Zur Rolle und Bedeutung von Controlling bei ProSiebenSat.1

Interview mit Dr. Oliver Merz, Chief Financial Officer (CFO) Broadcasting German-speaking und Geschäftsführer ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH

Controlling wird üblicherweise verstanden als die zielorientierte Steuerung und Koordination des Führungssystems eines Unternehmens. Es soll Navigationshilfe für das Management sein und zu mehr Transparenz und Innovation beitragen. Vor welchen Herausforderungen das Controlling eines großen, international agierenden Medienunternehmens wie ProSiebenSat.1 steht, beleuchtet das nachfolgende Interview mit dem P7S1-Segment-CFO und TV-Deutschland Geschäftsführer Dr. Oliver Merz.

Schlüsselbegriffe: Controlling-Rollen | Synergie-Controlling | Strategisches Controlling | KPI

MedienWirtschaft: *Die Unternehmensberatung Horváth & Partners identifizierte in einer Untersuchung im CFO-Bereich vornehmlich vier typische Controlling-Rollen: (1) Analyst/Informationsspezialist, (2) Kontrolleur/kaufmännisches Gewissen, (3) Business Partner/Berater der Führungskräfte und (4) Change Agent/Veränderungstreiber. Sie arbeiten ja für ein Entertainment-Unternehmen: Schlüpfen Sie in Ihre Lieblingsrolle als Controller. Welche der vier ist es?*

Dr. Oliver Merz: Ich möchte unternehmerisch gestalten und sehe mich selbst als Partner und Berater, der Veränderungen im Unternehmen vorantreibt und aktiv mitgestaltet. Die entscheidende Frage ist doch, wie wir als Management dazu beitragen können, dass ProSiebenSat.1 die richtigen Investitionsentscheidungen trifft und auf Marktdynamiken entschlossen und frühzeitig reagiert. Die Gewichtung der vier Controlling-Rollen verschiebt sich für mich daher deutlich hin zum „Business Partner" und „Change Agent".

MedienWirtschaft: *Der CEO der ProSiebenSat.1 Media SE, Thomas Ebeling, hat im jüngsten Geschäftsbericht gesagt: „Synergien innerhalb unseres Portfolios zu erschließen, ist der Kern unserer Strategie." Welchen Beitrag leistet das Controlling in Ihrem Haus dazu – gibt es so etwas wie Synergie-Controlling bei ProSiebenSat.1. Und falls ja: Wie sieht es aus?*

Dr. Oliver Merz: Synergien spielen in unserem Portfolio eine entscheidende Rolle. Unser Ziel ist es darum, die Vernetzung der Geschäftsbereiche sowie die Integration unserer Akquisitionen zu stärken. Dazu zählt auch, unsere internen Prozesse und Schnittstellen noch besser zu verzahnen. Das Controlling bei ProSiebenSat.1 berücksichtigt Synergien daher sowohl in der strategischen als auch in der finanziellen Planung. Wir überprüfen Synergien und andere Maßnahmen kontinuierlich in unseren dezentralen Controlling-Einheiten, aber auch gruppenübergreifend in unserem Zentral-Controlling. Und sie sind natürlich auch Teil unserer Business-Pläne, bevor wir in ein Unternehmen investieren.

MedienWirtschaft: *ProSiebenSat.1 hat dynamische Jahre hinter sich und dynamische Jahre vor sich: Seit 2012 ist der Konzernumsatz um 61 Prozent gewachsen. Ihr Vorstandsvorsitzender hat 4,5 Milliarden Euro als Umsatzziel für 2018 vorgegeben – und damit nochmals 19 Prozent mehr im Vergleich zu 2016. Was bedeutet dies für das Controlling bei ProSiebenSat.1?*

Dr. Oliver Merz: Controller sind, wie gesagt, immer stärker als Business Partner und Berater gefragt – und diese Aufgabe wird künftig bei uns noch wichtiger werden. Wir fungieren als Ratgeber, die dabei unterstützen, Wachstumspotenziale innerhalb der Gruppe zu heben. Die Anbindung des Controllings ist dabei ausschlaggebend: Nur wenn wir die Geschäftsbereiche eng betreuen und im Detail verstehen, können wir Trends frühzeitig erkennen und dazu beitragen, dass unternehmerische Entscheidungen rational getroffen werden. Gleichzeitig braucht es ein starkes Zentral-Controlling, um die zunehmende Komplexität und Internationalität der Gruppe optimal auszusteuern.

MedienWirtschaft: *Mit dem stürmischen Wachstum der Gruppe ging auch eine Ausweitung der Geschäftsfelder einher. In Ihrem Portfolio befinden sich mittlerweile Free-to-Air-Sender wie ProSieben oder SAT.1 genauso wie ein Preisvergleichsportal wie Verivox oder eine Partnervermittlung wie*

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

Parship und eine Produktionsfirma wie 44 Blue. Haben sich damit auch Aufgaben, Organisation und Instrumente im Controlling Ihrer Wahrnehmung nach geändert?

Dr. Oliver Merz: Ja, auf jeden Fall. Neben dem deutlich vielfältigeren Aufgabenspektrum und einer Finanzorganisation, die vom Zusammenspiel zwischen zentralem und dezentralem Controlling profitiert, haben sich vor allem die Instrumente, die wir nutzen, verändert. Neue digitale Technologien helfen uns, Daten schneller oder sogar in Echtzeit verfügbar zu machen und tiefergehende Informationsbedürfnisse abzudecken. Zudem kommen anspruchsvollere Instrumente und Methoden zum Einsatz, die mehr Prognosequalität in unsere Planungen bringen. Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, haben wir beispielsweise auch Data Scientists in die Finance- und Business-Fachbereiche integriert.

MedienWirtschaft: *Wenn man sich das Set an Key Performance Indicators bei ProSiebenSat.1 ansieht, dann fällt die Konzentration auf einige wenige Indikatoren auf: Umsatz und EBITDA sowie auf Konzernebene das Underlying Net Income und der Verschuldungsgrad. Warum diese Fokussierung? Warum diese Kennzahlen? Und: Verzichten Sie bewusst auf Rentabilitäts- und wertorientierte Indikatoren?*

Dr. Oliver Merz: Unsere unternehmensspezifischen Leistungsindikatoren ergeben sich aus der Konzernstrategie von ProSiebenSat.1 und umfassen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte. Wichtig ist: Sie orientieren sich an den Interessen der Kapitalgeber. Die zentralen Kennzahlen zur Profitabilitätssteuerung sind für uns die Umsatzerlöse und das Recurring EBITDA. Auch das Underlying Net Income misst den operativen Erfolg von ProSiebenSat.1 und bietet einen geeigneten Anhaltspunkt für die Dividendenbemessung. Sondereffekte können die operative Geschäftsentwicklung beeinflussen oder sogar überlagern und einen Mehrjahresvergleich erschweren. Die Betrachtung unbereinigter Ertragskennzahlen ermöglicht jedoch den ganzheitlichen Blick auf die Aufwands- und Ertragsstruktur. Aus diesem Grund verwenden wir zusätzlich das EBITDA als finanziellen Leistungsindikator, sowohl auf Konzernebene als auch für die Segmente Digital Entertainment und Digital Ventures & Commerce. Ein wichtiger KPI für die Finanzplanung des Konzerns ist zudem ein kapitaleffizienter Verschuldungsgrad. Dabei verzichten wir auch nicht bewusst auf Rentabilitätsindikatoren, denn bei uns haben EBITDA und Underlying Net Income als Steuerungsgrößen einen ähnlichen Effekt auf die Eigenkapitalrentabilität. Unsere Konzernstrategie ist auf nachhaltiges und profitables Wachstum ausgelegt, deshalb wollen wir diese Ergebnisgrößen durch kontinuierliches Umsatzwachstum in allen Segmenten konsequent steigern.

MedienWirtschaft: *In der Stuttgarter Medienmanagement-Studie nannten die befragten Manager deutscher Medienunternehmen die Strategieorientierung als das bedeutendste Controlling-Feld – gefolgt von Innovationsunterstützung. Deckt sich das mit Ihrer Selbstwahrnehmung bezüglich*

Quelle: ProSiebenSat.1 TV Deutschland

Dr. Oliver Merz

ist bei der ProSiebenSat1 Media SE seit 2015 CFO für das Fernsehgeschäft in Deutschland, Österreich und der Schweiz (Broadcasting German-Speaking) und seit 2014 Geschäftsführer der TV Deutschland GmbH.

Bevor er 2011 zur ProsiebenSat.1 Gruppe kam, war er als Berater und Projektleiter bei Roland Berger Strategy Consultants und Oliver Wyman tätig, wo er Unternehmen der Telekommunikation, Medien und High-Tech-Industrie in Europa und Middle East beriet.

Merz hat in Mannheim Betriebswirtschaft studiert und einen MBA der Central Connecticut State University. Im Rahmen seiner externen Promotion an der Technischen Universität Karlsruhe (TH) befasste er sich mit Wettbewerbsstrategien in Oligopolmärkten.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

der Bedeutung einzelner Controlling-Aktivitäten bzw. der Management-Erwartungen bei ProSiebenSat.1? Und: Dokumentieren Sie die Strategie und strategische Zielerreichung oder treiben Sie diese als Controlling auch auf Konzern- und Segmentebene?

Dr. Oliver Merz: Definitiv. Strategieorientierung und Innovationsunterstützung zählen heute neben dem kaufmännischen Gewissen und dem Informationsspezialisten zu den Kernaufgaben im Controlling. Es geht nicht mehr nur um Zahlen, Daten, Fakten und Kontrolle, sondern auch darum, wie wir unser Wissen in Managementprozesse einbringen. Wie und warum entwickelt sich das Geschäft? Was sind die Treiber?

„Es geht heute auch darum, wie wir unser Wissen in Managementprozesse einbringen: Wie und warum entwickelt sich das Geschäft? Was sind die Treiber?“

Und was leiten wir daraus konkret ab? Darum liegen in unserem deutschen Fernsehgeschäft beispielsweise sowohl die strategische als auch die finanzielle Planung in einem Verantwortungsbereich. Die Strategieplanung findet bei uns einmal im Jahr statt – und zwar auf Konzern-, Segment- und Business-Unit-Ebene. Dabei prüfen wir natürlich kontinuierlich, inwieweit wir im Plan liegen, unsere Finanzziele zu erreichen.

MedienWirtschaft: *Kaum ein anderes Wort dominiert die Diskussion in Medien und Management so sehr wie der Begriff der Digitalisierung bzw. der digitalen Transformation. Ist dies, nämlich Digitalisierung und digitale Transformation, auch ein Thema für das Controlling selbst? Wie verändert sich das Controlling in einem Medien-, Entertainment- und Commerce-Haus durch die Digitalisierung?*

Dr. Oliver Merz: Durch die Digitalisierung und aufgrund unserer vielfältigen Geschäftsmodelle haben in unserem Portfolio die Dynamik und Komplexität zugenommen. Früher haben wir unseren Content über wenige Sender und Plattformen ausgewertet, heute zählen wir sieben Sender und zahlreiche digitale Angebote. Daher ist es wichtig, dass wir nicht nur schnell effiziente Prozesse aufsetzen, um die Geschäftsmodelle anzubinden und ein Reporting aufsetzen. Es ist zudem entscheidend, neue Geschäftsfelder und Interdependenzen zu verstehen, um Chancen und Risiken bewerten zu können. Die Digitalisierung hat uns dabei neue Werkzeuge an die Hand gegeben, um die entstandene Komplexität besser zu steuern und zu managen. So können wir nicht nur schneller, sondern auch mehr Daten für Einblicke und Prognosezwecke verarbeiten. Auf dieser Grundlage erarbeiten wir heute im Controlling in die Zukunft gerichtete Maßnahmen, um in unserer Rolle als Business Partner strategische Entscheidungen für das Unternehmen vorzubereiten und mitzutreffen.

MedienWirtschaft: *Und daran anschließend: Welche Herausforderungen sehen Sie für das Controlling in einem Medienunternehmen im Jahr 2020?*

Dr. Oliver Merz: In einem dynamischen, wettbewerbsintensiven Umfeld wird die Nachfrage nach einem strategischen Partner auf Augenhöhe, der komplexe Entscheidungen rasch treffen kann und zukünftige Entwicklungen im Unternehmen im Blick hat, noch größer werden. Dafür müssen sich die Finanzorganisationen rüsten: Es wird immer mehr darum gehen, bereichsübergreifend zu denken. Das bedeutet: Das Zusammenspiel von Prozessen und Funktionen zu fördern und Schnittstellen zu optimieren. Immer größere digitale Datenmengen müssen dafür vom Finance-Bereich in Echtzeit ausgewertet und auf Knopfdruck zur Verfügung gestellt werden. Als sogenannte Predictive Analysts begleiten die Controller Innovationen und Veränderungen im Unternehmen und sind so Wegbereiter für wichtige strategische Entscheidungen.

Das Interview führte Prof. Dr. Boris Alexander Kühnle, Hochschule der Medien Stuttgart.

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY

MedienWirtschaft

Die Zeitschrift für Medienmanagement und Medienökonomie

bezieht viermal im Jahr Stellung zu aktuellen betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Fragen aus den Bereichen Medienmanagement und Medienökonomie.

Jetzt bestellen!

☐ **Ja,** ich möchte keine weitere Ausgabe versäumen und bestelle MedienWirtschaft im Jahres-Abonnement (4 Ausgaben) zum Preis von 78 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

☐ **Ja,** ich bestelle das Studenten-Abonnement MedienWirtschaft (4 Ausgaben) zum Preis von 49 Euro zzgl. Versandkosten und USt. Mein Abonnement verlängert sich automatisch um jeweils ein Jahr, wenn ich nicht mit einer Frist von vier Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes schriftlich kündige.

Firma:

Name, Vorname: Funktion:

Straße: PLZ/Ort:

Telefon: E-Mail:

Datum/ Unterschrift:

Widerrufsgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen beim New Business Verlag schriftlich widerrufen kann. Dies bestätige ich mit meiner zweiten Unterschrift.

2. Unterschrift:

New Business Verlag GmbH & Co. KG • Postfach 70 12 45 • 22012 Hamburg
Fon 040/60 90 09-65 • Fax: 040/60 90 09-66 • abo@new-business.de

https://doi.org/10.15358/1613-0669-2017-1-8 https://www.inlibra.com/de/page/agb - Open Access - (cc) BY