

Voll im Bild?

Steuerung von Medienunternehmen
im digitalen Zeitalter





Voll im Bild?

Steuerung von Medienunternehmen
im digitalen Zeitalter

Inhaltsverzeichnis

5	1.	Über diese Studie
6		Aufbau der Studie
8		Teilnehmer der Studie
9		Exkurs: Green Media
10	2.	Objekte der Unternehmenssteuerung
10		Erlösmodelle und Steuerungsobjekte driften auseinander
11		Die traditionelle Steuerungssicht Region-Kanal-Produkt ist überholt
12		Der Medienbranche fehlt eine einheitliche Produktdefinition
13		Der Kunde fehlt in der Unternehmenssteuerung
14		Fazit: Das Controlling konnte mit den Marktentwicklungen bislang nicht Schritt halten
16	3.	Größen der Unternehmenssteuerung
16		Steuerungsgrößen werden langsam zukunftsorientierter
17		Detailtiefe & Allokationslogiken sorgen bei Profitabilitätsrechnungen für Diskussionsbedarf
18		Operatives Rechtemanagement und internationale Rechnungslegungsstandards sind noch parallele Welten
18		Liquiditätsbetrachtungen gewinnen an Bedeutung – jedoch nicht immer im Controlling
18		Die Messung der Qualität ist genauso wichtig wie das Reporting des finanziellen Erfolgs
19		Fazit: Die Unsicherheit über geschäftsmodellspezifische Steuerungsgrößen bleibt bestehen
21		Exkurs: Komplexer werdende Bilanzierung im Mediengeschäft
23	4.	Organisation der Unternehmenssteuerung
23		Die übergreifende Steuerung stößt häufig an Abteilungs- und Geschäftsbereichsgrenzen
24		Das Controlling ist innerhalb des Finanzbereiches isoliert
25		Geschäftsmodellspezifische Entscheidungen werden häufig ohne Einbindung des zentralen Controllings getroffen
27		Der Reifegrad des Unternehmens hat Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der Controller
27		Fazit: Anspruch und Wirklichkeit der Steuerungsorganisation entsprechen sich nicht
29		Exkurs: Die Rolle des Controllings in der Preisfindung
30	5.	Prozesse und Systeme der Unternehmenssteuerung
30		Unerprobte Geschäftsmodelle führen eher zu traditionellen, als modernen Steuerungsprozessen
32		Das Budget entsteht nicht aus einer Maßnahmenplanung, sondern aus der Detaillierung monetärer Plan-Ergebnisse
34		Die Kostenstellenorientierung steht dem Projektgeschäft im Weg
35		Performance Management Systeme sind losgelöst von operativen Systemen
36		Fazit: Mediensteuerungsprozesse brauchen eine sinnvolle Kombination von Tradition und Moderne
37		Exkurs: Einfluss des 3-Stufen-Tests auf die Steuerungsprozesse
39	6.	Bewertung und Ausblick
39		Der Idealzustand der Unternehmenssteuerung ist für viele Medien-Unternehmen noch weit entfernt
42		Der derzeitige Idealzustand der Unternehmenssteuerung wird in naher Zukunft schon nicht mehr ausreichen

1. Über diese Studie

Es gibt keine andere Branche, die in dieser Zeit einen so radikalen Umbruch erfährt wie die Medienbranche: Etablierte Medienunternehmen treffen auf bisher unbekannte Wettbewerber, das Konsumentenverhalten verändert sich rapide, bestehende Erlösmodelle werden in Frage gestellt, technologische Innovationen eröffnen neue Möglichkeiten und Zwänge.

Auf Fachkongressen und in der Fachliteratur dominieren dementsprechend Diskussionen über die Frage, wie sich die Unternehmen marktseitig auf diese Herausforderungen einzustellen haben. Die Diskussionsergebnisse eint die Uneinigkeit: Die Unternehmen wissen, dass sie sich verändern müssen, sie wissen nur nicht wie.

In einem turbulenten Marktumfeld mit hoher Unsicherheit ist es wichtig, Unternehmen mit hoher Flexibilität und hoher Transparenz zu steuern, um Marktveränderungen schnell entgegenwirken zu können. Thema dieser Studie ist daher die Frage, inwieweit Medienunternehmen ihre Unternehmenssteuerung bereits an die neuen Herausforderungen ihrer Branche angepasst haben.

Vor noch nicht einmal zehn Jahren galt das Umfeld der Medienbranche als verhältnismäßig stabil: Vor Beginn des „Internetzeitalters“ waren Konsumenten bereit, für gedruckte Informationen zu bezahlen, Radio und Fernsehen waren entweder primär gebühren- oder werbefinanziert, Musik wurde über Tonträger vertrieben. Dementsprechend waren die Erlös- und Kostenströme für die Unternehmen vergleichsweise beständig und leicht zu prognostizieren.

Mit dem Heranwachsen des Internets als für alle klassischen Medientypen (Text, (Bewegt-)Bild, Ton) zusätzlich zu den etablierten Kanälen (Druck, Radio, Fernsehen, Datenträger) nutzbarem Distributionskanal und den damit einhergehenden technischen Neuerungen begann ein radikaler Wandel der Medienbranche:

- **Internationalisierung des Medienkonsums**

Konsumenten können über das Internet Inhalte beziehen, die nicht originär für ihren Heimatmarkt produziert wurden: Ein deutscher Konsument kann im Inter-

net problemlos ein Video einer britischen Fernsehserie zum Download erwerben, Online-Nachrichten von Schweizer Zeitungen lesen und amerikanische Web-Radio-Stationen empfangen.

- **„On Demand“-Medienkonsum**

Konsumenten sind auf Grund technischer Neuerungen zunehmend im Stande, Inhalte ihrer Wahl zum Zeitpunkt ihrer Wahl am Ort ihrer Wahl zu beziehen: Ein Mobilfunknutzer ist heute bereits technisch dazu in der Lage, mit seinem Endgerät aus der Online-Mediathek eines Fernsehsenders eine zuvor ausgestrahlte Sendung herunterzuladen und anzuschauen.

- **Multikanal Erlösgenerierung**

Ein einzelnes Inhaltsrecht erzielt den Großteil seiner Erlöse meist nicht mehr nur in einem Kanal, sondern wird häufig erst in späteren Verwertungsstufen profitabel: Ein neu produziertes Musikalbum generiert Erlöse durch Tonträgerverkäufe, Downloads einzelner Lieder über Internet-Musikportale sowie durch ein mit der Albumveröffentlichung einhergehendes Merchandising.

- **Neue Wettbewerber im Inhalte-Vertrieb**

Der Markt für den Vertrieb von Inhalten an die Konsumenten wird von einer Vielzahl neuer Wettbewerber betreten: Etablierte Telekommunikationsunternehmen nutzen ihre Hoheit über vorhandene Übertragungswege dazu, selbst erworbene Inhaltsrechte zu aggregieren und zu distribuieren. Werbekunden von Medienunternehmen vertreiben plötzlich eigenständig Inhalte. Junge Internetunternehmen attackieren mit vollständig neuen Geschäftsmodellen bestehende Gesetzmäßigkeiten.

- **Neue Wettbewerber in der Inhalte-Produktion**

Auch der Markt für die Produktion von Inhalten wandelt sich radikal: Inhalte werden nicht mehr nur von Studios oder Redaktionen produziert, sondern entstehen beispielsweise durch bisherige Werbekunden, die ihre Erfahrungen aus dem (Event-)Marketing für eigenhergestellte Beiträge nutzen. Zudem entstehen Inhalte zu einem immer stärker werdenden Anteil durch die eigentlichen Medienkonsumenten als User Generated Content.

Dieser Wandel hat vermutlich noch immer nicht seinen Höhepunkt erreicht (Abb. 1).

All diese Herausforderungen haben starke Auswirkungen auf die Erlös- und Kostenstruktur der Unternehmen. Es muss daher für Medienunternehmen von hoher Wichtigkeit sein, ihr Geschäft so zu steuern, dass Entscheidungen auf Basis eines umfassenden Verständnisses der möglichen resultierenden Effekte auf Kunden- und Wettbewerberverhalten sowie primäre und nachgelagerte Erlös- und Kostenentwicklungen schnell getroffen werden können.

Aufbau der Studie

Eine Unternehmenssteuerung, die diese Anforderungen erfüllen kann, muss in erster Linie vollständig auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Um das Zusam-

menwirken von Strategie und Steuerung sicherzustellen, muss in der Ableitung des Steuerungsansatzes eine Reihe von Richtlinien berücksichtigt werden (Abb. 2):

- **Focus („Die richtigen Dinge tun“)**

Aus einem organisationsweiten gemeinsamen Verständnis für die wesentlichen Treiber der Wertgenerierung und einer Verknüpfung dieser mit den Strategievorhaben muss ein ganzheitliches Steuerungsmodell entstehen.

- **Alignment („In dieselbe Richtung ziehen“)**

Mithilfe der Verknüpfung von Projekten und Initiativen mit den wesentlichen Werttreibern, eines organisationsweiten stringenten Zielsystems sowie der eindeutigen Ausgestaltung von Management-Verantwortung muss eine einheitliche Steuerungsrichtung vorgegeben werden.

Abb. 1 – Entwicklung der Zuordnung von Medientypen zu Medienkanälen und agierende Unternehmen

	1993	Text	Bild	Bewegtbild	Ton
Kanäle	Druck	Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag	Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag		
	Radio				Radiosender
	Fernsehen			Fernsehsender	
	Daten-träger			Filmstudio	Musikunternehmen

	2008	Text	Bild	Bewegtbild	Ton	Spiel
Kanäle	Druck	Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag	Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag			
	Radio				Radiosender	
	Fernsehen			Fernsehsender, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, Konsumgüterhersteller		
	Daten-träger	Buchverlage, Internet-firmen	Buchverlage, Internet-firmen	Filmstudio, Fernseh-sender	Buchverlag, Musikunter-nehmen	Spielleautoren, Konsum-güterhersteller, Film-studios
	Internet	Fernsehsender, Inter-netfirmen, Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschrif-tenverlag	Fernsehsender, Inter-netfirmen, Buchverlag, Zeitungs- und Zeitschrif-tenverlag	Fernsehsender, Internet-firmen, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, Film-studio	Internetfirmen, Buch-verlag, Internetplattfor-manbieter, Musikunter-nehmen	Internetfirmen, Spiele-autoren, Filmstudios, Konsumgüterhersteller
Mobiles Internet	Mobilfunkunternehmen, Internetfirmen, Zei-tungs- und Zeitschrif-tenverlag	Mobilfunkunternehmen, Internetfirmen, Zei-tungs- und Zeitschrif-tenverlag	Mobilfunkunternehmen, Internetfirmen, Zeitungs- und Zeitschriftenverlag, Fernsehsender	Buchverlag, Internetfir-men, Mobilfunkunter-nehmen, Radiosender, Musikunternehmen	Mobilfunkunternehmen, Internetfirmen	

• **Integration („Dieselbe Sprache sprechen“)**

Zum einen durch Verknüpfung der Planungs-, Reporting- und Maßnahmendurchführungs-Prozesse über den Finanzbereich hinaus auch mit den operativen Bereichen, sowie zum anderen durch eine harmonisierte Informationssystem-Infrastruktur müssen Transparenz und Effizienz der Steuerung unterstützt werden.

• **Behaviour („Alle an Bord bringen“)**

Auf Basis eines unternehmensweiten, umfassenden Leistungsreizsystems, welches ein Bewusstsein für persönliche Ziele schafft, und auf Grundlage permanenter Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Hinblick auf die Einflussfaktoren der Wertgenerierung muss eine unternehmensweite Leistungskultur entwickelt werden.

Diese Richtlinien müssen für alle drei Bereiche des Steuerungskreislaufes gelten:

- Planung (mit den Elementen Strategische Planung/Zielsetzung, Mittelfristplanung und Budgetierung)
- Reporting (mit den Elementen Operatives Berichtswesen, Management-Berichtswesen, Externes Berichtswesen und Analyse)
- Maßnahmendurchführung (mit den Elementen Maßnahmendefinition & -einleitung und Forecast).

Für jedes Element des Steuerungskreislaufes müssen vier Ebenen gleichberechtigt berücksichtigt werden und über den gesamten Steuerungskreislauf aufeinander abgestimmt sein:

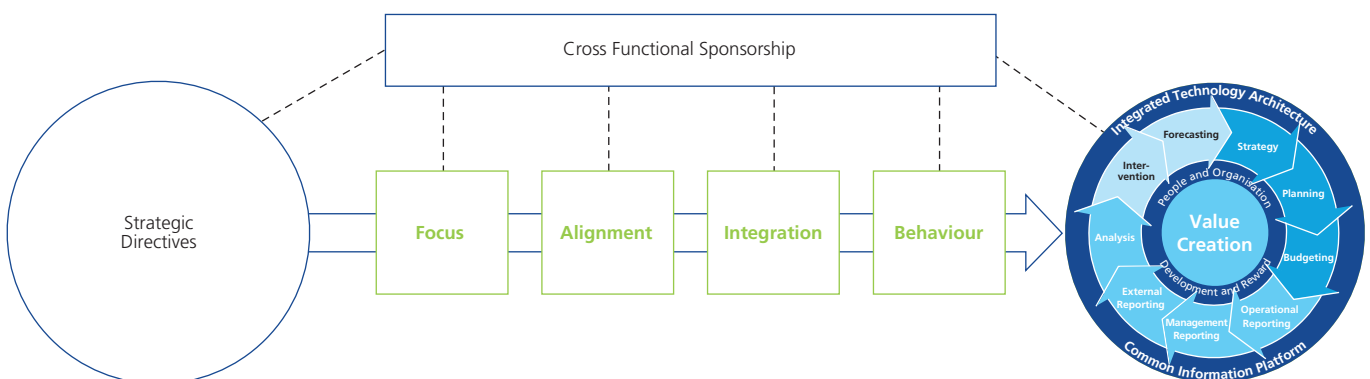
- Inhaltliche Ebene
- Organisatorische Ebene
- Prozessuale Ebene
- IT-System-Ebene

Die vorliegende Studie ist – diesen Ebenen der Unternehmenssteuerung folgend – in vier Untersuchungsgebiete geteilt: Die ersten beiden Bereiche widmen sich der inhaltlichen Ebene der Unternehmenssteuerung, unterteilt in Steuerungsobjekte und Steuerungsgrößen von Medienunternehmen. Im dritten Bereich wird die Abbildung der Steuerung in der Unternehmensorganisation betrachtet. Der abschließende vierte Teil untersucht die Umsetzung der Steuerungsphilosophie der Medienunternehmen in Steuerungsprozessen und den zur Unterstützung der Prozesse notwendigen Systemen.

Schwerpunkt der Betrachtungen ist ein Gegenüberstellen der in der Studie erhobenen Wirklichkeit mit Hypothesen, die Deloitte zu Beginn der Studie basierend auf Analogien zu anderen Branchen aufgestellt hat: Bestimmte Entwicklungen im Marktumfeld ziehen unabhängig von der Branche bestimmte notwendige Anpassungen der Unternehmenssteuerung nach sich. Aus den Veränderungen der Medienbranche lassen sich daher einige neue Anforderungen an die Unternehmenssteuerung ableiten. Eben diese Herausforderungen werden mit hoher Wahrscheinlichkeit über kurz oder lang das Mediencontrolling prägen.

Aus dem Erfüllungsgrad dieser neuen Anforderungen leiten sich die Bewertung des derzeitigen Entwicklungsstands des Mediencontrollings sowie Handlungsempfehlungen zum Schließen identifizierter Lücken ab.

Abb. 2 – Deloitte „Integrated Performance Management Framework“



Teilnehmer der Studie

Um ein vollständiges Bild des Entwicklungsstands der Unternehmenssteuerung der Medienunternehmen im deutschsprachigen Raum erhalten zu können, war es wichtig, eine möglichst große Anzahl und Vielfalt von Unternehmen für eine Teilnahme zu gewinnen. Gleichzeitig war es wichtig, diese Studie nicht als eine rein quantitative, anonyme Erhebung durchzuführen: Vielmehr galt es, die Charakteristika der Steuerung der einzelnen Unternehmen in ausführlichen qualitativen Interviews auch diskutieren zu können, um ein besseres Verständnis für die Gründe bestimmter Steuerungsansätze zu gewinnen.

In Summe 26 Gesprächspartner aus Medienfirmen jeder Art und Größe diskutierten für diese Studie den Entwicklungsstand der Unternehmenssteuerung und die größten Herausforderungen für ihre Unternehmen. Die Tatsache, dass die Gesprächspartner ausschließlich in der ersten und zweiten Führungsebene angesiedelt waren, nicht ausschließlich aus dem Finanzbereich kamen, sondern auch CEOs für Interviews zur Verfügung standen, zeigt die Bedeutung, die die Medienunternehmen der Unternehmenssteuerung beimessen.

Die Gespräche im deutschsprachigen Raum wurden ergänzt durch Interviews mit führenden Medienunternehmen in den USA und Großbritannien. Es galt zu untersuchen, ob regionenspezifische Besonderheiten der Unternehmenssteuerung vorherrschen sowie ob aus den englischsprachigen Märkten Trends für den deutschsprachigen Markt abzuleiten sind. Abgerundet wurde das Bild durch Gespräche mit Professoren deutscher Hochschulen, spezialisiert auf das Thema Mediencontrolling (Abb. 3a–c).

Die Namen und insbesondere die detaillierten Bewertungen des Entwicklungsstands der einzelnen Unternehmen sollen vertraulich bleiben. Die in der Studie verwendeten Zitate sind daher anonymisiert wiedergegeben. Alle Beispiele in dieser Studie sind an dem fiktiven Medienunternehmen „Green Media“ erläutert, um falsche Rückschlüsse auf tatsächlich existierende Unternehmen auszuschließen.

Abb. 3a – Unternehmensgröße (Umsatz)

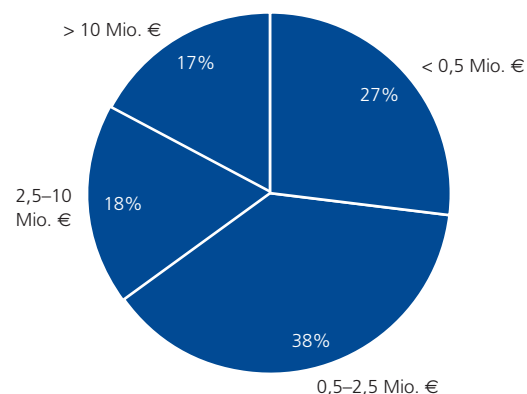


Abb. 3b – Unternehmensstandort

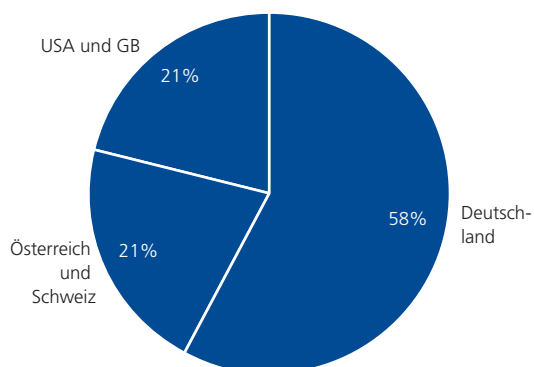
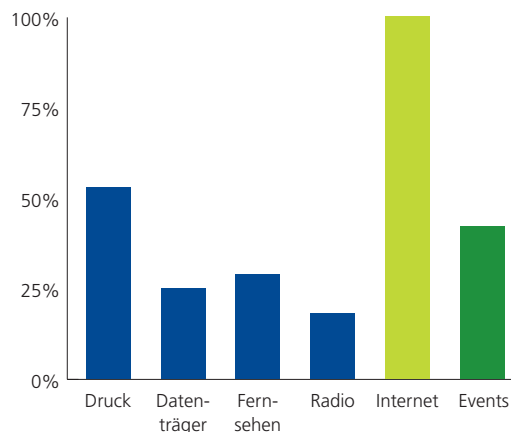


Abb. 3c – Medienkanalnutzung (Mehrfachnennungen möglich)

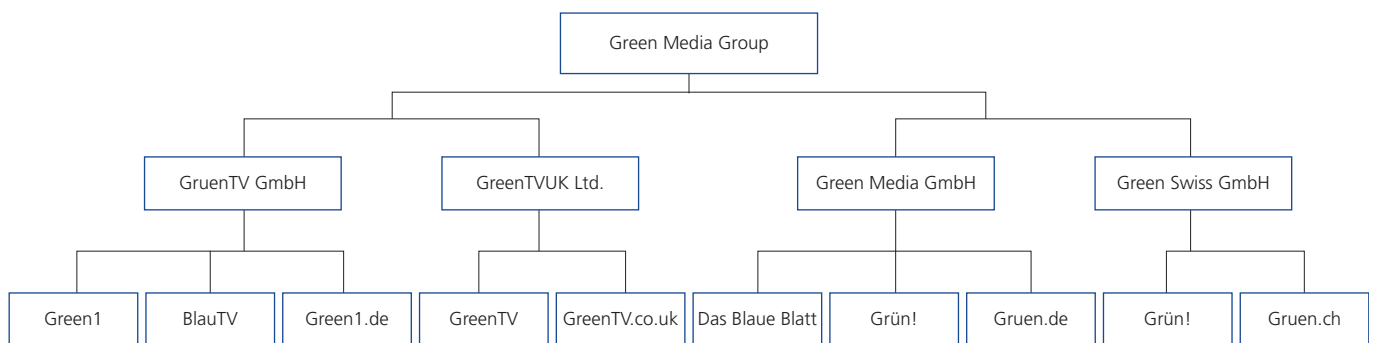


Exkurs: Green Media

Green Media ist ein aus einem alten Zeitungsverlagshaus entstandenes Medienunternehmen mit Sitz in Deutschland. Durch Zukäufe im In- und Ausland ist innerhalb der letzten 20 Jahre ein Medienkonzern entstanden, der sowohl im Zeitungs- und Zeitschriften-, als auch im Fernsehgeschäft tätig ist. Die internationalen Aktivitäten erstrecken sich auf die Schweiz (Verlagsgeschäft) sowie Großbritannien (Fernsehgeschäft). In Deutschland ist Green Media in beiden Feldern aktiv; Internetaktivitäten werden in den einzelnen Landesgesellschaften separat betrieben. Die Internetauftritte dienen dabei nicht nur der Unternehmenspräsentation, sondern sind sowohl über Werbeerlöse als auch über die Bereitstellung von nutzungsentgeltspflichtigen Inhalten eigenständige Umsatzquellen (Abb. 4).

Green Media führt zwei Hauptmarken, „Green“ und „Blue“, die in allen Kanälen Verwendung finden. „Green“ steht dabei für Inhalte rund um Ökologie und Nachhaltigkeit, „Blue“ für Nachrichten und Hintergrundberichte. In Deutschland ist „Blau TV“ dementsprechend ein Nachrichtenkanal, „Green1“ ein Spartensender für Reportagen rund um ökologische Themen. „Das Blaue Blatt“ ist eine Tageszeitung mit Schwerpunkt auf Politik und Wirtschaft, „Grün!“ ein monatliches Magazin mit Schwerpunkt auf Naturreportagen. Die entsprechenden Marken der englischen und der Schweizer Tochtergesellschaften haben vergleichbare Schwerpunkte, Redaktionen sind aber separat geführt. Derzeit arbeitet Green Media an zwei wesentlichen Projekten zur Erweiterung des Produktportfolios und damit der möglichen Konsumentenzielgruppen: Unter der Marke „Green“ wird ein Programm speziell für Kinder entwickelt („Junior“), unter der Marke „Blue“ eine mehr auf Jugendliche fokussierte Form der Nachrichten-Berichterstattung („News Reloaded“)

Abb. 4 – Konzernstruktur „Green Media“



2. Objekte der Unternehmenssteuerung

Das Fundament einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung ist eine dem Geschäftsmodell angemessene, sinnvolle Festlegung und Priorisierung von Steuerungsobjekten.

Ein Schwerpunkt dieser Studie liegt daher in der Untersuchung, ob sich der Wandel der Geschäftsmodelle, die Veränderung des Konsumentenverhaltens und der Eintritt neuer Akteure in den Wettbewerb auch in einer Verschiebung der zur Unternehmenssteuerung verwendeten Steuerungsobjekte widerspiegeln.

Erlösmodelle und Steuerungsobjekte driften auseinander

Vor Beginn des Internetzeitalters war die Wahl des primären Steuerungsobjektes für Medienunternehmen verhältnismäßig einfach: Die Erlösströme entstanden zum größten Teil aus der Erstverwertung der Inhalte, die Medienkanäle und Zielgruppen waren klar voneinander abgegrenzt. Die Erfolgssteuerung orientierte sich daher sehr stark an Regionen und Kanälen. Medienunternehmen wurden durch das Controlling in einem klassischen an Legaleinheiten orientierten Beteiligungscontrolling der Geschäftsfelder geführt. Das einzelne Geschäftsfeld wurde operativ durch Marketing und Vertrieb entweder nach Regionen oder aber Konsumentengruppen gesteuert.

Die in Vorbereitung dieser Studie gebildete Leithypothese war, dass sich auch die Relevanz der Steuerungsobjekte analog der Veränderung der Erlösströme in Medienunternehmen entwickelt hat (Abb. 5):

- Der steigende Anteil von Werbeeinnahmen führt zu einer stärkeren Bedeutung einer (Werbe-)Kundenorientierten Steuerung.
- Die Möglichkeit, aus einem einzelnen Bild-, Ton- oder Text-Recht in verschiedenen Verwertungsformen und in verschiedenen Medienkanälen Erlöse zu generieren, rückt den Kanal als Steuerungsobjekt in den Hintergrund und verschiebt zur selben Zeit den Fokus auf die Inhalte. Diese Verschiebung ändert somit das Verständnis dessen, was die eigentlichen Produkte der Medienunternehmen sind.
- Die Freiheit der Rezipienten, durch „On Demand“-Medienkonsum voll individualisierte Programme über verschiedene Kanäle hinweg zusammenzustellen, lässt eine kanalunabhängige Steuerung von Inhalte-Arten („Genres“) und -Marken wichtiger werden.
- Die verstärkte Internationalisierung sowohl der Anbieter als auch des Konsumentenverhaltens (Satellitenfernsehen, Zugriff über das Internet auf Medien, die nicht spezifisch für das Herkunftsland des Konsumenten produziert oder angepasst wurden) lässt das einzelne Land als Steuerungsobjekt in den Hintergrund rücken.

Abb. 5 – Steuerungsobjekte für das Controlling

	Steuerungsobjekte	Beispiele Green Media	Klassische Sichtweise	Deloitte-Hypothesen
Legal	Legalstruktur	Green MediaGroup AG	Primär	Für Sonderanalysen
Regionen	Regionen (politisch)	Deutschland, Schweiz	Primär (durch Legaleinheit vorgegeben)	Für Sonderanalysen
	Regionen (Sprach-/Kulturraum)	Deutschsprachiger Raum, Westeuropa	Nicht abgebildet	Primär
Produkt	Kanal	TV, Internet, Zeitschrift, ...	Primär (durch Legaleinheit vorgegeben)	Für Sonderanalysen
	Technischer Medientyp	Ton, Bild, Text, ...	Nicht abgebildet	Für Sonderanalysen
	Genre	Sport, Musik, Nachrichten, ...	Nicht abgebildet	Primär
	Marken	Blue, Green, ...		Sekundär
	Titel	Grün!, Gruen.de, Blau TV	Primär	Sekundär
	Projekte	Grün Junior, BlauNews	Sekundär	Sekundär
	Endprodukt	Grün! Januar 2008, BlauTV Abendnachrichten, 31.01.08	Primär	
Kunde	Endkundengruppen	Studenten		
	Werbekunde	Einzelkunde (Key Accounts)	Nicht abgebildet	Primär

Diese Hypothesen haben sich in dieser Studie jedoch nicht bestätigt: Bei vielen der befragten Unternehmen finden zwar tatsächlich bereits Überlegungen in diese Richtungen statt, umgesetzt wurden sie dagegen in den wenigsten Fällen.

Bei einem Großteil der Studienteilnehmer bestehen daher nach wie vor die Steuerungsobjekte „klassischer“ Medienunternehmen oder – anders herum formuliert – haben sich die Erlösmodelle von der Unternehmenssteuerung wegentwickelt.

Interessanterweise gaben innerhalb der Gruppe von Unternehmen, deren Steuerungsfokus sich tendenziell analog der Veränderung der Erlösmodelle verschoben hat, deutlich mehr Studienteilnehmer an, dass das Controlling in ihrem Unternehmen einen hohen Stellenwert und hohe Akzeptanz genießt, als in der Gruppe der Unternehmen, die ihre regelmäßig analysierten Steuerungsobjekte in den letzten zehn Jahren unverändert ließen.

Die traditionelle Steuerungssicht Region-Kanal-Produkt ist überholt

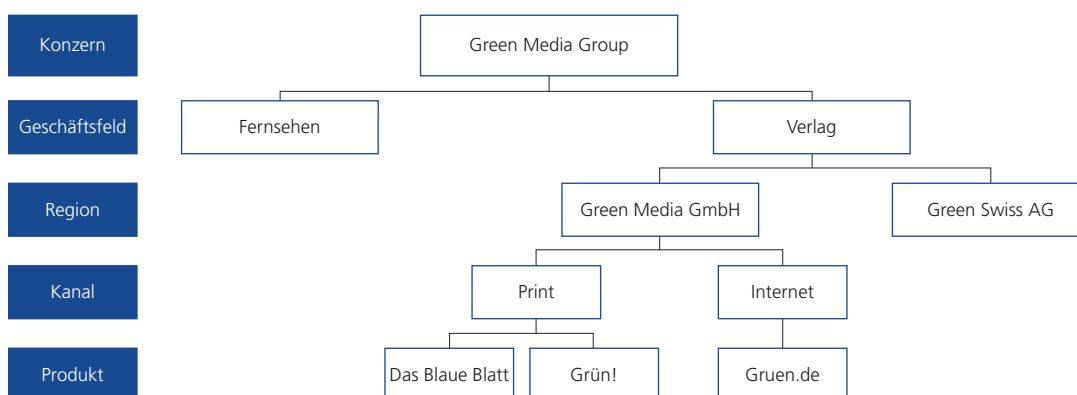
Die am häufigsten verbreitete Steuerung der international agierenden Medienunternehmen ist weiterhin diejenige, die sich rein an der Struktur der kanalspezifischen Landesgesellschaften orientiert. Aus der Historie der Un-

ternehmen heraus hat sich dabei in den meisten Fällen eine Hierarchie ergeben, in der regionale Tochtergesellschaften zu Geschäftsfeldern (meist Teilkonzernen) zusammengefasst sind, die in Vor-Internet-Zeiten praktisch überschneidungsfrei agierten. Selbst innerhalb der Geschäftsfelder findet eine Erfolgssteuerung nur bei einer geringen Zahl der befragten Unternehmen legaleinheitenübergreifend statt.

Typischerweise findet sich innerhalb eines Geschäftsfeldes als erste Organisationsstufe eine regionale Trennung, auf der zweiten Stufe eine Kanalsicht. Erst auf der dritten Stufe unterscheiden sich für den Endkunden wahrnehmbare Produkte und Marken, die somit nicht kanalübergreifend geführt werden können.

Konkret finden sich etwa in den meisten Zeitungsverlagshäusern unterhalb des Kanals „Druckerzeugnisse“ einzelne Zeitungen als separat geführte Profit Center, unterhalb des Kanals „Online“ die jeweiligen Internetportale der Zeitungen ebenfalls als separat geführte Profit Center. Selbst bei gleicher Namensgebung werden diese Titel in den meisten Fällen nicht kanalübergreifend gesteuert (Abb. 6).

Abb. 6 – Traditionelle Struktur & Steuerungshierarchie in Medienunternehmen



Von den befragten Unternehmen gaben nur wenige an, eine durchgängige Steuerung aus Holding oder Geschäftsfeldebene bis auf die Produktebene für möglich zu halten. In fast allen Fällen berichten die Legaleinheiten lediglich sehr aggregierte und vor allem rein finanzielle Daten an die übergeordneten Ebenen. Sie werden also eher wie finanzielle Beteiligungen gesteuert, nicht wie Elemente eines integrierten Geschäftsmodells.

Auf die Frage, ob diese Hierarchie von Steuerungsobjekten in näherer Zukunft überdacht werden sollte, antworteten mehr als die Hälfte der Unternehmen, dass sie dies für sinnvoll hielten; jedoch nur sehr wenige Teilnehmer haben bereits erste Schritte eingeleitet. Gerade diejenigen Unternehmen, die als Teil großer Medienkonglomerate die oben erwähnte Legaleinheiten-Ebene bilden, gaben nahezu geschlossen an, eine übergreifende Steuerung innerhalb eines Geschäftsfeldes für wichtig und erstrebenswert zu erachten. Über eine geschäftsnahe konzernweite Steuerung herrschte dagegen Uneinigkeit; insbesondere die Komplexität der Umsetzung sowie die Handhabung eines solchen Steuerungsansatzes werden in der Praxis kritisch gesehen.

Der Medienbranche fehlt eine einheitliche Produktdefinition

Eine der überraschendsten Erkenntnisse der Studie ist die Verschiedenartigkeit der Produktdefinition. Die befragten Medienunternehmen tun sich zunehmend schwer, eine eindeutige Definition dessen abzugeben, was die Produkte sind, mit denen sie am Markt agieren.

„Es hat lange gedauert, bis wir nicht mehr Farb- und Schwarz-weiß-Anzeigen im Reporting unterschieden haben.“

CFO Verlagshaus

In der Theorie wird das Produkt der Medienunternehmen häufig mit „Information“ oder „Inhalt“ übersetzt. Doch dies ist an sich schwer zu greifen und somit schwer zu steuern. Obwohl im Grunde alle Unternehmen ihre Inhalte mittlerweile cross-medial vermarkten, gelingt es nur sehr wenigen, diese auch konsequent in ihren Steuerungsinstrumenten abzubilden.

Viele Unternehmen haben traditionell beispielsweise noch einen Sender – vielleicht sogar eine Sendung – bzw. im Zeitungsbereich einen Titel – vielleicht sogar eine Ausgabe – als Produkt definiert. Nur wenigen gelingt es jedoch, auch die Kosten und Erlöse zugehöriger Online-Angebote oder anderer Zweitverwertungen der Inhalte in die Steuerung stringent einzubeziehen. Dabei ist auf der strategischen Seite schon lange klar, dass auch beispielsweise das Merchandising im Produktportfolio der Medienunternehmen eine zunehmend wichtige Rolle spielen muss.

Ergebnis unserer Befragungen ist eine Vielzahl von Produktdefinitionen, die grob nach interner und externer Betrachtungsweise kategorisiert werden können:

- Extern, d.h. an der Endkundenwahrnehmung orientierte Produktdefinitionen reichen dabei von einzelnen Werbeformen (Anzeigen, Scharnierwerbung...) über den Titel einer einzelnen Ausgabe oder Sendung bis hin zu der kontinuierlich präsenten Marke.
- Intern, d.h. an dem Produktionsablauf orientierte Sichtweisen auf das Produkt reichen von der kleinstmöglichen Produktions- und Verwertungseinheit (Sendeminute, Zeitungsseite) über granulare technische Medienformen (Text-, Ton-, (Bewegt-)Bildkomponenten) bis hin zu Produktionen und Projekten – jeweils innerhalb eines Kanals (Abb. 7).

Insgesamt ist festzustellen, dass die rein interne Produktsicht in der strategischen Unternehmenssteuerung zunehmend an Bedeutung verliert. Einige dieser Produktdefinitionen (wie z.B. technische Medientypen) finden natürlich weiterhin ihre Anwendung, allerdings nicht in der strategischen Unternehmenssteuerung, sondern auf der rein operativen Ebene.

Allerdings hat sich eine radikale, externe Sichtweise, d.h. fokussiert auf das Genre der angebotenen Inhalte, nicht durchsetzen können und findet sich derzeit nur bei wenigen der befragten Unternehmen als Produktdefinition wieder. Auffällig ist hierbei, dass die Genre-Produktdefinition fast ausschließlich im Zusammenhang mit „New-Media-Aktivitäten“ genannt wird und in anglo-amerikanischen Unternehmen deutlich weiter verbreitet ist als in den deutschsprachigen.

Durchgängig genannt wird der Kanal als Produktsicht. Der Kanal wird somit nicht rein als Distributionsweg für ein einzelnes Produkt gesehen, sondern fungiert bei vielen Unternehmen als Ordnungskriterium für

Abb. 7 – Klassifikation bestehender Definitionen des „Produktes“ von Medienunternehmen

Produktionsorientiert (interne Sicht)	
<ul style="list-style-type: none"> • Sendeminute • Zeitungsseite • Produktion 	<ul style="list-style-type: none"> • Sendung • Ausgabe
	<ul style="list-style-type: none"> • Titel • Marke • Genre
Konsumentenorientiert (externe Sicht)	

Produktgruppen, unabhängig davon, ob die einzelnen Produktdefinitionen konsumenten- oder produktionsorientiert sind. CD- und Download-Version eines Musikalbums oder Kinofassung, Fernsehfassung und DVD eines Spielfilms sind dementsprechend unterschiedliche Produkte.

Insbesondere diese Überordnung des Kanals, aber auch die zum Teil extreme Granularität der Produktdefinitionen erschweren durchgängige Profitabilitätsanalysen. Erlöse aus Mehrfachverwertungen von Inhalten sowie indirekt durch einen Inhalt verursachte Erlöse (z.B. Merchandising) können meist den ursprünglichen Produktionskosten dieses Inhaltes nicht gegenübergestellt werden. Nicht verwunderlich ist es somit, dass die überwiegende Mehrheit der Unternehmen angab, dass eine Profitabilitätssteuerung lediglich über die Erstverwertung der Inhalte stattfindet und noch ein langer Weg vor ihnen läge, derartige Analysen abbilden zu können (siehe dazu auch Abb. 11).

Auffällig ist jedoch, dass in der Befragung genau diejenigen Unternehmen, die ihre Produkte über Marken definieren und auch ihre Organisation darauf ausrichten, sich am ehesten in der Lage sahen, Profitabilitätssteuerungen über alle Verwertungsformen durchzuführen. Derzeit sind dies aber nur sehr wenige der befragten Unternehmen.

Interessanterweise ist diese kanalübergreifende Betrachtungsweise vor allem innerhalb von zwei der drei ältesten Arten von Medienunternehmen verbreitet: Buch- und Musik-Verlage. Nahezu alle der in diesen Gruppen befragten Unternehmen steuern ihr Geschäft über Inhalte-Marken, wobei die Inhalte-Marke in den meisten

Fällen mit einem Autor oder einem Künstler korrespondiert. Die Inhalte werden regional eingekauft und zu unterschiedlichen Inhaltebündeln zusammengefasst, die über alle denkbaren Kanäle an die Endkonsumenten vertrieben werden können. Am Beispiel eines Musikverlages ist die Marke und demnach also das zu steuernde Produkt eine Band, die durch ihre Alben auf CDs und Downloads, durch Konzerte und Merchandising über verschiedene Kanäle Erlöse generiert.

„Musikunternehmen müssen auf vier Beinen stehen: CD, Download, T-Shirt & Ticket.“

CEO Musikunternehmen

Interessant ist weiterhin die Beobachtung, dass diejenigen Unternehmen, die in der Befragung angaben, Inhalte-Marken als Produkte zu steuern, am ehesten in der Lage zu sein scheinen, diese Steuerung auch über die Regionen-/Legaleinheiten-Steuerung zu stellen.

Der Kunde fehlt in der Unternehmenssteuerung

Wie in dieser Studie bereits ausgeführt, ist traditionell der Medienkonsument als Kunde bei den wenigsten Unternehmen ein Objekt für die durch das Controlling unterstützte übergreifende Unternehmenssteuerung. Konsumentenbefragungen und -analysen werden lediglich zur Entscheidungsunterstützung von Vertrieb und Marketing eingesetzt und fließen bei denjenigen Unternehmen, die einen besonderen Fokus auf die Qualität der

angebotenen Inhalte legen, entsprechend der Verfügbarkeit auch in das Management-Reporting mit ein. Auswirkungen von Investitionsentscheidungen auf unterschiedliche Konsumentengruppen werden jedoch in kaum einem Unternehmen stringent betrachtet.

Obwohl die befragten Unternehmen zum Teil 95% ihres Umsatzes aus Werbeerlösen erzielen, ist der Werbekunde dennoch bislang in kaum einem Unternehmen ein Steuerungsobjekt. Die Bedeutung der kanalübergreifenden Steuerung von Werbekunden im Sinne eines Key Account Managements im Vertrieb haben zwar einige der befragten Unternehmen als relevant betrachtet, die meisten der befragten Unternehmen sehen sich jedoch angesichts der regionalen Vertriebssteuerung von Werbeflächen gar nicht dazu in der Lage, bedeutende Werbekunden als Steuerungsobjekt einzuführen (siehe dazu auch Seite 29).

„Wir müssen zukünftig eine Ebene tiefer als die reinen Finanzzahlen kommen, da derzeit strategische Veränderungen nicht in unseren Steuerungsinformationen abgebildet werden.“

Leiter strategisches Controlling Medienholding

Fazit: Das Controlling konnte mit den Marktentwicklungen bislang nicht Schritt halten

Die Schwierigkeiten bei der Verwendung von Produkt und Kunde als Steuerungsobjekt führen dazu, dass es derzeit kaum eine andere Branche gibt, in der die Unternehmenssteuerung durch das Controlling so weit von der eigentlichen Erlösgenerierung entfernt ist wie in der Medienindustrie. Die dominierende Steuerungssicht ist eine rein organisatorische, die aus regionalen Gegebenheiten und der Unternehmenshistorie gewachsen ist.

Wo in den meisten anderen Branchen versucht wird, übergreifend nach einer harmonisierten Produktstruktur, einer harmonisierten Kundenstruktur oder beidem zu steuern, wo das Controlling also in der Lage ist, strategische Entscheidungen hinsichtlich wichtiger Produkt- oder Kundengruppen mit relevanten Informationen zu untermauern, dominiert in der Medienbranche eine Ergebnissteuerung, die der von Beteiligungsgesellschaften gleicht. Das Controlling kann die Profitabilität einzelner Organisationseinheiten beurteilen, hat aber keinerlei Transparenz über die Interaktionspunkte einzelner Kunden mit einzelnen Produkten: Dies wird jedoch als eine entscheidende Herausforderung für die nächsten Jahre gesehen.

Eine stringente Definition der Steuerungsobjekte ist wichtig für die Steuerungswirksamkeit im Unternehmen. Die größten Herausforderungen liegen hier in der Definition der Produkthierarchie im Sinne der strategischen Unternehmenssteuerung. Diese sollte kanal7 übergreifend und auf die vom Endkunden wahrgenommenen Elemente ausgerichtet werden (Abb. 8):

1. Genre
2. Marke
3. Projekt
4. Endprodukt

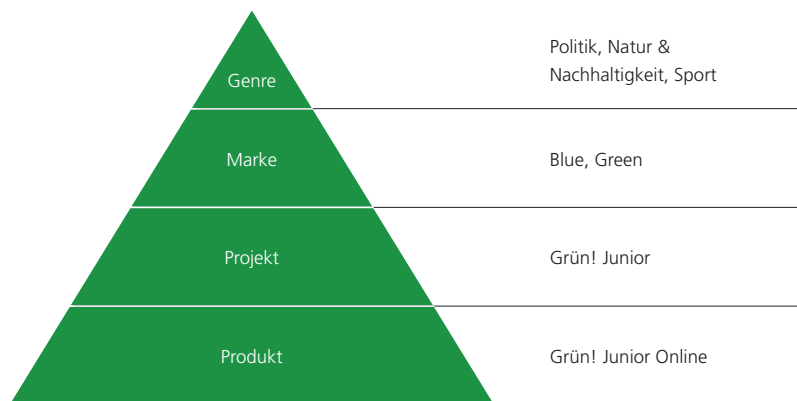
Wichtig ist hierbei, dass die kanalspezifische Ausprägung in dieser Betrachtungsweise erst auf der vierten Stufe erfolgt, was zu organisatorischen Herausforderungen aber auch Implikationen auf die Steuerungsinformationssysteme mit sich bringt.

Eine solche Produktdefinition ist vor allem für im Reifegrad bereits fortgeschrittene Geschäftsmodelle anzuwenden. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle muss nicht sofort in diese Steuerungshierarchie eingegliedert werden, sondern kann zunächst kanalspezifisch geführt werden, um der nötigen Kreativität Freiraum zu lassen.

Neben der Produktsteuerung ist angesichts der derzeitigen Bedeutung der Werbekunden für die Erlösgenerierung eine fokussierte Kundensteuerung unumgänglich. Dies kann sich allerdings bei einer zukünftigen Verschiebung der Erlösmodelle zu „paid content“ oder „communication bundles“ wieder ändern.

Generell muss das gesamte Steuerungsmodell daher kontinuierlich hinterfragt und den Marktgegebenheiten angepasst werden.

Abb. 8 – Produktpyramide am Beispiel Green Media



3. Größen der Unternehmenssteuerung

Neben den Steuerungsobjekten ist eine sinnvolle Anzahl von Steuerungsgrößen, die ein ausgewogenes und transparentes Bild über Umsatz- und Kostentreiber des Geschäftsmodelles geben, die zweite inhaltliche Säule einer erfolgreichen Unternehmenssteuerung.

Im Zusammenhang der Veränderungen der Steuerungsobjekte untersucht diese Studie daher auch, inwieweit sich die wandelnden Geschäftsmodelle in der Art und Anzahl der zur Unternehmenssteuerung verwendeten Steuerungsgrößen niederschlagen.

Steuerungsgrößen werden langsam zukunftsorientierter

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, hatte die interne Steuerung von Medienunternehmen vor Beginn des Internetzeitalters typischerweise den Charakter eines rein finanziell orientierten Beteiligungscontrollings. Dementsprechend waren die zur übergreifenden Steuerung verwendeten Größen meist klassische Renditegrößen ganzer Organisationseinheiten (Eigenkapitalrendite, Umsatzrendite, ...), also rein vergangenheitsorientierte Kennzahlen mit starkem GuV-Fokus. Bilanz und auch Cashflow waren zwar meist Teil des Berichtswesens, hatten aber für die zukunftsweisende Unternehmenssteuerung durch das Controlling kaum eine Bedeutung. Nicht-monetäre Größen hinsichtlich Mengen und vor allem Qualität wurden zur operativen Steuerung durch Marketing und Vertrieb genutzt, fanden aber vorwiegend nur für Ad-hoc-Analysen Verwendung im Controlling.

Die Hypothese zu Anfang dieser Studie war daher, dass sich die Auswahl von Steuerungsgrößen, getrieben durch die Komplexität und notwendige Flexibilität der sich wandelnden Geschäftsmodelle, in eine Richtung entwickelt hat, die ein deutlich breiteres und stärker zukunftsorientiertes Bild einzelner Geschäftsvorfälle zulässt (Abb. 9):

- Die Möglichkeit, Erlöse aus einem produzierten Inhalt in verschiedenen Kanälen zu erzielen, führt zu einer Verdrängung unspezifischer Renditegrößen durch dezidierte Ergebnisrechnungen, mit deren Hilfe für einzelne Produkte oder Projektvorhaben Profitabilitäten über alle Verwertungsstufen transparent gemacht werden können.
- Die sinkenden Margen im Werbegeschäft und die zunehmende Internationalisierung der Medienfirmen lassen Kundenergebnisrechnungen notwendig werden.
- Immaterielle Vermögensgegenstände rücken in den Fokus der Unternehmenssteuerung – teilweise gezwungenermaßen durch neue Anforderungen der Rechnungslegungsstandards.
- Die stärkere Projektorganisation bei der Neuentwicklung von Inhalten oder Vertriebswegen führt zu einer stärkeren Bedeutung einer aktiven Cashflow-Steuerung.
- Die Heterogenität der Geschäftsmodelle, zunehmende Wettbewerbervielfalt und drastisch gesunkene Konsumententreue lassen nicht-monetäre Steuerungsgrößen in den Fokus des Controllings rücken.

Den Ausführungen im vorherigen Kapitel gemäß ist es nicht verwunderlich, dass sich auch diese Hypothesen nur bedingt bestätigen ließen.

Abb. 9 – Steuerungsgrößen für das Controlling

	Steuerungsgröße	Klassische Sichtweise	Deloitte-Hypothesen
Monetär	GuV	Geschäftsmodellunspezifische Margen & Renditegrößen	DB-Rechnungen pro führendem Steuerungsobjekt
	Bilanz	Unwichtig	Steuerung Intangible Assets
	Cashflow	Ist-Reporting zur reaktiven Steuerung	Aktive Planung
Nicht-Monetär	Menge	Ad-hoc-/Sonderanalysen	Geschäftsmodellspezifische Steuerungsgrößen
	Qualität	Ad-hoc, nicht im Controlling	Suche nach Messbarkeit der Qualität, da Ansprüche sehr hoch

Zwar gaben die meisten der befragten Unternehmen an, tatsächlich in den letzten Jahren eine Veränderung der verwendeten Steuerungsgrößen vorgenommen zu haben, jedoch resultierte diese Veränderung häufig eher in einer Vertiefung des Detailgrades als in einer Erweiterung der Vielfalt der Steuerungsgrößen.

Dementsprechend dominiert in der Medienbranche weiterhin eine sehr auf die GuV einzelner Organisationseinheiten zentrierte Steuerung, die um nicht-monetäre Kennzahlen angereichert ist. Durch die Betrachtung neuer Steuerungsgrößen herrscht bei vielen der befragten Unternehmen eine große Unsicherheit, welche die eigentlichen Spitzenkennzahlen sein sollten.

Detailtiefe & Allokationslogiken sorgen bei Profitabilitätsrechnungen für Diskussionsbedarf

Die Möglichkeit, durch Einführung sinnvoller Deckungsbeitrags-schemata Produktergebnisrechnungen vorzunehmen, ist verständlicherweise von allen befragten Unternehmen bereits betrachtet worden. Dennoch gibt es keine klare Tendenz, ob und in welchem Umfang Kostenallokationen sinnvoll sind, um zielgerichtet zu steuern. Ein knappes Drittel der Unternehmen hält Produktergebnisrechnungen für überhaupt nicht sinnvoll; in den meisten Fällen ist diese Ablehnung damit begründet, dass strategische Entscheidungen nicht auf Basis der Renditen einzelner Produkte, Projekte oder Marken getroffen werden sollten. Ein weiteres Drittel der Unternehmen hält eine Zuordnung der direkten Kosten zu den jeweiligen Produkterlösen für sinnvoll, häufig mit dem Ziel, auf diese Weise das Kostenbewusstsein der Verantwortlichen zu schärfen. Das letzte Drittel der befragten Unternehmen sieht den verbreiteten Vorwurf, auf Grund des Risikos der Willkürlichkeit in der Vollkostenallokation nur Scheintransparenz zu schaffen, für nicht gegeben. Diese Unternehmen allokatieren dementsprechend Kostenarten an Hand von Treibern so weit es geht auf die einzelnen Produkte, zum Teil sogar über den EBITDA hinaus.

Einer der wenigen in dieser Studie identifizierten Unterschiede zwischen den drei untersuchten Märkten USA, Großbritannien und dem deutschsprachigen Raum ist, dass Ergebnisrechnungen über detaillierte Vollkosten-Allokationen vor allem bei deutschsprachigen Firmen beliebt zu sein scheinen.

„Das Kostenbewusstsein ist einfach höher, wenn man direkte Kosten betrachtet – deshalb haben wir uns von Allokationen abgewandt“

Kaufmännische Leitung Verlagshaus

Interessant ist dabei die Tatsache, dass sich diejenigen Unternehmen, die eine Produktergebnisrechnung für sinnvoll erachten, häufig sehr stark bemühen, möglichst detaillierte Kostenarten verursachungsgenau zuzuordnen. Obwohl die Bedeutung der zusätzlichen Erlöspotenziale aus weiteren Verwertungsstufen für die Unternehmenssteuerung durchaus erkannt wird und Produkte zum Teil erst in der Zweit- und Drittverwertung profitabel werden, versuchen nur wenige der befragten Unternehmen, die Ergebnisrechnung in die Breite zu bringen, also auch die Erlöse und davon abhängigen Kosten der nachgelagerten Verwertung in ihre Deckungsbeitrags-schemata mit aufzunehmen.

Wie zuvor erwähnt, versuchen vor allem diejenigen Firmen, die primär eine Markensteuerung betreiben, über Produktergebnisrechnungen, die die Erlöse und Kosten späterer Verwertungsstufen berücksichtigen, eine volle Transparenz der Profitabilität ihrer Projekte oder Marken zu erlangen.

„Für die Verantwortlichen ist es wichtig, die Vollkosten zu kennen – auch wenn man über Allokationsschlüssel natürlich immer streiten kann“

CFO Verlagshaus

Der kürzlich in Deutschland verabschiedete „3-Stufen-Test“ für die Online-Angebote der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wird vergleichbare Ansätze der Ergebnisrechnungen für Projekte oder Marken auch für die Landesanstalten der ARD sowie für das ZDF relevant werden lassen. Sie müssen in der Lage sein, die finanzielle Aufwandsschätzung einzelner Projekte zu plausibilisieren, um die dritte Stufe des Tests erfüllen zu können (siehe Seite 37).

Mit Blick auf die in Kapitel 2 erwähnte Tatsache, dass Werbekunden in nur wenigen der befragten Unternehmen ein Steuerungsobjekt sind, verwundert es nicht, dass kaum ein Unternehmen eine Kundenergebnisrechnung zur Steuerung eingeführt hat. Werbeerlösen einzelner Kunden werden dementsprechend nur bei wenigen Firmen individuelle Rabatte und direkte Kosten detailliert zugeordnet.

Auf dieses Thema wird als ein mögliches zukünftiges Handlungsfeld im Kapitel über die Integration des Controllings in die Aufgaben der wertschöpfenden Einheiten noch näher eingegangen (siehe dazu auch Seite 29).

Operatives Rechtemanagement und internationale Rechnungslegungsstandards sind noch parallele Welten

Bei den meisten befragten Unternehmen sind in den letzten Jahren die immateriellen Vermögensgegenstände stärker in den Blickwinkel der Steuerung gerückt.

Losgelöst von den Rechnungslegungsvorschriften betrachten fast alle derjenigen Unternehmen, die das extern erworbene oder selbst erstellte Recht haben, Inhalte (egal ob Text-, Ton- oder (Bewegt-)Bildkomponenten) in verschiedenen Formen zu verwerten, das operative Rechtemanagement als eine ihrer größten Herausforderungen.

Viele Unternehmen haben begonnen, Rechtemanagementsysteme einzuführen und die Planung & Realisierung von Abschreibungen auf Rechte eng zwischen verwertenden Abteilungen und dem Rechnungswesen zu verzahnen.

Gerade in diesem Themenkomplex besteht aber die größte Differenz zwischen der Prozessvision der Unternehmen und der tatsächlichen Realisierbarkeit in Systemlandschaften: Unter den befragten Unternehmen gibt es genau eines, welches angab, Buchhaltungssystem, operatives Dispositionssystem und Rechtemanagementsystem derart verknüpft zu haben, dass eine Verwertung

eines Rechtes direkt zu korrekten Buchungen von Erlösen, Lizenzkosten und Abschreibungen in den relevanten Systemen führt. Gleichzeitig ist dieses Unternehmen auch in der Lage, im Programmplanungsprozess Auswirkungen bestimmter Inhalteverwertungen auf GuV und Bilanz zu simulieren.

Liquiditätsbetrachtungen gewinnen an Bedeutung – jedoch nicht immer im Controlling

Der Cashflow hat im Managementprozess in den letzten Jahren bei vielen der befragten Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Die steigende Bedeutung resultiert aber meist aus Erfordernissen des Liquiditätsmanagements und ist damit vor allem Aufgabe des Treasury-Bereiches der Unternehmen. Gerade einmal 15% der befragten Unternehmen geben an, den Cashflow auch im Controlling als Mittel der operativen Erfolgssteuerung zu nutzen, um beispielweise sinnvoll zwischen den Erfordernissen einzelner Projekte priorisieren zu können.

Die Messung der Qualität ist genauso wichtig wie das Reporting des finanziellen Erfolgs

Die Wichtigkeit nicht-monetärer Kennzahlen für eine ausgewogene Steuerung ist spätestens seit den intensiven Diskussionen über das Konzept der Balanced Scorecard Ende der 90er-Jahre branchenübergreifend erkannt worden.

„Der Deckungsbeitrag, den eine Sendung abwirft, darf nicht alleine seligmachend sein.“

Professor für Medienmanagement

Dass speziell Kennzahlen wie Auflagenverkäufe, Einschaltquoten etc. für die Erfolgssteuerung von Medienfirmen eine besondere Bedeutung haben, ist ebenso wenig neu und somit als ein Ergebnis dieser Studie zu erwarten gewesen (Abb. 10).

Erstaunlich ist jedoch, welche hohe Bedeutung die Unternehmen durchweg Kennzahlen beimessen, die Aufschluss über die von den Konsumenten wahrgenommene Qualität der verbreiteten Produkte geben. Der sogenannte „Verlegerethos“ ist nicht nur bei denjeni-

gen Firmen verankert, bei denen es auf Grund ihrer Eigentümerstruktur zu erwarten gewesen wäre (Verlegerfamilien-Unternehmen), sondern anscheinend auch bei nahezu allen Firmen, die durch ihre Kapitalmarktnotierung stärkerem externem finanziellem Erfolgsdruck ausgesetzt sind. So gab die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass Entscheidungen nicht nur auf Basis wirtschaftlicher Erwägungen, sondern gleichberechtigt auch auf Basis qualitativer Überlegungen getroffen werden.

operativen Einheiten zur operativen Erfolgssteuerung verwendet; in die durch das Controlling geführte Unternehmenssteuerung fließen sie nur bei wenigen der befragten Unternehmen ein.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen gab aber an, innerhalb der nächsten zwei Jahre die Steuerungsgrößen in Richtung nicht-monetärer Kennzahlen deutlich ausweiten und diese mit monetären Größen in Verbindung setzen zu wollen, um beispielsweise Allokationslogiken in Profitabilitätsrechnungen zu unterstützen.

„Qualitätssicherung ist auch Aufgabe des Controllings.“

CFO Medienholding

Umso erstaunlicher ist es, dass – trotz dieser anscheinend sehr hohen Bedeutung der Qualität für den Unternehmenserfolg aus Sicht fast aller Firmen – sehr wenige der befragten Unternehmen Qualitätskennzahlen als Teil der übergreifenden und regelmäßigen Managementreportings verankert haben.

Insgesamt nutzen die in der Studie befragten Medienunternehmen eine Vielfalt von nicht-monetären Kennzahlen. Diese Kennzahlen werden jedoch primär in

Fazit: Die Unsicherheit über geschäftsmodell-spezifische Steuerungsgrößen bleibt bestehen

Andere Industrien haben sich spätestens seit der Jahrtausendwende deutlich von einem rein auf unspezifische monetäre Größen fokussierten Reporting hin zu geschäftsmodell-spezifischen Steuerungsansätzen entwickelt. Viele der befragten Medienunternehmen haben hingegen offensichtlich nicht nur bei den Steuerungsobjekten, sondern auch bei den Steuerungsgrößen noch nicht vollständig den Status erreicht, der es dem Controlling erlaubt, auch in komplexeren Entscheidungssituationen das operative Geschäft sinnvoll beraten zu können.

Weit verbreitet ist die Unsicherheit, welche Steuerungsgrößen in der veränderten Medienlandschaft die höchste Bedeutung für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung haben. Anders als in vielen anderen Branchen gibt

Abb. 10 – Beispiele für geschäftsmodell-spezifische KPIs

Produktcontrolling

- Kosten pro Sendeminute/Seite (in-house vs. extern vergebene Aufträge)
- Auslastungsquote der Infrastruktur (Studios, Übertragungswagen...)
- Anzahl Mitarbeiter vs. Freelancer
- Wiederverwertungsquote

Vertriebscontrolling

- Anbuchungen
- Einschaltquote
- Technische Reichweite
- Auflage Direktvertrieb vs. Abonnement
- Online-Reichweite (Unique User, Page Impressions)
- Nutzerverhalten (Communities, Klickverhalten)

Programmcontrolling

- Einschaltquoten (im Verhältnis zu direkten Kosten)
- Programmarchiv in Stunden und Wert
- Verhältnis Textanzeigen / Anzeigenseiten
- Verweildauer auf Websites

Marketingcontrolling

- Markenbekanntheit
- Vollständige Datensätze zu Nutzern
- First-Choice-Quote
- Mikrokampagnen-Erfolgsquote

„Die Unique Users von morgen sind die Kapitalisierung von übermorgen.“

CFO Verlagshaus

es dementsprechend noch kein einheitliches Meinungsbild, welche Treiber am besten geeignet sind, Umsatz- und Kostenentwicklungen zu erklären, und welche direkten oder kalkulatorischen Ergebnisgrößen das Fundament für unternehmerische Entscheidungen bilden sollten.

Sinnvolle monetäre und nicht-monetäre Steuerungsgrößen müssen zum einen dem Anspruch des Qualitätsmonitorings und zum anderen dem eines fundierten Kosten- und Profitabilitätsmanagements gerecht werden.

Dazu ist es entscheidend, eine passende Margenstruktur für das Gesamtunternehmen über alle Geschäftsbereiche

und Kanäle hinweg zu entwickeln. Weniger wichtig ist hingegen die vollständige Ausdetaillierung aller Kosten, insbesondere der indirekten Kosten (Abb. 11).

Hierbei sind auf der strategischen Ebene das Geschäftsmodellverständnis und die Abbildung der realen Erlöspotenziale über alle Verwertungsstufen hinweg entscheidend. Auf der operativen Ebene sind sicherlich weitere Detaillierungen einzelner (Gemein-)Kostenpositionen notwendig – jedoch nicht in den Betrachtungen der strategischen Unternehmenssteuerung.

Die Definition nicht-monetärer Kennzahlen als qualitativem Gegenpol zu reinen Profitabilitätsaussagen ist auf allen Ebenen des Unternehmens notwendig. Hierbei ist es entscheidend für das spezifische Unternehmen, einheitliche Definitionen und Priorisierungen zu finden, insbesondere hinsichtlich sich neu entwickelnder Geschäftsmodelle.

Abb. 11 – Ergebnisrechnung über verschiedene Verwertungsstufen für das Projekt „News Reloaded“ von Green Media

	1. Verwertungsstufe (TV)	2. Verwertungsstufe (online)	3. Verwertungsstufe (Print)	Total
Werbeerlöse	+ Brutto-Werbeerlöse (Anteilig aus Scharnierwerbung) – Erlösschmälerungen	+ Brutto-Werbeerlöse (online) – Erlösschmälerungen	+ Brutto-Werbeerlöse (Print) – Erlösschmälerungen	∑
Content Erlöse		+ Erlöse aus Premium-Content + Einmalig + Abonnements (anteilig)	+ Erlöse aus Magazin-Verkäufen + Einmalig (anteilig) + Abonnements (anteilig)	∑
Herstellkosten	– “First copy costs” (Reportage vor Ort) – Rechtekosten	– Kosten für online-Aufbereitung (ggf. inkl. Zusatzrecherchen oder zusätzliche Rechtekosten)	– Lithographie- und Druckkosten	∑
Sonstige zurechenbare Kosten	– Kommunikationskosten	– Anteilige Kosten für Plattformen	– Vertriebskosten	∑
Nicht zurechenbare Kosten				– Indirekte Kosten (anteilig HR, Finanzen...)

Exkurs: Komplexer werdende Bilanzierung im Mediengeschäft

Internationale Rechnungslegungsstandards wie IFRS und US-GAAP, aber auch das geplante Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz in Deutschland stellen auch Medienunternehmen vor neue Herausforderungen und offene Fragen, die häufig von der Buchhaltung alleine nicht mehr beantwortet werden können. Die Rechnungslegung benötigt zunehmend dedizierte Controllinginstrumente und eine geeignete Unterstützung durch relevante IT-Systeme. Dies gilt zunehmend nicht mehr nur für Konzerne, sondern ebenso für kleinere Medienunternehmen und insbesondere Filmproduktionsfirmen.

Einige Beispiele hierfür sind:

- Die Aktivierungspflicht für selbst erstellte immaterielle Vermögensgegenstände (also insb. Filmrechte) erfordert die Bestimmung der Herstellkosten nach dem Vollkostenprinzip für die einzelnen Projekte – und zwar über das einfache Projektcontrolling hinaus.
- Die verbrauchsgenaue Abschreibung dieser Rechte erfordert eine zuverlässige Erlösplanung über alle Verwertungsstufen und mehrere Jahre hinweg.
- Da von Einschaltquoten abhängige Werbeumsätze entsprechend abgegrenzt werden müssen, ist eine realistische Abschätzung des Publikumserfolgs erforderlich.
- Die Bestimmung des realisierten Umsatzes zum Erscheinungstag im Verlagsgeschäft mit Grossisten muss auf validen Schätzungen der Remissionsquote basieren.

Neben der Erstellung der Jahresabschlüsse wird sich durch die Aktivierungspflicht auch die Analyse der Jahresabschlüsse verändern – bisherige Erlösschwankungen zwischen Produktions- und Verwertungsphasen insbesondere kleinerer Medienunternehmen werden geglättet: Dies alleine wird jedoch nicht zwangsläufig zu einer verstärkten Aussagekraft der Abschlüsse führen.

4. Organisation der Unternehmenssteuerung

Die Wahl der Steuerungsobjekte sowie die Art der Steuerungsgrößen können Auswirkungen auf die Art und Weise haben, wie der Controllingbereich in sich organisiert und in das Gesamtunternehmen organisatorisch und funktional eingebunden ist.

Der Stellenwert des Controllingbereichs innerhalb eines Unternehmens sowie die allgemeine Steuerungsorganisation sind dementsprechend ebenfalls ein Betrachtungsobjekt der Studie, wobei nur wenige Fragen explizit auf die Organisation gerichtet waren, sondern vielmehr in fast allen Themenkomplexen immer wieder die Organisationskomponente angesprochen und analysiert wurde.

Die übergreifende Steuerung stößt häufig an Abteilungs- und Geschäftsbereichsgrenzen

Wie in vielen anderen Branchen, hatte der Controllingbereich auch in Medienunternehmen lange eine untergeordnete Rolle. Auch in diesem Fall, bedingt durch den Aufbau der Medienunternehmen wie Beteiligungsgesellschaften mit starker Autonomie der operativen Einheiten, ergab sich weder die Notwendigkeit, noch die Möglichkeit, aus einer starken zentralen Finanzfunktion geschäftsfeldspezifische Controllingaufgaben wahrzunehmen, um deren Ergebnisse in die übergeordnete strategische Unternehmenssteuerung einfließen zu lassen. Den Ausführungen der ersten beiden Kapitel folgend, gab es im Vor-Internetzeitalter im Prinzip nahezu keine Aufgaben für einen zentralen Controllingbereich, die nicht durch das Rechnungswesen (für klassisches Beteiligungsreporting) oder aber operative Ein-

heiten wie Programmplanung, Marketing und Vertrieb unmittelbar hätten übernommen werden können.

Hinsichtlich des Aufbaus der Steuerungsorganisation war die Leithypothese zu Anfang dieser Studie daher, dass der gesamte Finanzbereich einen deutlich weiter in das operative Geschäft reichenden Einfluss erlangt hat (Abb. 12):

- Die Diversifizierung und steigende Komplexität der Geschäftsmodelle in den Medienunternehmen lassen eine bereichsübergreifende Steuerungsorganisation mit starkem Verständnis für branchenspezifische Erfolgsfaktoren entstehen.
- Die Notwendigkeit, durch zunehmende Projektorientierung Ressourcen aller Art flexibel zwischen einzelnen Geschäftsfeldern reallokieren zu können, bringt die Notwendigkeit mit sich, aus einer zentralen Controllingfunktion volle Transparenz auf einzelne operative Einheiten zu haben.
- Der Anspruch, auch bislang unbekannte Geschäftsvorfälle korrekt nach aktuellen Rechnungslegungsstandards verbuchen zu können, führt zwangsläufig zu einer stärkeren Verzahnung von Controlling und Rechnungswesen.
- Sinkende Margen und zunehmend komplizierte Erlösmodelle lassen Controller als Berater bei sehr spezifischen Entscheidungen an Bedeutung und Aufgabenvielfalt gewinnen; dies hat gleichzeitig Auswirkungen auf das Qualifikationsprofil der Mitarbeiter im Controlling.

Abb. 12 – Steuerungsorganisation

		Klassische Sichtweise	Deloitte Hypothesen
Beteiligungscontrolling	Selbstverständnis	Finanzcontrolling	Geschäftsmodellcontrolling/ Berater
	Organisation	Direkt an CFO nach Legaleinheit	Direkt an CFO nach Marken
	Qualifikation	Finance	Finance & Media
Operatives Controlling	Selbstverständnis	Administrative Unterstützung der Kreativen	Kaufmännischer Berater bei allen relevanten geschäftsspezifischen Ent- scheidungen
	Organisation	Berichtet an operativen Manager	Berichtet direkt an zentralen CFO
	Qualifikation	Media	Finance & Media

Die Hypothesen zur Steuerungsorganisation haben sich partiell bestätigt. Viele Unternehmen haben die oben genannten Punkte erkannt und zumindest Teil der Steuerungsphilosophie werden lassen; der Finanzbereich hat also den Anspruch, deutlich stärker in das operative Geschäft involviert zu werden und dieses fundiert zu verstehen. Organisatorisch ist diese Philosophie jedoch oft noch nicht verankert, was die tatsächliche Einbindung des Controllings in (unterjährige) operative Entscheidungen erschwert.

„Jeder Verleger hat eine Vertrauensperson im Controlling.“

CEO Verlagshaus

Die häufigste Organisationsform ist auch heute noch diejenige, in der das Konzerncontrolling zentralisiert in direkter Berichtslinie zum Finanzvorstand aufgestellt ist und einem Beteiligungscontrolling ähnliche Aufgaben zur Steuerung der autonomen Geschäftsfelder übernimmt. Innerhalb dieser Geschäftsfelder sind einzelne Personen mit operativen Controllingaufgaben betraut, die disziplinarisch aber an den Geschäftsfeldleiter berichten. Eine Verbindung der dezentralen Controller zum Finanzvorstand zumindest in Form einer „dotted line“ besteht oftmals nicht.

Ein übergreifendes funktionales Controlling gibt es nur in sehr wenigen Unternehmen, eine Matrixorganisation des Controllings (ein finanzielles Controlling für Legaleinheiten wird überlagert durch ein konzernweites Controlling von Schlüsselfunktionen der Wertschöpfungskette), wie sie in vielen anderen Branchen selbstverständlich ist, haben nur wenige Unternehmen eingeführt. Angesichts der Tatsache, dass diese Schlüsselfunktionen der Wertschöpfungskette bei den befragten Unternehmen fast ausschließlich dezentral organisiert sind, ist dieses Ergebnis somit nicht überraschend.

Erstaunlicherweise gab die große Mehrheit der Unternehmen zudem an, trotz eines insgesamt stark zentralisierten Finanzbereichs, keinerlei weitergehende organisatorische Voraussetzungen für gemeinsame Steuerungsprozesse zwischen Controlling und anderen Finanzfunktionen umgesetzt zu haben.

Weitergehende organisatorische Voraussetzungen sind aber notwendig, um eine Integration der Steuerungsaufgaben im Unternehmen vornehmen zu können.

Kernelement einer effizienten Steuerungsorganisation muss ein Controlling sein, das durch enge Integration in Aufgaben anderer Bereiche die Qualität der unternehmensweiten Steuerungsaufgaben inhaltlich und prozessual sicherstellt. Die Integration erfolgt dabei grundsätzlich in zwei Richtungen:

- Integration mit den Aufgaben anderer Finanzfunktionen: vor allem Rechnungswesen und Treasury
- Integration mit den direkt in der Wertschöpfungskette involvierten Bereichen: vor allem Produkt- & Programmplanung, Inhalte-Einkauf & -Produktion, Vertrieb (v.a. für Werbekunden)

Beide Integrationsrichtungen sind bei den in dieser Studie befragten Medienunternehmen im Vergleich zu anderen Branchen noch verhältnismäßig schlecht ausgeprägt.

Das Controlling ist innerhalb des Finanzbereiches isoliert

Zur Sicherstellung der Integration von Steuerungsaufgaben innerhalb des Finanzbereiches ist es sinnvoll, das Controlling gleichberechtigt zu Rechnungswesen und Treasury in direkter Linie an den Finanzvorstand berichten zu lassen. Diese Organisationsform besteht in den meisten Unternehmen. Nur wenige Unternehmen haben das Controlling als eigene Stabsfunktion des CEO und außerhalb des „klassischen“ Finanzbereiches positioniert.

Bei Unternehmen mit dezentralen Controllingteilstellen ist die organisatorische Gleichstellung mit den anderen Finanzfunktionen natürlich schwieriger; immerhin die Hälfte dieser Unternehmen aber hat dies durch eine virtuelle, zentrale Controllingorganisation gelöst, in der die Funktionsleitung des Controllings gleichrangig zu anderen Finanzfunktionsleitungen an den Finanzvorstand berichtet.

Trotz dieser grundsätzlich guten Voraussetzungen für eine Integration der Steuerungsaufgaben zwischen Controlling und anderen Finanzfunktionen gab es unter den befragten Unternehmen nur wenige, die angaben, weitergehende organisatorische Maßnahmen ergriffen zu haben, um die Unternehmenssteuerung aus Sicht des Finanzbereiches integrierter zu gestalten:

- Mehr als die Hälfte der Unternehmen gaben an, internes und externes Berichtswesen nicht oder nicht immer überleiten zu können.
- Die große Mehrheit der Unternehmen gab an, Verknüpfungen von Controlling und Rechnungswesen für kritische Sachverhalte des externen Berichtswesens (z.B. Plandaten für die Abschreibung und Kostenrechnung für die Anfangsbewertung von Programmvermögen) nicht institutionalisiert zu haben, obwohl gleichzeitig auch vom Controlling stringente Kontierungsrichtlinien gefordert werden, um Kosten verursachungsgenau zuordnen zu können.
- Fast alle Unternehmen gaben an, Cash Forecasts ohne Einbeziehung des Controllings ausschließlich vom Treasury erstellen zu lassen.

Eine tatsächlich organisatorische Verknüpfung dieser und anderer Steuerungsaufgaben zwischen Controlling und anderen Finanzfunktionen halten allerdings auch nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen für machbar.

Es muss hervorgehoben werden, dass hier ein klarer Unterschied zwischen den Medienunternehmen im deutschsprachigen und denen im englischsprachigen Raum erkennbar ist: Letztere sind in der Integration der Steuerungsaufgaben innerhalb des Finanzbereiches deutlich weiter fortgeschritten und gaben zudem fast alle an, die Integration weiter vorantreiben zu wollen.

Geschäftsmodellspezifische Entscheidungen werden häufig ohne Einbindung des zentralen Controllings getroffen

Die Aufgabenintegration des Controllings in die operativen Bereiche der Wertschöpfungskette wird – anders als die Aufgabenintegration innerhalb des Finanzbereiches – von nahezu allen befragten Unternehmen als absolut

essenziell für den Erfolg einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung betrachtet. Dementsprechend gibt es bei fast allen der befragten Unternehmen in den einzelnen Geschäftsfeldern irgendeine Form des operativen Controllings, zum Teil als eigenständige Controllingabteilungen, zum Teil in Form von Einzelpersonen, häufig in einer Stabsstellenfunktion des Geschäftsfeldleiters.

Wie oben im Text beschrieben, berichten diese Controllingeinheiten jedoch in den allermeisten Fällen an den Geschäftsfeldleiter. Nur in wenigen dieser Fälle gibt es eine Mit-Einflussnahme („dotted line“) des Zentralcontrollings auf diese Einheiten. Eine Führung des operativen Controllings der Geschäftsfelder durch das Zentralcontrolling besteht also nur in sehr wenigen Fällen.

Diese Dezentralität wird zwar allgemein akzeptiert, es gibt dennoch sowohl von Seiten der Geschäftsfelder, als auch seitens der Holding die Forderung nach einer stärkeren Verknüpfung von zentralen und dezentralen Controllingeinheiten:

- Aus Sicht des Zentralcontrollings besteht die Notwendigkeit, mehr Details einzelner operativer Geschäftsentscheidungen zu kennen, um diese bewerten und somit strategische Entscheidungen eigenständig und erfolgreicher treffen zu können.
- Aus Sicht der dezentralen Controllingeinheiten besteht der Wunsch, verstärkt operative Unterstützung in Prozessen und Systembetreuung zu erhalten sowie vor allem bei allen Fragestellungen, die rund um Content-Syndication entstehen, stärker zentrale Vorgaben und Richtlinien zu erhalten.

„Eine dezentralisierte Organisation verhindert das Heben von Synergien und das Durchsetzen von Standards.“

CFO Fernsehsender

Nahezu alle Unternehmen, die den Wunsch nach Zentralität äußerten, gaben als einzige organisatorische Lösungsmöglichkeit an, dezentrale Controllingeinheiten in die disziplinarische Verantwortung des zentralen Finanzbereiches zu stellen. Dabei gab es keinen Unterschied, ob die Gesprächspartner aus einem Geschäftsfeld oder aus der Holding kamen.

„Die Kreativen mochten uns noch nie – alles, was über den Tagesablauf hinausgeht, ist für die ein Hindernis.“

Leiter Controlling öffentlich-rechtlicher Rundfunk

Eine radikale Zentralisierung des Controllings durch Aufbau eines konzernweiten, funktionalen Controllings hielt allerdings fast kein Studienteilnehmer für sinnvoll.

Obwohl Synergien in einem zentralisierten Marketing oder einem zentralisierten Vertrieb gesehen werden, unterliegt die Wertschöpfungskette nach Ansicht der Unternehmen so vielen Besonderheiten, dass eine vollständige Zentralisierung der Controllingaufgaben in eine konzernweite Matrixorganisation zu einem Verlust von Einfluss des Controllings bei operativen Entscheidungen führen würde, da hier der Kreativitätsgedanke und entsprechender Freiraum letztendlich im Vordergrund stehen.

Neben der „dotted line“ zwischen dezentralem und zentralem Controlling als organisatorischer Voraussetzung für eine bessere Integration der Steuerungsaufgaben, formulierte eine große Mehrheit der befragten Unternehmen zudem Forderungen nach einer institutionalisierten

Mitwirkung der (dezentralen) Controllingeinheiten bei geschäftsfeldspezifischen Entscheidungen: Die derzeitige Rolle des dezentralen Controllers als administrative Stütze soll bei Schlüsselprozessen durch die Rolle des aktiven Beraters, der Prozesse führt, Werkzeuge und Methoden bereithält und mit Geschäftsmodellverständnis Entscheidungen hinterfragen kann, ersetzt werden. Die Entwicklung dieser Prozesse, Werkzeuge und Methoden muss dabei nach Ansicht der befragten Unternehmen beim zentralen Controlling liegen; ihre Anwendung auf die geschäftsmodellspezifischen Besonderheiten muss Aufgabe des dezentralen Controllers sein.

Die funktionale Verankerung des zentralen und dezentralen Controllings in die geschäftsfeldspezifischen Entscheidungsprozesse ist derzeit nur bei wenigen Unternehmen gegeben: Auch bei dieser Art von Integration gilt, dass Unternehmen mit Hauptsitz im englischsprachigen Raum weiter fortgeschritten sind als Unternehmen mit Hauptsitz im deutschsprachigen Raum.

Die Mitwirkung des Controllings in den wichtigsten Entscheidungsprozessen wird bei den englischsprachigen Unternehmen voll akzeptiert. Das Controlling dieser Unternehmen:

- stellt standardisierte Business Case Templates und Marktparameter für Investitionsrechnungen in Hinblick auf Erwerb oder Produktion von Inhalten bereit,
- harmonisiert gemeinsam mit dem Vertrieb Kundenstrukturen und Rabattmodelle, um eine Transparenz in der Preisfindung zu ermöglichen,
- erarbeitet gemeinsam mit dem Personalbereich Vergütungs- und Incentivierungsmodelle, die an die jeweiligen Aufgaben und Marktbesonderheiten angepasst sind,
- identifiziert proaktiv Effizienzpotenziale in den Kostenstrukturen und erarbeitet gemeinsam mit den relevanten Abteilungen Einsparmaßnahmen.

Der Reifegrad des Unternehmens hat Auswirkungen auf das Anforderungsprofil der Controller

Auch wenn die Einbindung des Controllings in die geschäftsmodell-spezifischen Entscheidungen organisatorisch nicht ausreichend verankert ist, wird die Notwendigkeit dafür – wie eingangs erwähnt – von nahezu allen Unternehmen erkannt.

Der Stellenwert, den der einzelne Controller dementsprechend in den Steuerungsprozessen einnehmen soll, hat auch Auswirkungen auf das Qualifikationsprofil, das in diesen Positionen erwartet wird.

Die befragten Unternehmen haben daher sehr klare Vorstellungen, welche inhaltlichen Schwerpunkte ein Controller erworben haben muss, um seine Rolle adäquat ausfüllen zu können. Die Ergebnisse der Befragungen lassen den Schluss zu, dass das Anforderungsprofil der Controller sehr stark vom Reifegrad des Geschäftsmodells abhängt:

- In neuen Geschäftsmodellen ist der Controller als „kühler Rechner“ gewissermaßen als Gegenpol zu den kreativen Entwicklern des Geschäftsmodells gefordert.
- In etablierten und profitablen Geschäftsmodellen wird vom Controller vor allem ein starkes Verständnis der Geschäftsmodell-spezifika erwartet.
- In Geschäftsmodellen mit starkem Wettbewerb und Kostendruck muss der Controller eine Mischung aus Geschäftsmodellverständnis und betriebswirtschaftlicher Erfahrung bereitstellen, um beispielweise auch Kosteneinsparpotenziale erkennen und bewerten zu können.

Uneinigkeit herrschte bei den Befragten darüber, ob diese Qualifikationen bereits von außen mitgebracht werden müssen oder im Unternehmen erworben werden können. Jedoch maßen fast alle Studienteilnehmer einer kontinuierlichen, aktiven Profilentwicklung der Controller durch die Unternehmen eine sehr hohe Bedeutung bei.

„Ich brauche da Leute, die hart an den Zahlen sind und keinen Schmusekurs fahren.“

CEO New Media Business

Fazit: Anspruch und Wirklichkeit der Steuerungsorganisation entsprechen sich nicht

Die Veränderung der Geschäftsmodelle sowie der verstärkte Wettbewerb in der Medienbranche führen auch zu einer Veränderung in den Erwartungen an die Rolle, die das Controlling als zentrales Element der Steuerungsorganisation erfüllen soll. Die Notwendigkeit, das Controlling organisatorisch und funktional mit anderen Unternehmensbereichen zu verknüpfen, ist von der großen Mehrheit der Medienunternehmen als erfolgskritisch erkannt worden.

In der Umsetzung dieser Integration haben jedoch gerade die Unternehmen, die ihren Hauptsitz im deutschsprachigen Raum haben, noch deutlichen Aufholbedarf im Vergleich zu Unternehmen mit Hauptsitz im englischsprachigen Raum. Die historisch gewachsenen Grenzen der „Verleger-Fürstentümer“ müssen für eine übergreifende Steuerungsorganisation transparenter gestaltet werden.

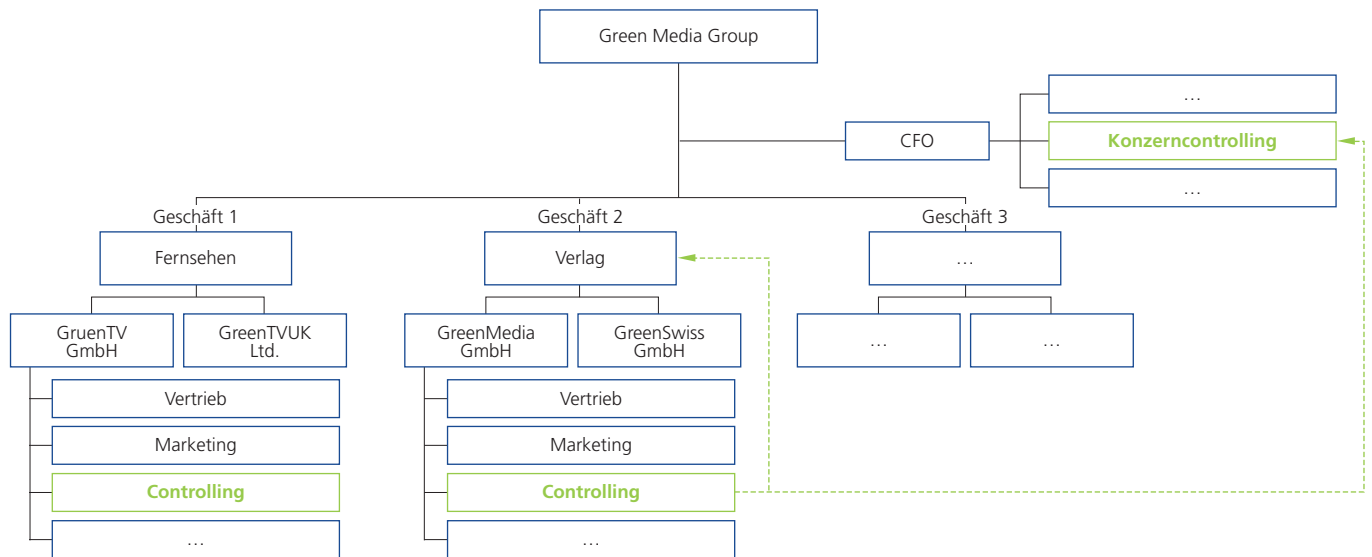
So wie die Geschäftsmodelle in Medienunternehmen zusammenwachsen und die Mehrfachnutzung von Inhalten in den Vordergrund rückt, muss auch die Steuerungsorganisation der verschiedenen Geschäftsbereiche in einem Medienunternehmen integriert werden. Ziel muss es sein, eine Organisationsstruktur für das unternehmensweite Controlling zu entwickeln, die eine zentrale Steuerung bis hinunter in die einzelnen Geschäftsbereiche ermöglicht. Hierzu sollte der Berichtsweg auch durchgängig innerhalb der Finanzorganisation etabliert werden, d.h. vom Bereichscontroller bis zum Gruppen-Finanzvorstand führen und diesem somit den direkten Zugriff ermöglichen.

Das Vertrauen der operativen Ansprechpartner sollte also nicht durch hierarchische Abhängigkeit des Controllers, sondern durch dessen kompetente Beratung erlangt werden. Dafür ist selbstverständlich notwendig, dass

dieser das jeweilige Geschäftsmodell vollständig durchdringt gleichzeitig aber auch Finanzwissen mitbringt, um hier komplementär zum operativen Manager tätig sein zu können. Die ursprüngliche Qualifikation eines Mediencontrollers sollte hierbei entsprechend ergänzt und ggf. auch durch Rotation im Unternehmen spezifisch weiterentwickelt werden.

In Umbruchphasen von Geschäftsmodellen ist häufig eine Netzwerkbildung (hier der Controller) eine Möglichkeit, eine solche geschäftsbereichsübergreifende Organisationsform zu erproben und zu entwickeln. Wichtig ist jedoch, dass mittel- bis langfristig durch eine zentralisierte Bereitstellung von Richtlinien und Methoden und sogenannte „dotted line“-Berichtswege eine Controllingorganisation etabliert wird, mit deren Hilfe Synergien realisiert und Qualitätsstandards sichergestellt werden können (Abb. 13).

Abb. 13 – Organisation Controllingfunktion bei Green Media mit Berichtslinie in den zentralen Finanzbereich



Exkurs: Die Rolle des Controllings in der Preisfindung

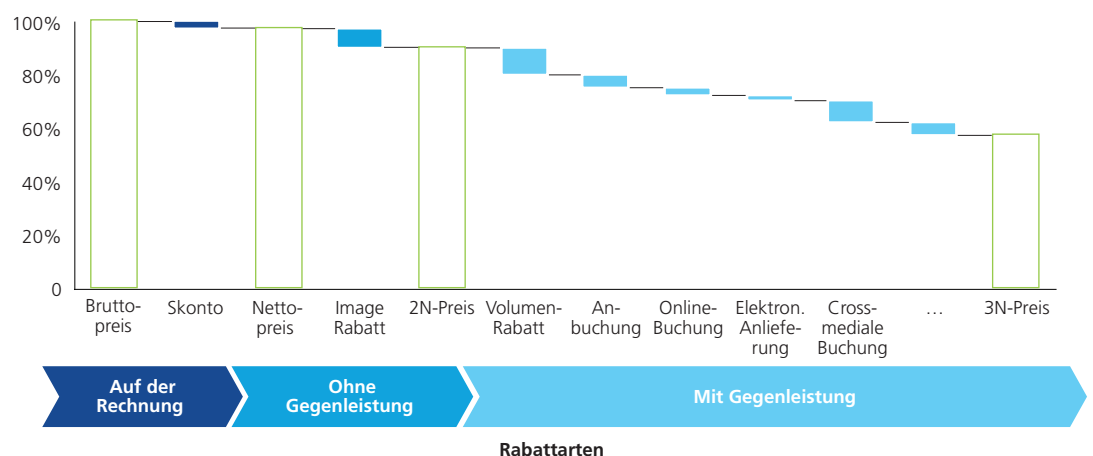
Werbepplatzvermarkter sind durch den sich verändernden Werbemarkt gezwungen, ihre Preis- und Rabattierungsmodelle zu überdenken. Standardpreis- und -rabbattlisten werden mehr und mehr hinfällig. Stattdessen werden Werbepreise zunehmend in bilateralen Vereinbarungen individuell festgelegt. Die vordergründige Intransparenz dieses Vorgehens bietet für beide Seiten Vorteile: Anreize für große Werbeinvestitionsvolumina und die Möglichkeit der Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften als Vorteile für den Vermarkter; Flexibilität und die Ausnutzung starker Verhandlungspositionen bei umfangreichen Budgets für die Werbetreibenden. Die ursprüngliche Vergütung von Media-Agenturen durch den Vermarkter in Form von Naturalrabatten (Gratis-Spots) geht damit ebenso in die Preisgestaltung zwischen Medienfirma und Werbetreibenden über, wie die ursprüngliche Vergütung der Agenturen durch die Werbetreibenden in Form von erfolgsabhängigen Honoraren.

In Summe entstehen damit vielstufige, von Vertrag zu Vertrag unterschiedliche Rabattstrukturen, die vom eigentlichen Basispreis hin zum tatsächlichen kundenspezifischen Endpreis führen. Durch intelligente Rabattsysteme kann der Vermarkter Nachlässe besser steuern, ohne einzelne Kunden zu diskriminieren, und dabei zu einem Profitabilitätswachstum beitragen. Dabei besteht aber die Gefahr, dass bei einer individuellen Verhandlung der Preise pro Land und Kanal innerhalb eines Medienunternehmens eine Intransparenz darüber entsteht, welche Rabatte an welche Kunden tatsächlich gewährt wurden. Weiterhin fehlt bei einer sehr individuellen Aushandlung der Preisstrukturen Transparenz, ob die Höhe der Rabatte überhaupt gerechtfertigt ist.

Es ist daher notwendig, dass Medienunternehmen die Vermarktung von Werbepplätzen kanal- und länderübergreifend steuern. Bei dieser Aufgabe kommt dem Controlling eine wichtige Aufgabe zu:

Das Controlling muss unternehmensweit eine harmonisierte Struktur von Rabattarten festlegen, die bei der Aushandlung des Vertrages zwischen der lokalen Vermarktungseinheit mit dem lokalen Werbekunden ausgewählt werden können. Dabei muss transparent gemacht werden, ob ein Rabatt direkt auf der Rechnung ausgewiesen wird („Discount“, z.B. Skonto), ob er ohne Gegenleistung („Unconditional“, z.B. für Premium Brands, die durch ihre Werbebuchung positiv auf die Medienmarke wirken) oder mit Gegenleistung („Conditional“, z.B. für lang laufende oder umfangreiche Werbebuchungen) gewährt wird. Darüber hinaus müssen die Werbekundenstruktur und die Produktstruktur der einzelnen Werbepplätze- und -formen in den Buchungssystemen harmonisiert werden. Durch diese Harmonisierung der Strukturen in den Buchungssystemen und konsequente Abbildung aller Rabattdetails in der Bestelungs- und Rechnungsbuchung ist es dem Controlling dann möglich, Aussagen über die Profitabilität einzelner Kunden, Werbepplätze- und -formen treffen zu können und somit die Preisgestaltung zu steuern.

Abb. 14 – Rabattschema für Werbeerlöse



5. Prozesse und Systeme der Unternehmenssteuerung

Die im inhaltlichen und organisatorischen Steuerungsmodell abgebildete Steuerungsphilosophie eines Unternehmens muss in den Steuerungsprozessen umgesetzt und diese durch eine geeignete IT-Infrastruktur unterstützt werden, um ihre Wirksamkeit zu entfalten.

Der abschließende Teil dieser Studie beschäftigt sich daher mit der Frage, ob die aus den Veränderungen der Geschäftsmodelle resultierenden Anforderungen an die Geschwindigkeit, Effektivität und Effizienz der Unternehmenssteuerung einen Einfluss auf die Gestaltung der Steuerungsprozesse und den Einsatz der Steuerungssysteme hat.

Unerprobte Geschäftsmodelle führen eher zu traditionellen als zu modernen Steuerungsprozessen

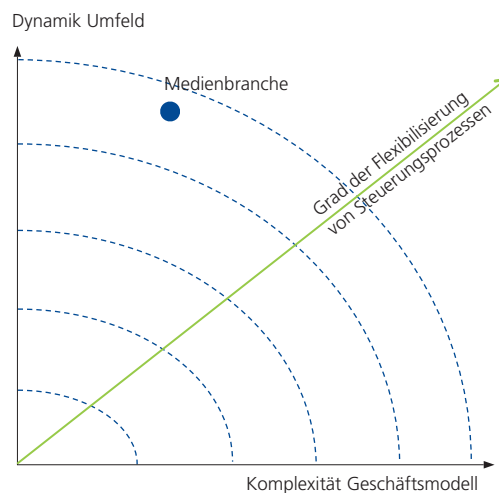
Steuerungsprozesse waren in vielen Branchen lange davon geprägt, einmal festgelegte Kostenstellen-Budgets einzuhalten:

Losgelöst von einer übergreifenden strategischen Planung wurde einmal im Jahr in einem aufwendigen Prozess von jedem Kostenstellenverantwortlichen eine Budgetplanung vorgenommen, die sodann in eine Plan-GuV und -Bilanz aggregiert wurde. Während des Geschäftsjahres erfolgten eine Kontrolle der tatsächlich aufgelaufenen Erlös- und Kostenpositionen der einzelnen Kostenstellen sowie eine quartalsweise Vorschau dieser Positionen auf das Geschäftsjahresende hin.

Mittlerweile hat sich in der Controllingtheorie die Erkenntnis durchgesetzt, dass Steuerungsprozesse, in Abhängigkeit von der Komplexität des Geschäftsmodells und der Dynamik des Marktumfeldes, deutlich flexibilisiert und beschleunigt werden müssen. Schlagworte wie „Rolling Forecast“ und „Beyond Budgeting“ sind daher branchenunabhängig in aller Munde. Unternehmen sollen die starre Soll-Ist-Vergleichsdenke durch szenarienbasierte, integrierte Steuerungsprozesse, die Geschäftsjahres- und Kostenstellen-übergreifend angelegt sind, ersetzen).

Die Medienbranche ist charakterisiert durch ein sehr dynamisches Geschäftsumfeld (Wettbewerb und Geschäftsmodelle verändern sich sehr schnell) und ein vergleichsweise wenig komplexes Geschäftsmodell (Geschäftsmodelle können einfach aufgebaut oder kopiert werden, d.h., ein Markteintritt ist relativ einfach) (Abb. 15).

Abb. 15 – Notwendigkeit zur Flexibilisierung von Steuerungsprozessen in Abhängigkeit des Geschäftsfeldes



Die Leithypothese zu Beginn dieser Studie war daher, dass sich die Medienbranche an die Spitze der Bewegung hin zu einer stärkeren Dynamisierung und Flexibilisierung der Steuerungsprozesse gesetzt hat (Abb. 16):

- Die permanente Veränderung der Geschäftsmodelle der Medienunternehmen macht eine szenarienbasierte strategische Planung notwendig, die über dezidierte Ziele als Rahmengerüst für das Budget operationalisiert wird.
- Um schneller auf veränderte Marktgegebenheiten reagieren zu können, wird der quartalsweise Jahresend-Forecast durch häufigere Forecasts mit längerem Vorschauhorizont ersetzt.
- Bedingt durch die stetig steigende Anzahl und Bedeutung von Projekten auf den Erfolg von Medienunternehmen und dementsprechend die Notwendigkeit, die Profitabilität von Projekten zu messen, verschiebt sich der Fokus der Planungs- und Reportingprozesse von Kostenstellen auf Projekte.
- Die Notwendigkeit, für unternehmerische Entscheidungen auf valide operative Zahlen zurückgreifen und mögliche Auswirkungen simulieren zu können, lässt IT-Landschaften entstehen, in denen professionelle Planungs- und Reportingsysteme voll mit den operativen Systemen integriert sind.

Eine der erstaunlichsten Erkenntnisse dieser Studie ist, dass sich diese Hypothesen in keinster Weise bestätigen ließen: Eine überwältigende Mehrheit der befragten Unternehmen wendet weiterhin sehr traditionelle Steuerungsprozesse an und kann weder für Planungs-, noch für Reportingaufgaben auf eine zufrieden stellende IT-Infrastruktur zurückgreifen.

Erstaunlich ist dabei auch, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen durchaus mit der derzeitigen Form der Steuerungsprozesse zufrieden scheint. Radikale Neuerungen in Planungs- und Reportingansätzen hielten viele der Gesprächspartner für unnötig oder gar kontraproduktiv.

Die beiden größten Herausforderungen und den größten Handlungsbedarf sehen die meisten Unternehmen in einer besseren Integration und effizienteren Gestaltung des Projektcontrollings sowie in einer besseren Unterstützung der Steuerungsprozesse durch Planungs- und Reportingsysteme.

„Neue Medien sind schwer einzuschätzen und genau hier liegt die Aufgabe des Controllings: die Entwicklung zu beobachten und zu bewerten, um bedeutende Chancen und Risiken zu erkennen und darauf zu reagieren.“

Leiter Controlling Medienholding

Abb. 16 – Steuerungsprozesse und -systeme

		Klassische Sichtweise	Deloitte-Hypothesen
Prozesse	Planung	Primäres Planungsinstrument detaillierte Budgetplanung. Längerfristige Planungen als „Haushaltsplan“. Keine Verknüpfung zur Strategie	Strategische Planung und Zielsetzungsprozess integriert inkl. Szenario-Diskussionen. Nahtlos in Planung überleitbar. Budget nur als Spezifizierung von Plänen
	Reporting	Quartalsweise Kostenstellenkontrolle	Kontinuierliche Projektsteuerung
	Maßnahmeneinleitung	Quartalsweiser Forecast auf das Jahresende ohne spezifische Maßnahmenevaluierungen	Regelmäßiger Forecast und Maßnahmenevaluierungen durch Szenario-Diskussionen über Geschäftsjahresende hinaus
Systeme	Planung	Budget im ERP-System, Planungen Excel-basiert	Planung in spezialisierten Planungssystemen abgebildet, die mit operativen Systemen und Reportingsystem integriert sind
	Reporting	Finanzzahlen aus ERP-System, restliche Zahlen manuell	Reporting aus DWH, das aus allen relevanten internen und externen Quellen automatisiert befüllt wird
	Maßnahmeneinleitung	Forecast im Reportingsystem	Forecasting mit automatisierten Ist-Zahlen im selben Tool wie Szenario-Planungen

Das Budget entsteht nicht aus einer Maßnahmenplanung, sondern aus der Detaillierung monetärer Plan-Ergebnisse

Die Integration der strategischen Planung mit der operativen Planung wird in der modernen Controllingtheorie gemeinhin als einer der wichtigsten Gestaltungsräume für effiziente und effektive Steuerungsprozesse angesehen.

„Das Dilemma unserer Controller ist: Der wirtschaftliche Erfolg hängt von einem Produkt ab, das man nicht kalkulieren kann.“

CEO Fernsehsender

Gerade für Unternehmen, deren Geschäftsumfeld – wie das der Medienbranche – durch hohe Geschwindigkeit und Dynamik charakterisiert ist (siehe vorheriger Abschnitt), besteht die Hauptherausforderung darin, die strategische Planung in unterschiedlichen Szenarien abzubilden, welche bestimmte mögliche Marktentwicklungen vorhersehen und ihnen entgegenarbeiten. Ausgehend von einem Basis-Szenario werden quantifizierbare monetäre und nicht-monetäre Zielgrößen abgeleitet, die das Rahmengerüst der operativen Planung bilden. Das Basis-Szenario wird flankiert von weiteren Szenarien, die mögliche positive oder negative Entwicklungen des Geschäftsumfeldes in ihren Auswirkungen auf die Zielgrößen simulieren, um in einem späteren unterjährigen Forecasting Prozess schneller und zielgerichteter auf Soll-Ist Abweichungen reagieren zu können (siehe dazu auch den folgenden Abschnitt zum Thema Forecasting).

Im Planungsprozess liegt der Schwerpunkt der Arbeit in der Abstimmung von Planannahmen und den aus den Szenarien abgeleiteten Zielgrößen. Die eigentliche operative Planung darf dann nur noch eine Ausgestaltung

und Konkretisierung der Maßnahmen sein, die notwendig sind, um die Zielgrößen zu erreichen, sowie eine Übersetzung dieser Maßnahmen in konkrete periodisierte Kosten- und Erlöseffekte.

Die in dieser Studie befragten Medienunternehmen sehen in dieser Verknüpfung von strategischer und operativer Planung durchaus ein Handlungsfeld für die Zukunft, messen ihr aber vergleichsweise geringe Bedeutung bei, obwohl die derzeitige Gestaltung dieser Planungskomponenten eher traditionell und damit wenig dynamisch und flexibel ist.

Bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen ist die strategische Planung des Managements vollständig losgelöst vom Zielsetzungsprozess. Dieser Prozess ist wiederum häufig nicht integriert in den durch das Controlling gesteuerten Planungsprozess. So bestehen oft zwei parallele und nicht aufeinander abgestimmte strategische Planungen:

- Die eine Planung wird meist durch die Strategieabteilung erarbeitet. Sie ist eher maßnahmenorientiert und nur mit wenigen quantifizierbaren Größen unterlegt.
- Die andere Planung wird meist durch das zentrale Controlling gesteuert. Sie legt starken Fokus auf eine langfristige Entwicklung von monetären Größen (Planungshorizont 3–10 Jahre).

Bei den meisten Unternehmen wird die finanzielle strategische Planung in eine operative Mittelfristplanung heruntergebrochen (Planungshorizont Budgetjahr + 1–4 Jahre), die fast immer einen relativ hohen Detailgrad hat, und bereits auf der Ebene von Kostenstellen-Konten-Kombinationen stattfindet. Die Budgetplanung ist dann meist als monatliche Periodisierung nur eine weitere Detaillierung des ersten Planjahres.

Diese operative Planung wird von den befragten Unternehmen als wichtigste Planungskomponente betrachtet, in der die stärkste Verknüpfung zwischen programmseitigen und finanziellen Plänen stattfindet.

Nur eine kleine Zahl von Medienunternehmen wählt in der Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Planung eine andere Vorgehensweise: Ein Business-Case-basierter strategischer Plan wird direkt in ein detailliertes Budget übergeleitet. Diesen Ansatz wählen interessanterweise vor allem diejenigen Unternehmen, die eher projektorientiert steuern.

Hinsichtlich der Festlegung von Zielen, die über den Budget-Zeitraum hinausgehen, herrscht bei den an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen eine große Unsicherheit. Den Ausführungen über Steuerungsgrößen (Kapitel 3) folgend, ist es nicht verwunderlich, dass die Mehrzahl der Unternehmen kaum Zielgrößen hat, die über klassische Finanz-Renditekennzahlen hinausgehen. Die Unklarheit über eine geeignete Spitzenkennzahl schlägt sich demzufolge auch im Zielsystem nieder. Diese Unsicherheit über die Art der Ziele wird zudem ergänzt durch eine Unsicherheit über die Höhe der Ziele. Die derzeit große Geschwindigkeit der Veränderungen in der Medienbranche erschwert den Unternehmen, sinnvolle Zielvorgaben abzuleiten, die über einen Zeithorizont von zwölf Monaten hinausgehen.

Genauso wie bei der Verknüpfung von strategischer und operativer Planung folgen Medienunternehmen auch in der Gestaltung des Forecasting-Prozesses nicht der derzeitigen Controllingtheorie: Angesichts der Charakteristika des Mediengeschäftes wäre zu erwarten, dass Unternehmen einen modernen Forecasting-Ansatz wählen, der nahtlos mit der strategischen Planung verknüpft ist: basierend auf dem Basis-Szenario der Zielsetzung werden im Laufe des Geschäftsjahres regelmäßig (quartalsweise oder sogar monatlich) Auswirkungen von Planabweichungen simuliert. Bei größeren Abweichungen in wichtigen Marktparametern werden Alternativszenarien der strategischen Planung übernommen und auf diese Weise Maßnahmen abgeleitet, die notwendig sind, um die ursprünglichen Ziele dennoch weitestgehend zu erreichen. Ein Forecasting dieser Art ist typischerweise wenig detailliert und über das Geschäftsjahresende hinausreichend, oft auch rollierend (zu jedem Forecasting-Zeitpunkt wird die gleiche Anzahl von Perioden geplant).

Tatsächlich aber gab der überwiegende Teil der Unternehmen an, lediglich zwei bis drei Mal im Jahr einen Forecast auf das Geschäftsjahresende zu erstellen. Dieser hat in den meisten Fällen einen vergleichbaren Detailgrad wie das Budget, ist rein auf finanzielle Größen fokussiert und berücksichtigt keine Marktszenarien. Die Notwendigkeit, mit dem Forecast über das Geschäftsjahresende hinaus blicken zu können oder gar mit einer festen Anzahl von Planperioden zu rollieren, wird von diesen Unternehmen mit Verweis auf die hohe Planungsgenauigkeit der Mittelfristplanung für unnötig befunden.

Die Auffassung, ein sehr traditioneller Forecasting-Prozess wäre ausreichend, resultiert bei den befragten Unternehmen allerdings vor allem daraus, dass als primärer Zweck des Forecasts gesehen wird, genaue Ergebnis-Vorhersagen auf das Geschäftsjahresende treffen zu können.

„Wir kennen nicht zwölf Monate im Voraus alle Veröffentlichungen – mit einem rollierenden Forecast würden wir die Unsicherheit nur vor uns herschieben.“

CEO Verlagshaus

Die Möglichkeit, aus einem regelmäßigen Forecast unterjährige Maßnahmen zur Geschäftssteuerung ableiten zu können, wurde von den meisten Unternehmen bisher außer Acht gelassen. Sie wurde von vielen Unternehmen in den Gesprächen auf Nachfrage jedoch als derzeit unzureichend erfüllt und dringend notwendig angesehen. Speziell die laufende Steuerung einzelner Projekte in einem kontinuierlichen Planungsprozess ist derzeit in kaum einem Medienunternehmen möglich, jedoch stark erwünscht.

Die Kostenstellenorientierung steht dem Projektgeschäft im Weg

Mit Blick auf die beschriebenen Charakteristika von strategischer Planung, operativer Planung und Forecast der betrachteten Medienunternehmen ist es nicht verwunderlich, dass die Ausgestaltung der Planungsprozesse sehr kostenstellenorientiert ist.

Traditionell waren sowohl Erlös- als auch Kostenströme nicht nur bei öffentlich-rechtlichen Medienunternehmen, sondern auch bei „klassischen“ Verlagen und Musikfirmen relativ stabil und gut vorhersehbar. Dementsprechend konnten den Organisationseinheiten zum Anfang eines Geschäftsjahres sehr konkrete Ziele für einzelne Erlös- und Kostenpositionen vorgegeben werden. Eine Steuerung gegen diese Organisationseinheiten-Budgets durch einfache Soll-Ist-Abweichungsanalysen war problemlos möglich.

Der Wandel der Geschäftsmodelle hat aber inzwischen eine deutlich stärkere Projektorientierung in die meisten Medienunternehmen mit sich gebracht. Neuproduktionen von Sendestaffeln, das Auflegen eines neuen Titel oder aber auch lediglich das Erstellen einer einzelnen Reportage werden meist als Projekte organisiert, die aus den Ressourcen verschiedener Kostenstellen zusammengestellt werden. Unterjährig müssen Ressourcen zwischen Projekten verschoben werden, um auf bestimmte Marktentwicklungen reagieren zu können; Projekte werden zwischenzeitlich gestoppt, andere neu gestartet.

Ähnlich wie hinsichtlich der eigentlich notwendigen Steuerungsorganisation moderner Medienunternehmen (siehe Kapitel 4) steht auch hier die geforderte Flexibilität im Widerspruch zur relativen Starrheit, welche die fixen Budgets der Kostenstellen mit sich bringen.

Nahezu alle befragten Unternehmen gaben daher an, Schwierigkeiten zu haben, unterjährig zusätzliche Ressourcenbedarf-/überschüsse ausgleichen zu können oder überhaupt zentral Transparenz zu schaffen, inwieweit einzelne Projekte in ihrem Ressourcenverbrauch von der ursprünglichen Projektplanung abweichen.

Gleichzeitig besteht bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen der Wunsch, für einzelne Projekte in der Lage zu sein, Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis transparent zu machen. Dies gilt sowohl für

„Wir machen keine Planung über ein Jahr hinaus – das können wir sowieso nicht abschätzen, da wir vom Werbemarkt abhängen.“

Leiter Controlling Fernsehsender

die Projektplanung vor Genehmigung und Priorisierung eines Projektes als auch für die retrograde Betrachtung der Projektwirksamkeit.

Wieder waren es in den Befragungen diejenigen Unternehmen, die ihre Produkte als übergreifende Marken steuern und auch ihr Unternehmen darauf ausgerichtet haben, die sich am ehesten in der Lage sehen, für einzelne Projekte Ergebnisauswirkungen planen und berichten zu können und zudem unterjährig in Abhängigkeit von Geschäfts- und Umfeldentwicklungen Ressourcen neu zu allokalieren.

Noch einmal muss betont werden, dass es den befragten Unternehmen bei dieser Projektorientierung primär um die operative Steuerung geht. Die Möglichkeit, die Auswirkungen der Projekte auf den finanziellen Erfolg des Gesamtunternehmens im Rahmen des Forecasting-Prozesses regelmäßig errechnen zu können, wird als weniger wichtig erachtet.

Performance-Management-Systeme sind losgelöst von operativen Systemen

Auch wenn diese Möglichkeit der Verknüpfung sehr detaillierter Projektkalkulationen mit den übergeordneten (finanziellen) Unternehmensergebnissen im Rahmen des Forecast-Prozesses als eher unwichtig bewertet wird, steht eine Integration operativer und unternehmensweiter Zahlen sowohl in der Planung als auch im Berichtswesen sehr stark im Fokus der befragten Unternehmen.

Ein Großteil der Unternehmen gab an, die in der Planung verwendeten Systeme nicht in ein übergeordnetes Planungssystem integrieren zu können, dieses aber für dringend notwendig zu erachten. Es besteht gemeinhin der Bedarf, die detaillierte Programmplanung, die auf der Ebene von Ausgaben oder Zeitfenstern aufsetzt, regelmäßig in einen übergeordneten Finanzplan überleiten zu können, was derzeit noch häufig hohen manuellen Aufwand mit sich bringt. Hauptzweck dieser Überleitung ist eine Vereinfachung des Planungsprozesses und eine Sicherstellung von Datenintegrität, indem der in fast allen Unternehmen vorhandene und manuell überbrückte Bruch zwischen den Planungssystemen eliminiert wird.

Gleiches gilt für die Integration der Zahlen aus operativen Systemen in das übergeordnete Unternehmensreporting. Auch hier herrschen bei den meisten Unternehmen Brüche zwischen Vor- und Reportingsystemen, die zu inkorrekten Berichtszahlen und ineffizienten Prozes-

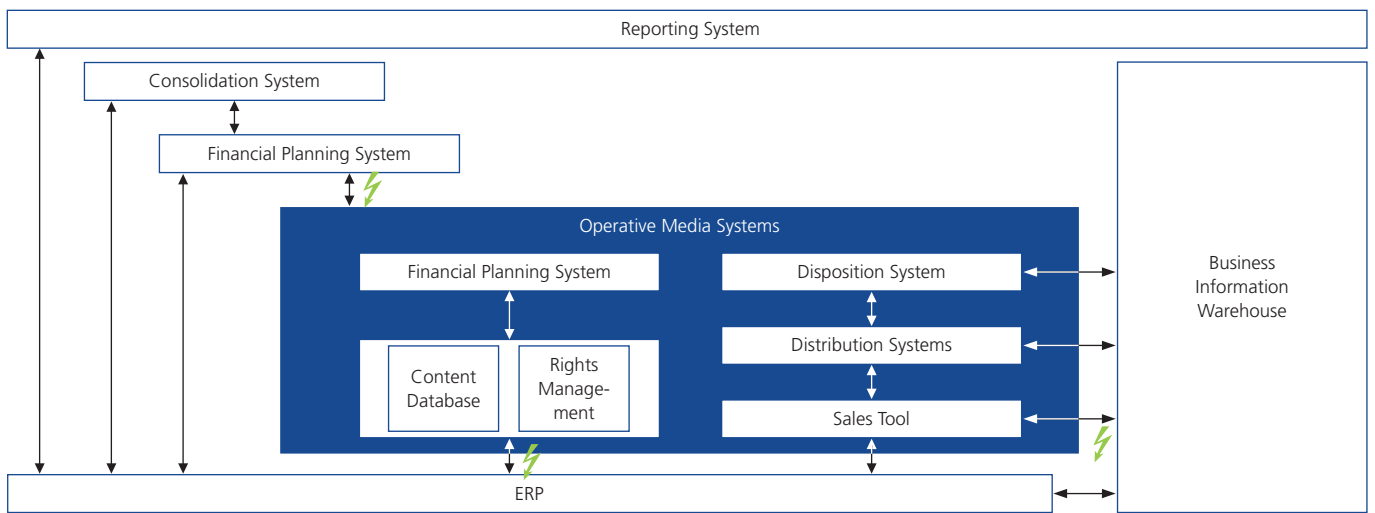
sen für das Erfassen von Zahlen und das Korrigieren von Fehlern führen. Während eine Integration der Finanzzahlen aus dem Buchhaltungssystem in das übergeordnete Reporting- oder Konsolidierungssystem häufig kein Problem darstellt, bestehen die Brüche vor allem zu denjenigen Systemen, die eher geschäftsorientierte Zahlen beinhalten (Usage Tracking, Rechtemanagement, Werbebuchungen, ...) (Abb. 17).

Der überwiegende Anteil der befragten Unternehmen gab an, in naher Zukunft Initiativen starten zu wollen, um die aus Systembrüchen resultierenden Inkonsistenzen und Ineffizienzen zu eliminieren. Mit gleicher Wichtigkeit wird die Einführung von professionellen Unternehmensplanungs- und -reportingsystemen bewertet. Die Mehrzahl der Unternehmen verwendet für die übergreifende Unternehmenssteuerung kein ausgewiesenes Steuerungssystem:

Reporting wird meist über das Konsolidierungssystem abgewickelt, was häufig entweder zu einer Überfrachtung dieses Systems mit nicht konsolidierungsrelevanten Reportinginformationen oder aber zu einem parallelen, Excel-basierten Berichtswesen führt.

Echte Planungssysteme finden ebenfalls kaum Anwendung; Teilpläne werden häufig mithilfe einer Vielzahl verteilter Excel-Modelle erstellt und diese dann im Konsolidierungssystem erfasst.

Abb. 17 – Verknüpfung von Finanzsystemen und operativen Systemen in Medienunternehmen und typische Brüche



⚡ = Typische Systembrüche zwischen operativen Systemen und Finanzsystemen

Fazit: Mediensteuerungsprozesse brauchen eine sinnvolle Kombination von Tradition und Moderne

Der Sturm der Erneuerung, der in anderen Branchen teilweise etwas unüberlegt zu radikalen Anpassungen von bestehenden Steuerungsprozessen führte, ist über die Medienbranche ohne größere Auswirkungen hinweg gezogen. Grundsätzlich halten die Medienunternehmen eine traditionelle Gestaltung insbesondere der Planungsprozesse für durchaus adäquat.

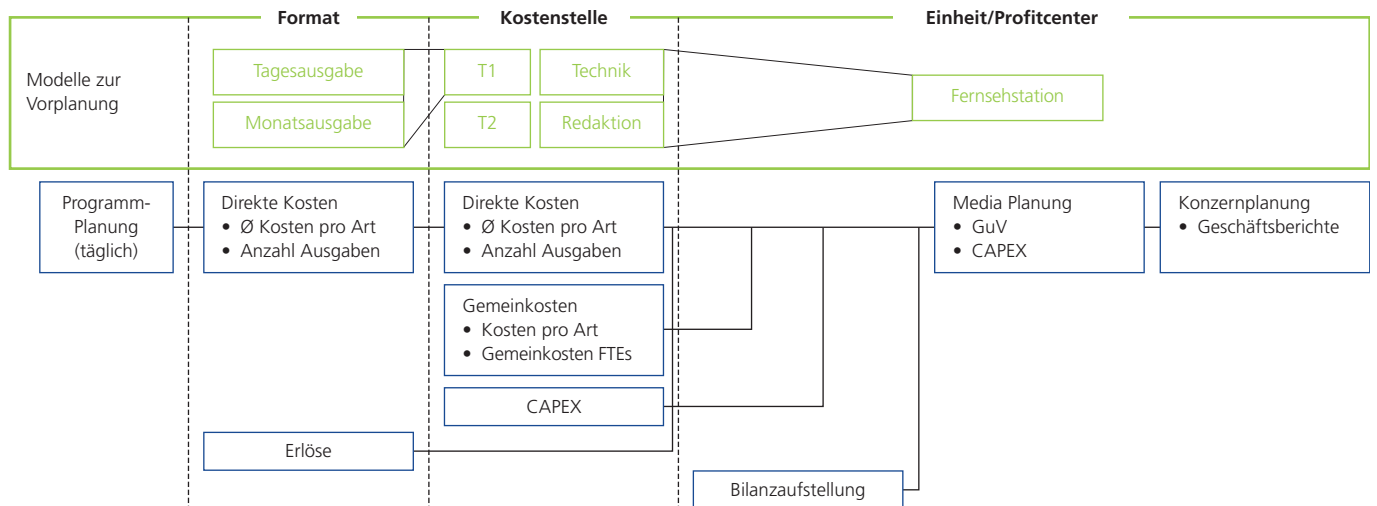
Sollte es den Medienunternehmen gelingen, die bestehenden Schwächen in der fehlenden Projektorientierung der Steuerungsprozesse sowie in der mangelhaften IT-seitigen Unterstützung zu beheben, ist eine effiziente und effektive Steuerung des Geschäftes zumindest aus Sicht der Steuerungsprozesse problemlos möglich.

Die große Herausforderung bei der Gestaltung der Steuerungsprozesse liegt in der Integration der operativen und finanziellen Steuerung. Besonders deutlich wird dies hinsichtlich der Planungsprozesse. Eine zunehmende Projektorientierung muss sich nicht nur in punktuellen, ope-

rativ getriebenen Planungen niederschlagen. Sie muss zudem die Grundlage für ein Finanzbudget sowie auf geringerem Detailgrad auch für die strategische Planung bilden und somit überleitbar sein. Selbstverständlich sind hier unterschiedliche Planfrequenzen zu berücksichtigen: Während die klassische Finanzplanung in traditionellen regelmäßigen Zyklen ablaufen kann, muss die Möglichkeit zur unterjährigen Steuerung und Reallokation von Ressourcen auf Projektebene ermöglicht werden. Eine Mitwirkung des Controllings sollte hierbei sicherstellen, dass eine übergreifende Steuerung im Unternehmen gewährleistet ist.

Um eine Überleitung und Integration der Finanzwelt in die operative Medienwelt zu gewährleisten, ist neben einer sinnvollen Prozessdefinition und integrierten Steuerungsobjekten & -größen auch die Integration der unterstützenden IT-Architektur notwendig. Die hier zu betrachtenden Systeme umfassen neben einem aus dem Controlling getriebenen Performance-Management-System auch beispielsweise die operative Sendepaltung oder das Rechtemanagement (Abb. 18).

Abb. 18 – Integration operativer Planung (Sendeschemata) mit übergeordneter Planung (Jahresbudget)



Exkurs: Einfluss des 3-Stufen-Tests auf die Steuerungsprozesse

Der 3-Stufen-Test – ein innerhalb des 12. Rundfunkänderungsvertrags von der Europäischen Kommission verabschiedetes Prüfverfahren – soll für inhaltliche Überprüfung sowie stärkerer Konkretisierung der Internet Programminhalte des Öffentlich Rechtlichen Rundfunks beitragen. Grundgedanke des Gesetzes ist es, eine Regulierung der Online Aktivitäten der Öffentlich Rechtlichen zu erreichen.

Die erste Stufe des Tests soll untersuchen, ob Angebote zum öffentlichen Auftrag der Öffentlich Rechtlichen gehören, demzufolge den demokratischen, sozialen und kulturellen Bedürfnissen der Gesellschaft entsprechen. Diese erste Stufe sieht es vor, Bedürfnisse der Gesellschaft mit qualitativ hochwertigen Programminhalten zu versorgen sowie im gleichen Atemzuge stets über aktuelle Entwicklungen des Nutzerverhaltens der Bürger im Bilde zu sein.

Die zweite Stufe des Prüfverfahrens dient der Klärung, ob Angebote in qualitativer Hinsicht zum publizistischen Wettbewerb beitragen. Eine Abschätzung der Marktsituation vor und nach Hinzukommen des Angebots, die Auswirkungen eines solchen Zutretens und die Optimierung des publizistischen Wettbewerbs sind in dieser zweiten Stufe von Interesse.

Im dritten und letzten Schritt ist der Aufwand, welcher für die Erbringung des Angebots vorgesehen ist, zu prüfen und zu messen. Wunsch der Kommission ist es, größere Transparenz in Bezug auf eine von Gebühren finanzierte Programmorganisation der Öffentlich Rechtlichen zu schaffen.

All diese Stufen sind für jedes geplante Online-Angebot des Öffentlich-Rechtlichen Rundfunks durchzuführen und nachzuweisen, was unter anderem eine genaue Planung erfordert.

6. Bewertung und Ausblick

Die Medienbranche befindet sich zweifellos in einem drastischen Umbruch. Anders als in einigen Marktanalysen beschrieben ist es aber nicht der Fall, dass die im Markt agierenden Unternehmen durch den Umbruch in eine Schockstarre verfallen sind und nun unaufhaltsam auf den Abgrund zu steuern. Zumindest die in dieser Studie befragten Unternehmen haben sich ausnahmslos den veränderten Rahmenbedingungen ihrer Branche gestellt, sind sich der Herausforderungen bewusst und haben gezielt Veränderungen unternommen.

Die Veränderungen sind jedoch zum größten Teil an den Geschäftsmodellen vorgenommen worden: Neue Erlösquellen wurden erschlossen, Wertschöpfungstiefen angepasst, Produktportfolios optimiert. Veränderungen „hinter den Kulissen“, also an den administrativen Funktionen der Unternehmen blieben hingegen meist aus.

Dementsprechend befindet sich die Unternehmenssteuerung in den meisten Medienunternehmen noch nicht in einem Zustand, der den Anforderungen des Marktes gerecht würde. Der Großteil der befragten Unternehmen hat diese Situation jedoch erkannt und sieht eine Anpassung der Unternehmenssteuerung als eine der Hauptherausforderungen in der nahen Zukunft.

Der Idealzustand der Unternehmenssteuerung ist für viele Medienunternehmen noch weit entfernt

Innerhalb der Medienbranche existiert nicht das „Vorzeigeunternehmen“ für eine zeitgemäße Steuerung. Auch sind die Unternehmen im englischen Sprachraum hinsichtlich ihrer Steuerungsansätze nicht deutlich weiter entwickelt. Unterschiede zwischen dem deutschen und dem englischen Sprachraum bestehen viel mehr im Fokus der Steuerung als in ihrem Entwicklungsgrad.

Es gibt jedoch durchaus Unternehmen, die in Einzelbereichen der Steuerung bereits Entwicklungsstufen erreicht haben, an denen sich andere Unternehmen der Branche orientieren können.

Aus diesen Beispielen und den aus anderen Branchen übertragbaren Erkenntnissen hinsichtlich einer marktgerechten Steuerung leiten sich die idealtypischen Eigenschaften eines Steuerungsmodells für Medienunternehmen ab (Abb. 20).

Diesen Idealzustand hat keines der befragten Unternehmen bisher erreicht. Es muss ihn aber auch keines unmittelbar erreichen, da nicht alle der aufgeführten Eigenschaften für jedes Unternehmen die gleiche Relevanz haben.

Die bestehenden Lücken der Steuerung der befragten Unternehmen hin zum idealtypischen Zustand sind aber in den meisten Fällen sicherlich zu hoch, um den Anforderungen des Marktes voll gerecht werden zu können (Abb. 19).

Abb. 19 – Bewertung des Reifegrades der Steuerung für die Studienteilnehmer

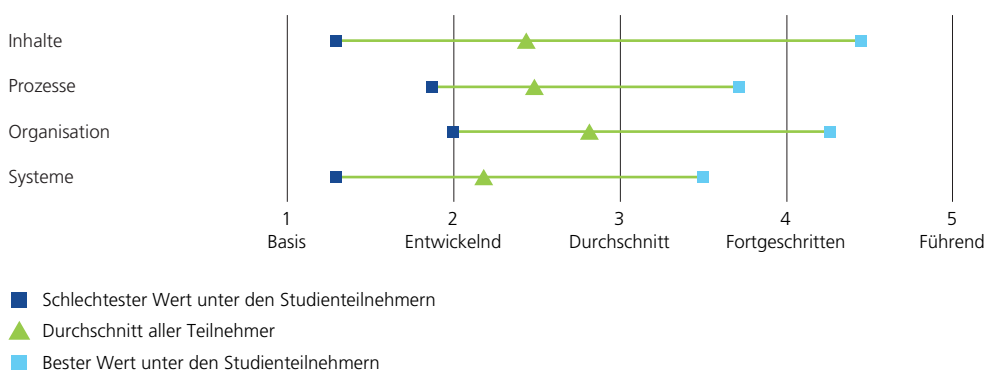


Abb. 20 – Idealtypische Eigenschaften der Bereiche der Steuerung eines Medienunternehmens für die vier Ebenen der Steuerung

	Inhaltliche Ebene	Organisatorische Ebene
Generell	<ul style="list-style-type: none"> • Ausgewogene Steuerung von Regionen, Produkten und Kunden über Legaleinheiten und Kanäle hinweg • Konzernweit harmonisierte Strukturen (Kontenplan, Produkt-, Kunden- und Organisationshierarchien) • Ausgewogenes Verhältnis von konzernweit harmonisierten monetären sowie nicht-monetären KPIs • Problemlos überleitbare Projekt- und Kostenstellenbudgets 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Zusammenarbeit von Rechnungswesen, Treasury und Controlling • Direkte Berichtslinie zwischen dezentralen Business-Controllern und zentralem Controlling • Integrierte Zusammenarbeit von dezentralen Controllern und operativen Funktionsbereichen • Den Aufgaben angemessene Mischung aus Medienexpertise und Finanzwissen im Controlling • Entwicklung neuer Geschäftsmodelle zunächst außerhalb der bestehenden Steuerungsorganisation
Planung	<ul style="list-style-type: none"> • Profitabilitätsrechnungen für Projekte als Teil des Planungsprozesses • Angemessener Detailgrad zu planender Informationen • Nahtlose Überleitbarkeit der Unternehmensstrategie in Ziele und Maßnahmen und diese wiederum in messbare Erfolgsgrößen • Externe Daten (Wettbewerber-, Marktinformationen) standardmäßig Teil der Planung • Einsatz treiberbasierter Simulationsmodelle in mittel- bis langfristiger Planung • Szenarienplanung zur Ableitung möglicher Handlungsschritte 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf die Organisation der Managementverantwortung abgestimmtes Zielsystem • Funktions- und Legaleinheiten-übergreifende Gremien zur Priorisierung von Initiativen und Projekten • Einbindung von Controlling in operative Themen der Planung wie Preis- und Konditionenplanung, Planung von Effizienzpotenzialen, etc.
Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Relevanz von Legaleinheiten nur für externes Berichtswesen • Überleitbares Legal- und Management-Reporting • Profitabilitätsrechnungen für Projekte, Produkte und Kunden • Angemessener Detailgrad zu berichtender Informationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Funktions- und Legaleinheiten-übergreifende Analyse von Projektfortschritten • Fokus des Controllings auf Entscheidungsunterstützung, nicht Berichterstellung • Qualitätssicherung des operativen Berichtswesens durch das Controlling
Maßnahmeneinleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Detailgrad im Forecasting vergleichbar zu strategischer Planung, nicht Ist-Berichtswesen • Externe Daten (Wettbewerber-, Marktinformationen) als Teil des Forecasting • Einsatz treiberbasierter Simulationsmodelle im Forecasting 	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung von Prioritäten einzelner Projekte, funktions- und legaleinheiten-übergreifend • Beschluss von Maßnahmendurchführungen in flexibel zusammengestellten Gremien • Verknüpfung von Incentivierungen und Vergütungsschemata an messbaren Zielen • Möglichkeit zur bis zu gewissem Grad eigenständigen Maßnahmeneinleitung auf Basis in der Planung festgelegter Ziele, Maßnahmen und Prioritäten

Prozessuale Ebene

- Standard-Bewertungsraster (Kosten-, Erlös-, qualitative Effekte) für Projekte
- Kontinuierliches konstruktives Hinterfragen des gesamten Steuerungsansatzes

IT-System-Ebene

- Verknüpfung operativer Systeme mit den Finanzsystemen
- Verknüpfung von Programmplanungssystem, Content Datenbank und Rechtemanagementsystem
- Weitestgehende Harmonisierung von ERP-Systemen im Gesamtkonzern
- Möglichkeit zu einfachen Datenstrukturänderungen aller relevanten Vordaten und Schnittstellen im Konzern

- Priorisierung von Initiativen und Projekten Teil des initialen Planungsprozesses
- Validierung der Planannahmen auf Plausibilität, Konsistenz und Nachhaltigkeit
- Budget als Konkretisierung von Maßnahmen zur Zielerreichung, nicht Zielrevision
- Verzahnte operative Programm- und übergeordnete Finanzplanung
- Zweiseitiger Abstimmungsprozess zur Zielfestlegung auf Basis von Szenarioanalysen

- Zielsetzung und strategische Planung auf Basis geeigneter Simulationstools
- Automatisierte Überführung der Finanzplanungsdaten in Kostenstellenbudgets im ERP-System
- Verknüpfung von Projektplanungstools mit übergreifenden Finanzplanungstools
- Automatisierte Übernahme von Aufsatzdaten der Planung in das Planungssystem
- Möglichkeit automatisierter Validierungsmöglichkeiten im Planungssystem

- Standardisierte Berücksichtigung neuer Erkenntnisse des Ist-Berichtswesens in neuen Planungen
- Kontinuierliche Messung und Beurteilung von Risiken
- Fokussiertes Standardberichtsprozess auf wichtigste Größen ergänzt um Projektberichtswesen
- Bewusste Nutzung der Möglichkeit von Ad Hoc Berichtswesen für Detailanalysen

- Automatische Buchungen im ERP-System basierend auf Informationen aus Rechtemanagementsystem
- Konzernweites Data Warehouse als Quelle des Managementreportings
- Vollständig automatisierte Datenanlieferungsprozesse für das Managementreporting

- Überprüfung von Prioritäten einzelner Projekte Teil des kontinuierlichen Steuerungsprozesses
- Zusammenwirken der operativen Programmplanung des übergeordneten Forecastings
- Überprüfung der Wirksamkeit von Maßnahmen und Projekten als Ziel des Forecasting – nicht genaue Vorhersage von Jahresend-Ergebnissen
- Maßnahmenableitungen basierend auf ausgewogener Beurteilung interner und externer Faktoren
- Kommentierung von Planabweichungen durch Verantwortliche

- Unterstützung von Simulationen durch das Forecastingsystem
- Automatisierte Übernahme von Daten aus Programmplanungs- und Dispositionssystemen in das Forecastingsystem
- Gestützte Verknüpfung von Ist- und Planzahlen mit Planszenarien
- Automatisierte Übernahme von Anpassungen von Projektplanungen in das Forecastingsystem

Die Unternehmen müssen die Lücken zwar nicht vollständig schließen, sich aber dem Idealzustand zumindest annähern, um sicherstellen zu können, dass ihre Steuerung sie vollständig in die Lage versetzt, ihre Strategien umzusetzen sowie schnell und angemessen auf veränderte Marktbedingungen reagieren zu können.

Für eine Annäherung an den Idealzustand der Unternehmenssteuerung sind die folgenden Maßnahmen für Medienunternehmen elementar. Wir empfehlen dementsprechend diese in höchster Priorität zu adressieren:

1. Ausrichtung der Unternehmenssteuerung auf regionen- und kanalübergreifende Produkte und Kunden
2. Harmonisierung der Produktdefinitionen in Richtung kanalübergreifender Marken und darunterliegender Projekte
3. Einführung von Profitabilitätsrechnungen über alle Verwertungsstufen eines Produktes hinweg
4. Einführung von regionen- und kanalübergreifenden Profitabilitätsanalysen von Werbepätzen und Kunden
5. Verankerung von nicht-monetären Kennzahlen, speziell hinsichtlich Produktqualität in allen Ebenen der Unternehmenssteuerung
6. Umgestaltung der konzernweiten Finanzorganisation, sodass eine funktions- und organisationsübergreifende Steuerung möglich ist
7. Institutionalisierung der Mitwirkung des Controllingbereichs auch innerhalb operativer, marktnaher Steuerungsprozesse
8. Verzahnung von Projektplanung und -kontrolle mit der übergreifenden Unternehmenssteuerung
9. Integration der operativen Mediensysteme mit dem ERP-System und einer modernen Planungs- und Reportingsystemlandschaft
10. Institutionalisierung eines Prozesses, die Unternehmenssteuerung in allen Ebenen regelmäßig zu hinterfragen und an veränderte Marktgegebenheiten anzupassen

Der derzeitige Idealzustand der Unternehmenssteuerung wird in naher Zukunft schon nicht mehr ausreichen

Angesichts der noch bevorstehenden weiteren Umbrüche der Medienbranche ist der oben skizzierte Idealzustand der Unternehmenssteuerung lediglich eine Momentaufnahme. Punkt 10 des Maßnahmenkataloges ist dementsprechend der wichtigste: Medienunternehmen müssen in der Lage sein, Inhalte, Prozesse, Organisation und IT-Systeme der Unternehmenssteuerung regelmäßig zu hinterfragen und an die Veränderung des Marktes anzupassen.

Die eingangs dieser Studie erwähnten Trends der Medienbranche (siehe Seite 5) haben zum Teil derzeit noch keinen spürbaren Einfluss auf die Geschäftsentwicklung der Medienunternehmen. Sie werden jedoch zukünftig an Bedeutung gewinnen und dementsprechend weitere Anpassungen der Unternehmenssteuerung notwendig machen:

- Internationalisierung des Medienkonsums
- „On Demand“-Medienkonsum
- Multikanal-Erlösgenerierung
- Neue Wettbewerber im Inhalte-Vertrieb
- Neue Wettbewerber in der Inhalte-Produktion

Um diesen Trends zu begegnen, muss sich das Operating Model der Medienunternehmen mehr und mehr in eine Richtung bewegen, in der die Wertschöpfungskette den Kern der Unternehmensorganisation darstellt: Zentriert um die Beschaffung und Zusammenstellung von Inhalte-Elementen zu Inhalte-Bündeln, die über unterschiedliche Verbreitungswege (Kanäle) zu den Konsumenten gelangen. Neue Wettbewerber werden an unterschiedlichen Stellen dieser Wertschöpfungskette ansetzen, um einen Eintritt in den Medienmarkt zu finden (Abb. 21).

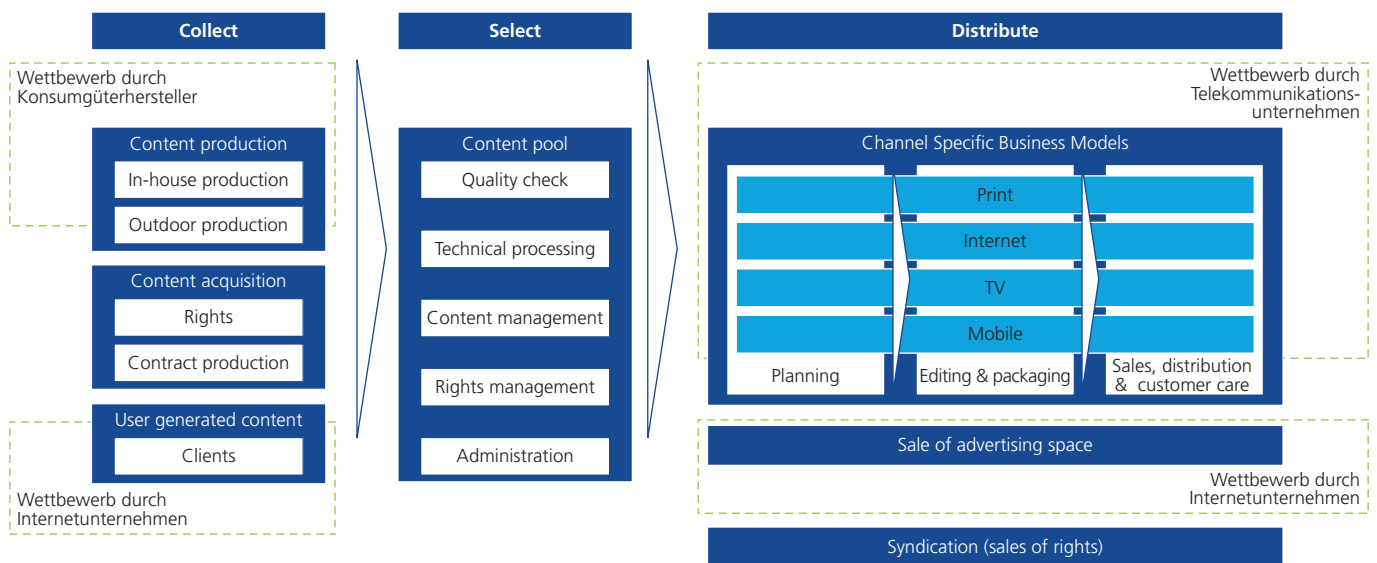
Dementsprechend wird eine stärkere Fokussierung der Unternehmenssteuerung auf Elemente der Wertschöpfungskette eine der künftig notwendigen Entwicklungen darstellen.

Die zweite Entwicklung wird die Steuerung der Werthaltigkeit einzelner Konsumenten sein. Telekommunikationsunternehmen, die Inhalte an ihre Zugangstechnologiekunden verbreiten, sind bereits jetzt in der Lage, den Inhalte-Umsatz pro Konsument zu ermitteln. Klassische Medienunternehmen müssen Anstrengungen in die gleiche Richtung unternehmen, um über eine Transparenz der Werthaltigkeit einzelner Konsumenten und Konsu-

mentengruppen zielgenauer Entscheidungen treffen zu können. Dies ist insbesondere wichtig, da sich der Anteil der Erlöse aus nicht konsumentenspezifischer Werbung an den Gesamterlösen des Unternehmens verringern wird. Somit wird sich eine Fokussierung auf werthaltige Konsumenten künftig als erfolgskritisch erweisen.

Allen heutigen und zukünftigen Anpassungen der Inhalte, Prozesse, Organisation und IT-Systeme der Unternehmenssteuerung muss jedoch ein Grundsatz gemein sein: Unternehmenssteuerung soll unterstützen, schnelle und angemessene Geschäftsentscheidungen zu treffen – sie darf nicht zum Selbstzweck verkommen.

Abb. 21 – Wertschöpfungskette von Green Media und Überschneidungen zu neuen Wettbewerbern im Markt



Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Ihre Ansprechpartner

Nicolai Andersen

Tel +49 40 32080-4837
nicandersen@deloitte.de

Klaus Böhm

Tel +49 211 8772-3545
kboehm@deloitte.de

Dr. Andreas Gentner

Tel +49 711 16554-7302
agentner@deloitte.de

Dieter Schlereth

Tel +49 211 8772-2638
dschlereth@deloitte.de

Mitarbeit an dieser Studie

Nicolai Andersen, Klaus Böhm, Olivia Koczor, Carlo Sapp, Anja Schmitt

Weiterführende Informationen

www.deloitte.com/de/TMT

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Diese Mandanteninformation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

© 2008 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



www.deloitte.com/de

Stand 12/2008

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu