. Besonders im Rahmen der neueren Entwicklung der Bavaria Film ermöglicht eine betriebswirtschaftlich orientierte Herangehensweise wichtige Fragestellungen, etwa wie die Bavaria nach dem Zweiten Weltkrieg auf das Eigenproduktionsverbot durch die Alliierten und damit den Wegfall der ehemals primären Erwerbsquelle des Unternehmens reagierte, oder inwieweit die ökonomische (Grund-)Absicherung des Betriebes durch den späteren Konsortialvertrag mit den öffentlich-rechtlichen Sendern die Unternehmenskultur und -struktur verändert hat.

Für die vorliegende Arbeit soll die Geschichte der Bavaria primär aus unternehmensgeschichtlicher Perspektive aufgearbeitet werden. Obwohl diese Untersuchungsperspektive in Bezug auf das titelgebende Thema des Buches zunächst naheliegend erscheint, wird sie in Bezug auf bestehende Arbeiten zur Geschichte von Filmstudios in Deutschland, wie im Folgenden dargestellt werden soll, eher selten angewandt. Traditionell wurde die Filmindustrie vorwiegend aus kulturwissenschaftlicher Perspektive betrachtet.³⁹ So konzentrieren sich historische Arbeiten über Unternehmen aus der Film- und Fernsehbranche vielfach im Rahmen eines kultur- und filmgeschichtlich geprägten Ansatzes auf das filmische Schaffen von Studios und Produktionsunternehmen. Viele dieser Werke sind auch eher populärwissenschaftlich an Filmfans gerichtet und bestehen dann zu größeren Teilen aus anekdotischen Produktionserzählungen und den persönli-

39 Vgl. (Sedgwick & Pokorny, 2005), S. 2.

chen Geschichten über Stars, Regisseure und Produzenten. Die Unternehmen selbst bilden dabei meist nur das thematische Tableau.⁴⁰

Hinzu kommen Geschichtsschreibungen, die von den untersuchten Unternehmen oft aus Marketing- und PR-Interessen etwa im Rahmen von Festschriften initiiert wurden. Hier wird besonders im Filmbereich der historische »Glamour« der Filmproduktion, von dem sich die Unternehmen dann einen positiven Image-transfer erhoffen, gern in den Vordergrund gestellt.⁴¹ Die wirtschaftlichen Hintergründe des Film- und Fernsehgeschäfts bleiben dabei in den geschichtlichen Bearbeitungen überwiegend ausgeklammert beziehungsweise reduzieren sich auf die Performance von einzelnen Filmen, die meist als große Erfolge (»Hits«) und seltener als Misserfolge (»Flops«) für die wirtschaftliche Situation der Unternehmen alleinverantwortlich scheinen.

Im Rundfunkbereich gibt es besonders in Bezug auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk umfassende wissenschaftliche Arbeiten zur Entstehungsgeschichte des Rundfunks und der einzelnen Sendeanstalten in Deutschland. Diese sind überwiegend medienwissenschaftlich geprägt und befassen sich zumeist nur am Rande mit den ökonomischen Voraussetzungen für die Entwicklung.⁴² Hickethier identifiziert hier innerhalb der Medienwissenschaft Bedenken gegenüber einem »ökonomischen Reduktionismus« der geschichtlichen Aufarbeitung der Rundfunkunternehmen.⁴³ Ökonomie wird vor allem in der Rundfunkgeschichte als *Bedingung und Rahmen* verstanden, die dem politischen Prozess und der gesetzlichen Regulierung nachgeordnet ist.⁴⁴ Der Beitrag der Medienunternehmen zur gesellschaftlichen Kultur steht stärker im Vordergrund als der Beitrag zum gesellschaftlichen Reichtum.⁴⁵ Dementsprechend wird in der Mediengeschichtsschreibung vornehmlich der Begriff »Institutionsgeschichte« statt »Unternehmensgeschichte« verwendet,⁴⁶ und es fehlen differenzierte, ökonomisch fundierte Arbeiten zur Rundfunkgeschichte in Deutschland.⁴⁷

Ein weiterer möglicher Grund für das Fehlen einer auf wirtschaftlichem Handeln basierten Unternehmensgeschichte für Medienunternehmen in Deutschland

40 Vgl. dazu unter anderem (Beyer, 2017), (Wedel, Wahl, & Schenk, 2012) und (Neudecker & Femerling, 2019).

41 Siehe dazu etwa die Bavaria-Festschrift zum 100-jährigen Bestehen des Unternehmens. Vgl. (Neudecker & Femerling, 2019).

42 So widmen sich im 477 Seiten starken Band 2 der drei Bände umfassenden Geschichte des WDR nur etwa zehn Seiten der finanziellen und wirtschaftlichen Situation des Rundfunkunternehmens. Vgl. (Katz, et al., 2006).

43 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 11.

44 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 14.

45 Vgl. (Hesse, 2006), S. 29.

46 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 14.

47 Vgl. (Hickethier, 2006) S. 18.

mag auch die Disziplin selbst sein. Unternehmensgeschichte hat ihre Ursprünge in der historistischen und teilweise interessensgeleiteten Unternehmensgeschichte, die sich um etwa 1900 zu etablieren begann.⁴⁸ Meist im Auftrag von Großunternehmen wurden die Helden- und Gründergeschichten ihrer Führungspersönlichkeiten festgeschrieben und dienten damit zum Aufbau und zur Festigung von Unternehmenskultur und *corporate identity*.⁴⁹ Dementsprechend setzte und setzt sich die Unternehmensgeschichte im geschichtswissenschaftlichen Diskurs vielfach dem Ausgangsverdacht einer tendenziösen »Hofberichterstattung« aus, da die Arbeiten, obgleich oft von etablierten Wissenschaftlern durchgeführt, vielfach von den untersuchten Unternehmen finanziert wurden und werden.⁵⁰ Zusätzlich ist der Zugang zu den privaten Archiven der Unternehmen, vor allem auch detaillierter Geschäftszahlen, nur mit deren Genehmigung möglich, sodass selbst bei wirtschaftlich vollständig unabhängigen Arbeiten eine Beeinflussungsmöglichkeit der Untersuchungsgrundlagen und damit mittelbar der Ergebnisse für die Unternehmen durch Selektion und Kontrolle der zur Verfügung gestellten Materialien besteht. Oft erschweren zudem lange Archivsperrfristen und auch – aus Unternehmenssicht – oft berechnete Vertraulichkeitsanforderungen eine Untersuchung aktuellerer Unternehmensgeschichte. Dabei erweisen sich besonders die für eine ökonomisch geprägte Untersuchung notwendigen detaillierten wirtschaftlichen Daten oft als schwer zugänglich.⁵¹

Kritische oder auch neuere Unternehmensgeschichtsschreibung ist deshalb vielfach auf Quellen außerhalb der Unternehmenshoheit angewiesen. Diese sind meist nur dann in größerem Umfang verfügbar, wenn das Unternehmen im öffentlichen Interesse steht, also entweder durch seine Gesellschaftsform verstärkten gesetzlichen Publizitätspflichten unterliegt⁵² oder in der (massen-)medialen Berichterstattung entsprechend präsent ist.

Dementsprechend befasst sich die bisherige unternehmensgeschichtliche Forschung vornehmlich mit der Untersuchung großer Unternehmen, die entweder die Mittel haben, Archive aufzubauen und zu erhalten sowie entsprechende Arbei-

48 Vgl. (Jordan, 2009), S. 132 f.

49 Vgl. (Jordan, 2009), S. 133.

50 Aus Gründen der Transparenz: Auch die Erstellung dieser Untersuchung wurde zeitweise von der Bavaria Film GmbH mit einem Stipendium unterstützt. Es gab jedoch zu keiner Zeit einen redaktionellen Einfluss durch das Unternehmen oder eine Abnahme der Arbeit vor deren Publikation.

51 So stützen sich etwa die meisten bestehenden ökonomischen Analysen der frühen Filmwirtschaft Hollywoods auf drei teilweise zufällig entdeckte historische Geschäftsbücher von Eddie Mannix (MGM), William Schaefer (Warner Brothers) und C. J. Trevlin (RKO) als einzige vorhandene wirtschaftliche Primärquellen aus den Hollywoodunternehmen. – Vgl. (Sedgwick & Pokorny, 2005), S. 21.

52 Wie etwa die publizierten Jahresberichte bei einer Aktiengesellschaft.

ten zu beauftragen, oder denen eine gesamtgesellschaftliche Relevanz⁵³ zugeschrieben wird, mit der dadurch meist deutlich verbesserten Quellsituation.

Neben der problematischen Quellenlage und dem historisch gewachsenen Tendenzvorwurf stellen sich im Rahmen der Unternehmensgeschichte auch Herausforderungen in der konkreten wissenschaftlichen Herangehensweise. Unternehmensgeschichte befindet sich als Disziplin »zwischen Geschichte und Ökonomie«. ⁵⁴ Damit verbunden sind neben dem interdisziplinären Potenzial aber auch damit einhergehende Herausforderungen in Bezug auf die zugrunde liegende Methodik und Theorie. ⁵⁵ So beschrieb 1958 der Wirtschaftshistoriker Herman E. Kross den Stand der Unternehmensgeschichtsschreibung mit »*no bible, no handbook, no textbook*«. ⁵⁶ Nach Pierenkemper hat sich daran bis heute wenig geändert, da das Fach bis vor kurzem als eigenständige wissenschaftliche Disziplin nicht existierte. ⁵⁷ Ahrens merkt an:

In der empirischen Forschung führt ohnehin kaum ein Weg an einer pragmatischen, am Einzelfall orientierten Kombination von »ökonomischen« und »historischen« Zugängen zum Unternehmen vorbei. Einen abstrakt-theoretischen Generalschlüssel zur Unternehmensgeschichte gibt es nicht – nur zahlreiche, mehr oder weniger in sich schlüssige Theorieangebote aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, deren Nutzen von der jeweiligen Fragestellung abhängt. Dem Plädoyer für Theoriebezug mittels eines »reflektierten Eklektizismus in heuristischer Absicht«⁵⁸ ist daher sicher zuzustimmen, solange man es nicht als Freibrief für die Ausblendung der spezifischen Rationalitätskriterien missversteht, denen Unternehmen folgen müssen, um zu überleben.⁵⁹

So bleibt auch anhand der gewählten unternehmensgeschichtlichen Untersuchungsperspektive weiterhin die Frage nach einem konkreten methodischen Zugang und einer eindeutigen Fragestellung für die Untersuchung der Bavaria-Geschichte bestehen. Deshalb soll der aktuelle Stand der Unternehmensgeschichtsschreibung im Bereich der Film- und Fernsehstudios anhand exemplarischer Untersuchungen zur Unternehmensgeschichte deutscher und internationaler Studios und deren jeweiligem Zugang zum Untersuchungsgegenstand kurz um-

53 So sind etwa der Krupp-Konzern oder die Automobilindustrie in Deutschland als Untersuchungsgegenstände sehr beliebt. Vgl. (Hesse, 2006), S. 29.

54 (Ahrens, 2010), S. 2.

55 Vgl. (Ahrens, 2010), S. 2.

56 (Krooss, 1958) zitiert nach (Pierenkemper, 2000), S. 13.

57 Vgl. (Pierenkemper, 2000), S. 13.

58 Ahrens zitiert hier (Berghoff, 2004), S. 141.

59 (Ahrens, 2010), S. 4.

rissen werden, um geeignete methodische Anknüpfungspunkte für eine Unternehmensgeschichte der Bavaria Film zu finden.

2.4 Unternehmensgeschichte in der Filmwirtschaft

Die unternehmensgeschichtliche Forschung im Bereich deutscher Film- und Fernsehproduktionsunternehmungen beginnt sich, bis auf einige wenige Pionierarbeiten,⁶⁰ erst in den 1980er-Jahren zu etablieren.⁶¹ Dabei konzentrierte sich die wissenschaftliche Forschung vor allem auf den Ufa-Komplex. Die bedeutendsten Werke in diesem Bereich sind die Arbeiten *Die Ufa-Story* von Klaus Kreimeier⁶² und die Aufsatzsammlung *Das Ufa-Buch* von Hans-Michael Bock.⁶³ Hinzu kommen mehrere Werke, die sich mit besonderen Phasen in der Geschichte der Filmproduktionsunternehmen befassen. Hier sind insbesondere die Diplomarbeiten *Waterloo in Geiselnhaft* von Petra Putz⁶⁴ und *Die Reprivatisierung der Bavaria Filmkunst im Rahmen der UFI-Entflechtung* von Andrea Runz⁶⁵ über die Bavaria Film zu nennen, sowie auch im Hinblick auf die wissenschaftliche Herangehensweise die klar ökonomisch geprägten historischen Analysen *Die Krise der Universum-Film AG (1924–1927)* von Nina Isi Blase,⁶⁶ die 1965 entstandene Diplomarbeit von Günther Schmidt *Die Entwicklung des Ufa Filmkonzerns nach dem II. Weltkrieg*⁶⁷ sowie die unternehmensgeschichtlichen Untersuchungen von Theodor Beste in *Die optimale Unternehmensgröße in der Filmproduktion* von 1958.⁶⁸ Diesen Arbeiten ist gemeinsam, dass sie sich fast ausschließlich mit den Studios in der Zeit der reinen Kinofilmproduktion befassen und den Bereich der Fernsehproduktion fast vollständig ausklammern, sei es durch die Wahl des Untersuchungszeitraums oder indem etwa die Ufa-Geschichte durch den Verkauf der Marke an den Bertelsmann-Konzern 1963 für beendet erklärt wird.⁶⁹ Zudem überwiegt besonders in den zeitlich umfassenderen Arbeiten eine kulturwissenschaftliche Perspektive, die ökonomische Betrachtungen nur am Rande miteinbezieht.⁷⁰ Blase vermutet hier die

60 Im Rahmen der Recherche ist hier vor allem auf die bereits 1932 entstandene Dissertation von Lipschütz (Lipschütz, 1932) über die Ufa sowie die Diplomarbeit von Schmidt (Schmidt, 1965) zu verweisen.

61 Vgl. (Hickethier, 2006), S. 9.

62 (Kreimeier, 2002)

63 (Bock, 1992).

64 (Putz, 1996).

65 (Runz, 1992).

66 (Blase, 2007).

67 (Schmidt, 1965).

68 (Beste, 1958).

69 Vgl. (Kreimeier, 2002), S. 520.

70 Vgl. (Blase, 2007), S. 3.

Gründe in dem etwa im Vergleich zur USA wirtschaftlich geringen Stellenwert der Filmwirtschaft in Deutschland.⁷¹ Auch Hesse bemängelt, dass »die Ökonomie des Filmgeschäfts in Deutschland noch immer stiefmütterlich behandelt wird,«⁷² und hält die Frage nach wie vor für ungeklärt, »wo die Filmwirtschaft überhaupt ihr Geld verdient.«⁷³

Ein weiterer Grund für den Mangel an ökonomisch geprägten historischen Untersuchungen über die deutsche Film- und Fernsehwirtschaft mag in der bereits beschriebenen lückenhaften Quellensituation zu konkreten Geschäftszahlen der einzelnen Produktionsunternehmen liegen, die langfristig vergleichbare Betrachtungen der Geschäftstätigkeit erschweren.

Deutlich umfangreicher als in Deutschland ist erwartungsgemäß die Aufarbeitung der amerikanischen Studiogeschichte. Hier existieren vielfältige Arbeiten zur Geschichte des Hollywood-Studiosystems sowie diverse Monografien zu den einzelnen Major-Studios in den USA.⁷⁴ Auch zu den größten europäischen Studiobetrieben existieren historische Bearbeitungen.⁷⁵ Insgesamt geben auch hier die meisten Werke einen vornehmlich filmgeschichtlich geprägten Überblick über die Produktionen der einzelnen Studios oder haben einen klar biografischen Fokus.⁷⁶ Aus unternehmensgeschichtlicher Perspektive hervorzuheben sind dabei *The Hollywood Studio System* von Douglas Gomery⁷⁷ und *The Genius of the System* von Thomas Schatz⁷⁸ zur Geschichte des Hollywood-Studiosystems. Beide Arbeiten befassen sich intensiv auch mit den wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren des amerikanischen Studiosystems und der einzelnen Filmstudios. Dabei nehmen sie eine vornehmlich akteursorientierte Perspektive ein. So steht in den Unternehmensgeschichten klar die Unternehmergeschichte im Vordergrund, das Handeln der Managerpersönlichkeiten, sei es mit einem Fokus auf die »Studiobosse« (Schatz) oder die hinter ihnen stehenden »Konzernmogule« (Gomery). Deren zugeschriebener persönlicher Beitrag zum Erfolg und Misserfolg der Studios steht dabei im Vordergrund der unternehmensgeschichtlichen Betrachtung. Detaillierte ökonomische Analysen der untersuchten Unternehmen bleiben jedoch meist ausge-

71 Vgl. (Blase, 2007), S. 2.

72 (Hesse, 2006), S. 34.

73 (Hesse, 2006), S. 34.

74 Vgl. dazu unter anderem *The MGM Story* (Eames, 1982), *The Universal Story* (Hirschhorn, The Universal Story, 1983), *The Warner Bros. Story* (Hirschhorn, 1979).

75 Vgl. dazu beispielhaft *Cinecittà – The Legendary Film Studio* (Cinecittà Studios, 2020), *Pathé – Premier empire du cinema* (Centre Georges Pompidou, 1994) und *The Pinewood Story* (Owen & Burford, 2000).

76 Gomery bietet hier einen detaillierten und kommentierten Überblick in (Gomery, 2005), S. 318–326.

77 (Gomery, 2005).

78 (Schatz, 2010).

klammert. Die wirtschaftlichen Betrachtungen erschöpfen sich in der Kosten- und Erfolgsanalyse einzelner Filmproduktionen sowie der Betonung der Strategie der vertikalen Konzentration durch Integration von Filmherstellung, Filmvertrieb und Kinobetrieb in einem Unternehmen als wesentlichem ökonomischem Erfolgsfaktor für die großen Hollywood-Studios⁷⁹ durch die dadurch entstehenden Verbundeffekte (*economies of scope*). Eine Besonderheit in der Untersuchung von Gomery stellt die aufschlussreiche und in den anderen Arbeiten ausgeklammerte Einbeziehung der neueren Studiogeschichte ab 1960 dar, die sich mit der Reaktion der Filmstudios auf den Boom des Fernsehens befasst.

Nicht als reine Unternehmensgeschichte konzipiert, aber methodisch zum Verständnis der historisch-ökonomischen Prozesse in Filmproduktionsunternehmen von Bedeutung ist das Kompendium von Sedgwick und Pokorny *An Economic History of Film*,⁸⁰ welches detaillierte und teilweise auch überraschende Einblicke in die wirtschaftlichen Voraussetzungen und Prozesse der Filmproduktion im Laufe der Geschichte bietet und ein wichtiges theoretisches Grundgerüst für die ökonomische Betrachtung des Filmgeschäfts entwickelt, aber ebenfalls die Entwicklung der Filmstudios von der reinen Filmproduktion hin zu integrierten Entertainmentkonglomeraten nur am Rande streift.

Zusammenfassend besteht also im Bereich der Geschichte der großen Filmstudios für Deutschland wie auch im internationalen Rahmen trotz vielfältiger historischer Arbeiten besonders über die Hollywood-Studios ein deutliches Defizit an umfassenden, wirtschaftlich orientierten Untersuchungen aus unternehmensgeschichtlicher Perspektive. Zusätzlich behandeln die meisten Arbeiten lediglich den Zeitraum der Kinofilmproduktion innerhalb der Studiounternehmen und blenden neuere Entwicklungen wie die Fernsehproduktion oder die digitale Revolution aus. Kaum behandelt werden auch erweiterte Geschäftsfelder im Rahmen des Studiobetriebes außerhalb der reinen Eigenproduktion, wie die Bereitstellung von Dienstleistungen sowie die Produktion von Werbe- und Imagefilmen und in der jüngeren Vergangenheit auch multimedialen Inhalten. Diese Geschäftsfelder bestimmten jedoch die neuere Unternehmensgeschichte der Bavaria Film und beeinflussten die Unternehmensentwicklung maßgeblich.

Die Geschichte der Bavaria Film als Unternehmen im Wandel, geprägt durch die grundlegenden Veränderungen des Markt- und Produktumfelds, die wiederum auf politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Veränderungen in der Film- und Medienwirtschaft basieren, soll im Folgenden nachgezeichnet werden. Aus ökonomischer Sicht werden dabei Entwicklungsphasen identifiziert, die vor-

79 Vor allem in der *Classic Studio Era 1931–1951*, vgl. (Gomery, 2005).

80 (Sedgwick & Pokorny, 2005).

nehmlich anhand der veränderten erfolgswirtschaftlichen Voraussetzungen des Studiobetriebs gewählt wurden, die der jeweiligen Periode zugrunde liegen. Dabei ist anzumerken, dass die gewählten Periodenabschnitte nicht immer unternehmensgeschichtliche Zäsuren darstellen, sondern teilweise auch zur Erleichterung der Lesbarkeit und der analytischen Betrachtung gewählt wurden. Anschließend soll für die einzelnen Zeitabschnitte vor allem die Frage beantwortet werden, inwieweit die Bavaria Film als Unternehmen im Rahmen dieser sich stetig veränderten Anforderungen agiert, beziehungsweise reagiert hat. Dabei werden die ausgewählten Zeitabschnitte zunächst einer historisch-deskriptiven Betrachtung unterzogen und anschließend die wirtschaftlichen Determinanten und unternehmerischen Entscheidungen anhand einer detaillierten Analyse der verfügbaren Geschäftszahlen bewertet. Ziel ist dabei die Überprüfung, inwieweit getroffene Entscheidungen und die dafür publizierten Beweggründe durch die Entwicklung der Geschäftszahlen gestützt werden, oder ob diese in Bezug auf ein unterstelltes ökonomisch rationales Handlungsmuster divergieren.

3 Ökonomische Grundlagen der Film- und Medienwirtschaft

Zum Verständnis der Organisation und der Handlungsweisen eines Studiounternehmens wie der Bavaria Film ist es hilfreich, die wirtschaftlichen Besonderheiten sowie die Organisation der Film- und Medienwirtschaft und damit der in dieser Sphäre agierenden Unternehmen kurz zu skizzieren. Dadurch können die dem Wirtschaftszweig zugrunde liegenden Strukturen, Prozesse und historischen Entwicklungen besser analysiert und in einen theoretischen Rahmen eingebunden werden. Im folgenden Abschnitt soll deshalb zuerst auf die Besonderheiten von Film- und Fernsehproduktionen als Wirtschaftsgüter eingegangen werden. Im Anschluss daran wird das Filmproduktionsunternehmen als Wirtschaftseinheit kurz dargestellt mit einem Überblick über die einzelnen Akteure und Stakeholder in der Filmwirtschaft im historischen Kontext.

3.1 Film als Wirtschaftsgut

Sedgwick und Pokorny beginnen ihre historisch-ökonomische Analyse der Filmwirtschaft mit einer Untersuchung des der Branche zugrunde liegenden Wirtschaftsguts Film.⁸¹ Dabei identifizieren sie folgende Besonderheiten und Eigenschaften der Ware Film:⁸²

1. Film als »öffentliches Gut«: Der Film verbraucht sich nicht durch den Konsum, ist als Produkt unteilbar, sowie (theoretisch) unbegrenzt vergrößerungsfähig und reproduzierbar. Erst durch die Schaffung einer exklusiven Konsumsituation kann der Film wirtschaftlich ausgewertet werden.
2. Das Filmnegativ nutzt sich äußerst langsam ab. Deshalb vermindert sich die Qualität des Produkts kaum durch starke Vervielfältigung.⁸³
3. Der Genuss eines Films nimmt bei wiederholtem Konsum rapide ab im Verhältnis zum erwarteten Genuss eines neuen Films. Der Grenznutzen des Konsums eines einzelnen Films vermindert sich äußerst schnell.
4. Jeder Film ist ein Unikat und muss deshalb einzeln gefertigt werden.

81 Vgl. (Sedgwick & Pokorny, 2005), S. 10.

82 Vgl. (Sedgwick & Pokorny, 2005), S. 13–15.

83 In der Zwischenzeit hat die Digitalisierung diese Funktion übernommen. Festplatten und digitale Speichermedien sind zwar physisch nicht so lange haltbar wie Filmmaterial, lassen sich aber zu sehr geringen Kosten ohne Qualitätseinbußen kopieren und erfüllen damit eine vergleichbare Funktion.

5. Die Produktlebenszyklen einzelner Filme sind sehr kurz.⁸⁴
6. Der Konsum eines Films⁸⁵ benötigt die Investition von Zeit und Aufmerksamkeit des Konsumenten, zulasten alternativer Beschäftigungen – hohe Opportunitätskosten im Vergleich zum reinen Eintrittspreis.

Diese von Sedgwick und Pokorny genannten Eigenschaften beziehen sich zwar vornehmlich auf die Auswertung eines Films im Kino, dennoch lassen bereits diese Eigenschaften wichtige Schlüsse auf die Entwicklung der Filmwirtschaft, auf die Organisation von Produktion und den Vertrieb von Filmen zu.

In der vorhandenen Literatur über die Geschichte und die wirtschaftlichen Grundlagen der großen Filmhersteller und Studios wird überwiegend die klassische vertikal gegliederte Wertschöpfungskette der (Kino-)Filmwirtschaft als den Studiounternehmen zugrunde liegendes Geschäftsmodell in den Vordergrund der Analyse gestellt. Je nach Integrationsstufe der Filmunternehmung können hier an verschiedenen Stellen die Erlöse aus der Filmverwertung abgeschöpft werden.

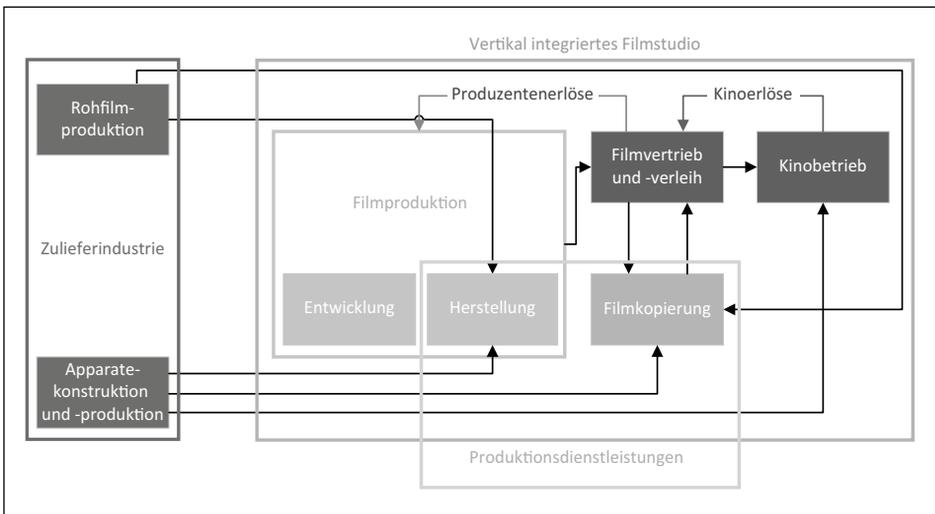


Abbildung 1: Wertschöpfungskette in der klassischen Kinofilmproduktion⁸⁶

84 Diese Eigenschaft identifizieren Sedgwick und Pokorny nur für die Kinoauswertung.

85 Dies gilt ebenfalls im besonderen Maß für die Kinoproduktion.

86 Nach der Vorlage von: (Blase, 2007), S. 6.

3 Ökonomische Grundlagen der Film- und Medienwirtschaft

Dabei gelten die Bereiche Filmproduktion, Verleih und Vertrieb sowie das Kinoabspiel als die Kernwertschöpfungsstufen der Filmwirtschaft, die wiederum für Wertschöpfung in einer spezialisierten Zulieferindustrie sorgen.⁸⁷ Für Filmstudios ergeben sich dabei primär drei Konfigurationen:

- Das vollständig vertikal integrierte Filmstudio beinhaltet die Bereiche Produktion, Filmverleih und -vertrieb, sowie den Kinobetrieb.
- Das auf reine Produktion konzentrierte Studio entwickelt eigene Filmprojekte, stellt diese her und lässt die Filme dann gegen Erlösbeteiligung von Kinoverleihern auswerten.
- Als Dienstleistungsbetrieb stellt das Studio Dienstleistungen und Produktionsressourcen für die Produktionen anderer Filmhersteller oder Filmverwerter zur Verfügung.

Es ist anzumerken, dass die Medienökonomie durch neue Technologien und Produktdiversifikationen heute von zum Teil grundlegend anders gestalteten Monetarisierungs- und Verwertungsprozessen bestimmt wird, allerdings setzt sich diese Arbeit vornehmlich mit der klassischen Film- und später der Fernsehökonomie auseinander. Insofern wäre der aktuelle medienwirtschaftliche Analyserahmen zum Verständnis der historischen Prozesse im Rahmen dieser Arbeit nicht ausreichend aussagekräftig für die Erklärung damaliger Unternehmensentscheidungen. Zudem hat die klassische Kinofilmwirtschaft auch in der heutigen Medienwirtschaft ihre Bedeutung nicht gänzlich verloren, sondern erfüllt oft noch eine wesentliche *Tentpole*-Funktion im zeitgenössischen medienwirtschaftlichen Produktportfolio.⁸⁸

Im Bereich der Herstellung stellt jeder Film ein einzigartiges und damit selbstständiges Produkt dar.⁸⁹ Das Drehbuch muss neu entwickelt werden, Besetzungen und Teams individuell angepasst, die Produktion entsprechend den spezifischen Anforderungen des Stoffes geplant und durchgeführt werden. Erfahrungen, die in der Produktion eines Films gemacht werden, können deshalb nur bedingt auf andere Produktionen übertragen werden. Damit einhergehend ist jede Filmproduktion mit teilweise erheblichen Herstellungsrisiken behaftet, da die immer neuen Produktionssituationen standardisierte Prozesse behindern und damit auch den Eintritt unerwarteter, oft kostensteigernder Ereignisse begünstigen.

87 Vgl. (Blase, 2007), S. 6.

88 Der Begriff *Tentpole* (deutsch: Zeltspitze) wird in der Medienbranche metaphorisch verwendet und bezeichnet die Bedeutung des Kinofilms als statischem Träger eines breit gefächerten »Markenzelts«, dessen Aufbau durch die mit dem Kinofilm erzeugte Bekanntheit erst ermöglicht wird.

89 Vgl. (Blase, 2007), S. 8.

Verstärkt wird diese Eigenheit, die prinzipiell für alle Arten von kreativen Werken gilt, durch den beim Film notwendigen, in Relation zu ähnlichen Produkten wie Musikwerken, Werken der bildenden Kunst oder Druckwerken äußerst hohen Ressourceneinsatz sowohl im Bereich der Personalerfordernisse als auch der notwendigen Herstellungstechnologie.

Als unteilbares Produkt erhält der Film erst mit vollständig abgeschlossener Herstellung seinen Nutzwert. Filmvorstufen und -teile bleiben für den Konsumenten wertlos. Zusammen mit der Möglichkeit der einfachen Vervielfältigung und des Massenkonsums eines Films im Kino, Fernsehen oder Online verteilen sich die Kosten eines Films fast vollständig auf die Herstellung des ersten Stücks, wohingegen die Herstellung weiterer Kopien oder die breite Zugänglichmachung kaum zusätzliche technische Kosten verursacht.⁹⁰ Hinzu kommen noch erhebliche Marketing- und Promotionskosten, die sich aber angesichts der kurzen Produktlebenszyklen zeitlich stark auf die Wochen und Tage vor der Film- premiere konzentrieren und deshalb wirtschaftlich im Grunde als Teil der einmaligen Herstellung mitbewertet werden können.

Aus den genannten Eigenschaften ergibt sich, dass die Filmproduktion durch einen hohen Anteil an »*sunk costs*« gekennzeichnet ist.⁹¹ Dies bedeutet, dass der Großteil der mit der Filmherstellung verbundenen Kosten bereits vor der ersten Konsumtätigkeit anfällt. Mit dieser Kostensituation einher geht auch ein starkes Absatzrisiko. Aufgrund der Tatsache, dass ein Film in überwiegendem Maße nur einmal konsumiert wird, solange er für das Publikum neu ist, besitzt die Ware Film (zumindest in der Kinoauswertung) einen äußerst kurzen Produktlebenszyklus, der sich meist nur auf mehrere Wochen oder im besten Fall Monate erstreckt.⁹² Meist entscheidet bereits das wirtschaftliche Ergebnis eines Kinofilms am Startwochenende, ob der Film ein kommerzieller Erfolg oder ein Verlustgeschäft wird, da die Erfahrung zeigt, dass auch die möglichen Erlöspotenziale nachfolgender Auswertungsstufen in hohem Maß mit dem Kinoergebnis korrelieren. Hinzu kommt ein starker Wettbewerb der Filme untereinander, da eine Filmentscheidung im Kino aufgrund der Opportunitätskostensituation selektiv zwischen alternativen Filmangeboten stattfinden muss. Da es zwischen Filmen keine nennenswerte Preisdifferenzierung gibt – ein Kinobesuch kostet unabhängig vom gezeigten Film in etwa gleich viel –, entfällt überwiegend der Preis als

90 Dies bezieht sich auf die Grenzkosten der technischen Verbreitung einer zusätzlichen Filmproduktion. Die grundlegenden infrastrukturellen Kosten des audiovisuellen Distributionssystems, wie der Aufbau und Betrieb von Kinoketten, Sendeanstalten oder Serverfarmen, sind hingegen beträchtlich.

91 Versunkene Kosten (englisch: *sunk costs*) sind Kosten, die angefallen sind und nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Vgl. (Blase, 2007), S. 8.

92 Vgl. (Blase, 2007), S. 9.

ökonomisches Regulierungselement zwischen Angebot und Nachfrage. Zusammen mit den geringen Kosten der Angebotserhöhung (etwa durch Herstellung von zusätzlichen Kopien) von Filmen ergibt sich eine Situation, in der wenige für das Publikum attraktive Filme (Hits) einen Großteil des Marktes für sich beanspruchen können, während andere Produktionen kaum Zuschauer finden und dementsprechend hohe Verluste generieren (Flops).

Hinzu kommt, dass es bis heute keine nachgewiesene Formel für einen erfolgreichen Film gibt. Der Erfolg einer Filmproduktion ist von vielen, oft nicht plan- und beeinflussbaren Faktoren abhängig. Erfolgreiche Filme treffen oft den »Nerv der Zeit« und sind Modeerscheinungen. Die meist langfristige, über mehrere Jahre hinweg andauernde Entwicklung und Herstellung eines Spielfilms erlaubt jedoch nur bedingt eine Vorhersage von zukünftigen Publikumswünschen oder geeigneten Filmthemen. Zudem bedeutet die kurze Produktlebensdauer eines Films im Kino auch einen besonders starken Einfluss von externen Faktoren, die den Kinobesuch an sich betreffen, wie etwa dem Wetter. So tätigte der amerikanische Drehbuchautor William Goldman über das Filmgeschäft die berühmte Aussage »*No one knows anything*«⁹³ in Anspielung auf die schwierige Vorhersagbarkeit von Filmerfolgen.

Die Unsicherheit des Filmgeschäfts besteht jedoch nicht nur aufseiten der Anbieter (Produzenten, Verleiher, Kinos), sondern auch stark aufseiten des Publikums, da sich durch die Unteilbarkeit des Filmprodukts und die rasche Abnahme des Grenznutzens nur nach vollständigem Erstkonsum (ex post) beurteilen lässt, ob ein Film dem Bedürfnis des Zuschauers entsprochen hat. Es ist für die Konsumenten nicht möglich, ihre Wünsche an die Anbieter vor der Herstellung konkret zu formulieren, da der Film als Erlebnisprodukt auch als frisch und neu empfunden werden soll und es ein wichtiger Teil der Filmerfahrung ist, die Zuschauer durch kreative Ideen und Wendungen zu überraschen.⁹⁴ Klassische Mittel der Marktforschung zur Erkundung von Konsumentenwünschen und dementsprechender Produktentwicklung im Vorhinein (ex ante) können in der Filmproduktion nur mit begrenzter Effektivität eingesetzt werden. Die Weiterempfehlung durch vertrauenswürdige Personen (*word-of-mouth*), die einen Film bereits gesehen haben, stellt angesichts dieser Unsicherheit eine wichtige Basis für die Konsumentscheidung dar.

Zusammenfassend zeichnet sich die Ware Film aufgrund der genannten Punkte durch eine extreme Unsicherheit aus. DeVany und Walls stellen fest: »*Motion Pic-*

93 William Goldman, 1983, zitiert nach (DeVany & Walls, 1999), S. 3.

94 Vgl. (Blase, 2007) S. 10.

tures are among the most risky products.«⁹⁵ Die empirische Forschung im 20. Jahrhundert unterstreicht diese These.⁹⁶ So kam DeVany in einer umfangreichen Studie zu dem Ergebnis, dass nur etwa 20 Prozent aller Kinofilme Gewinn erwirtschafteten und sich 80 Prozent des Kinoumsatzes auf nur 6,3 Prozent aller Filme verteilen.⁹⁷ Er bezeichnete das Filmgeschäft als »*winner-takes-all business*«. ⁹⁸

Strategisch bedeutet dies, dass es eines der primären Ziele der Produzenten sein muss, die mit der Filmproduktion verbundenen Risiken beherrschbar zu machen. Traditionell haben Produktionsunternehmen versucht, die Erfolgchancen von Filmen durch Maßnahmen wie breite Buchungen im Kino oder besondere Markierungsstrategien, wie hohe Schauwerte (*production value*) oder das Engagement von bekannten Persönlichkeiten, etwa Produzenten, Regisseuren und vor allem Schauspielern (Stars), zu erhöhen.⁹⁹ Alle diese Strategien verändern nach DeVany und Walls jedoch die Risikoverteilung in der Filmproduktion nur bedingt und vermögen lediglich dem Film einen Startvorteil zu bieten. Der komplexe Prozess der Filmbewertung und Weiterempfehlung durch die Konsumenten und der damit verbundene Gesamterfolg eines Films bleiben aber weiterhin zu großen Teilen unvorhersehbar.¹⁰⁰ In neuerer Zeit, etwa bei Streamingdiensten wie Netflix, wird versucht mithilfe von Algorithmen und »Machine Learning« durch die gezielte Prüfung und weitreichende, detaillierte Analyse des Nutzungsverhaltens der Zuschauer treffsicherere Vorhersagen zu machen. Inwieweit diese Entwicklungen der vergangenen Jahre derzeit zu einer signifikanten Verbesserung der Erfolgsprognosen für Filmprodukte führen können, bleibt abzuwarten.

Daraus ergibt sich der Zustand, dass die wenigen erfolgreichen Filme die große Masse der wirtschaftlich gescheiterten Produktionen refinanzieren müssen, damit die Filmindustrie insgesamt gewinnbringend arbeiten kann. Dies gilt analog auch für einzelne Filmproduktionsunternehmen. Um mit der Filmproduktion und den damit verbundenen Risiken langfristig wirtschaftlich bestehen zu können, ist ein System erforderlich, das es ermöglicht, die Verluste aus den erfolglosen Filmproduktionen mit den Gewinnen der Erfolge zu kompensieren.

Innerhalb eines Produktionsunternehmens bedeutet dies die Erreichung einer kritischen Größe, um ein Produktionsvolumen aufrechtzuerhalten, das eine entsprechende Gegenverrechnung erlaubt. Die Entwicklung des amerikanischen Studiosystems in den 20er- und 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts und die damit

95 (DeVany & Walls, 1999), S. 3.

96 Vgl. (Blase, 2007), S. 9.

97 Vgl. (DeVany, 2004), S. 214, zitiert nach: (Blase, 2007), S. 10.

98 Vgl. (DeVany, 2004), S. 214, zitiert nach (Blase, 2007), S. 10.

99 Vgl. (DeVany & Walls, 1999), S. 4.

100 Vgl. (DeVany & Walls, 1999), S. 4.

verbundenen Konzentrationsprozesse in der Filmwirtschaft werden teilweise als Reaktion auf die immanenten Risiken der Filmproduktion gewertet.¹⁰¹

3.2 Wirtschaftliche Besonderheiten in der Fernsehprogrammproduktion

Die im vorherigen Abschnitt dargestellten grundsätzlichen Eigenschaften der Ware Film nach Sedgwick und Pokorny gelten prinzipiell auch für die Herstellung von Fernsehprogrammen (Fernsehfilme, Serien, Shows, Dokumentationen etc.). Diese stellen ebenfalls im Grunde prototypische Produktionen dar, nutzen sich durch den Konsum nicht ab und verursachen in hohem Ausmaß *sunk costs*.

Allerdings unterscheidet sich die Fernsehnutzung selbst deutlich vom Filmkonsum im Kino. Dies gilt zunächst für die Produktlebensdauer, denn Fernsehprogramme lassen sich technisch und organisatorisch mit großer Reichweite leicht wiederholen und das zeitliche Auswertungsfenster für Fernsehprogramme aller Art ist damit üblicherweise¹⁰² deutlich länger als bei der reinen Kinoproduktion.

Dies hat seit dem Aufkommen des Fernsehens auch die Produktion von Kinofilmen ökonomisch stark beeinflusst. Klassische Kinofilme wurden im Fernsehen teilweise über Jahrzehnte immer wieder ausgestrahlt und konnten den Produzenten über die dafür anfallenden *Lizenzgebühren* langfristige Einnahmequellen in der Fernsehauswertung bieten. Somit mussten sich Spielfilmproduktionen in der Finanzierung nicht mehr nur an den zu erwartenden Kinoerlösen orientieren, sondern konnten zusätzlich mit Einnahmen aus der nachfolgenden Fernsehauswertung rechnen, die meist aufgrund marktüblicher Lizenzvergütungen vorab berechenbarer waren als die Kinoergebnisse.

Zudem kam es im Kinobereich insbesondere in Deutschland vermehrt zu *Koproduktionen der Fernsehanstalten* mit Spielfilmproduzenten. Damit sicherten sich die Fernsehanstalten vorab die Ausstrahlungsrechte an begehrten Produktionen und beteiligten sich im Gegenzug bereits in der Herstellungsphase der Filme finanziell. Dadurch konnten die Sender als Koproduzenten neben den Ausstrahlungsrechten auch am möglichen Kinoerfolg der Filme partizipieren und die Produzenten ihre Finanzierungsrisiken in der Herstellung deutlich verringern, da die Fernsehbeiträge feste, nicht rückzahlbare Finanzierungselemente darstellten.

101 Vgl. (DeVany & Walls, 1999), S. 5.

102 Tagesaktuelle Programme wie Nachrichtensendungen oder Live Events wie Sportübertragungen haben im Fernsehen naturgemäß ebenfalls nur eine sehr kurze Produktlebensdauer.

3.2 Wirtschaftliche Besonderheiten in der Fernsehprogrammproduktion

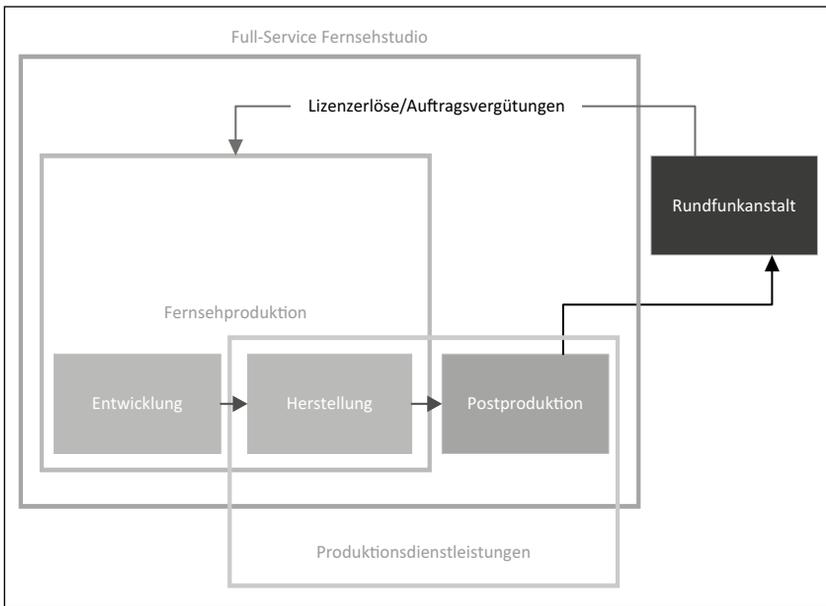


Abbildung 2: Wertschöpfungskette in der Fernsehproduktion¹⁰³

Zudem kam mit der *Fernsehauftragsproduktion* eine weitere Finanzierungsform für die Herstellung reiner Fernsehprogramme auf, die für Produzenten ein deutlich verändertes Geschäftsmodell darstellte. Wie der Name »Auftragsproduktion« es bereits kennzeichnet, handelt es sich dabei um Fernsehprogramme, die von Produzenten im Auftrag der Fernsehsender hergestellt werden. Dabei kalkuliert der Produzent üblicherweise die gesamten Herstellungskosten der Produktion. Die auftraggebende Rundfunkanstalt stellt dafür die vollständige Finanzierung bereit. Im Gegenzug erhält die Sendeanstalt die umfangreichen Auswertungsrechte an der Produktion.

Zur Deckung der projektunabhängigen, laufenden Kosten der Produzenten stellen die Produzenten üblicherweise einen vorab festgelegten Prozentsatz der kalkulierten Herstellungskosten der Fernsehprogramme als Gemeinkostenpauschale in Rechnung, die in Deutschland branchenüblich als Handlungskosten bezeichnet werden. Darüber hinaus wird den Produzenten meist noch eine weitere an den Herstellungskosten orientierter Gewinnaufschlag gewährt.¹⁰⁴ Damit

¹⁰³ Wertschöpfungen innerhalb der Zulieferindustrie wurden für diese Darstellung ausgeklammert.

¹⁰⁴ Die branchenüblichen Sätze für Handlungskosten und Gewinnaufschlag haben sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder etwas geändert. Aktuell liegen die Handlungskosten etwa bei 6–9% und der Gewinnaufschlag bei etwa 7–8% der Fertigungskosten einer Fernsehproduktion.

reduziert sich für die Produzenten das Auswertungsrisiko einzelner Produktionen drastisch, da dieses wirtschaftlich vom Auftraggeber übernommen wird. Der Produzent ist meist nur mehr insoweit im Risiko, als sich im Falle nicht erfolgreicher Produktionen die Chancen auf nachfolgende Aufträge verringern werden. In Bezug auf die Einnahmen partizipiert der Produzent dadurch auch meist nicht an außerordentlichen Erfolgen (Hits)¹⁰⁵, sondern erwirtschaftet seine Deckungsbeiträge vor allem aus der Differenz zwischen den tatsächlich angefallenen Herstellungskosten und der vom Sender inklusive der Aufschläge gezahlten Auftragssumme.

Auch in der Fernsehproduktion ist eine unterschiedliche Betriebskonfektionierung der beteiligten Unternehmen erkenntlich.¹⁰⁶

- Ein Full-Service Studio im Fernsehbereich entwickelt und stellt Fernsehprogramme weitgehend mit eigenen Kapazitäten her und liefert diese sendefertig an die Rundfunkanstalt ab.
- Das auf reine Produktion konzentrierte Fernsehproduktionsunternehmen entwickelt eigene Fernsehprogramme und stellt diese meist mit Hilfe der Kapazitäten von Produktionsdienstleistern im Auftrag einer Fernsehanstalt her.
- Dienstleistungsbetriebe im Fernsehbereich stellen umfängliche oder einzelne Produktionsressourcen für die Fernsehproduktion zur Verfügung, wie Studio- und Apparatevermietung oder Postproduktionsdienstleistungen.

Um in der Fernsehproduktion wirtschaftlich erfolgreich tätig zu sein, ist zunächst eine *effektive Kontrolle der Herstellungskosten* erforderlich, um die Gewinnspanne einzelner Produktionen zu optimieren. Dies ist zwar prinzipiell auch eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Kinofilmproduktion, aber im Fernsehen wird diese Situation dadurch verschärft, dass ein durch zusätzliche Investitionen möglicherweise erhöhter Wert der Programme zu keinen weiteren Erlösen für den Produzenten führt.

Darüber hinaus ist das *Gesamtauftragsvolumen* ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Auftragsproduzenten, denn je höher die Gesamtherstellungskosten der Produktionen, desto höher die Gemeinkosten- und Gewinnanteile der Fernsehproduzenten.

Beide genannten Erfolgsfaktoren können im Fernsehbereich optimal vor allem durch die *serielle Produktion von Programmen* erreicht werden. Im Gegensatz zum klassischen Spielfilm im Kino, der als einzelnes »Event« angesehen werden kann,

105 Bisweilen gibt es auch bei Auftragsproduktionen zusätzliche Vergütungen bei besonderen Ausstrahlungserfolgen als zusätzliche Anreize. Diese stellen jedoch, sofern diese vereinbart wurden, nur einen geringen Teil der Einnahmen dar.

106 Die Abbildung ist eine illustrative Vereinfachung der tatsächlichen Prozesse. In der Realität sind Studios und Produktionsunternehmen oft heterogen organisiert und konfektioniert, sodass die dargestellten Einteilungen nur als idealtypisch zu bewerten sind.

bietet sich das Fernsehnutzungsverhalten zu Hause dafür an, Geschichten über einen längeren Zeitraum hinweg mit mehreren Episoden zu erzählen. Die serielle Produktion von Programmformaten ermöglicht für die Produzenten deutliche Kosteneinsparungen, da oft wesentliche Elemente, wie Schauspieler, Teams, Filmsets etc. für die gesamte Produktion einer Serie genutzt werden können und damit diverse Aufwände für die Auftragsakquise, die Transaktionskosten bei der Ressourcenbeschaffung (z. B. Besetzung der Hauptdarsteller und Verhandlung der Personalverträge) deutlich reduziert werden können. Zudem reduzieren sich meist die mit der Filmherstellung verbundenen Produktionsrisiken aufgrund eingespielter Teams und etablierter Produktionsabläufe.

Eine über mehrere Jahre im Fernsehen ausgestrahlte Serie bietet demnach sowohl deutliche positive Kosteneffekte wie auch ein gesichertes Auftragsvolumen für die Produzenten und gilt demnach auch heute noch oft als wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltig erfolgreiche unternehmerische Tätigkeit als Fernsehproduzent sowohl im fiktionalen wie auch im nicht-fiktionalen Bereich.

3.3 Unternehmen der Filmherstellung

Nach der (*neo-*)klassischen ökonomischen Theorie existieren Unternehmen als Wirtschaftseinheiten, um die zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren (Arbeit, Kapital, Rohstoffe) zur Erreichung bestimmter Produktionsausstöße gewinnmaximierend zu kombinieren.¹⁰⁷ Ziel des Unternehmens ist es dann, durch optimalen Faktoreinsatz kostengünstig Produkte zu erzeugen, die sich auf dem freien Markt gewinnbringend absetzen lassen.

Ein Produktionsunternehmen im Filmbereich setzt danach Drehbuchautoren, Regisseure, Schauspieler sowie verschiedenste technische und kreative Fachkräfte ein, die mithilfe von kapitalintensiven Produktionsmitteln wie Filmkameras, diversen technischen Geräten, Studiohallen, Fahrzeugen, Postproduktionseinrichtungen etc. audiovisuelle Aufnahmen erzeugen und weiterbearbeiten, um daraus verwertungsfähige Filmprodukte zu erstellen, die auf dem Markt die Kosten der eingesetzten Faktoren refinanzieren können.

Diese prinzipielle Transformationsfunktion erklärt zwar die Funktion von Unternehmen, aber nicht deren reale Beschaffenheit, Organisation und Entwicklung. So kann etwa ein Produktionsunternehmen beim Faktoreinsatz Arbeit zwischen der Beschäftigung von fest angestellten Arbeitnehmern oder freien Dienstleistern wählen oder entscheiden, ob es in eigenen oder gemieteten Studiohallen

107 Vgl. (Berghoff, 2004), S. 43.

dreht. Das rein neoklassische Instrumentarium bietet hier nur begrenzte Erklärungsansätze.

Folgt man der Unternehmenstheorie der *Neuen Institutionenökonomie*, entwickeln sich Unternehmen in der Marktwirtschaft aufgrund des Umstandes, dass die Benutzung des Marktes Transaktionskosten verursacht.¹⁰⁸ Solche Kosten, etwa die Suche nach geeigneten Mitarbeitern, Preisverhandlungen, die Vertragskosten bei Geschäftsabschlüssen, die Durchsetzung von Rechtsansprüchen gegenüber anderen Marktteilnehmern, können je nach Häufigkeit der Transaktion oder der Spezifität der Leistung bei Nutzung des Marktes erheblich und mit hohen Risiken verbunden sein, sodass es sich empfiehlt, bestimmte Prozesse durch vertragliche Regelungen oder direkte wirtschaftliche Integration in das Unternehmen »aus dem Markt zu nehmen« und damit entsprechende Transaktionskosten zu senken. In der Studiogeschichte sind hier etwa die langfristigen exklusiven (Arbeits-)Verträge zwischen den Schauspielern und den Hollywood-Studios im klassischen Studiosystem zu nennen, die den Unternehmen Planungssicherheit in Bezug auf die Verfügbarkeiten »ihrer« Stars gewährten, sowie mögliche zusätzliche Kapitalrenditen, die eine Bekanntheitserhöhung der Darsteller während der Vertragszeiten und damit eine stärkere Publikumsattraktivität der Filme mit sich brachten.

Sowohl die (neo-)klassischen Konzepte als auch die Neue Institutionenökonomie bieten wirtschaftsrationaler Erklärungen für die Funktion und Organisation von Unternehmen. Berghoff spricht von einem »effizienzorientierten Reduktionismus«.¹⁰⁹

In der empirischen Betrachtung und damit auch im Besonderen in der Unternehmensgeschichte stellen sich Aufbau und Prozesse in Unternehmen jedoch vielfach als evolutionär gewachsene Strukturen dar, die in starken situativen Wechselbeziehungen mit ihrer Umwelt stehen und den komplexen Dynamiken sozialer Systeme unterworfen sind.¹¹⁰ So stellen über Jahre gewachsene Verwaltungsorganisationen und Unternehmenskulturen, interne Machtkämpfe im Unternehmen, Konflikte zwischen Management und Kapitaleignern, Arbeitskämpfe, gesetzliche Rahmenbedingungen, gesellschaftliche Veränderungen und Standortfaktoren wichtige Aspekte in der historischen Erklärung und Beschreibung von Unternehmen neben den rein zweckrationalen ökonomischen Grundlagen dar.

Unternehmen der Filmbranche scheinen diesen Einflüssen in der Geschichte oft in besonderem Ausmaß ausgesetzt gewesen zu sein. So ist es einerseits auf-

108 Vgl. (Berghoff, 2004), S. 44f.

109 (Berghoff, 2004), S. 51.

110 Vgl. (Berghoff, 2004), S. 51–59.

grund der beschriebenen Natur der Ware Film und der damit verbundenen wirtschaftlichen Unsicherheiten der Filmproduktion schwierig, abgesicherte ökonomisch rationale Entscheidungen zu treffen, zum anderen wird Film als Kulturgut und in seiner emotionalen Erfahrungswirkung in besonderem Maße von der Gesellschaft und der Politik bewertet und beeinflusst. So ist in diesem Zusammenhang etwa die maßgeblich durch das deutsche Militär vorangetriebene Gründungsgeschichte der Ufa¹¹¹ oder die Verstaatlichung der großen Filmkonzerne im »Dritten Reich« zu nennen, da das Produkt Film aufgrund seiner Erfahrungswirkung als meinungsbildend und damit für staatliche Propaganda nutzbar gemacht werden sollte.

In neuerer Zeit könnte hier auch die Filmförderung in Deutschland erwähnt werden, die Finanzmittel für Filmhersteller zur Verfügung stellt, die im Rahmen des freien Kapitalmarktes nicht verfügbar wären, und damit idealtypisch den kulturellen Wert der Filmproduktion in den Vordergrund rückt, vielfach aber auch vornehmlich der Standortpolitik dient. Medienunternehmen und damit auch Filmproduktionsunternehmen gelten angesichts ihres oft positiven öffentlichen Images und der von ihnen angebotenen attraktiven Arbeitsplätze mit abwechslungsreichen und kreativen Tätigkeiten als begehrte Unternehmen in der jeweiligen Region.

Diese externen, oft nicht primär erfolgswirtschaftlich orientierten Einflüsse und Rahmenbedingungen sind essenzielle Determinanten der Medienwirtschaft und haben auch in der Geschichte der Bavaria Film vielfach entscheidende Veränderungen bewirkt.

Dennoch bleibt eine ökonomische Perspektive auf die Geschichte der Bavaria-Studios legitim, da sie nicht primär nur auf marktwirtschaftliche Zweckrationalität, sondern weiter gefasst auf das (wirtschaftliche) Bestehen des Unternehmens abzielt. So sind etwa Lobbyarbeiten zur Erlangung staatlicher Förderungen für Filmproduktionsunternehmen in Deutschland klar unternehmerisch begründete Handlungen. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Regelungen stellen bestimmende Einflüsse auf den unternehmerischen Handlungsrahmen dar, innerhalb dessen wirtschaftlich orientierte Entscheidungen getroffen werden können. In Bezug auf die Bavaria Film sind hier unter anderem das Eigenproduktionsverbot der Alliierten nach dem Zweiten Weltkrieg oder die Beteiligung der Bayerischen Staatsregierung am Unternehmen über die Landesbank für Aufbaufinanzierung (LFA) zu nennen, als angesichts eines drohenden nichtigen Bebauungsplans in Grünwald dem Unternehmen eine erhebliche Wertvernichtung in Bezug auf das eigene Immobilienvermögen drohte.

111 Siehe dazu detailliert (Kreimeier, 2002).

3 Ökonomische Grundlagen der Film- und Medienwirtschaft

Im Folgenden soll nun anhand der dargestellten Methodik der Versuch unternommen werden, die Entwicklung der Bavaria Filmstudios von 1945 bis in die frühen 90er Jahre nachzuzeichnen. In Bezug auf die Entwicklung des Unternehmens von der Gründung bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs wird auf die Arbeit von Friedmann verwiesen, die sich explizit und detailliert mit diesem Zeitraum der Bavaria-Geschichte befasst hat und 2018 veröffentlicht wurde.¹¹²

112 Siehe dazu (Friedmann, 2018).

4 1945–1956: Die Treuhandphase und die Reprivatisierung der Bavaria

1937 stand die damalige Bavaria Film AG kurz vor dem Bankrott, musste ihre Zahlungen einstellen und beantragte Zwangsausgleich. Nur durch die intensive Intervention der Stadt München in Berlin konnte der Produktionsstandort Geiseltal weiter gehalten werden.¹¹³ Am 11. Februar 1938 wurde die neue Bavaria Filmkunst GmbH gegründet. Damit gingen die Filmstudios in Geiseltal durch ihre neuen Gesellschafter, die im Auftrag des Reichsministeriums für Volksaufklärung und Propaganda agierende Cautio Treuhand GmbH und die Allgemeine Film Treuhand GmbH (AFT), wirtschaftlich in staatliche Kontrolle über. 1942 wurde die Bavaria Filmkunst zusammen mit den anderen großen deutschen Filmherstellungsunternehmen (Ufa, Terra, Tobis, Berlin Film u. a.¹¹⁴) in die Ufa-Film GmbH (UFI) eingegliedert. Die Produktionstätigkeit in Geiseltal war damit, wie auch der Rest der deutschen Filmwirtschaft, unter die direkte Kontrolle der Nationalsozialisten und des Ministeriums für Volksaufklärung und Propaganda unter Joseph Goebbels gestellt.¹¹⁵ Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurden die UFI-Vermögenswerte und damit mittelbar auch die Bavaria unter Verwaltung der Alliierten gestellt.

4.1 Die Filmpolitik der Alliierten und die Bavaria

Die Alliierten betrachteten die UFI wegen ihrer organisatorischen Einbindung in das nationalsozialistische Herrschaftssystem und wegen der ihr zugesprochenen Propagandakraft als Kriegsbetrieb. Bereits vor Kriegsende am 24. November 1944 erließen die *Supreme Headquarters Allied Expeditionary Forces* (SHAEF) unter General Eisenhower das Gesetz 191, das jede Tätigkeit von deutschen Filmschaffenden in Produktion, Verleih, Theater und den technischen Betrieben untersagte.¹¹⁶

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs übernahmen die Alliierten dann die direkte Kontrolle über die UFI und damit über die deutsche Filmwirtschaft in ihren jeweiligen Besatzungszonen. Die Bavaria Filmkunst GmbH lag in der amerikanischen Besatzungszone. Das bestehende generelle Berufsverbot für deutsche Filmschaffende wurde mit der Nachrichtenkontrollvorschrift Nr. 1 vom 12. Mai

113 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 121.

114 Siehe dazu [Abbildung 5](#).

115 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 121; dazu ausführlich die Dissertation von (Friedmann, 2018).

116 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

1945 etwas gelockert. Sie konnten sich registrieren lassen und sich einem Lizenzierungsverfahren unterziehen. Wenn dabei die politische Unbedenklichkeit bescheinigt wurde, erhielten sie eine Erlaubnis für die weitere Tätigkeit in der Filmherstellung und -verwertung.¹¹⁷ Auf jeden Fall als politisch vorbelastet galten die Mitarbeiter der ehemaligen UFI-Unternehmen.

Schon am 10. Mai 1945 wurden die Bavaria Filmkunst mit ihrem Vermögen und die anderen verbliebenen Teile des UFI-Komplexes in der amerikanischen Zone dem *Office of Military Government for Germany US* (OMGUS), Hauptabteilung *Information Control Division* (ICD), treuhänderisch unterstellt.¹¹⁸ Für Bayern war das *6870th District Information Services Control Command* (DISCC) mit seiner Unterabteilung Film, Theater und Musik zuständig.¹¹⁹ Der für die Bavaria-Filmstudios zuständige Filmoffizier der ICD/DISCC war der damals erst 21-jährige Exilösterreicher und Filmcutter Eric Pleskow. Pleskow sprach fließend Deutsch und wurde von General Robert A. McLure, der für die gesamte ICD verantwortlich war, mit der Nutzung der Bavaria-Studios für die Interessen der Alliierten beauftragt.¹²⁰ Pleskow erinnerte sich:

Kurz nach Kriegsende wurde ich nach Bad Homburg zu General McLure gerufen. Er erwartete mich im US-Hauptquartier mit einem kaputten Zehn-Millimeter-Vorführapparat und bat mich: »Können Sie den für mich reparieren?« Aber ich konnte nicht helfen, ich hatte keine Ahnung. Er war enttäuscht: »Sie sind doch aus dem Filmgeschäft, Sie haben doch die Berufsbezeichnung ›filmtechnician‹ – Filmtechniker?« Ich erklärte ihm meine Arbeit als Cutter und Assistent in Filmproduktionen – und dass dies nichts mit Reparaturen zu tun habe. Und plötzlich fragte er mich: »Können Sie auch ein Atelier oder Studio führen?« Und obwohl ich auch davon keine Ahnung hatte, sagte ich: »Ja, das kann ich.«¹²¹

Zunächst erwartete Pleskow in Geiselnhaftigkeit eine trotz des Kriegsendes immer noch arbeitende, jedoch aufgrund des vorherrschenden Nahrungsmangels ausgezehrt Belegschaft der Bavaria-Studios. Pleskow versuchte durch Zuteilungen von eigenen Rationen an die Bavaria-Filmschaffenden das Elend zu lindern und die Anlagen in Betrieb zu halten.¹²² Denn die Alliierten, insbesondere die Amerikaner, planten, die weitgehend funktionstüchtigen Filmproduktionskapazitäten der Bavaria für Zwecke der *re-education* der westdeutschen Bevölkerung einzusetzen. So bemerkt Kreimeier: »[...] die Bewohner des besetzten Territoriums

117 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

118 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

119 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

120 Vgl. (Ernst, 2008), S. 61 f.

121 (Ernst, 2008), S. 61 f.

122 Vgl. (Ernst, 2008), S. 64.

sollten nicht zuletzt mit Hilfe von Filmen politisch ›umerzogen‹ und in Mitglieder einer demokratisch gesitteten Gemeinschaft zurückverwandelt werden.«¹²³

Pleskow bezog eine Villa auf dem Bavaria-Gelände, von der aus er an der Umsetzung dieses Vorhabens arbeitete.¹²⁴ Pleskow war jedoch nur mittelbar für das Management der Bavaria-Anlagen zuständig. Zur Verwaltung des deutschen Filmvermögens bestellten die alliierten Militärregierungen Treuhänder, die die vorhandenen Produktionskapazitäten und Filmrechte in der jeweiligen Besatzungszone registrieren und im Sinne der Machthaber vorläufig verwalten sollten.¹²⁵

Die Geschäftsführung der Bavaria hatte zunächst noch Erich Walter Herbell inne, einer der bisherigen Geschäftsführer des Unternehmens. Bereits am 2. Juni 1945 wurde Kommerzienrat Wilhelm Krauss zum Treuhänder berufen. Er verfolgte das vorrangige Ziel, die DISCC davon zu überzeugen, die Vermögenswerte der Bavaria aus der UFI-Masse in die Verfügungsgewalt der lokalen Gebietskörperschaften der Stadt München oder des Landes Bayern zu überführen.¹²⁶ Dabei scheiterte er allerdings an einem Veto Washingtons und trat bereits am 2. Oktober 1945 zurück.¹²⁷ Die Alliierten warfen ihm ein enges Verhältnis zum Münchner NSDAP-Funktionär Christian Weber vor.¹²⁸ Sein Stellvertreter Dr. Georg Roeber übernahm die Verwaltung und wurde am 27. Oktober 1945 zum Treuhänder bestellt. Bereits ein halbes Jahr später, am 1. April 1946, folgte ihm Klaus Witting nach, der das Amt ebenfalls nur mehrere Monate bekleidete.

Am 1. November 1946 wurde schließlich der Ingenieur und ehemalige erste Ufa-Tonmeister Fritz Thiery zum Treuhänder für die Bavaria-Filmstadt berufen.¹²⁹ Thiery galt als weitgehend unbelastet und war eine Empfehlung des in die USA emigrierten Ufa-Produzenten Erich Pommer,¹³⁰ der nach dem Krieg 1946 als Filmkontrolloffizier der amerikanischen Militärregierung¹³¹ wieder nach Deutschland gekommen war und für eine Neuordnung der deutschen Filmwirtschaft sorgen sollte.

Thierys Aufgabe als Treuhänder des Bavaria-Filmvermögens war primär die Bestandsaufnahme und Bestandserhaltung der Vermögenswerte des Bavaria-Studiokomplexes bis zur geplanten Reprivatisierung des Unternehmens. Durch den langwierigen Reprivatisierungsprozess dauerte die Treuhandphase, in der Thiery

123 (Kreimeier, 2002), S. 435.

124 Vgl. (Ernst, 2008), S. 68 f.

125 Vgl. (Kreimeier, 2002), S. 435.

126 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

127 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 139.

128 Vgl. (Runz, 1992), Anlagen, S. 39.

129 Vgl. (Runz, 1992), S. 58.

130 Vgl. (Webers, 2009), S. 63.

131 Vgl. (Hofmann & Reichmann, 1989), S. 35, zitiert aus einem Interview mit Erich Pommer in: Kölnische Rundschau, 2.3.1952.

das Unternehmen allein leitete, zehn Jahre. Das anfängliche Personalkarussell in der Verwaltung der Bavaria Film deutete bereits frühzeitig die andauernde problematische Beziehung zwischen den Zielen der Alliierten zur Kontrolle und Demontage der deutschen Filmwirtschaft und dem Bestreben der Treuhänder zur Bestandserhaltung des Filmvermögens an.

In der Praxis hatten die Treuhänder allerdings weitreichende Ermessensspielräume sowie Entscheidungsfreiheiten und führten die filmwirtschaftlichen Betriebe wie klassische Geschäftsführer nach fast ausschließlich erfolgswirtschaftlichen Kriterien. So ergab sich laut Kreimeier das Kuriosum, dass vor allem die Amerikaner das reichseigene Filmvermögen durch *de-cartelization* und *de-concentration* stark zersplittern wollten, während die deutschen Treuhänder die Unternehmen weiter wirtschaftlich stärkten und schrittweise die vor dem Krieg bestehende Marktkonzentration und damit auch die Marktmacht der Produktions- und Vertriebsunternehmen im Filmbereich, die die UFI-Zersplitterung verhindern sollte, wieder zu erreichen versuchten, wie etwa durch im Grunde gemäß den Vorgaben der Alliierten nicht erlaubte Zukäufe von Lichtspieltheatern.¹³²

Als ehemaliger reichseigener Produktionsbetrieb durfte die Bavaria zunächst keine Eigenproduktionen herstellen, sondern war lediglich als Ateliervermietungsgesellschaft und als Dienstleistungsbetrieb tätig.¹³³ Die Alliierten vergaben Produktionslizenzen zur Herstellung von Filmproduktionen nur nach vorheriger Gesinnungsprüfung und explizit nicht an die während des Krieges im Rahmen der UFI tätigen Produzenten. Die Lizenzen wurden deshalb überwiegend an kleinere Produktionsunternehmen vergeben, meist ohne eigene Studios. In Bayern erhielten 1947 unter anderem die Neue Deutsche Filmgesellschaft (NDF) unter der Leitung von Harald Braun, Jacob Geis und Dr. Wolf Schwarz, die Helios Film von Fritz Thiery, die Carlton Film von Günther Stapenhorst, Helmut Käutners Camera Film, Josef von Bakys Objektiv Film sowie die Produktionsfirmen von Eberhard Klagemann, Curt Oertel und Georg Witt erste Spielfilmlicenzen.¹³⁴

Zudem blieb den großen Filmherstellungsbetrieben vorerst von alliierter Stelle eine vertikale Integration untersagt. Es war der Bavaria als Filmstudio nicht gestattet, im Verleih tätig zu sein oder Lichtspielhäuser zu betreiben, um eine erneute Konzentration in der deutschen Filmwirtschaft zu verhindern. Den Studios war im Vertrieb lediglich gestattet, die bereits vor Kriegsende hergestellten

132 Vgl. (Kreimeier, 2002), S. 435.

133 Siehe Brief von Fritz Thiery an Dr. Baumgartner in den Anlagen zu (Runz, 1992), S. 76f.

134 Vgl. (Runz, 1992), S. 60f.

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

Filmproduktionen, soweit sie für eine Vorführung freigegeben waren, über externe Verleihunternehmen auszuwerten.¹³⁵

Das Kerngeschäft der Bavaria Filmkunst war deshalb anfangs mangels Produktionslizenz nur die Vermietung der eigenen Anlagen und die Zur-Verfügung-Stellung von Produktionsdienstleistungen an unabhängige, von den Alliierten lizenzierte Produktionsunternehmen. Diese Einschränkungen der erlaubten Geschäftstätigkeit stellten die Bavaria in den ersten Nachkriegsjahren vor beträchtliche betriebswirtschaftliche Herausforderungen.

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

»Die Trümmer des deutschen Reiches waren 1945 auch die Trümmer des deutschen Films«, so Schmieding.¹³⁶ Die (west-)deutsche Filmwirtschaft war nach dem Kriegsende 1945 in großen Teilen zersplittert und zerstört. So wurde geschätzt, dass die in der letzten UFI-Bilanz ausgewiesenen Vermögenswerte in Höhe von 733 Millionen Reichsmark¹³⁷ durch Kriegsschäden um über ein Drittel auf 450 Millionen Reichsmark reduziert wurden.¹³⁸ Vor allem die westdeutschen Studioanlagen der Ufa in Berlin-Tempelhof wurden im Krieg schwer beschädigt. Zudem befand sich ein Großteil der Studioanlagen (ca. 70 Prozent¹³⁹) des UFI-Konzerns, allen voran die beiden größten Produktionsstätten, die der Ufa in Berlin-Babelsberg und die der Tobis in Berlin-Johannisthal, in der sowjetischen Besatzungszone. Diese Anlagen und das dazugehörige Filmvermögen wurden 1946 aus der UFI-Masse herausgelöst und in die Deutsche Film AG (DEFA) überführt.¹⁴⁰

Die Bavaria war zwar nur eine von sieben größeren Produktionseinheiten des UFI-Komplexes, wurde aber im Vergleich zu den anderen Studiobetrieben vom Krieg kaum in Mitleidenschaft gezogen¹⁴¹ und lag einheitlich in der amerikanischen Besatzungszone. Dadurch überstand die Geiseltagefilmstadt als Betriebseinheit den Übergang in die Nachkriegszeit im Vergleich zu den restlichen Filmbetrieben der UFI deutlich besser, da sie im Gegensatz zu den anderen unter teilweise fragmentierte zonale Treuhandverwaltung gestellten UFI-Vermögenswerten eine weitgehend einheitliche, auf die Filmproduktion konzent-

135 Vgl. (Zrenner, 1953), S. 4.

136 (Schmieding, 1961), S. 19, zitiert nach (Stettner, 1992), S. 1.

137 Vgl. (Kuntze-Just, 1949).

138 Vgl. (Kreimeier, 2002), S. 434.

139 Vgl. (Kuntze-Just, 1949).

140 Vgl. (BayHStA MWi 24895/45717), S. 7.

141 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 3.

rierte Vermögensmasse bildete.¹⁴² Die anderen UFI-Tochtergesellschaften waren deutlich heterogener organisiert und umfassten verschiedenste Geschäftsbereiche von der Produktion, über den Handel mit filmtechnischen Geräten bis hin zum Verleih und Kinobetrieb, was zur Folge hatte, dass sie betrieblich stärker zersplittert wurden.

Zu Kriegsende besaß die Bavaria drei betriebsbereite Aufnahmehallen,¹⁴³ zu wenig nach der damaligen Auffassung, um wieder eine lebensfähige deutsche Filmproduktion in Geiselgasteig aufzubauen.¹⁴⁴ Diese lag, wenn man die Produktionszahlen vor dem Krieg heranzieht, bei einer deutschlandweiten Produktion von etwa 100 Spielfilmen pro Jahr.¹⁴⁵ Die Kapazität der Geiselgasteiger Studios reichte bereits vor dem Kriegsende nicht aus, um die Eigenproduktionen der Bavaria Filmkunst mit 15 bis 16 Filmen pro Jahr zu beherbergen, weshalb ein Großteil der zwischen 1939 und 1945 hergestellten Bavaria-Filme in Ateliers in Prag, Wien und Berlin entstand.¹⁴⁶

Das 370.000 Quadratmeter große Betriebsgelände der Bavaria in Geiselgasteig bot allerdings von der Gesamtanlage her ein erhebliches Potenzial für eine Ausweitung der Studiokapazitäten. Zusätzlich war das Unternehmen in Bezug auf die filmspezifischen Dienstleistungen, den hochspezialisierten Mitarbeiterstamm, die technische Ausstattung und das Kopierwerk für die Filmproduktion umfassend ausgestattet. Dadurch befanden sich die Bavaria-Studios im Hinblick auf den Umfang und die Funktionsfähigkeit der Produktionsanlagen sowie das qualifizierte Personal in Westdeutschlands Filmindustrie in den ersten Nachkriegsjahren in einer singular führenden Marktposition. Insofern wurde die Bavaria von vielen Seiten hoffnungsvoll als Zentrum und Ausgangspunkt für einen Wiederaufbau der westdeutschen Filmproduktion betrachtet, und dementsprechend war das Unternehmen auch ohne die begehrte Produktionslizenz mit hohen Erwartungen der Branche, der Politik und der Gesellschaft belegt.

4.2.1 Die ersten Produktionstätigkeiten nach dem Krieg

Die intakten Anlagen der Bavaria wurden zunächst jedoch vor allem für die wirtschaftlichen, politischen und vor allem kommunikatorischen Ziele und Bedürfnisse der Alliierten in Deutschland, vor allem der USA, eingesetzt. Für die Umset-

142 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 3.

143 Vgl. (BayHStA, MWi 24895/45717, 1954a), S. 5.

144 Vgl. (BayHStA MWi 24895/45717), S. 7.

145 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 1.

146 Vgl. (BayHStA MWi 24895/45717), S. 7.

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

zung dieser Pläne war Eric Pleskow maßgeblich verantwortlich, und Pleskow, der als Filmschaffender viel Verständnis für die schwierige Lage der Bavaria-Mitarbeiter hatte, förderte eine schnelle Wiederaufnahme der Produktionstätigkeit.¹⁴⁷

Bereits kurz nach Kriegsende wurde auf dem Bavaria-Gelände wieder mit der Filmherstellung begonnen. Die ersten nach dem Krieg in Betrieb genommenen Unternehmenseinheiten waren das Kopierwerk und die Synchronstudios. Die Amerikaner nutzten diese Einrichtungen, um ihre Reeducation-Filme für Deutschland herzustellen.¹⁴⁸ Ab 28. Juli 1945 wurden die Bavaria-Kopierwerke und teilweise auch die Schneide- und Vorführräume sowie die Studios für die britisch-amerikanische Wochenschau *WELT IM FILM* genutzt,¹⁴⁹ die bis 1952 fortgesetzt wurde und zumindest von Beginn an für ein festes und konstantes, wenn auch moderates Produktionsvolumen sorgte.

1946 wurde mit *YOU CAN'T TAKE IT WITH YOU* von Frank Capra auch der erste US-Film auf dem Gelände synchronisiert. Die Bavaria-Tonstudios wurden in dieser Zeit zur Basis für einen Großteil der deutschen Synchronisationsarbeiten für ausländische, vor allem US-amerikanische Spielfilme,¹⁵⁰ und die Synchronstudios waren teilweise im Mehrschichtbetrieb durchgehend ausgelastet.¹⁵¹

Die *Information Control Division* (ICD) nutzte die Bavaria-Anlagen ebenfalls zur Sichtung und Bewertung beschlagnahmter Filmproduktionen und gründete 1946 auf dem Gelände die Verleihorganisation »Allgemeiner Filmverleih« (AFI).¹⁵² Diese wurde von dem Amerikaner Walter Klinger geleitet und konzentrierte sich vor allem auf den Vertrieb von im Rahmen des »Neu-Orientierungsprogramms für das deutsche Volk« im Auftrag des ICD hergestellten dokumentarischen Kurzfilmen wie *TODESMÜHLEN* (1946) über die deutschen Konzentrationslager und *ICH UND MR. MARSHALL* (1948) über die positiven Effekte des Marshall-Plans.

Die Nutzung des Studiogeländes für die Reeducation-Produktionen der Alliierten und die Synchronisation konnte jedoch die in Geiselnähe vorhandenen Studiokapazitäten und Anlagen bei Weitem nicht auslasten. Zudem gab es das Problem, dass die Menschen für die *WELT IM FILM* und die Dokumentationen nur vereinzelt in die Kinos gingen. Die Erinnerung an die Traumata des Krieges und die Verbrechen des nationalsozialistischen Regimes waren dabei noch zu präsent. Deshalb sollten auch wieder unterhaltende Programme aus deutscher Produktion

147 Vgl. (Ernst, 2008), S. 64.

148 Vgl. (Haug, 2010).

149 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 139.

150 Das ist unter anderem ein möglicher Grund, warum die Alliierten mit Fritz Thiery einem ausgewiesenen Tonexperten die Treuhänderschaft über die Bavaria übertrugen.

151 Vgl. (Webers, 2009), S. 62.

152 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 139.

hergestellt werden, die ein attraktiveres Rahmenprogramm für die Reeducation-Filme bieten konnten.¹⁵³

Zudem war es für einen wirtschaftlichen Betrieb der Filmstadt notwendig, möglichst schnell wieder mit der Spielfilmherstellung auf dem Gelände zu beginnen. Dabei waren die Bavaria-Atelierhallen für die Filmproduktion in den ersten Nachkriegsjahren aufgrund fehlender Studiokapazitäten in Westdeutschland weitgehend alternativlos.¹⁵⁴ So stellte Erich Pommer 1946 fest: »Wenn also neben der laufenden Synchronisation fremdsprachiger Filme mit der Produktion begonnen werden soll – und es soll begonnen werden –, so kommt als erstes Studio, das technische Qualität garantiert, Geiseltage in Frage.«¹⁵⁵

Bereits 1946 entstand der erste in der amerikanischen Besatzungszone gedrehte Film auf dem Bavaria-Gelände. Harald Braun inszenierte *ZWISCHEN GESTERN UND MORGEN* mit der von ihm mitgegründeten Produktionsgesellschaft NDF. Zudem verlegten viele der weiteren lizenzierten Produzenten aufgrund der Blockade Berlins ihren Sitz von Berlin nach Bayern und München mit dem Ziel, ihre ersten Nachkriegsfilme in den Geiseltage Studios zu drehen.¹⁵⁶

4.2.2 Der Ausbau der Produktionskapazitäten in der Bavaria

Auch trotz der erheblichen innerstädtischen Zerstörungen in Westdeutschland, des weitreichenden wirtschaftlichen Ruins der deutschen Bevölkerung und des gesellschaftlichen Traumas blieb das Kino in Deutschland in der Nachkriegszeit ungebrochen populär. Der Kinobesuch war ein sehr erschwingliches Vergnügen. Eine Eintrittskarte kostete anfangs etwa eine Reichsmark,¹⁵⁷ und der Film bot damit eine willkommene Fluchtmöglichkeit aus dem harten Aufbaualltag. Im Jahr des Kriegsendes 1945 beliefen sich die westdeutschen Kinobesucherzahlen auf etwa 150 Millionen. Das entsprach einem Umsatz von ca. 165 Millionen Reichsmark.¹⁵⁸ Dies war zunächst ein drastischer Einbruch gegenüber den Besucherzahlen während des Krieges, die 1943 mit 1,116 Milliarden Besuchern ihre

153 Vgl. (Ernst, 2008), S. 65f.

154 Sofern nicht ausschließlich unter freiem Himmel gedreht wurde, wie bei *IN JENEN TAGEN* von Helmut Käutner, 1947.

155 Erich Pommer im Gespräch mit Erich Kästner, zitiert nach (Wolf & Kurowski, 1988), S. 142.

156 Vgl. (Runz, 1992), S. 67.

157 Dies war vor der Währungsreform 1948. Zum Vergleich: Ein Stück Butter kostete damals auf dem Schwarzmarkt ca. 250 Reichsmark. Vgl. (Regel, 1976), S. 49, zitiert nach (Brandlmeier, 1989), S. 34. Nach der Währungsreform 1948 kletterte der Preis einer Kinokarte auf eine D-Mark (ca. 10–15 Reichsmark), vgl. (Berger, 1989). Dies war allerdings immer noch sehr günstig im Vergleich zu anderen Produkten des täglichen Bedarfs.

158 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 13, Zahlen nach 1945 geschätzt aus Vergnügungssteuereinkommen.

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

bisherige Spitze erreicht hatten. Angepasst an die unterschiedlichen Bevölkerungsgrößen im »Dritten Reich« und in Westdeutschland ergibt sich dadurch eine Reduktion von 76,4 Prozent von durchschnittlich 14,4 auf 3,4 Kinobesuche pro Einwohner und Jahr. Bereits 1946 nahmen die Besucherzahlen in Westdeutschland jedoch wieder stark zu, um fast 94 Prozent auf 300 Millionen Besucher. 1947 waren es bereits 460 Millionen Kinobesucher, womit das Vorkriegsniveau (441,6 Millionen Besucher im Jahr 1938/39) bereits übertroffen wurde.¹⁵⁹ Nach einem kurzen, vermutlich durch die Währungsreform und die dadurch verursachte relative Preissteigerung beeinflussten Einbruch im Jahr 1948 stiegen die Besucherzahlen weiter konstant an. 1955 zählte das deutsche Kino 766 Millionen Kinobesucher und kam damit auf 14,6 Besuche pro Kopf und Jahr.¹⁶⁰ Damit war der Kinobesuch in Westdeutschland beliebt wie nie zuvor.

Im Bereich der Kinoinfrastruktur ging dementsprechend der Wiederaufbau in Westdeutschland rasant voran. So waren Ende 1945 in München wieder 16 Kinos

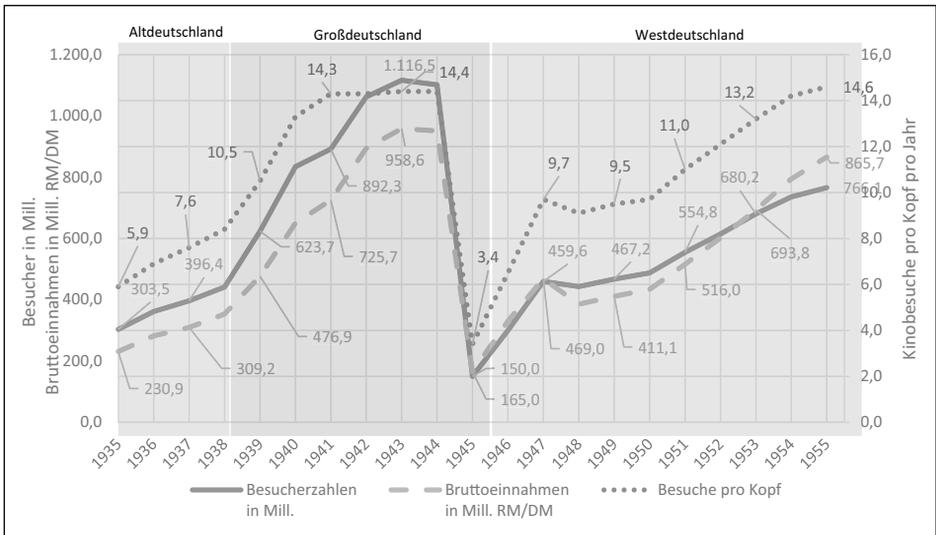


Abbildung 3: Der Kinobesuch in Deutschland 1935–1955¹⁶¹

159 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 13.

160 Vgl. (Pestalozza, 1956), S. 167, 169.

161 Berechnung aus (Pestalozza, 1952), S. 13, und (Pestalozza, 1956), S. 167, 169.

in Betrieb,¹⁶² 1947 bereits 40 Filmtheater,¹⁶³ und bis 1950 stieg die Anzahl auf 65.¹⁶⁴ Für das Bundesgebiet wurde 1951 mit 4547 ortsfesten Kinos mit insgesamt 1.836.462 Sitzplätzen das Vorkriegsniveau wieder erreicht.¹⁶⁵ Die hohen Wachstumsraten der Kinowirtschaft und die damit verbundenen Marktpotenziale waren auch ein deutlicher ökonomischer und kultureller Beweggrund, die deutsche Filmproduktion möglichst schnell wieder auf Vorkriegsniveau aufzubauen, um wirtschaftlich an dem Kino-Boom partizipieren zu können und ein stabiles Produktionsumfeld für die deutschen Filmschaffenden zu etablieren.

Das Filmangebot in den ersten Jahren bestand zunächst mangels neuer deutscher Produktionen überwiegend aus den immer stärker auf den Markt drängenden ausländischen Filmen, mehrheitlich aus US-amerikanischer Produktion,¹⁶⁶ sowie der Wiederaufnahme älterer Filme (Reprisen)¹⁶⁷ sowie bis 1945 produzierter, teilweise noch nicht ganz fertiggestellter beziehungsweise noch nicht ausgewerteter deutscher Filme (sogenannte »Überläufer«). Letztere waren fast ausschließlich im Bestand des UFI-Vermögens und spielten teilweise beträchtliche Summen ein. Allein das Filmvermögen der Bavaria aus der Zeit vor 1945 wurde mit über 14 Millionen Reichsmark bewertet.¹⁶⁸ Die Überläuferproduktionen und die Reprisen wurden in den ersten Nachkriegsjahren bis etwa 1951 in den deutschen Kinos herausgebracht und stellten bis zu einem Drittel des gesamten westdeutschen Filmangebots dar.¹⁶⁹

Die Einnahmen aus der Auswertung dieser Filme aus dem UFI-Komplex waren für die Bavaria eine der wichtigsten Ertragsquellen der ersten Nachkriegsjahre.¹⁷⁰ So wies die Bavaria Filmkunst in ihrer D-Mark-Eröffnungsbilanz vom 21. Juni 1948 freie Rücklagen in Höhe von 2.816.961,34 DM aus¹⁷¹ und setzte in der Filmauswertung von 1948 bis 1953 etwa 10,3 Millionen DM um,¹⁷² denen, da die Filme bereits vor Kriegsende abgedreht wurden, nur geringe Ausgaben gegenüberstanden.¹⁷³ Diese Erträge waren allerdings gemäß der Bestimmungen der

162 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 138.

163 Vgl. (Wolf & Kurowski, 1988), S. 144.

164 Vgl. (Filmblätter, 1948–1969).

165 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 21.

166 Die Hollywood-Studios gründeten aktive Vertriebsorganisationen in Deutschland fast ausschließlich in Frankfurt am Main. Anfang 1950 war jedes Major-Studio in Deutschland vertreten. Vgl. (Filmblätter, 1948–1969), 1950, Heft 4, S. 82.

167 Die älteren Klassiker waren damals mangels alternativer Angebote sehr beliebt.

168 Vgl. (Runz, 1992), S. 69.

169 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 10.

170 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 4.

171 Vgl. (Zrenner, 1953), S. 4.

172 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 4.

173 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 6.

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

Alliierten für die weitere Eigenproduktion von Filmen blockiert. Die Bavaria verfügte demnach über beträchtliche liquide Mittel.

Wegen der fehlenden Investitionsmöglichkeiten in neue Filmproduktionen und des Verbots zur Übernahme von Verleihaktivitäten und Theaterbetrieben setzte die Bavaria Filmkunst auf die Investition der Erlöse aus der Filmrechteverwertung in die Erneuerung und den Ausbau der eigenen Studioanlagen und der technischen Einrichtungen.¹⁷⁴ Auch angesichts der Währungsreform von 1948 war eine Investition in Immobilien ökonomisch sinnvoll, um der befürchteten Währungsentwertung vorzubeugen. Zudem bot sich die strategische Möglichkeit für das Unternehmen, seine Nachkriegsposition als wichtigster westdeutscher Studiobetrieb durch Kapazitätserweiterung und technologische Marktführerschaft zu festigen und weiter auszubauen, auch weil die großen Studioanlagen in Babelsberg (Ufa) und Johannisthal (Tobis) durch ihre Lage in der Ostzone für die westdeutsche Filmproduktion ausfielen.¹⁷⁵ Die Konzentration auf die Stärkung der Studiodienstleistungen und Anlagen war ebenfalls geboten, da die Erträge aus der Filmverwertung aufgrund fehlender neuer Filmproduktionen kontinuierlich zurückgingen und ab 1953 bedeutungslos wurden.¹⁷⁶

Auf dem Gelände stand der Rohbau eines während des Krieges in Auftrag gegebenen Großateliers, der nun die Substanz für den Bau von zwei neuen Atelierhallen bot, die deshalb in kurzer Zeit bereits Mitte 1948 in Betrieb genommen werden konnten. Auch nach der Währungsreform wurde weiter in den Ausbau der Studioanlagen investiert, und so wurden in Geiseltal 1950 vier neue Hallen fertiggestellt¹⁷⁷ und 1951 auch mit dem Bau eines Farbkopierwerks begonnen, um die Technologieführerschaft der Bavaria zu gewährleisten.¹⁷⁸

Damit verfügte die Bavaria nach dem Ausbau 1950 über acht Studiohallen mit einer Gesamtatelierfläche von 6028 Quadratmetern und dem 370.000 Quadratmeter großen Außengelände über umgerechnet ein Drittel der gesamten westdeutschen Studiokapazität.¹⁷⁹ Mit mehr als 1000 Arbeitnehmern¹⁸⁰ beschäftigte sie etwa 30 Prozent aller Berufstätigen in der westdeutschen Filmindustrie.¹⁸¹ Zur Illustration: 1950 gab es in Westdeutschland neun relevante Spielfilmateliers mit den folgenden Kapazitäten (siehe [Tabelle 1](#)¹⁸²).

174 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 6.

175 Vgl. (BayHStA MWi 24894a, 1954b), S. 7, S. 14.

176 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 5.

177 Die Hallen wurden neu mit Ziffern benannt. Die Hallen 2, 3, 6 und 7 wurden neu gebaut. Vgl. (Webers, 2009), S. 125.

178 Vgl. (Webers, 2009), S. 130.

179 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 40.

180 Vgl. (Zrenner, 1953), S. 5.

181 Vgl. (Pestalozza, 1952), S. 39.

182 Vgl. (Filmblätter, 1950); Studioflächen aus: (Pestalozza, 1952), S. 41.

Tabelle 1: Die deutschen Spielfilmateliers 1950

Ort	Bendestorf	Berlin-Spandau	Berlin-Tempelhof	Düsseldorf	Freiburg	Göttingen	Hamburg-Wandsbek	München	Wiesbaden
Eigentümer	Junge Film-Union	CCC-Film	Universum-film A.-G.	Euphono Film	A.G.F.	Filmatelier Göttingen	Real-Film	Bavaria-Filmkunst	Affa
Belagschaft	70 bis 200	Ca. 100	250	107	25	148	Ca. 200	Ca. 1000	Ca. 115
Anzahl der Hallen	2	2	4	2	1	3	3	8	3
Atelierfläche innen (qm)	1480	917	2160	720	800	1368	1251	6028	1800
Fläche Nebenräume (qm)	1400	1000	k.A.	1520	k.A.	2450	k.A.	21.333	4000
Außenfläche (qm)	5000	35.000	50.000	2800	-	21.200	-	370.000	10.000
Kapazität Spielfilme pro Jahr	8	8	12	7	5	11	10	30	7

4.2 Die wirtschaftliche Situation der Bavaria in der frühen Nachkriegszeit

Diese im Grunde sehr vorteilhafte Wettbewerbssituation konnte von der Bavaria in den darauffolgenden Jahren allerdings wirtschaftlich nur bedingt genutzt werden.

4.2.3 Die erste Krise der Bavaria nach dem Krieg

Die Finanzierungssituation für Filme in Westdeutschland war nach 1945 deutlich erschwert. Vor dem Krieg wurden Filme in Deutschland gewöhnlich weitgehend über Bankkredite und Verleihgarantien finanziert. Die großen Produktionsunternehmen und Studios hatten ausreichende besicherungsfähige Vermögenswerte und planten ihre Herstellungstätigkeit nicht mit Einzelproduktionen, sondern mit umfangreichen Filmstaffeln, die einen Risikoausgleich zwischen den einzelnen Filmen in der Verwertung zuließen. Da das ehemalige Reichsfilmvermögen (die UFI-Vermögenswerte) für die Produktion durch die mangelnde Herstellungslizenz der großen Studiobetriebe nicht einsetzbar war und die kleinen, lizenzierten Produzenten kaum über ausreichende Vermögenswerte verfügten und mangels Masse höchstens an Einzelproduktionen arbeiten konnten, war die in der Vorkriegszeit übliche Produktionsfinanzierung kaum mehr möglich. Um dennoch Filme zu finanzieren und damit durch laufende Produktionen ihre Anlagen- und Personalauslastung sicherzustellen, unterstützte die Bavaria die ersten Produktionen auf dem Gelände mit beträchtlichen Beistellungen und Atelierkrediten, die in ihrer Höhe etwa zwei Drittel der in Anspruch genommenen Leistungen ausmachten.¹⁸³ Die Kredite sollten anschließend aus den Filmerlösen aus der Kinoauswertung zurückbezahlt werden. Die Hoffnung auf Refinanzierung der Atelierkredite war vorerst groß, denn das Kino selbst boomte und die Studios verfügten zunächst über ausreichend liquide Mittel aus der Filmauswertung der »Überläufer«-Filme für die Zwischenfinanzierung der unabhängigen Produktionen.

Ab 1949 geriet die Bavaria jedoch in eine erste größere wirtschaftliche Krise. Die Studios hatten durch großzügige Atelierkredite an die Produzenten und die Expansionspolitik des Unternehmens akute Finanzprobleme. Damit wurden die grundlegenden strukturellen Probleme der deutschen Nachkriegsfilmwirtschaft offensichtlich. Die restriktive Lizenzierungspraxis der Alliierten für Filmproduzenten und die damit verbundene Trennung zwischen den großen Atelierbetrieben, allen voran der Bavaria Film, und den meist kleinen, bestenfalls mittelständigen Produktionsunternehmen hatte eine erhebliche Zersplitterung der ehemals hochkonzentrierten deutschen Filmwirtschaft zur Folge.

183 Vgl. (BayHStA, MWi 24894b, 1953), S. 10.