

Neuausrichtung des strategischen Investitionscontrollings im ZDF



© ZDF 2007

- **Das ZDF – Fernsehen im Dienst der Zuschauer**
- Strategische Herausforderungen für das ZDF
- Vorstellung der Methodik der Investitionsplanung und -priorisierung
- Ablauf und Verantwortlichkeiten
- Zusammenfassung und Ausblick



Kanäle

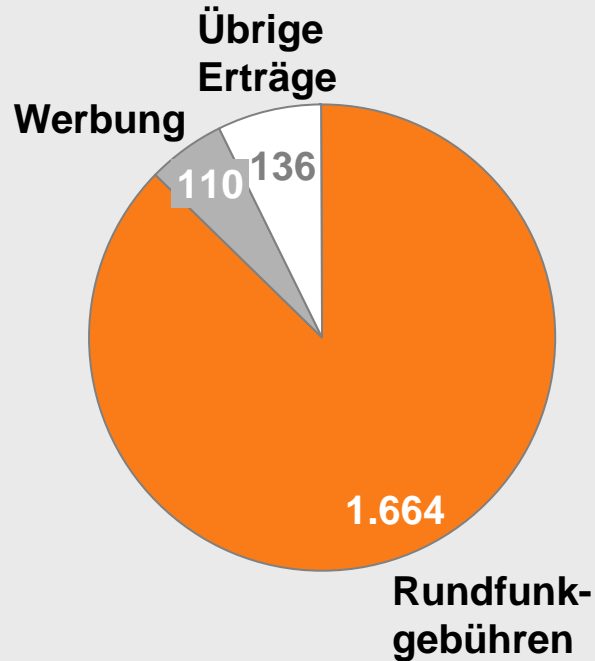


| Hauptkanal | Gemeinschaftsprogramm | Gemeinschaftsprogramm Kinderkanal | Deutsch-französischer Kulturkanal | Gemeinschaftsprogramm | Digitale Angebote |
|---|--|---|---|---|---|
| <u>Kategorie</u> Vollprogramm • 50% Politik, Kultur, Wirtschaft, Gesellschaft, Wissenschaft • 50% Fiktion, Unterhaltung, Sport, Kinder | <u>Kategorie</u> • Kultur • Unterhaltung • Bildung | <u>Kategorie</u> • Unterhaltung für Kinder | <u>Kategorie</u> • Kultur • Bildung | <u>Kategorie</u> • Politik • News | ZDF.mediathek ZDFdigitext EPG |
| | <u>Partner</u> (nach Programm-zuführung) • ARD (32%) • ORF (26%) • SRG (11%) | <u>Partner</u> • ARD (50%) | <u>Partner</u> arte D (50%) ARD (50%) ZDF (50%) arte Frankreich (50%) | <u>Partner</u> • ARD (50%) | |
| <u>Marktanteil</u> 13,6% | <u>Marktanteil</u> 1,0% | <u>Marktanteil</u> 1,1% | <u>Marktanteil</u> 0,5% | <u>Marktanteil</u> 0,7% | |

ZDF – Finanzen 2007

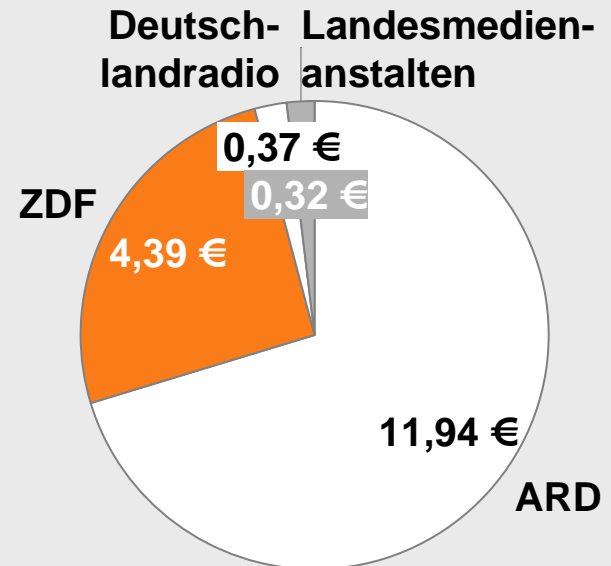
Gesamterträge in Mio. Euro

Summe = 1,91 Mrd. EUR



Verteilung Rundfunkgebühren in Euro

Pro Haushalt = 17,03 EUR*



* insgesamt ~ 36 Mio. TV-Haushalte

- Das ZDF – Fernsehen im Dienst der Zuschauer
- **Strategische Herausforderungen für das ZDF**
- Vorstellung der Methodik der Investitionsplanung und -priorisierung
- Ablauf und Verantwortlichkeiten
- Zusammenfassung und Ausblick



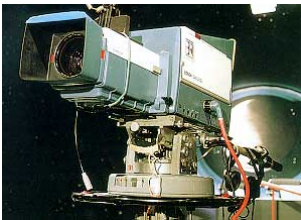
Fernsehproduktionstechnik

1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

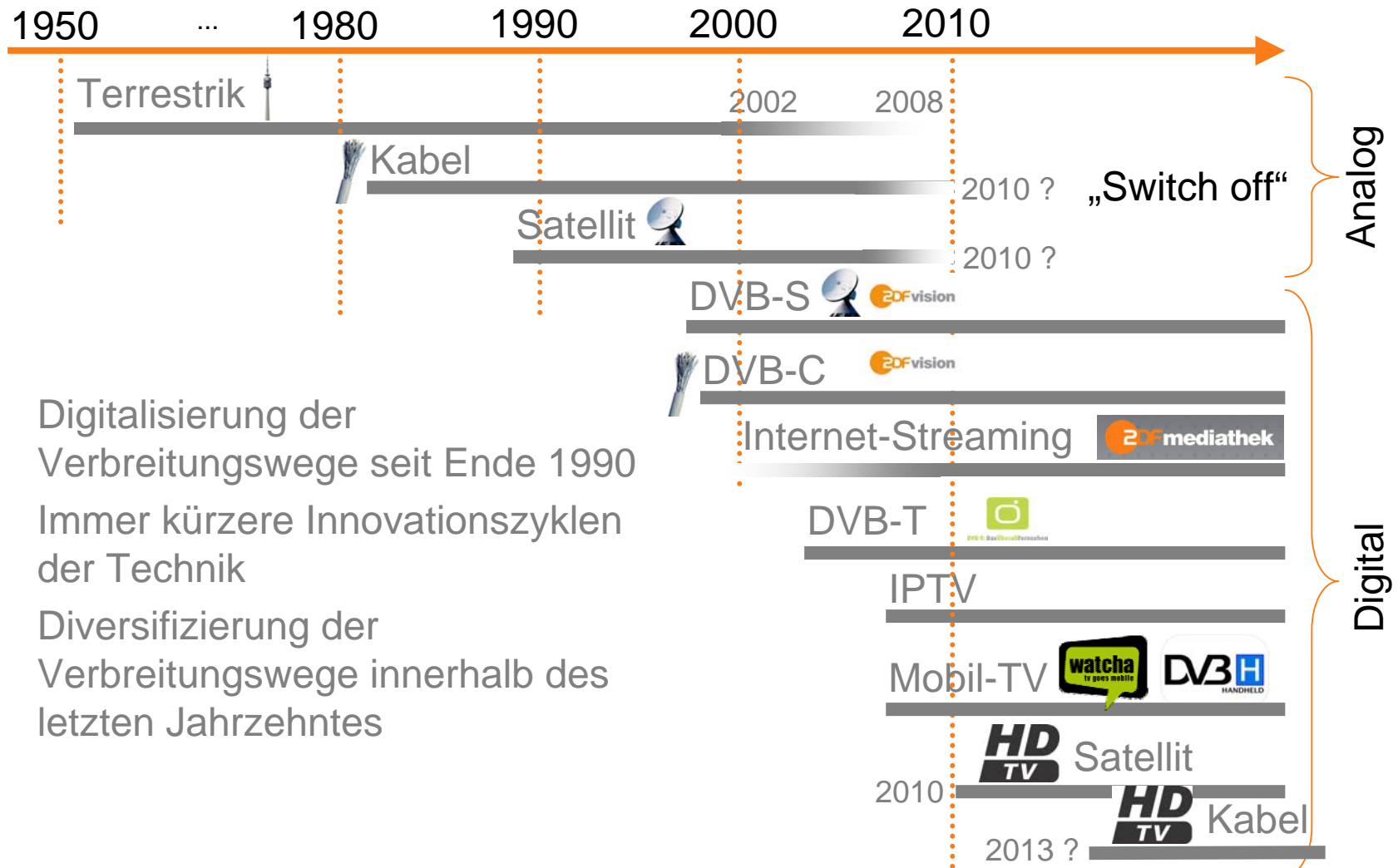
Analoge Farbfernsehproduktionstechnik

Digitale Fernsehproduktionstechnik

IT-basierte Fernsehproduktionstechnik

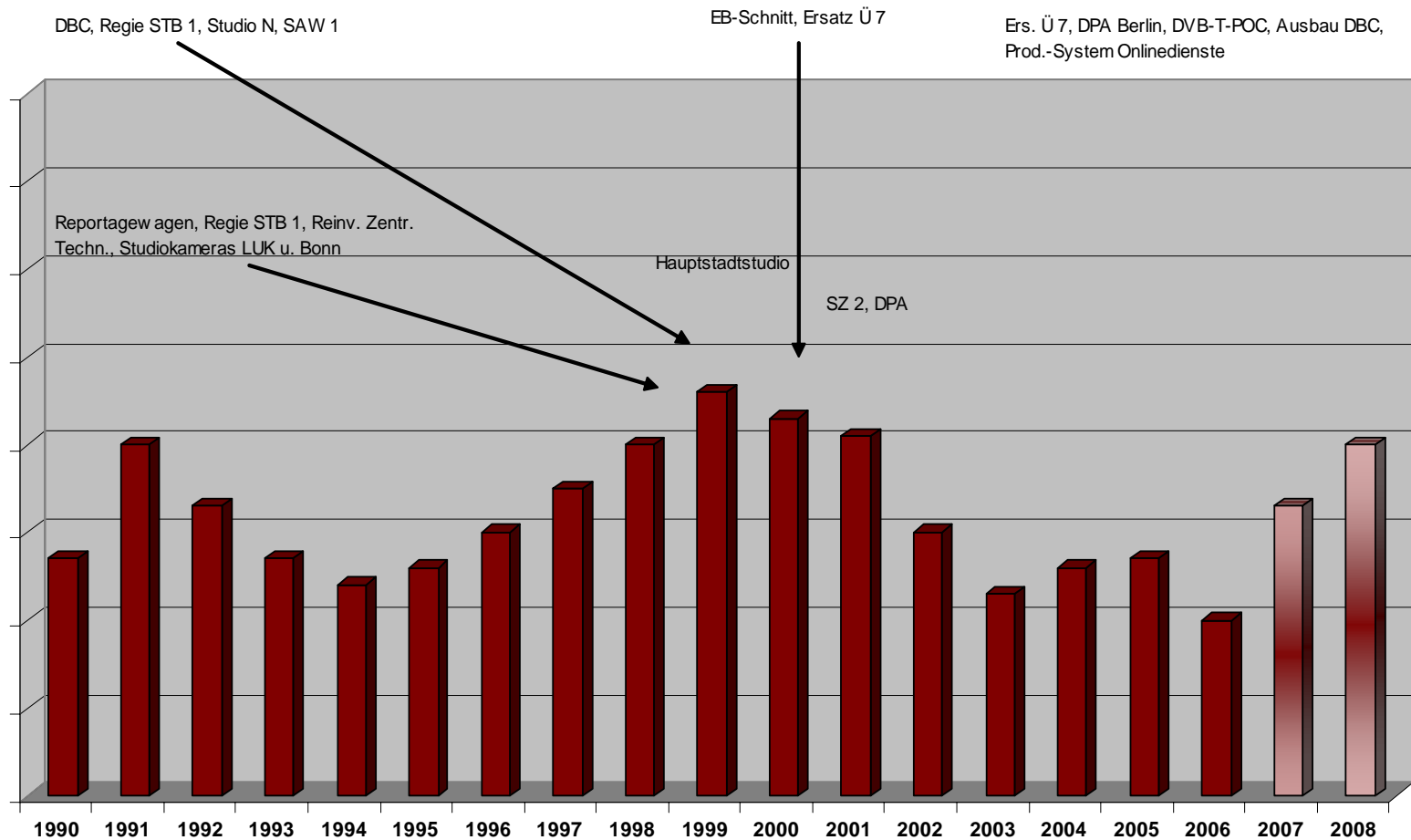


Digitalisierung und Diversifizierung der Verbreitungswege



- Digitalisierung der Verbreitungswege seit Ende 1990
- Immer kürzere Innovationszyklen der Technik
- Diversifizierung der Verbreitungswege innerhalb des letzten Jahrzehntes

Entwicklung der produktionstechnischen Sachinvestitionen im ZDF



Nicht enthalten: IT, Gebäude, KFZ, Büro- und Geschäftsausstattung.

Inhalt

- Das ZDF – Fernsehen im Dienst der Zuschauer
- Strategische Herausforderungen für das ZDF
- **Vorstellung der Methodik der Investitionsplanung und -priorisierung**
- Ablauf und Verantwortlichkeiten
- Zusammenfassung und Ausblick



Ziele des Projekts

- Weiterentwicklung des Investitions- und Projektcontrollings unter besonderer Berücksichtigung der Unternehmensstrategie
 - Organisationsübergreifende Priorisierung der wesentlichen Investitionen und Projekte
 - Anwendung einheitlicher Bewertungskriterien und -methoden
 - Vereinheitlichung der Kategorisierung von Investitionen
 - Einführung eines standardisierten Projektmonitorings
- Organisatorische Verankerung des Geschäftsprozesses „Investitions- und Projektcontrolling“

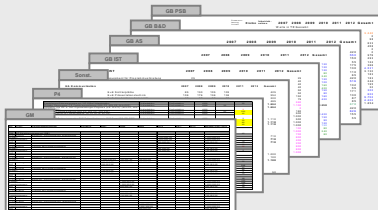


Ausgangssituation und Ergebnis

Ausgangssituation

- Insgesamt fast 1.000 beplante Projekte und Investitionen der Geschäftsbereiche in diversen Excellisten
- Zeitliche und inhaltliche Abgrenzungsprobleme, Abhängigkeiten zwischen Projekten nicht erkennbar
- Strategiebeitrag von Einzelinvestitionen nicht bewertbar
- Keine Definition von möglichen Alternativen zu den geplanten Investitionen und Projekten

Investitions- und Projektlisten



Ergebnis

- Gruppierung der Projekte zu ca. 40 entscheidungsrelevanten Investitionsprogrammen
- Wirtschaftliche und qualitative Bewertung der Investitionsprogramme
- Alternativenbetrachtungen und -bewertungen der Investitionsprogramme in Summe → ganzheitliche Betrachtung
- Übergreifende Investitionspriorisierung möglich

Gruppierte Investitionsprogramme

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-------------------|---|-----|
| Sendekomplex (Harmonisierung Sendestraßen) | Archive | Bearbeitungskomplex inkl. Aufnahme, Aufzeichnung, Grafik u. Produktionsserver | ... |
| Summe in EUR | Summe in EUR | Summe in EUR | ... |
| Einzelinvestition | Einzelinvestition | Einzelinvestition | ... |
| Einzelinvestition | Einzelinvestition | Einzelinvestition | ... |
| Einzelinvestition | Einzelinvestition | Einzelinvestition | ... |
| Einzelinvestition | Einzelinvestition | Einzelinvestition | ... |

Die Investitionsplanung und -priorisierung erfolgt in 4 Schritten





Merkmale zur Kategorisierung der Investitionsprojekte

| | Type | Klasse | Gruppe | Priorität |
|------------------------------|---|--|---|---|
| Kategori- sierung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Reinvestition ■ Erweiterungs- investition ■ Rationalisierungs- investition ■ Innovation (P/T) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Sachinvestitionen ■ Betriebshaushalts- projekte | <ul style="list-style-type: none"> ■ Einzelinvestition ■ Pool-Investition ■ Investitionspro- gramm mit Teilpro- jekten | <ul style="list-style-type: none"> ■ Muss-Projekte ■ Fixierte Projekte ■ Kann-Projekte |
| Beschrei- bung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Strategieberandung, wesentliches Krite- rium für Priorisie- rung ■ Bei Nicht-Eindeutig- keit erfolgt die Kate- gorisierung aufgrund des dominierenden Anlasses für die Investition | <ul style="list-style-type: none"> ■ Inhaltliche Ausprä- gung der Investition, Anlagenklassen bilden die Basis für die Festlegung der Abschreibungs- regeln im Rech- nungswesen | <ul style="list-style-type: none"> ■ Festlegung für In- vestitionsmittelver- teilung (Projekt- budgetierung, Pro- grammbudgetierung oder Abteilungs- budgetierung) ■ Relevant für die Auswahl der zum Einsatz kommenden Bewertungsverfah- ren | <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der Vor- priorisierung von Projekten und Inves- titionsprogrammen ■ Projektebene: Projekt muss zur Realisierung des Investitionsprogram- ms durchgeführt werden ■ Investitionsprogram- mebene: Gesamtes Programm muss durchgeführt werden |



Strategische Bewertung von Investitionsprogrammen

Strategiebeitrag

1 = gering

2 = mittel

3 = hoch

| Perspektive | | Alternative A | Alternative B | Alternative C |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Finanzen | Finanzziel 1 | 1 | 2 | 2 |
| | Finanzziel 2 | - | - | - |
| Kunden | Kundenziel 1 | 3 | 2 | 2 |
| | Kundenziel 2 | 2 | 3 | 1 |
| Prozesse | Prozessziel 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Prozessziel 2 | 1 | 1 | 1 |
| Potenziale | Potenzialziel 1 | 2 | 3 | 2 |
| | Potenzialziel 2 | 1 | 1 | 1 |
| Summe | | 11 | 13 | 10 |

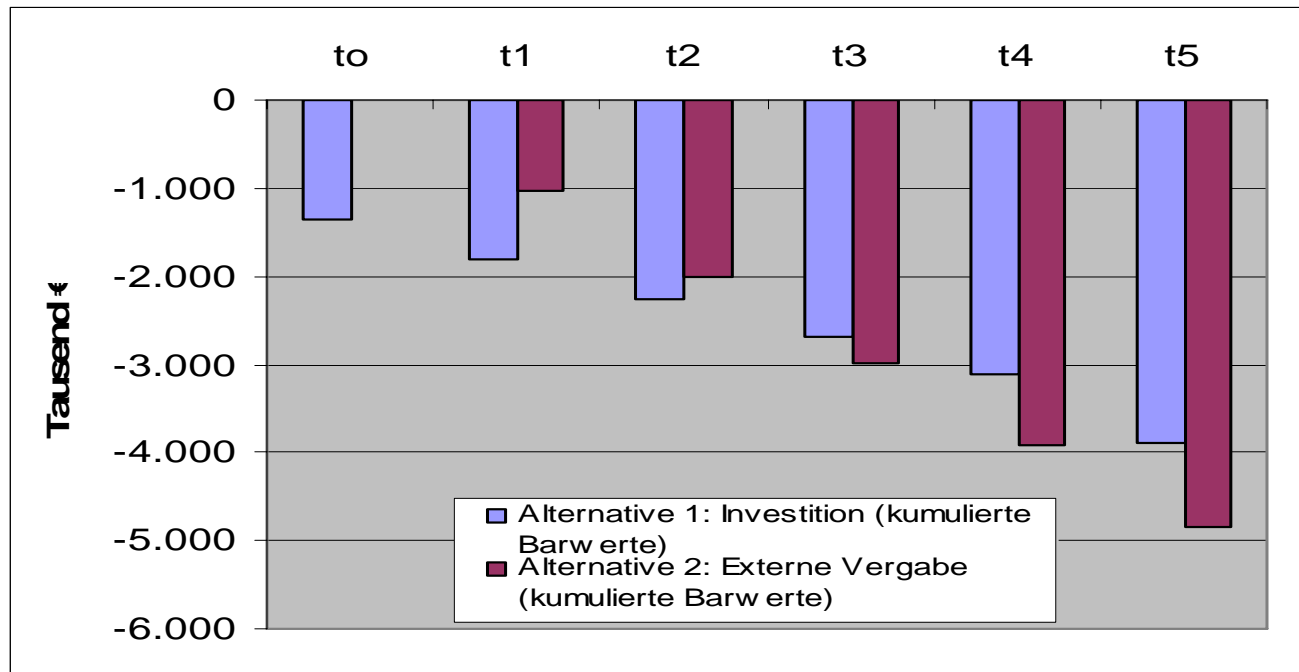
Beispiel: Kapitalwertmethode im ZDF

Zu entscheiden war:

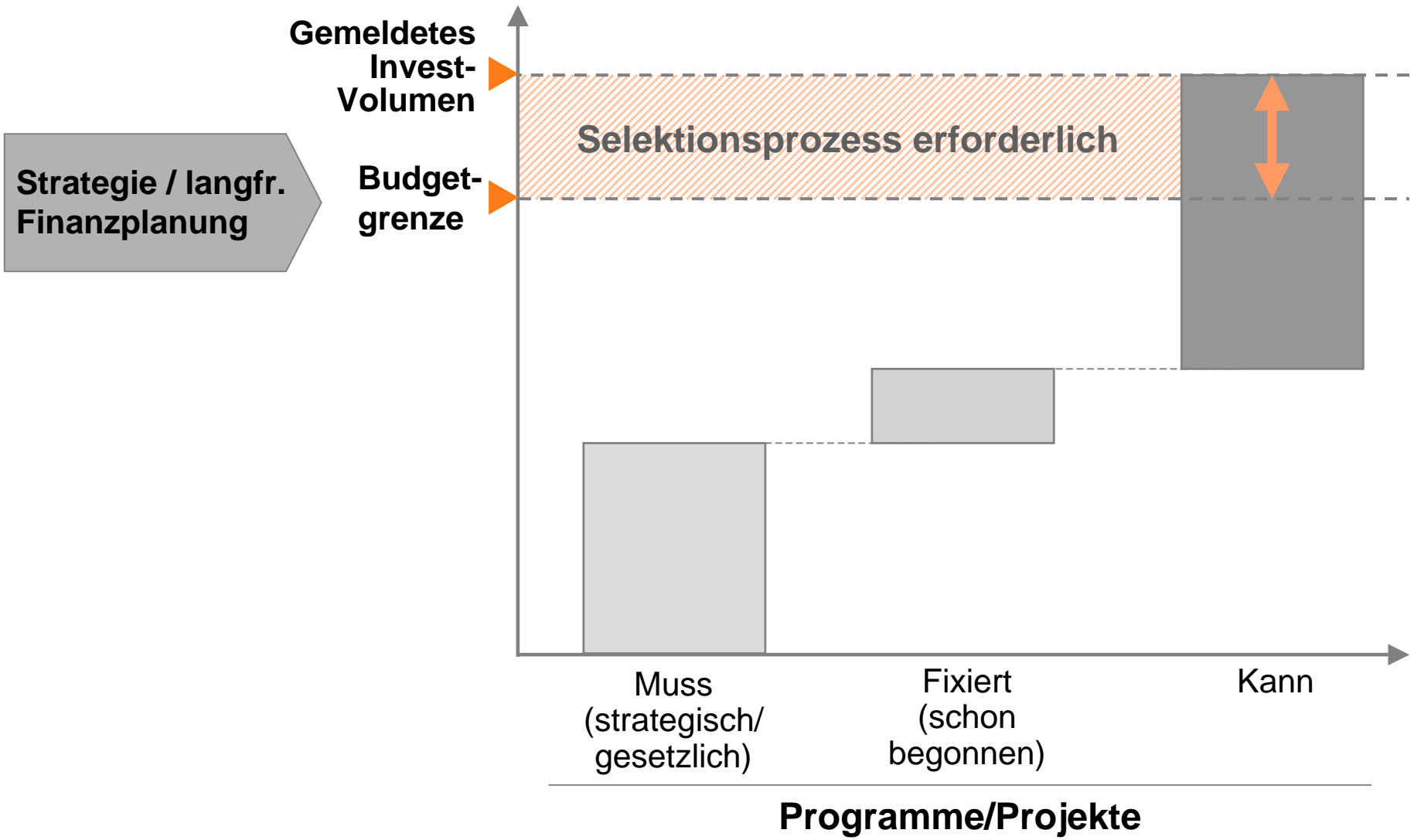
Alternative 1: Investition in eigenes Produktionsequipment

Alternative 2: Vergabe an externe Produktionsfirma

→ Laufzeit: 5 Jahre aufgrund der Vertragsbindung mit dem Protagonisten



Zusammenstellung des Investitionsportfolios



Zusammenstellung des Investitionsportfolios

Investitionsprogramm-Ranking anhand spezifischer Bewertungskriterien

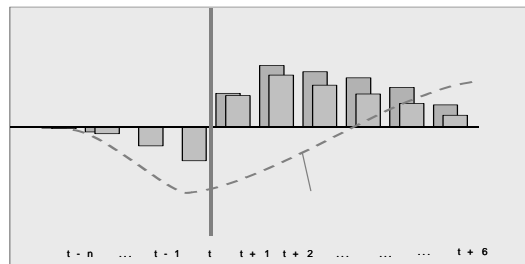
Gesetzte Investitionsprogramme

| Kategorisierung Investition | | | |
|--|--|---|---|
| Type | Klasse | Gruppe | Priorität |
| <ul style="list-style-type: none"> Reinvestition Erweiterungsinvestition Rationalisierungsinvestition Innovation (P/T) | <ul style="list-style-type: none"> Sachinvestitionen Betriebshaushaltsprojekte | <ul style="list-style-type: none"> Einzelinvestition Pool-Investition Investitionsprogramm mit Teilprojekten | <ul style="list-style-type: none"> Muss-Projekte Fixierte Projekte Kann-Projekte |

Strategische Bewertung

| Perspektive | | Alternative A | Alternative B | Alternative C |
|--------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| Finanzen | Finanzziel 1 | 1 | 2 | 2 |
| | Finanzziel 2 | - | - | - |
| Kunden | Kundenziel 1 | 3 | 2 | 2 |
| | Kundenziel 2 | 2 | 3 | 1 |
| Prozesse | Prozessziel 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Prozessziel 2 | 1 | 1 | 1 |
| Potenziale | Potenzialziel 1 | 2 | 3 | 2 |
| | Potenzialziel 2 | 1 | 1 | 1 |
| Summe | | 11 | 13 | 10 |

Wirtschaftliche Bewertung



Selektion: Liste mit priorisierten Investitionsprogrammen

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Inhalt

- Das ZDF – Fernsehen im Dienst der Zuschauer
- Strategische Herausforderungen für das ZDF
- Vorstellung der Methodik der Investitionsplanung und -priorisierung
- **Ablauf und Verantwortlichkeiten**
- Zusammenfassung und Ausblick

Regelprozess der Investitions- und Projektplanung ab 2007

Der Prozess der Investitions- und Projektplanung wurde standardisiert und die Verantwortlichkeiten definiert



| | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|---|
| Prozess- verantwortung | Unternehmens- planung | Zentrales Controlling | — Hauptabteilung Finanzen — |
| | Inhaltliche Verantwortung | Intendanz und Direktoren | Fachbereich, AG Invest (Bericht an GL) |
| | | | — Fachbereiche — |

Rollen und Zusammenspiel in der Organisation

Kooperatives Zusammenspiel im Sinne einer unternehmensweit optimierten Entscheidung

Zentrales Controlling

- Bereitstellung Methode inkl. Festlegung der zu berücksichtigenden Kostenarten
- Prozesshoheit
- Anwendungsunterstützung
- Konsolidierung
- In Planung: Toolunterstützung

Fachbereichscontrolling

- Anwendung der Methode
- Unterstützung bei der Ermittlung quantitativer Größen
- Bewertung der Investitionsprogramme bzw. -projekte

Geschäftsbereiche und Programmkunden

- Definition Investitionen
- Inhaltliche Verantwortung
- Bewertung der Investitionsprogramme bzw. -projekte

Inhalt

- Das ZDF – Fernsehen im Dienst der Zuschauer
- Strategische Herausforderungen für das ZDF
- Vorstellung der Methodik der Investitionsplanung und -priorisierung
- Ablauf und Verantwortlichkeiten
- **Zusammenfassung und Ausblick**

Nutzen des neuen Verfahrens

1
Entscheidungs-
unterstützung für die
Entscheidungsträger

- Umfassende Bewertung (wirtschaftlich, strategisch, qualitativ) nach einheitlichen Bewertungskriterien und -methoden der Umsetzungsalternativen
- Gegenüberstellung möglicher Umsetzungsalternativen für einzelne Investitionsprogramme

2
Reduzierung der
Komplexität

- Aus ca. 1.000 Einzelprojekten wurden ca. 40 Investitionsprogramme durch Gruppierung der Projekte zu entscheidungsorientierten Investitionsprogrammen gebildet
- Zusammenhänge zwischen den Projekten können deutlich gemacht werden
- Möglichkeit den administrativen Aufwand der Investitionsplanung zu reduzieren

3
Übergreifende
Investitions-
priorisierung

- Transparenz über die gesetzten Investitionsprojekte und -programme wird ermöglicht („Sockelbedarf“)
- Zusammenfassende Darstellung des Investitions-/-Projektportfolios kann erstellt werden

Ausblick

