

## Die Ufa - Entstehung eines Mythos

© Thomas Elsaesser, 2017

1921 ist ein entscheidendes Jahr für die Ufa. Im März hat die Firma das „Reich“ mit Darlehen der Deutsche Bank ausbezahlt. Später im selben Jahr erwirbt sie mit der Decla-Bioscop die vierte Säule ihrer Konzern-Struktur (neben Nordisk, Messter und PAGU). Außerdem hat sie mit *Madame Dubarry* (unter dem Titel *Passion* im Dezember 1920 in New York uraufgeführt) und mit *Anna Boleyn* ihre ersten Export-Erfolge in den USA, während *Das Cabinet Des Dr. Caligari* (eine Decla-Produktion von 1919/20) in Frankreich 1921 von den Kritikern bejubelt wird. Sowohl der kommerzielle wie auch der kritische Erfolg sind entscheidend für die Durchbrechung der moralischen Blockade gegen den deutschen Film nach dem Ersten Weltkrieg, und beide beweisen, dass die Ufa vor allem ein Geschäft ist, auch wenn es sich um ein Geschäft mit Unterhaltung, Kultur und Nationalprestige handelt. Somit kann die Ufa ab 1921 am besten nicht national, sondern im Vergleich mit anderen internationalen Film-Industrien verstanden werden, beispielsweise mit Konkurrenz-Unternehmen in Europa (z.B. Pathé und Gaumont) oder den USA (z.B. Paramount und MGM, den späteren Partnern im Parufamet Agreement).

Der Mythos Ufa ist eine widersprüchliche Mischung aus erfolgreicher Selbst-Präsentation und fataler Selbst-Überschätzung. Die Mischung hat meist zu Pauschal-Urteilen einer vorwiegend rechtslastigen, national-konservativen Propaganda-Maschine geführt. Dabei wurden oft genug komplizierte internationale Entwicklungen und riskante wirtschaftliche Entscheidungen, schillernde Persönlichkeiten und externe Faktoren auf eine verkürzt politische Linie festgelegt, die schließlich diesen Mythos auf einen griffigen Nenner brachte, bei dem sich technische Brillanz, politischer Opportunismus und der autoritäre Geist des Preußischen Militärs in etwa die Waage halten.

Ich will mir nicht anmaßen, diese gegensätzlichen Bestandteile des Mythos zu zerlegen oder neu zu verknüpfen, sondern stattdessen versuchen, die wirtschaftliche Matrix und das organisatorische Substrat des Mythos in Erinnerung zu bringen, und – besonders auf die Krisenjahre um 1927 bezogen, also zehn Jahre nach der Gründung – die Ufa im internationalen Kontext ihrer konzern-internen and externen Verflechtungen zu sehen.

Anders gesagt: was waren unter dem Gesichtspunkt des Managements und der wirtschaftlichen Leistungen die wettbewerbsmäßigen Stärken und Schwächen der Ufa gegenüber ihren Rivalen? Die Frage mag die besser bekannte (und besser erforschte) politische und ideologische Geschichte der Ufa ergänzen oder neu positionieren. Dazu als Folie und Vergleich, ein kurzer Abriss Hollywoods als Modell einer nach industriellen Gesichtspunkten aufgebauten Filmproduktion, die auf einer Zusammenlegung der Patente, der gegenseitigen Lizenz-Vergaben und der Kontrolle über den Verleih basiert. Im Gründungsjahr der Ufa 1917 ist die amerikanische Filmindustrie gleich in doppelter Hinsicht reorganisiert und revolutioniert worden. Zum ersten, indem das Zentrum der Filmproduktion von New York und New Jersey sich in einen Vorort von Los Angeles namens Hollywood verlagert hatte; und zum zweiten, indem die wichtigsten Produzenten, die alle eine aggressive Akquisition- und Merger-Politik betrieben, um vertikal integrierte Firmen zu werden, untereinander ein industrielles Kartell, nämlich das Studio-System, bilden. Nun sind sie in der Lage, sich vor den heimischen und vor allem ausländischen Konkurrenten abzuschirmen und darüber hinaus ein großes Maß an Selbstkontrolle auszuüben, womit sie sich vor staatlichen und religiösen Eingriffen schützen. Angesichts eines enormen Binnenmarkts braucht die amerikanische Filmindustrie zunächst auf den internationalen Markt keine Rücksicht zu nehmen, um die jeweiligen Investitionen intern zu amortisieren. Dumping-Praktiken machen es den US-Firmen leicht, massiv in die europäischen Nachkriegsmärkte einzubrechen. Bald stellt sich heraus, dass das Publikum amerikanische Filme sehen will, und um 1921 – dem Jahr in dem die Ufa sich intern wie extern gefestigt hatte, liegt die weltweite Zuschauer-Akzeptanz amerikanischer Filme um die 80%. Dies sind die objektiven Gegebenheiten unter denen die Ufa ihre eigene Konsolidierung vorantreiben musste.

In Deutschland hatten sich zu diesem Zeitpunkt zwei Modelle kommerzieller Filmproduktion noch nicht voll entfaltet: Der Vereinfachung halber will ich sie das Messter-Modell und das PAGU-Modell nennen. Das Messter-Modell ist von der Produktionsseite her organisiert und hat recht verzweigte Geschäftsinteressen, die von Patenten und Apparatebau bis zur Filmproduktion reichten, und innerhalb der Filmproduktion sowohl die kommerzielle Auswertung in den Kinos (Spielfilme, Tonbilder, Wochenschauen), als

auch wissenschaftliche Filmaufzeichnungen (in Labors oder in der Medizin) und militärische Verwendungszwecke (Aufklärungs-Technik für die Luftwaffe und die Marine) mit einbezogen. In diesem Sinne kann der Messter-Beitrag als der horizontal strukturierte Teil des Ufa-Konzerns angesehen werden.

Das PAGU (oder Paul Davidson)-Modell andererseits steht für ein hauptsächlich auf die Kinoauswertung ausgerichtetes Filmgeschäft. Das wesentliche Merkmal war, dass die Produktion ganz von der Endauswertung, also dem Kino-Geschäft her organisiert ist, als Konsequenz einer Geschäftspolitik, den Markt mit dem zu versorgen, was der Kunde verlangt. Die PAGU wird zum Pionier eines Starsystems in Deutschland, und mit Asta Nielsen verfügt sie über Deutschlands ersten internationalen Star). Wie in Amerika ist das Starsystem die Voraussetzung eines nachfrage-orientierten Produktionssystems, innerhalb dessen der Verleih – also das mittlere Glied der Kette – sowohl die Verwertung als auch die Produktion reguliert und bestimmt. Dass andere schließlich zur Ufa gehörende Firmen dem PAGU-Beispiel folgten (Messter mit Henny Porten, May-Film mit Mia May usw.), zeigt, dass die Ufa auch bestrebt war, sich als eine "vertikal strukturierte" Filmfirma nach amerikanischem Muster zu organisieren.

Im internationalen Vergleich ist also die Gründung der Ufa als Konglomerat verschiedener Filmfirmen, finanziert von Banken und anderen Industrieunternehmen, durchaus nicht ungewöhnlich. Die Ufa war jedoch nur in dem Sinn ein Monopol, dass der Rest der deutschen Filmbranche so zersplittert war, dass selbst knapp 18% der Jahresproduktion die Ufa zur weitaus stärksten Filmfirma machten (zum Vergleich dazu kontrollieren in Amerika die fünf Majors ungefähr 60% der nationalen Filmproduktion). Wettbewerbsverzerrungen, chronische Überproduktion, ein chaotisches Verleihsystem, sowie das aggressive Vorgehen Hollywoods macht die deutsche Filmindustrie in den 20er Jahren zu einem eminent instabilen Wirtschaftszweig. Nicht zufrieden damit, dass die Kinobesitzer sich um die amerikanischen Filme rissen, wollten amerikanischen Studios mit Hilfe von schnell gegründeten Tochter-Firmen (wie die European Film Alliance, oder Fox Europa) ebenfalls in den Produktionssektor eindringen, um danach auch das Quoten System zu umgehen, was einerseits die Verbindung Hollywood-Berlin

stärkte, andererseits zur Abwanderung hochqualifizierten Personals führte: fast das gesamte Team um Ernst Lubitsch (z.B. Emil Jannings, Pola Negri, Hans Kräly) verlässt die Ufa in Richtung Hollywood, als EFA 1922 die europäische Produktion als unrentabel aufgibt.

Inzwischen hat die Ufa die hochverschuldete aber an Immobilien und kulturellem Kapital reiche Decla-Bioscop erworben und stockt dank der Deutschen Bank in zwei Stufen ihr Stammkapital von bescheidenen 20 Mio. auf 200 Mio RM auf. Dies lenkt den Blick auf das interne Management der Ufa, und wirft die Frage auf, wer nun Entscheidungsträger ist: z.B. welchen Einfluss die Großaktionäre ausüben? Wenn Generaldirektor Carl Bratz seine Anweisungen vom Aufsichtsrat erhält, scheinen die vier Mitglieder des Vorstands, Strauss (Rechnungswesen), Davidson (Produktion), Grau (Verleih) und Jacob (Kinos) geschäftsführende Kontrolle zu haben. Aber wie viel Machtbefugnis haben diese Top-Manager, wenn es um die Frage: Reinvestition von Gewinnen oder Ausschüttung als Dividende geht? Im Rechnungsjahr 1924/25 fließt z.B. der gesamte Gewinn von 3 Mio. RM in die Ausschüttung einer Dividende von 6%. Das überrascht umso mehr, als genügend Ufa-Aktien sich in der Hand von Banken und anderen Institutionen befinden, um eher langfristig zu handeln. Unter den Wirtschaftshistorikern der amerikanischen Filmindustrie haben sich zwei Schulen herausgebildet: die eine sieht im Aktienbesitz den Schlüssel zur Geschäftsführung, die andere betrachtet das Management als den wesentlichen Entscheidungsfaktor. Deutsche Historiker, die sich nach dem Zweiten Weltkrieg mit der Ufa beschäftigt haben (z.B. Peter Bächlin, Jürgen Spiker, Wolfgang Becker) folgten meist dem ersten Modell, vielleicht weil es ihre vorwiegend politische Argumentation einer rechtslastigen Ufa stützt. Jüngere Publikationen zur US Filmindustrie jedoch (Douglas Gomery, Tino Balio, Janet Staiger, Thomas Schatz) geben weniger den ideologischen Einfluss nehmenden Aktionären, und mehr der jeweiligen Management-Struktur den Vorzug, um zu verstehen, warum Filmfirmen erfolgreich oder krisengeschüttelt sind. Dabei darf man natürlich die gravierenden Unterschiede zwischen Hollywood und Europa nicht aus den Augen verlieren.

Das in Hollywood in den 20er Jahren eingeführte Central-Producer-System gibt dem Produktionschef Verantwortung und Kontrolle über die gesamte jährliche Produktion des

Studios. Dies setzt nicht nur eine intensivere Arbeitsteilung für die verschiedenen Aufgabenbereiche und Phasen der Filmproduktion voraus, sondern impliziert auch die strikte Planung von Drehzeiten, Budgets, inklusiv der Premierentermine. Zudem bekommt das Drehbuch eine andere Funktion: aus dem Arbeitsmanuskript, das der Regisseur benutzt, wird ein "continuity script", das filmische Äquivalent zur technischen Blaupause. Nicht nur für die Handlung, die Rollen, die Dialoge, die Handlungsorte und die Anzahl der Szenen, sondern auch für die gesamte Budget-Kalkulation, für die Studiobauten, den Zeitplan und für andere Dispositionen wird das "continuity script" zum "Grundriss und Bauplan". Es kann also während des Drehs nicht mehr verändert werden, noch kann es am Drehort Beratungen zwischen Autor, Regisseur und Filmarchitekt geben. Während der Regisseur weiterhin die weitgehende Kontrolle über die eigentlichen Dreharbeiten hat, sind nun viele der Faktoren, mit denen er arbeiten muss, vorgezeichnet, vorkonstruiert und im Vorhinein festgelegt.

Dies bringt mich zum vielleicht entscheidenden Faktor des Ufa Mythos –zumindest unter den internationalen Filmhistorikern – nämlich den anscheinend unverhältnismäßig starken Einfluss, den eine einzelne Person auf die Geschicke eines Unternehmens dieser Größenordnung haben kann. Diese Person ist Erich Pommer. Als Gründer der Decla und als Produktionschef der Decla-Bioscop hat er seit 1921 bei der Ufa eine führende Rolle. Was ihn aber auszeichnet ist seine internationale Erfahrung, sowohl in Frankreich als auch in den USA. Er ist bei so vielen der Filmen die den Weltruhm der Ufa bis heute tragen – *Caligari*, *Dr. Mabuse*, *Die Nibelungen*, *Varieté*, *Faust*, *Der letzte Mann*, *Metropolis*, *Asphalt*, *Der Blaue Engel* – direkt oder indirekt beteiligt, dass man fast nicht umhin kommt, den Mythos Ufa auf ihn und seine Entscheidungen hin zu personalisieren. Pommer nun hat ein Management-Konzept, das bis in das Krisenjahr 1926/27 zwischen einem „Creative Team Approach“ (auch „Bauhütten“- Konzept genannt) und dem Central-Producer System oszilliert. Dies wiederum nicht aus Unkenntnis oder Fahrlässigkeit, sondern weil er glaubt, eine Strategie der Produkt-Differenzierung einführen zu müssen, bei dem ein Teil der Filme für den internationalen Markt bestimmt sind und ein anderer Teil – ebenfalls heute noch beliebte Titel wie *Ein Walzertraum*, *Liebeswalzer*, *Melodie des Herzens*, *Bomben auf Monte Carlo*, *Stürme der Leidenschaft*,

*Ich und die Kaiserin* – die den Binnenmarkt bedienen. Den internationalen Markt wiederum versucht er mit dreierlei Genres zu erobern: zunächst nach dem Krieg mit dem sogenannten „expressionistischen“ oder stilisierten Film: *Das Cabinet des Dr. Caligari*, *Genuine*, und *Der Müde Tod*. Daneben die Großfilme, die mit Hollywood konkurrieren wollen: vor allem *Nibelungen*, *Faust* und *Metropolis*. Eine dritte – erfolgreichere – Strategie kommt erst nach der Sanierung durch Hugenberg und dem Übergang zum Tonfilm zum Tragen: dies sind die Mehrfach-Sprachversionen, insbesondere in französischer Sprache und mit teils französischen Schauspielern: *Drei von der Tankstelle*, *Der Blaue Engel*, *Der Kongress tanzt*, *Ein Blonder Traum* – also vor allem Musicals.

Für seine Export-Strategie bleibt Pommer dem Creative Team-System verhaftet. Und das mit gutem Grund. Die Decla-Bioscop bringt nicht nur ihre wertvollen Produktionsstätten, sondern auch einige der jüngsten und kreativsten Arbeitsteams in die Ufa ein: Fritz Lang, F. W. Murnau, Ludwig Berger, um nur die Regisseure zu nennen, obwohl die Autoren (Carl Mayer, Thea von Harbou), die Kameraleute (Carl Hoffmann, Karl Freund), die Ausstatter und Filmarchitekten (Hunte, Herlth, Röhrig) fast ebenso wichtig sind. Nicht zuletzt weil er selbst viel reist, lässt Pommer seine Regisseure unter Bedingungen großer Autonomie und Freiheit von Bevormundung und Überwachung arbeiten. Die Vorteile dieser Politik ist weithin bekannt: sie machen die Größe des "Expressionistischen Films" aus, mit Spielraum für Experimente und Improvisationen auf fast allen Ebenen der Filmarbeit. Im Ergebnis werden während dieser Jahre *special effects*-Techniken revolutioniert (*Der Müde Tod*), neue Beleuchtungsstile eingeführt (*Phantom*), neuartige Kamerabewegungen und -positionen werden erfunden (*Variété* und *Der Letzte Mann*), und die Dekorationen werden mit dem Spiel der Darsteller und dem Thema integriert (zuerst in epischen Filmen wie *Die Nibelungen*, wo viele Schauspieler, sehr zum Ärger Fritz Langs, die neuen Prinzipien nur schwer verstehen).

Diese Errungenschaften verleihen den deutschen Filmtechnikern und Regisseuren im übrigen Europa und in den USA ein außergewöhnliches Prestige, obwohl die Filme selbst dort ihr Publikum kaum erreichen. Es ist die Zeit, als Deutschland für Filme bekannt wird, die film-besessene Regisseure für andere film-besessene Regisseure drehen (so z.B.

Hitchcocks Bewunderung für Murnau, Bunuel für Lang, nicht zu reden vom Einfluss der Ufa-Filme auf Josef von Sternberg, Clarence Brown, Rouben Mamoulian und, ein Jahrzehnt später, auf Orson Welles).

Die Freiheit zum Experiment und zur Erfindung hat oft zur Folge, dass Geldmittel nicht Gegenstand der Diskussion sind, wenn es nur gelingt, etwas zu schaffen, das die Welt in Erstaunen versetzt. Dieses außer Acht lassen der Arbeitsteilung bei der Filmproduktion ist im Kontext der damaligen amerikanischen Situation undenkbar, und ausländische Besucher in Berlin bemerken häufig, dass in der Ufa das Arbeitsethos eines Versuchslabors alle Abteilungen durchdrungen habe. Das macht Pommers Produktionspolitik nicht nur in Deutschland, sondern weltweit einzigartig. Aber es macht sie auch angreifbar, und man hat oft genug behauptet, dass sie sich für das Schicksal der Ufa als einer Firma, die unter industriellen Bedingungen und kommerziellen Geboten arbeiten muss, auf die lange Sicht fatal ausgewirkt hat.

Ehe man jedoch Pommer wegen Verschwendungssucht verurteilt, ist seine Politik auch als zwar riskante, aber dennoch wohlerwogene Strategie zu verstehen, die er selbst "Zweiteilung der Produktion" nennt. Risiken (mit nicht limitierten Budgets und offenen Drehplänen) wurden gewöhnlich nur bei "Großfilmen" eingegangen, denn diese werden mit völlig unterschiedlichen Zielsetzungen hergestellt. Großfilme z.B. gingen oft einher mit der Eröffnung eines neuen Luxus-Ufa-Kinos in Berlin oder anderen Großstädten (z.B. Murnaus *Tartüff* mit Emil Jannings im Gloria-Palast Berlin); zweitens boten die hohe Investition in einen "Großfilm" für die Ufa zugleich die Gelegenheit, ihre technische Ausrüstung auf dem neuesten Stand zu halten und somit dank ihrer modernen Infrastruktur international konkurrenzfähig zu bleiben (der Fall bei *Der letzte Mann*, *Faust* und *Metropolis*); drittens haben einige der Filme die Aufgabe, direkt mit amerikanischen Super-Produktionen zu konkurrieren (besonders die Filme, die unter den Bedingungen des Parufamet-Vertrags entstehen).

Dennoch: die Finanzkrise des Jahres 1925, das Fiasko des Parufamet-Vertrags und der Zusammenbruch der Firma im Jahr 1927 scheinen all jene zu bestätigen, die behaupten,

Pommer sei mit seiner Strategie der Zweiteilung der Produktion gescheitert und hätte sich auf den Kampf mit Amerika nie einlassen sollen. Aber angenommen, dass die "Großfilme" nur ein Standbein des Ufa-Produktionsplans waren, und ebenfalls vorausgesetzt, dass die Filmproduktion nur ein Sektor der Ufa Aktivitäten zur Profit-Akkumulierung waren, sollte man die Ursache für diese Krise nicht woanders suchen?

Neuere Forschungen zeigen, dass im Vorfeld der Kündigungen der Bankkredite, die das Sanierungspaket Hugenberg's notwendig machten, amerikanischen Firmen durch ihre Berliner Niederlassungen Gerüchte verbreiten ließen, und zwar nicht über die Kosten einer Mega-Produktionen wie *Metropolis*, sondern darüber, dass der Kinopark der Ufa so große Verluste einbrächte, dass die Firma sich von Teilen ihrer Immobilien trennen müsse (und tatsächlich verkauft die Ufa im Januar 1927 ihr Verwaltungsgebäude, das Haus Vaterland, an die Kempinski- Hotelkette). Ist die Deutsche Bank plötzlich in Panik geraten, weil sie sich von „fake news“ hat beeinflussen lassen, und die Immobilien der Ufa, ihre Kinos, das Romanische Haus oder das Haus Vaterland als die wahren Sicherheiten der Firma ansah?

Wenn Erich Pommer die Person ist, die am meisten dazu beigetragen hat, der Ufa bis zur Übernahme und Gleichschaltung durch das Propagandaministerium den Ruf einmaliger Filmkunst und hervorragender Filmtechnik zu sichern, dann ist seine Gegenfigur, die zumindest nach 1927, für den wirtschaftlichen Erfolg ebenso verantwortlich ist wie Pommer für den kreativ-kulturellen, der von Hugenberg als Generaldirektor eingesetzte Ludwig Klitsch. Held der Stunde, oder nur treuer Diener seines Herrn, der eine deutsch-nationale Filmindustrie anstrebt, um sie den Nazis zu überreichen? Seit 1916 im Dienst der Hugenberg-Gruppe ist es gerade Klitsch, der sich bei seiner Restrukturierung der Ufa am meisten am amerikanischen Modell orientiert, einem Modell, bei dem politische Motive gegenüber wirtschaftlichen zweitrangig sein müssen.

Wo Pommer – inzwischen in Hollywood als Produzent untergekommen – sich nie voll entscheiden wollte, wie viel künstlerische Freiheit er seinen Star-Regisseuren erlauben sollte, ehe er strengere betriebswirtschaftliche Maßstäbe anlegt, kennt Klitsch weniger



Skrupel. Er übernimmt nicht nur die Management-Prinzipien der Hollywood-Studios, sondern führt auch voll das zentralisierte Produzenten-System ein und teilt die Gesamtproduktion unter verschiedene Produktionsleiter auf. Klitzsch ist es auch, der feste Drehpläne einführt, auf exakten Budgets und buchhalterische Kontrolle besteht. Wenn es heißt, dass die Hugenberg-Übernahme das ideologische Schicksal der Ufa besiegelt, dann trifft ebenso zu, dass dank Klitzsch die Ufa zum ersten Mal nach strikt ökonomischen Prinzipien geführt wird. Als Pommer Ende 1927 von Klitzsch zur Ufa zurückgeholt wird, setzt er - völlig im Einklang mit Klitzschs Ideen – dieses von ihm allzu lang nur zögerlich eingeführte Produzenten-System durch und übernimmt dessen Leitung.

Ich komme zum Schluss: Die Geschichte der Ufa, in ihrem ersten Jahrzehnt von 1917 bis 1927, lässt sich weder dadurch charakterisieren, dass sie zu sehr das Produkt des preußischen Militärs, noch dass sie zu sehr das Spekulationsobjekt der Deutschen Bank gewesen sei. Das Paradox mag eher sein, dass die Ufa zu zentral (d.h. auf den Regisseur bezogen) organisiert war und gleichzeitig nicht straff genug koordiniert wurde; dass sie nicht zu kapitalistisch, sondern zu wenig kapitalistisch operierte; dass sie besser alle Management-Prinzipien der Amerikaner hätte übernehmen sollen, als nur halbherzig mit Hollywood konkurrieren zu wollen; und dass sie schließlich nicht zu national-konservativ in ihrer Ideologie war, sondern ihre internationalen Strategien nicht konsequenter hat realisieren können.

Der Mythos Ufa allerdings lebt nicht von solchen feinstreifigen Unterscheidungen oder spitzfindigen Paradoxen, sondern vom Wechsel der Höhen und Tiefen, von den unerwarteten Enttäuschungen (wie der ausbleibende internationale Resonanz für Murnaus *Faust*) und den nicht weniger unerwarteten Erfolgen, wie Robert Wienes *Cabinet des Dr. Caligari*. Ganz besonders aber lebt der Mythos Ufa von den grandiosen Fehlkalkulationen, die vielleicht gerade deshalb so großartig sind, weil das Scheitern schon vorprogrammiert schien. Letzteres trifft in besonderem Maße auf Fritz Langs *Metropolis* zu, weshalb es denn auch stimmig ist, dass Ikonen und Bilder gerade dieses Films zur heutigen Veranstaltung der Historischen Gesellschaft eingeladen haben.