

Markus Yagapen

# Filmgeschäftsführung

Kostenmanagement bei Film und Fernsehen

4., komplett überarbeitete Auflage

HERBERT VON HALEM VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte  
bibliografische Daten sind im Internet über  
<https://dnb.de> abrufbar.

Markus Yagapen  
Filmgeschäftsführung.  
Kostenmanagement bei Film und Fernsehen  
*Praxis Film*, 10  
Köln: Herbert von Halem Verlag 2024

4., komplett überarbeitete Auflage

© 2024 by Herbert von Halem Verlag, Köln

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung  
und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten.  
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch  
Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren)  
ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert  
oder unter Verwendung elektronischer Systeme  
(inkl. Online-Netzwerken) gespeichert, verarbeitet,  
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dem Buch auf  
die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher  
Sprachformen verzichtet. Mit den Personenbezeichnungen  
sind stets beide Geschlechter gemeint.

ISBN (Print) 978-3-7445-2082-9

ISBN (PDF) 978-3-7445-2083-6

ISSN 1617-951X

Den Herbert von Halem Verlag erreichen Sie auch im  
Internet unter <https://www.halem-verlag.de>  
E-Mail: [info@halem-verlag.de](mailto:info@halem-verlag.de)

Lektorat: Imke Hirschmann  
Druck: docupoint GmbH, Magdeburg  
Satz: Herbert von Halem Verlag  
Gestaltung: Claudia Ott Grafischer Entwurf, Düsseldorf

# Inhaltsverzeichnis

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>Vorwort</b>                       | <b>9</b>  |
| <br>                                 |           |
| <b>1. Filmgeschäftsführung</b>       | <b>11</b> |
| 1.1 Berufsbild Filmgeschäftsführer   | 11        |
| 1.2 Allgemeine Organisation          | 20        |
| <br>                                 |           |
| <b>2. Filmbuchhaltung</b>            | <b>27</b> |
| 2.1 Grundlagen der Finanzbuchhaltung | 27        |
| 2.2 Belegqualität                    | 37        |
| 2.3 Kasse, Verrechnungsgeld          | 49        |
| 2.4 Umsatzsteuer                     | 63        |
| 2.5 Eingangsrechnungen               | 73        |
| 2.6 Abschlussarbeiten                | 76        |
| <br>                                 |           |
| <b>3. Gagenabrechnung</b>            | <b>80</b> |
| 3.1 Rechtliche Fragen                | 80        |
| 3.2 Grundlagen Lohnbuchhaltung       | 100       |
| 3.3 Künstlersozialversicherung       | 113       |
| 3.4 Schauspieler, Komparsen          | 118       |
| 3.5 »Ausländische« Filmschaffende    | 133       |
| 3.6 Erstattung von Aufwendungen      | 141       |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| <b>4.</b> | <b>Filmkostenrechnung</b>                | <b>162</b> |
| 4.1       | Internes Rechnungswesen                  | 162        |
| 4.2       | Kostenarten, Kostenstellen               | 169        |
| 4.3       | Kostenträger                             | 177        |
| 4.4       | Kostenstand                              | 184        |
| 4.5       | Cashflowplan                             | 189        |
| <br>      |  |            |
| <b>5.</b> | <b>Schlusswort</b>                       | <b>193</b> |
| 5.1       | Am Ziel                                  | 193        |
| 5.2       | Weitere Ressourcen, Feedback und Kontakt | 194        |
| <br>      |  |            |
| <b>6.</b> | <b>Lösungen</b>                          | <b>195</b> |

# 1.

## Filmgeschäftsführung

### 1.1 Berufsbild Filmgeschäftsführer

Film ist Kunst. Wir denken an geniale Regisseure, talentierte Schauspieler und kreative Filmemacher, die aus Träumen und Ideen grandiose Filmwerke erschaffen. Wer aber sorgt hinter den Kulissen für den wirtschaftlichen Erfolg?

Die Medienbranche ist weltweit ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und auch in Deutschland spielt die Film- und Fernsehbranche im politischen und gesellschaftlichen Leben eine große Rolle. Seit den 1990er-Jahren ist das Produktionsvolumen ununterbrochen angestiegen und die Entwicklung der deutschen Filmindustrie wird immer dynamischer. Neue Technologien und Vertriebswege begründen einen ständig wachsenden Programmbedarf.

Digitalisierung und Medienkonvergenz verändern die Produktions- und Distributionsprozesse. Neue Branchenstrukturen, die zunehmend auf Informationstechnologien basieren, bringen neue Berufsbilder hervor, wobei die ehemalige Abgrenzung zwischen dem technischen und dem kreativen Bereich mehr und mehr verschwindet.

Damit verbunden stehen Medienunternehmen auch in den Bereichen »Organisation«, »Finanz- und Rechnungswesen« sowie »Personalmanagement« vor neuen Herausforderungen. Film- und Fernsehproduktionen leiden erheblich unter dem vielzitierten Fachkräftemangel und die vorhandenen Qualifizierungsangebote reichen bei Weitem nicht aus.

Früher richteten kleine Produktionsunternehmen ihr Augenmerk vorwiegend auf die künstlerische Qualität und den Prozess der Filmherstellung selbst. Es gab beispielsweise Produzenten, die ein hervorragendes

Gespür für erfolgreiche Stoffe besaßen und auch die Fähigkeit, mit einem begabten Team gelungene Filme herzustellen. Aber sie hatten nur geringe betriebswirtschaftliche Kenntnisse oder Erfahrungen. Als Ergebnis stand dann oft ein künstlerisch ausgereifter Film im Scheinwerferlicht, doch im Schatten und zunächst unsichtbar wurde finanzielles Chaos hinterlassen. Kam es dann nach Betriebsprüfungen durch das Finanzamt und die Sozialversicherung zu hohen Nachzahlungen, führte dies nicht selten zu einem plötzlichen Ende einer ambitionierten Filmproduktionsfirma.

Heutzutage steht eindeutig der Wunsch im Vordergrund, mit der Filmproduktion Gewinne zu erwirtschaften. Um den Wettbewerbsbedingungen und dem Wirtschaftsumfeld gerecht zu werden, ist es unbedingt erforderlich, das Finanzmanagement in verantwortungsvolle Hände zu legen und den gesamten Filmherstellungsprozess einer akribischen finanziellen Kontrolle zu unterstellen.

Filmgeschäftsführer unterstützen Produktionsfirmen im kaufmännischen Bereich mit branchenspezifischer Kompetenz und sorgen für eine steuerrechtlich einwandfreie Finanzbuchhaltung, eine sozialversicherungsrechtlich korrekte Lohnbuchhaltung sowie für eine zeitnahe Kostenkontrolle.

### 1.1.1 Aufgaben und Tätigkeiten

#### 1.1.1.1 *Aufgaben*

Als Filmgeschäftsführer oder »Production Accountants« bezeichnet man Mitarbeiter, die bei Film- und Fernsehproduktionen für die Projektbuchhaltung zuständig sind.

In enger Zusammenarbeit mit der Produktionsleitung verwaltet der Filmgeschäftsführer das Budget des Filmvorhabens, sorgt für die ordnungsgemäße Kostenzuordnung und führt eine steuerrechtlich einwandfreie Finanzbuchhaltung.

Durch eine zeitnahe Verarbeitung der Belege und durch die Erstellung aktueller Kostenstände schafft er ein wirksames Instrument zur Kostenkontrolle. Der Filmgeschäftsführer ermittelt regelmäßig den Finanzbedarf und ermöglicht so die zuverlässige Begleichung der Verbindlichkeiten.

Er ist für eine sozialversicherungsrechtlich korrekte Lohnbuchhaltung verantwortlich und kümmert sich um Gagen- und Honorarzahlungen. In

Personalangelegenheiten ist der Filmgeschäftsführer Ansprechpartner für das gesamte Team.

Nach Beendigung der Produktion übernimmt er die finanzielle Abwicklung bis zur Ermittlung des Endkostenstands.

#### 1.1.1.2 *Tätigkeiten*

Der Filmgeschäftsführer wird im Idealfall bereits in einer frühen Phase des Filmprojekts hinzugezogen. Anhand der geplanten Finanzierung erstellt er einen realitätsnahen Cashflowplan und sorgt durch gute Vorbereitung für einen reibungslosen finanziellen Ablauf während der Produktionsphase. Die Kalkulation, die von der Herstellungsleitung oder Produktionsleitung im Auftrag des Produzenten erstellt wird, dient als Grundlage für die weitere Arbeit der Filmgeschäftsführung.

Während der eigentlichen Produktionsphase werden alle Geschäftsvorgänge kontinuierlich in der Buchhaltung erfasst. Gleichzeitig muss die Einhaltung der Kalkulationsvorgaben ständig überwacht werden.

Der Filmgeschäftsführer überweist die Gagen an die Mitwirkenden und erstellt die entsprechenden Abrechnungen. Er ist für die Auszahlung und Abrechnung von Verrechnungsgeldern verantwortlich, das sind die sogenannten »Handkassen«, die bestimmte Produktionsmitarbeiter mit sich führen, um notwendige Anschaffungen oder in Anspruch genommene Leistungen gleich bar bezahlen zu können.

Viele andere Tätigkeiten der Filmgeschäftsführung bleiben vom Team am Set völlig unbemerkt, dazu zählen beispielsweise die Anmeldung und Überweisung der Lohnsteuer an das Finanzamt sowie die Erstellung der Beitragsnachweise und die Zahlung der Sozialversicherungsbeiträge an die Krankenkassen.

Auch eine ordentliche und systematische Ablage jedes einzelnen Belegs ist von großer Bedeutung, denn jeder Vorgang muss später nachvollziehbar und überprüfbar sein.

## 1.1.2 Besonderheiten

### 1.1.2.1 *Besonderheiten der Finanzbuchhaltung*

Der Filmgeschäftsführer muss in der Lage sein, sich schnell auf die vorgegebenen Kontenrahmen der Finanzbuchhaltung des jeweiligen Produktionsunternehmens einzustellen und hat für eine reibungslose Schnittstelle zwischen Projektbuchhaltung und Hauptbuchhaltung zu sorgen.

Vergleicht man ein durchschnittliches mittelständisches Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen mit einer Filmproduktionsfirma, stellt man fest, dass die Anzahl der zu verarbeitenden Belege und der Umfang der organisatorischen Anforderungen erheblich voneinander abweichen. Während man normalerweise mit einem meist gleichbleibenden Kreditorenstamm von etwa 20 bis 50 Lieferanten rechnen kann, wechseln beim Film die Lieferanten ständig, sodass man schnell auf mehrere hundert Kreditoren kommt.

Auch der Umfang der Barzahlungsvorgänge ist bei Filmproduktionen wesentlich höher. Während sich allgemein der bargeldlose Zahlungsverkehr weitgehend durchgesetzt hat, sodass im Monat nur noch wenige Kassenbelege übrig bleiben, ist es bei Filmproduktionen immer noch üblich und oftmals auch notwendig, eine große Anzahl von Geschäftsvorfällen bar abzuwickeln, was bei einer durchschnittlichen Spielfilmproduktion zu mehr als tausend Kassenbelegen pro Monat führen kann. Das hat zur Folge, dass zusätzlich zur Filmgeschäftsführung ein Kassierer während der Drehzeit notwendig und voll ausgelastet ist.

### 1.1.2.2 *Besonderheiten der Lohnbuchhaltung*

Da sich bei herkömmlichen Wirtschaftsunternehmen die Anzahl der Mitarbeiter über das ganze Jahr gesehen meist nicht wesentlich ändert, können die Vorgänge in der Lohnbuchhaltung jeden Monat standardisiert nach demselben Schema ablaufen. Bei einem Filmprojekt dagegen müssen je nach Größe oft mehr als hundert Personen für einen kurzen Zeitraum von wenigen Wochen eingestellt und bei den Krankenkassen an- und abgemeldet werden. Abgesehen von diesem hohen Arbeitsaufwand sind außerdem noch zahlreiche, für die Filmbranche typische Sonderfälle korrekt abzuwickeln, wie beispielsweise die Abrechnung von kurzfristigen, geringfügigen und unständig Beschäftigten.



### 1.1.2.3 *Besonderheiten der Kostenrechnung*

Während der Produktionsphase hat der Filmgeschäftsführer im Bereich »Kostenrechnung« die Aufgabe, die kalkulierten Kosten den Istdaten gegenüberzustellen. Dabei müssen die Kosten detailliert auf die festgelegten Kostenarten verteilt und gebucht werden. Eine Vielzahl von Auswertungen dieser Daten ist zu erstellen, besonders wenn die Finanzierung des Films mithilfe von verschiedenen Fördermitteln oder Co-Produzenten zustande gekommen ist und jedem Finanzier separat Rechenschaft abgelegt werden muss.

Der zeitnah von der Filmgeschäftsführung anzufertigende aktuelle Kostenstand des Projekts ermöglicht es dem Produktionsleiter, während der Dreharbeiten entsprechende regulierende Entscheidungen zu treffen, damit die kalkulierten Kosten auch durch Auswirkungen unvorhergesehener Ereignisse nicht unkontrolliert überschritten werden.

### 1.1.3 Die Filmgeschäftsführung in der Hierarchie

Obwohl der Filmgeschäftsführer in der Hierarchie des Produktionsstabs unterhalb von Produzent, Herstellungsleiter und Produktionsleiter angesiedelt ist, unterstützt er diese auf Augenhöhe als Ratgeber in Personalangelegenheiten und in allen Bereichen des Finanzmanagements. Außerdem liefert er ihnen zeitnah wichtige, entscheidungsrelevante Informationen wie zum Beispiel aktuelle Kostenstände, die für die weitere Steuerung des Filmprojektes benötigt werden.

In der Regel ist der Filmgeschäftsführer weisungsgebunden und im Angestelltenverhältnis tätig. Trotzdem leitet er sein Aufgabengebiet eigenverantwortlich. Wie bei den meisten Stabmitgliedern ist sein Anstellungsvertrag auf die Dauer eines Filmprojekts befristet. Sein direkter Vorgesetzter ist der Produktionsleiter, mit dem sich der Filmgeschäftsführer regelmäßig austauscht und abstimmt.

### 1.1.4 Einstieg in den Beruf

#### 1.1.4.1 *Fachliche und persönliche Voraussetzungen*

Da die Berufsbezeichnung »Filmgeschäftsführer« nicht geschützt ist, gibt es keine verbindlichen Richtlinien, nach denen die Voraussetzungen zur Erlangung dieser Berufsbezeichnung beurteilt werden könnten. Es ist jedoch offensichtlich, dass fachliche Vorkenntnisse auf jeden Fall erforderlich sind. Gute Voraussetzungen für den Einstieg in diesen Beruf sind beispielsweise:

1. Ein betriebswirtschaftliches Studium oder eine kaufmännische Ausbildung zum Beispiel als Büro-, Industrie- oder Bankkaufmann. Branchenspezifisch gibt es die Ausbildung zum »Kaufmann für audiovisuelle Medien«. Steuerfachangestellte haben ebenfalls eine passende Qualifikation. Wichtig ist auch eine gewisse Berufserfahrung im Bereich »Buchhaltung« oder in einem der oben stehenden Berufe.
2. Umfangreiches Fachwissen in den Bereichen »Finanzbuchhaltung« und »Steuerrecht« wird als Grundvoraussetzung erwartet.
3. Im Bereich »Lohnbuchhaltung« sollte bereits eine gewisse Erfahrung und Routine vorhanden sein. Dann können auch die speziellen Sonderfälle, die für eine Filmproduktion typisch sind, leichter bewältigt werden.
4. Auch mit den Begriffen »Kostenrechnung« und »Kalkulation« sollte man schon etwas anfangen können.
5. Hilfreich sind darüber hinaus Kenntnisse im Arbeits- und Vertragsrecht.
6. Die Beherrschung der englischen Sprache ist nicht nur bei internationalen Koproduktionen erforderlich. Kenntnisse in weiteren Sprachen sind natürlich von Vorteil.

Nicht zu unterschätzen sind außerdem persönliche Kompetenzen, die zur Ausübung des Berufes benötigt werden. Als Beispiele sind zu nennen:

- Da Filmgeschäftsführer in der Regel mit ständig wechselnden Arbeitgebern und Teams konfrontiert werden, ist Flexibilität überaus wichtig.
- Der Filmgeschäftsführer sollte sich durch Kommunikationsstärke und Durchsetzungsvermögen auszeichnen. Zusammenhänge müssen schnell erkannt und Entscheidungen sofort umgesetzt werden können.

- Die Fähigkeit, konzentriert, genau und strukturiert zu arbeiten, sollte genau so ausgeprägt sein wie eine Affinität zu Zahlen.
- Hervorragendes Fachwissen darf nicht dazu führen, dass Vorgänge unnötig kompliziert werden. Für den reibungslosen Ablauf einer Produktion ist es unbedingt erforderlich, dass die Arbeit im Sinne einer zu erbringenden Dienstleistung angesehen wird.
- Der Filmgeschäftsführer kennt alle Gagen und weiß über viele streng vertrauliche Sachverhalte Bescheid. Die Fähigkeit, höchste Diskretion zu bewahren, ist daher unabdingbar.
- Auch in stressigen Situationen einen kühlen Kopf zu behalten und den Überblick nicht zu verlieren, ist ebenfalls eine wichtige Eigenschaft.

Da in der Medienbranche flexible Arbeitszeiten an der Tagesordnung sind, sollte man sich auch darauf gut vorbereiten. Die tägliche Arbeitszeit beträgt regulär bereits zehn Stunden, zu bestimmten Terminen (zum Beispiel Monatsabschluss) können auch Überstunden anfallen. Die Bereitschaft zu reisen und öfters wechselnde Lebensmittelpunkte zu haben, gehört ebenfalls zu den Voraussetzungen, die ein Filmgeschäftsführer erfüllen muss.

#### 1.1.4.2 *Qualifizierung*

Auf der Website [www.Filmgeschäftsführer.de](http://www.Filmgeschäftsführer.de) finden Sie aktuelle Informationen über derzeit angebotene Seminare zum Thema »Filmgeschäftsführung«.

Entscheidend ist jedoch das Lernen aus den Erfahrungen im Produktionsalltag. Oft gelingt der Einstieg in den Beruf über eine Tätigkeit als Filmgeschäftsführungsassistentin oder als Kassierer. In vielen Produktionsfirmen besteht außerdem die Möglichkeit, ein Praktikum in der Abteilung »Filmgeschäftsführung« zu absolvieren.

Um eine Assistenzstelle oder einen Praktikumsplatz zu finden, ist mein Geheimtipp, auf der Website der Filmförderung in Ihrem Bundesland regelmäßig nachzusehen, welche Produktionen gefördert wurden. Diese werden meist unter »Pressemitteilungen« direkt am Tag nach der Fördersitzung veröffentlicht. Dann können Sie sich bei den genannten Produktionsfirmen vorstellen und Ihre Mitarbeit bei dem geförderten Filmprojekt anbieten. Ansonsten lohnt sich ein Blick in Crew-United ([www.crew-united.de](http://www.crew-united.de)), um Filmgeschäftsführer direkt zu kontaktieren.

## 1.1.5 Perspektiven

### 1.1.5.1 *Entwicklung des Berufsbildes*

Seit den Anfangszeiten der Filmbranche sind spezialisierte Buchhalter ein fester Bestandteil der Produktionsteams. Sie waren schon immer notwendig, um sicherzustellen, dass die Filmherstellung auch in finanzieller Hinsicht reibungslos verläuft und das Budget ordnungsgemäß verwaltet wird.

Wurde dagegen die professionelle kaufmännische Kontrolle bei Filmproduktionen vernachlässigt, führte dies oftmals zu großen wirtschaftlichen Schwierigkeiten bis hin zur Insolvenz der Produktionsfirma. So kam es, dass Kaufleute in den Produktionsprozess eingegliedert wurden und damit war auch der Beruf »Filmgeschäftsführer« geboren.

Die Rolle der Filmgeschäftsführung hat sich jedoch im Laufe der Zeit weiterentwickelt und ihre Bedeutung im Produktionsteam hat sich geändert. In den frühen Tagen des Filmmachens waren es oft noch branchenfremde Buchhalter, die in die Produktionsteams aufgenommen wurden. Ihre Aufgabe war es lediglich, die Kosten zu verbuchen und für pünktliche Zahlungen zu sorgen.

Heute hat sich das Berufsbild über die Buchhaltung hinaus erweitert, Filmgeschäftsführer spielen jetzt eine aktivere Rolle im Produktionsprozess. Sie beraten und unterstützen Produzenten in allen finanziellen Angelegenheiten, angefangen von der Finanzierung über die Identifizierung potenzieller Kosteneinsparungen bis hin zur Erstellung von Verwendungsnachweisen für die Filmförderungen. Sie verhandeln mit Banken, kommunizieren mit dem Steuerberater und stellen sicher, dass alle gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden.

Mit Unterstützung der Filmgeschäftsführung sind Filmproduktionsunternehmen heutzutage in der Lage, ihre Gewinne zu maximieren beziehungsweise eventuelle Verluste zu minimieren. Dies ist besonders wichtig, weil die Budgets oft knapp und die Ressourcen begrenzt sind.

### 1.1.5.2 *Berufsaussichten*

Im Zuge des ständig wachsenden Programmbedarfs erhöht sich nicht nur die Anzahl der Filmproduktionen entsprechend schnell, sondern auch der Druck auf die Produktionsfirmen, ihre Filmprojekte erfolgreich und unter

Einhaltung strenger wirtschaftlicher Vorgaben abzuschließen. Demzufolge steigt auch der Bedarf an Filmgeschäftsführern.

### 1.1.5.3 *Aufstiegsmöglichkeiten*

Es gibt für Filmgeschäftsführer mehrere Formen des Aufstiegs, die auf der Karriereleiter einen wichtigen Schritt nach oben bedeuten können. So kann die berufliche Verbesserung beispielsweise darin liegen, dass er in einer kleinen Produktionsfirma beginnt, später bei mittelständischen Unternehmen arbeitet und schließlich zu einem großen Konzern wechselt. Möglicherweise wird der Filmgeschäftsführer später Hauptbuchhalter im Headoffice und führt einzelne Projektbuchhaltungen in eine gemeinsame Buchhaltung zusammen.

Inhaltlich ist der Aufstieg hauptsächlich daran festzumachen, dass die Komplexität der Aufgaben zunimmt. Sonderfälle gibt es zwar in jeder Produktion, doch Anzahl und Schwierigkeit unterscheiden sich zum Teil erheblich. Viele sehen einen beruflichen Aufstieg auch darin, von einer Fernsehproduktionsfirma zu Kinofilmproduktionen bis hin zu internationalen Koproduktionen zu wechseln.

Der wichtigste Punkt ist aber die Erfahrung, die durch die praktische Arbeit im Laufe der Jahre angesammelt wird. Je erfahrener der Filmgeschäftsführer ist, desto gefragter ist er und desto mehr kann er auch verdienen. Gerade im Sommer, wenn die meisten Filme gedreht werden, ist es oft schwierig, gute Filmgeschäftsführer zu finden, was nicht selten zu höheren Gagenvereinbarungen führt.

#### Übungsfrage

Herzlichen Glückwunsch, Sie sind am Ende des ersten Kapitels angekommen. Jetzt ist es Zeit, die erste Übungsfrage zu beantworten! Bitte kreuzen Sie die richtige(n) Lösung(en) an:

Frage 1

**Zu den typischen Aufgaben der Filmgeschäftsführung gehört ...**

- ... eine ordentliche Buchführung.
- ... eine ordentliche Kameraführung.
- ... die Erstellung des Szenenbilds.
- ... die Erstellung des Kostenstands.

## 1.2 Allgemeine Organisation

### 1.2.1 Betriebsstruktur

Vor dem Beginn der Tätigkeit für ein Produktionsunternehmen sollte sich der Filmgeschäftsführer ein klares Bild von dieser Firma machen, denn davon hängen wesentliche Entscheidungen für die weitere Arbeitsweise und Organisation ab.

Die deutsche Filmindustrie ist komplex und vielfältig, mit einer Vielzahl von Produktionsfirmen, die von kleinen unabhängigen Betrieben bis hin zu großen, kapitalstarken Konzernen reichen. Gemäß einer Empfehlung der Europäischen Kommission lassen sich diese Unternehmen nach Größe und Mitarbeiterzahl wie folgt klassifizieren:

- Kleinstunternehmen haben weniger als zehn Angestellte und einen Jahresumsatz von höchstens zwei Millionen Euro.
- Kleine Unternehmen zählen weniger als 50 Angestellte und haben höchstens zehn Millionen Euro Jahresumsatz.
- In mittleren Unternehmen sind weniger als 250 Personen angestellt und der Jahresumsatz beträgt höchstens 50 Millionen Euro.
- Großunternehmen beschäftigen 250 oder mehr Angestellte, ihr Jahresumsatz ist größer als 50 Millionen Euro.

In dieser Empfehlung der EU-Kommission werden mittlere Unternehmen mit mittelständischen gleichgesetzt. In Deutschland werden jedoch häufig auch schon kleine und kleinste Unternehmen als mittelständisch bezeichnet.

Außerdem ist ein besonderes Augenmerk darauf zu richten, welche Rechtsform das Unternehmen hat. Die häufigste Form der Produktionsgesellschaft in Deutschland ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Diese gehört einem oder mehreren Anteilseignern, die nur für die Höhe ihrer Einlage haften. Eine solche Unternehmensform ist ideal für kleinere Produktionen, da sie eine große Flexibilität in Bezug auf Finanzierung und Eigentumsverhältnisse ermöglicht. Außerdem unterliegt die GmbH nicht so strengen Vorschriften wie andere Unternehmensformen, was mehr Gestaltungsspielraum ermöglicht.

Weit verbreitete Rechtsformen bei deutschen Filmproduktionsunternehmen sind außerdem die Aktiengesellschaft (AG), die wie die GmbH eine Kapitalgesellschaft ist, und die Kommanditgesellschaft (KG), eine Personengesellschaft zwischen zwei oder mehreren Personen. Andere

Filmproduktionen firmieren als GmbH & Co. KG, eine abgewandelte Form der Kommanditgesellschaft, bei der die Personengesellschaft mit einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung kombiniert wird.

Neben den verschiedenen Größenordnungen und Rechtsformen von Produktionsfirmen gibt es auch verschiedene Strukturen, die diese Unternehmen annehmen können. Sie können beispielsweise Teil einer größeren Unternehmensgruppe oder vollständig unabhängig sein. Darüber hinaus können einige Unternehmen im Besitz einer einzelnen Person sein, während sich andere im Besitz mehrerer Personen oder Organisationen befinden.

Größe, Rechtsform und Struktur des Filmproduktionsunternehmens sind Parameter, die sich erheblich auf die Arbeitsweise der Filmgeschäftsführung auswirken. Unterschiede gibt es beispielsweise bei Formvorschriften, steuerlichen Besonderheiten und Buchhaltungsverfahren. Auch auf verschiedene Kommunikationswege und Ablagesysteme muss sich der Filmgeschäftsführer schnell einstellen können. Detaillierte Kenntnisse der Betriebsstruktur sind für den Filmgeschäftsführer unerlässlich, um seine Arbeit effektiv und effizient zu erledigen, und helfen ihm, die Finanzlage des Unternehmens und seine rechtlichen Rahmenbedingungen zu verstehen.

## 1.2.2 Arbeitsplatz

Der moderne Arbeitsplatz der Filmgeschäftsführung ist ein komplexes und sich ständig veränderndes Umfeld. Er ist so zu gestalten, dass eine Vielzahl von Aufgaben konzentriert und schnell bewältigt werden können. Auch für die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen muss der Arbeitsplatz geeignet und mit den entsprechenden Technologien ausgestattet sein.

### 1.2.2.1 Ablagesystematik

Fächer oder Ablagekörbe erleichtern dem Filmgeschäftsführer die tägliche Arbeit und haben sich als Mittel bewährt, der Papierflut Herr zu werden. Jeder Filmgeschäftsführer findet mit der Zeit heraus, welche Methode der Organisation am besten für ihn geeignet ist. Praktisch sind beispielsweise Ordner, in die noch zu buchende bzw. gebuchte aber noch zu zahlende Belege eingeordnet werden. Es kann auch mit anderen Ablagesystemen gearbeitet werden, wichtig ist nur, dass alle Papiere sofort gefunden werden können.

Alle abgeschlossenen Vorgänge werden entsprechend der in dem jeweiligen Unternehmen verwendeten Systematik in Ordnern abgelegt, sodass sie auch für andere Mitarbeiter auffindbar sind.

#### 1.2.2.2 *Ausrüstung*

Einer der wichtigsten Bestandteile des Arbeitsplatzes ist ein leistungsfähiger Computer, wobei auch für ein gutes Datensicherungskonzept gesorgt werden muss. Die Filmgeschäftsführung sollte außerdem über einen eigenen Drucker verfügen und nicht auf ein Gerät angewiesen sein, das vom ganzen Produktionsbüro benutzt wird.

Auf der Softwareseite gibt es speziell für die Filmbranche entwickelte Kalkulations- und Buchhaltungsprogramme. Meistens verwenden Filmgeschäftsführer die Module »Fibu« und »Lohn« von Sesam ([www.sesamsoft.de](http://www.sesamsoft.de)).

Wichtig ist auch ein professionelles Telefonsystem zum Beispiel mit Headset, so bleiben auch während eines Telefonats beide Hände frei. Ferner benötigt der Filmgeschäftsführer einen mobilen Taschenrechner oder eine Additionsmaschine mit Papierrolle zum Ausdrucken der Berechnungen (»Additionsstreifen«).

Mehrere Stempel ergänzen die Ausrüstung. Dazu zählen der Firmenstempel des Produktionsunternehmens, ein normaler Posteingangsstempel mit Datum (falls der Posteingang nicht über das Produktionssekretariat abgewickelt wird) und ein Paginierstempel (auch »Nummerierstempel« genannt), der fortlaufende Belegnummern erzeugt. Ein Buchungsstempel ist erforderlich, um die Rechnungen zu kontieren. Für »gebucht« und »bezahlt« kann auch ein Wortbandstempel mit Datum verwendet werden.

Darüber hinaus werden benötigt:

- ein Stempelkissen
- eine Kasse (zum Beispiel eine Geldkassette mit Münzeinsatz)
- eine geeignete größere Briefftasche, mit der große Bargeldmengen transportiert und sortiert werden können (zum Abholen von der Bank oder zum Auszahlen am Set)
- mehrere Ablagekästen (Eingangs- und Ausgangsfächer, To-do-Fach etc.)
- ein geeigneter Locher
- ein Hefter mit passenden Heftklammern sowie ein Heftklammernentferner



- eine Papierschere
- transparenter Klebefilm
- ein Klebestift
- ein Lineal
- ein Radiergummi
- Sichthüllen
- Briefumschläge mit Sichtfenster
- diverse Schreibutensilien wie Bleistifte, Kugelschreiber, Textmarker
- Papier
- Ordner mit bedruckbaren Rückenschildern
- Trennblätter und alphabetische Register

Außerdem ist es ratsam, sich einen Ordner mit den Filmgeschäftsführungs- und sonstigen Formularen, die in der Produktionsfirma gebraucht werden, anzulegen.

Natürlich gibt es keine verbindlichen allgemeinen Vorschriften darüber, wie die Ausstattung der Filmgeschäftsführung auszusehen hat. Die oben stehende Aufzählung mag als Anregung dienen, für sich selbst eine entsprechende individuelle Übersicht zusammenzustellen und diese immer wieder zu aktualisieren. Mit einer solchen Liste verhindert man bei der Projektaufnahme, dass wichtige Arbeitsmittel vergessen werden oder die Beschaffung zu lange dauert.

### 1.2.3 Routinen

Routine erlangt man durch Übung und tägliche Anwendung. Erfahrung und Wissen wachsen durch die tägliche Auseinandersetzung mit den Problemstellungen des Berufs. Routine bedeutet aber auch, dass gewisse Arbeiten schematisch, also immer dem gleichen Ablauf folgend, ausgeführt werden. Im Bereich der Filmgeschäftsführung lohnt es sich, sich derartige »Routinen« zurechtzulegen und entsprechend dazu passende Checklisten zu erstellen.

#### 1.2.3.1 Ablaufroutinen

In einer Ablaufroutine werden die einzelnen Arbeitsschritte immer wiederkehrender Abläufe wie beispielsweise die monatliche Erstellung der

Gagenabrechnungen Punkt für Punkt aufgelistet. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass wichtige Aufgaben nicht vergessen werden und eine gleichbleibende Qualität der Arbeitsprozesse gewährleistet ist. Außerdem führen Ablaufroutinen zu einer enormen Zeitersparnis. Die Praxis zeigt, dass die auf diese Weise frei werdende Zeit dringend für die Bearbeitung von Spezialfällen benötigt wird. Darüber hinaus erleichtern derartige Unterlagen auch die Einarbeitung von Assistenten oder Praktikanten, die dann viel schneller in der Lage sind, bestimmte Arbeiten eigenverantwortlich zu erledigen.

### 1.2.3.2 *Checklisten*

Bei der täglichen Arbeit stellt es sich schnell heraus, dass bestimmte Erfahrungen nur einmal gemacht und manche Erkenntnisse nur einmal gewonnen werden müssen. Um auf diese Erfahrungen und Erkenntnisse beim nächsten Projekt wieder zurückgreifen zu können, sollten sie schriftlich fixiert werden. Am besten eignen sich hierfür selbst erstellte Checklisten. Aber auch von der Produktionsfirma zur Verfügung gestellte Informationen sollten immer griffbereit zur Verfügung stehen. Beispiele für Checklisten und übersichtliche Zusammenstellungen wichtiger Informationen sind:

- Checkliste für die Arbeitsmittelbeschaffung: Anhand dieser Liste wird das vorhin beschriebene Büromaterial bestellt.
- Ausgabe- und Rückgabequittungen für Technik und sonstige Wertgegenstände: Es ist kaum zu glauben, aber oft wird viel Zeit mit Diskussionen verloren, ob nun ein Locher zurückgegeben worden ist oder nicht, respektive ob man überhaupt einen erhalten hat, der zurückgegeben werden könnte und so fort. Bei Geräten wie der Additionsmaschine ist das dann auch eine Kosten(erstattungs)frage. Um dies alles zu vermeiden, lautet der Vorschlag aus der Praxis: Der Filmgeschäftsführer sollte sich die Checkliste bei der Entgegennahme und Rückgabe solcher Gegenstände abzeichnen lassen! Es handelt sich dabei nicht um überflüssigen Bürokratismus, sondern um professionelles Büromanagement.
- Adress- und Telefonlisten: Der Filmgeschäftsführer richtet sich ein Adress- und Telefonbuch ein, in dem alle für die Produktion wichtigen Ansprechpartner zu finden sind, auch wenn sie nicht auf der Stabliste stehen, wie zum Beispiel die Haupthausbuchhaltung oder der Steuerberater.