

# STRATEGIE UND STEUERUNGSSYSTEM

## STRATEGIE UND ZIELE

Die Digitalisierung hat den Mediensektor rasant verändert: Fernsehinhalte können unabhängig von Zeit, Ort und Gerät abgerufen werden, wodurch auch die Mediennutzung und der Medienkonsum immer digitaler werden. Zugleich profitiert die TV-Vermarktung von Technologien wie „Hybrid Broadcast Broadband TV“ (HbbTV), die es ermöglichen, TV-Werbung auf internetfähigen Geräten in Echtzeit auszusteuern und Zielgruppen passgenau anzusprechen. Darüber hinaus beschleunigt sich der digitale Wandel auch in vielen Consumer-Märkten, in denen die ProSiebenSat.1 Group aktiv ist und die Nutzung von Online-Angeboten vorantreibt. Diese Entwicklung wurde 2020 nicht zuletzt durch die COVID-19-Pandemie verstärkt. Dies gilt auch für den Einsatz von Online-Videos in Entertainment-fremden Branchen wie Dating, der durch die zunehmende Digitalisierung weiter an Bedeutung gewinnt und uns zusätzliches Vernetzungspotenzial eröffnet. → [Geschäftstätigkeit und Segmente](#)

Für die ProSiebenSat.1 Group ergeben sich vielfältige Chancen aus den sich verändernden Marktumfeldern. Wir nutzen diese konsequent in allen Geschäftsbereichen, um nachhaltig zu wachsen und unser hohes Synergiepotenzial zu heben. Mit dem Start der Dachmarke Seven.One Entertainment Group sowie der Bildung unserer ParshipMeet Group treiben wir den Umbau des Konzerns voran. Während uns das Dating-Geschäft in der Diversifizierung klar unterstützt, fokussieren wir uns im Entertainment-Bereich auf unsere Kernkompetenzen: Wir treiben lokale Inhalte und digitale Innovationen voran, bauen unsere Reichweite aus und monetarisieren sie stärker. Im Commerce & Ventures-Bereich bündeln wir unsere Investmentbereiche und bauen gleichzeitig über unsere Media-Reichweite Digitalunternehmen zu führenden Consumer-Marken auf. Dazu zählt auch ein gruppenweites aktives Portfoliomanagement, zu dem wertschaffende Akquisitionen ebenso gehören wie die Option, uns von Unternehmen zu trennen, die nicht mehr auf unsere Konzernstrategie einzahlen. Insgesamt fokussieren wir uns auf noch mehr Synergien innerhalb der Gruppe. Dabei strebt der Konzern an, mit einer klaren Ergebnisorientierung in allen drei Segmenten profitabel zu wachsen und mittelfristig unseren P7S1 ROCE (Return on Capital Employed)-Zielwert auf über 15 Prozent zu verbessern. → [Unternehmensausblick](#)

Um Profitabilität, Diversifizierung und Synergien unseres Unternehmens zu beschleunigen, stellt sich ProSiebenSat.1 seit Januar 2021 in den drei Segmenten Entertainment, Dating sowie Commerce & Ventures auf:

Das Segment **Entertainment** konzentriert sich mit der Seven.One Entertainment Group auf die Kernmärkte Deutschland, Österreich und die Schweiz. Das plattformunabhängige Entertainment-Segment vereint die Sendermarken des Konzerns mit dem Content-, Distributions- und Vermarktungsgeschäft. Mit dieser Aufstellung können wir uns noch stärker auf die Produktion von lokalen, relevanten und Live-Inhalten sowie deren digitale Verbreitung und Monetarisierung fokussieren. Für die Produktion eigener Inhalte ist das Produktionsgeschäft von

Red Arrow Studios und Studio71 besonders wichtig; beide Bereiche sind nun auch in diesem Segment integriert. Gleichzeitig spielt die digitale Erweiterung unserer TV-Inhalte eine wesentliche strategische Rolle. Unterstützt durch den Megatrend werbefinanziertes Video-on-Demand bieten zusätzliche Distributionswege eine höhere Gesamtreichweite unserer Angebote und damit auch zusätzliche Möglichkeiten der Monetarisierung. Damit schaffen wir ein profitables Entertainment-Geschäft und die Grundlage für Wachstum in unseren anderen Geschäftsbereichen. So treiben wir aus eigener Kraft unsere Diversifizierung voran. Dies bedeutet insbesondere, dass wir über die Stärke unseres Unterhaltungsgeschäfts und unsere hohe Werbereichweite führende verbraucherorientierte Digital-Plattformen auf- und ausbauen und dieses Portfolio mit Zu- und Verkäufen aktiv und wertschaffend weiterentwickeln.

→ [Geschäftstätigkeit und Segmente](#) → [Chancenbericht](#)

Auf diese Weise ist auch die ParshipMeet Group entstanden, die das Segment **Dating** bildet. Nach dem Aufbau eines vorwiegend deutschsprachigen Portfolios rund um das Online-Matchmaking-Geschäft und der Steigerung der Markenbekanntheit durch den Einsatz von TV-Werbung folgten wertsteigernde Akquisitionen mit einem Schwerpunkt in den USA. So haben wir einen führenden globalen Player im Dating-Segment geschaffen, dessen Angebote von Online-Matchmaking über Dating bis hin zu Social-Entertainment reichen. Die ParshipMeet Group agiert in einem attraktiven Marktumfeld, verfügt über diversifizierte Erlöse aus Abonnementmodellen und Werbung und spricht eine breite Zielgruppe in einem großen geografischen Raum an. Darüber hinaus erwartet ProSiebenSat.1 nicht nur Synergiepotenzial innerhalb der ParshipMeet Group, sondern arbeitet auch an einem Austausch mit dem Entertainment-Geschäft, der besonders durch den Trend zu Video-Angeboten im Dating-Geschäft getrieben wird. Das Segment soll entsprechend das künftige Wachstum des Konzerns deutlich unterstützen. ProSiebenSat.1 wird deshalb auch bei dem für das Jahr 2022 geplanten Teil-Börsengang der ParshipMeet Group weiterhin die Mehrheit am Unternehmen halten.

In unserem dritten Segment **Commerce & Ventures** bündeln wir die Wachstumsgeschäfte der ProSiebenSat.1 Group, die wir über Medialeistung aufbauen und fördern. Am Anfang unserer Wertschöpfungskette steht hier unser Investitionsarm SevenVentures, zu dem auch der ProSiebenSat.1 Accelerator gehört. Über ihn unterstützen wir mit unserer TV-Reichweite junge Unternehmen durch Media-for-Revenue- oder Media-for-Equity-Geschäfte dabei, ihre Markenbekanntheit in kürzester Zeit zu erhöhen. Neben diesen so entstehenden Minderheitsbeteiligungen entwickeln wir zudem Mehrheitsbeteiligungen in der NuCom Group zu führenden Digital-Unternehmen in verbraucherorientierten Märkten. Dabei ist unsere Maxime: Sowie ein Unternehmen die ersten Wachstumsphasen abgeschlossen hat und nächste Entwicklungsschritte anstehen, prüfen wir, ob ProSiebenSat.1 hierfür immer noch der beste Eigentümer ist. Sollte ein Geschäft keine starke Nähe mehr zu TV-Werbung haben bzw. Wachstumsperspektiven mit einem anderen Eigentümer besser umgesetzt werden können, können wir

diese gut entwickelten Commerce-Marken an einen geeigneteren Eigentümer verkaufen. ProSiebenSat.1 konzentriert sich im Sinne einer fokussierten Konzernaufstellung auf Investments, die starke Synergien zum Entertainment-Geschäft haben. Entscheidend bei dieser Strategie ist, dass jeder Teil des Konzerns zur Wertsteigerung der gesamten Gruppe beiträgt und die Geschäfte aufeinander einzahlen.

## PLANUNG UND STEUERUNG

Das kennzahlenbasierte Steuerungssystem der ProSiebenSat.1 Group bildet die Grundlage für alle wirtschaftlichen und strategischen Entscheidungen des Unternehmens. Die unternehmensspezifischen Leistungsindikatoren ergeben sich aus der Konzernstrategie und umfassen sowohl finanzielle als auch nichtfinanzielle Aspekte. Ihre Planung und Steuerung erfolgt zentral über den Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE. Der Planungs- und Steuerungsprozess wird durch die Überwachung der Kennzahlen auf Basis regelmäßig aktualisierter Daten ergänzt. Dazu zählt auch die Beurteilung von Entwicklungen im Rahmen des Chancen- und Risikomanagements.

→ [Risiko- und Chancenbericht](#)

### Unternehmensinternes Steuerungssystem

Die für die ProSiebenSat.1 Group spezifischen Leistungsindikatoren orientieren sich an den Interessen der Kapitalgeber und umfassen neben Aspekten einer ganzheitlichen Umsatz- und Ergebnissteuerung auch die Finanzplanung.

### ÜBERSICHT BEDEUTSAMSTE LEISTUNGSINDIKATOREN ZUM 31. DEZEMBER 2020

#### BEDEUTSAMSTE NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

**Segment Seven.One Entertainment Group**  
– Zuschauermarktanteile

#### BEDEUTSAMSTE FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

##### Konzern

- Umsatzerlöse
- Adjusted EBITDA
- Adjusted net income
- P7S1 ROCE
- Verschuldungsgrad
- Free Cashflow vor M&A

##### Segmente

- Externe Umsatzerlöse
- Adjusted EBITDA

**Bedeutendste nichtfinanzielle Leistungsindikatoren:** Die Entwicklung der Zuschauermarktanteile ist ein wichtiges Kriterium bei der Programm- und Mediaplanung im werbefinanzierten TV-Geschäft. Zudem dienen die Daten als Richtwert für die Kalkulation von Werbezeitenpreisen: Sie sagen aus, wie viele potenzielle Kunden eine Sendung erreicht. Dabei rücken

die Zuschauermarktanteile in der Access und Prime Time verstärkt in den Fokus, da insbesondere die Prime Time von 20:15 Uhr bis 23 Uhr die Hauptwerbezeit darstellt. → [Entwicklung relevanter Marktumfelder der ProSiebenSat.1 Group](#)

Die TV-Nutzungsdaten werden in Deutschland im Auftrag der AGF Videoforschung GmbH („AGF“) von der GfK Fernsehforschung erhoben. Die ProSiebenSat.1 Group wertet die von den Instituten empirisch erhobenen Zuschauerquoten täglich aus. Neben diesen Daten zu linearem TV-Konsum analysieren wir zusätzlich digitale Reichweitenkennzahlen sowie KPIs zu unseren datenbasierten Geschäftsmodellen. Ein Beispiel hierfür sind die gemessenen Daten aus HbbTV. → [Chancenbericht](#)

**Bedeutendste finanzielle Leistungsindikatoren:** Die zentralen Kennzahlen zur Profitabilitätssteuerung sind die Umsatzerlöse, das adjusted EBITDA, das adjusted net income sowie der P7S1 ROCE (Return on Capital Employed). Ein vorrangiges Ziel ist die Steigerung der genannten Ergebnisgrößen durch kontinuierliches Umsatzwachstum in allen Segmenten. Dabei fungieren die Geschäftseinheiten größtenteils als Profit Center: Das bedeutet, sie handeln mit voller Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Zugleich ist Flexibilität eine wichtige Voraussetzung für unseren Erfolg, da sich die ProSiebenSat.1 Group in einem sehr dynamischen Branchenumfeld bewegt. Die Organisationseinheiten treffen ihre operativen Entscheidungen daher – innerhalb der zentral verabschiedeten Rahmenvorgaben – eigenständig und abgestimmt auf das Wettbewerbsumfeld. → [Organisation und Konzernstruktur](#)

Die Ertragskennzahl adjusted EBITDA steht für das bereinigte Betriebsergebnis (Ergebnis vor Zinsen, Steuern sowie Abschreibungen). Sondereffekte – wie beispielsweise M&A-bezogene Aufwendungen, Reorganisationsaufwendungen und Aufwendungen aus Rechtsstreitigkeiten – werden nicht berücksichtigt, sodass diese Kennzahl für den Vorstand als Hauptentscheidungsträger zur Beurteilung der operativen Ertragskraft des Konzerns und der Segmente dient. Das adjusted net income ist das den Anteilseignern der ProSiebenSat.1 Media SE zuzurechnende bereinigte Konzernergebnis; es bietet einen geeigneten Anhaltspunkt für die Dividendenbemessung. Neben Anpassungen aus dem adjusted EBITDA werden hier insbesondere Abschreibungen und Wertminderungen aus Kaufpreisallokationen und weitere Sondereffekte bei der Berechnung bereinigt.

Sondereffekte können die operative Geschäftsentwicklung beeinflussen oder gar überlagern und einen Mehrjahresvergleich erschweren. Daher stellen bereinigte Ergebnisgrößen geeignete Performance-Maße dar, die nachhaltige Entwicklung der Ertragskraft des Konzerns und seiner Segmente zu bewerten. Die Betrachtung unbereinigter Ertragskennzahlen ermöglicht jedoch den ganzheitlichen Blick auf die Aufwands- und Ertragsstruktur. Relevant ist in diesem Kontext – zusätzlich zu den bedeutendsten finanziellen Leistungsindikatoren Umsatzerlöse, adjusted EBITDA, adjusted net income und P7S1 ROCE – auf Konzernebene das EBITDA als weniger bedeutsamer Leistungsindikator. Da Steuer- und Abschreibungseinflüsse sowie die Finanzierungsstruktur nicht berücksichtigt werden, ermöglicht das EBITDA zudem eine einfachere Bewertung im internationalen Vergleich insbesondere mit Wettbewerbern.

Ein weiterer bedeutsamster finanzieller Leistungsindikator zur Profitabilitätssteuerung ist der P7S1 ROCE: Ziel ist, mittelfristig eine Rendite auf das eingesetzte Kapital, also einen P7S1 ROCE (Return on Capital Employed), von mindestens 15 Prozent zu erzielen. Dafür sollen sich Erweiterungs- und Neuinvestitionen grundsätzlich innerhalb von drei Jahren amortisieren und dabei eine Verzinsung von mindestens 18 Prozent erwirtschaften. Strategische Projekte sollen sich im Regelfall innerhalb von fünf Jahren amortisieren. Dazu betreibt der Konzern fortan eine noch konsequentere Steuerung von Investitionen und bewertet dafür jedes Projekt in den Segmenten nach gleichen Zielparametern.

Die ProSiebenSat.1 Group investiert in Märkte mit langfristigen Wachstumschancen und prüft ihre Möglichkeiten für Portfolioerweiterungen. Teil der Investitionsstrategie ist die Akquisition von Unternehmen, die unsere Wertschöpfungskette synergetisch ergänzen. Ein wichtiger Leistungsindikator für die Finanzplanung des Konzerns ist dabei ein kapitaleffizienter Verschuldungsgrad. Der Verschuldungsgrad gibt die Höhe der Netto-Finanzverbindlichkeiten im Verhältnis zum sogenannten LTM adjusted EBITDA an – dem adjusted EBITDA, das die ProSiebenSat.1 Group in den jeweils letzten zwölf Monaten realisiert hat (LTM = last twelve months). Zielwert ist ein Faktor zwischen 1,5 und 2,5 zum jeweiligen Jahresende, unterjährige Schwankungen können zu einer kurzfristigen Überschreitung des Zielkorridors führen, wenn unter anderem wichtige strategische Investitionen notwendig sind. Zudem ist der Free Cashflow vor M&A einer der bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren in diesem Zusammenhang. Zur Berechnung dieser Kennzahl wird der Free Cashflow bereinigt um verwendete und erwirtschaftete Mittel aus M&A-Transaktionen im Rahmen von durchgeführten und geplanten Mehrheitserwerben (exkl. Transaktionskosten), Mittel aus dem Erwerb und Verkauf von at-Equity bewerteten Anteilen sowie sonstigen Beteiligungen mit der Ausnahme von Media-for-Equity-Beteiligungen. → [Vergütungsbericht](#) → [Liquiditäts- und Investitionsanalyse](#) → [Finanzierungsanalyse](#)

Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind Grundlage der Unternehmenssteuerung. Es ist daher konsequent, sie als Bemessungsgrundlage für eine zielorientierte variable Vergütung einzubeziehen: Für Mitarbeiter auf den oberen Managementebenen sowie ausgewählte Vertriebsfunktionen ist der Performance Bonus relevant; dieser bemisst sich am Unternehmenserfolg und basiert auf den bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren Umsatz, adjusted EBITDA, Free Cashflow vor M&A (Holding) sowie auf der Finanzgröße adjusted Operating Free Cashflow (Segmente).

Als variable Bemessungsgrundlage für die Vergütung des Vorstands dienten im Geschäftsjahr 2020 das adjusted net income, das EBITDA, der Free Cashflow vor M&A sowie der relative Total Shareholder Return. → [Vergütungsbericht](#)

## ÜBERSICHT BEDEUTSAMSTE LEISTUNGSINDIKATOREN AB 01. JANUAR 2021

### BEDEUTSAMSTE NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

#### Segment Entertainment

- Zuschauermarktanteile

### BEDEUTSAMSTE FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

#### Konzern

- Umsatzerlöse
- Adjusted EBITDA
- Adjusted net income
- P7S1 ROCE
- Verschuldungsgrad
- Adjusted Operating Free Cashflow

Zur weiteren Fokussierung auf die operative Cashflow-Steuerung der Segmente führt der Konzern anstelle der bisherigen Segmentsteuerung ab dem Geschäftsjahr 2021 den „adjusted Operating Free Cashflow“ als bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikator ein. Dieser wird definiert als operativer Free Cashflow vor Zinsen und Steuern und berechnet sich aus dem adjusted EBITDA abzüglich Investitionen (Programm- und sonstige Investitionen) sowie Veränderungen im Net Working Capital. Seit 2021 ersetzt der adjusted Operating Free Cashflow (adjusted OFCF) den Free Cashflow vor M&A als relevante Cashflow-Steuerungsgröße des Konzerns. Für die zu bereinigenden Sondereffekte verweisen wir auf die → [Definition von ausgewählten Non-IFRS-Kennzahlen](#) → [Unternehmensausblick](#).

## DEFINITION VON AUSGEWÄHLTEN NON-IFRS-KENNZAHLEN

### ADJUSTED EBITDA

**Adjusted EBITDA steht für adjusted Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Es beschreibt das um bestimmte Einflussfaktoren (Sondereffekte) bereinigte Betriebsergebnis (Ergebnis vor Zinsen, Steuern sowie Abschreibungen). Zu diesen Sondereffekten zählen:**

- M&A-bezogene Aufwendungen beinhalten Beratungsaufwendungen und sonstige Aufwendungen für laufende, abgeschlossene oder abgebrochene M&A-Transaktionen sowie Integrationskosten, die innerhalb eines Jahres nach dem wirtschaftlichen Erwerb anfallen.
- Reorganisationsaufwendungen enthalten Sach- und Personalkosten für Reorganisationen und Restrukturierungen. Sie umfassen Aufwendungen wie Abfindungen, Freistellungsgehälter, Beratungskosten, Rechtsberatungskosten sowie Wertminderungen.
- Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten enthalten Ansprüche, Strafen, Bußgelder sowie Beratungskosten, die im Zusammenhang mit wesentlichen abgeschlossenen, laufenden oder drohenden Rechtsstreitigkeiten stehen.

- Anpassungen des beizulegenden Zeitwerts anteilsbasierter Vergütungen umfassen den ergebniswirksamen Teil der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes von durch Barausgleich erfüllten anteilsbasierten Vergütungsplänen.
- Ergebnisse aus Änderungen des Konsolidierungskreises beinhalten Erträge und Aufwendungen im Rahmen von Fusionen, Unternehmensabsplaltungen, Erwerben oder Verkäufen von Konzernunternehmen.
- Ergebnisse aus sonstigen wesentlichen Einmaleffekten beinhalten nicht mit der laufenden operativen Performance im Zusammenhang stehende Geschäftsvorfälle. Die ProSiebenSat.1 Group versteht unter wesentlichen Maßnahmen in diesem Zusammenhang Geschäftsvorfälle von jeweils mindestens 0,5 Mio Euro.
- Bewertungseffekte aus der strategischen Neuausrichtung von Business Units enthalten Aufwendungen im Rahmen von Veränderungen des zugrundeliegenden Geschäftszwecks bzw. der Strategie der betroffenen Einheiten.

#### ADJUSTED NET INCOME

Das adjusted net income ist das den Anteilseignern der ProSiebenSat.1 Media SE zuzurechnende Konzernergebnis, bereinigt um obenstehende, im Rahmen des adjusted EBITDA dargestellte Sondereffekte sowie bereinigt um weitere Sondereffekte. Zu diesen weiteren Sondereffekten zählen:

- Abschreibungen und Wertminderungen aus Kaufpreiallokationen.
- Bewertungseffekte im sonstigen Finanzergebnis enthalten Wertminderungen und Neubewertungseffekte von Beteiligungen, nach der Equity-Methode bilanzierten Unternehmen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten, die im sonstigen Finanzergebnis erfasst werden. Darüber hinaus kann die Group im Zuge mehrstufiger Unternehmenserwerbe die Beherrschung über bisher nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungsunternehmen erwerben. Die Effekte aus der Bewertung derartiger ursprünglicher Anteile zum beizulegenden Zeitwert im Rahmen der Erstkonsolidierung fallen auch unter diese Kategorie.
- Bewertungseffekte aus Put-Options- und Earn-Out-Verbindlichkeiten enthalten Bewertungs-, Währungs- und Zinseffekte aus Put-Options- und Earn-Out-Verbindlichkeiten.
- Bewertungseffekte aus Sicherungsgeschäften enthalten Ineffektivitäten und Auflösungen von im sonstigen Gesamtergebnis erfassten Beträgen aus Cashflow-Hedges sowie Effekte aus Sicherungsgeschäften, für die kein Hedge-Accounting im Sinne des IAS 39 Anwendung findet.
- Ergebnisse aus sonstigen wesentlichen Einmaleffekten beinhalten nicht mit der laufenden operativen Performance im Zusammenhang stehende Geschäftsvorfälle. Die ProSiebenSat.1 Group versteht unter wesentlichen Maßnahmen in diesem Zusammenhang Geschäftsvorfälle von jeweils mindestens 0,5 Mio Euro.

Darüber hinaus werden die aus den Bereinigungen resultierenden Steuereffekte und Effekte auf das anderen Gesellschaftern zuzurechnendes Periodenergebnis ebenfalls bereinigt.

#### AUSWEIS UND NUTZEN VON NON-IFRS KENNZAHLEN

Dieser Geschäftsbericht enthält neben den nach IFRS ermittelten Finanzdaten auch sogenannte Non-IFRS-Kennzahlen. Die Überleitung dieser Non-IFRS-Kennzahlen auf die entsprechenden IFRS-Kennzahlen ist in der → [Ertragslage des Konzerns](#) dargestellt.

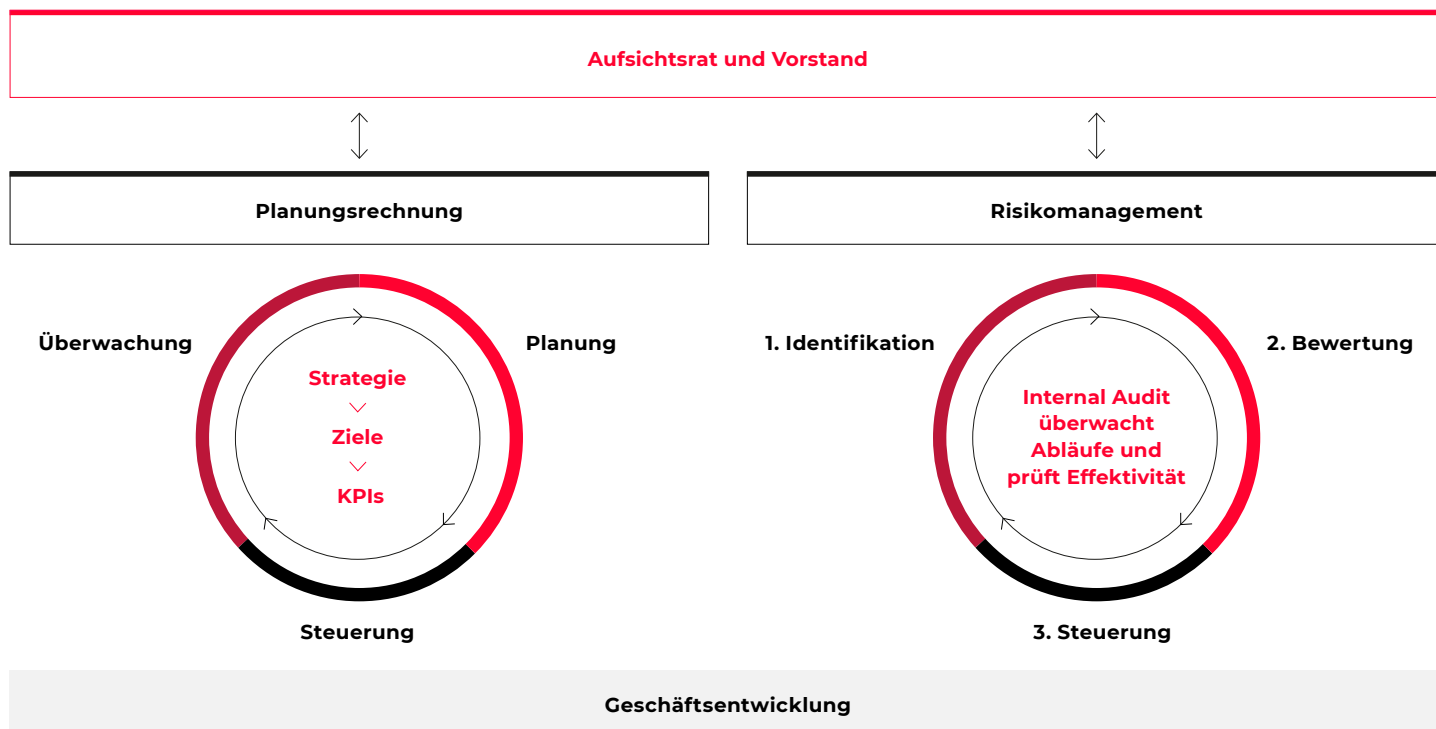
Die ProSiebenSat.1 Media SE verwendet für ihre finanziellen, strategischen und operativen Entscheidungen primär Non-IFRS-Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage. Diese liefern auch Investoren Zusatzinformationen, die einen Vergleich der Performance im Mehrjahresvergleich erlauben, da sie um bestimmte Einflüsse bereinigt werden. Diese Kennzahlen werden nicht auf Basis der IFRS ermittelt und können sich daher von den Non-IFRS-Kennzahlen anderer Unternehmen unterscheiden. Daher ersetzen diese nicht die IFRS-Kennzahlen oder sind bedeutsamer als IFRS-Kennzahlen, sondern stellen eine Zusatzinformation dar. Wir sind davon überzeugt, dass die Non-IFRS-Kennzahlen aus den folgenden Gründen für Investoren von besonderem Interesse sind:

- Sondereffekte können die operative Geschäftsentwicklung beeinflussen oder gar überlagern; daher bieten um derartige Effekte bereinigte Kennzahlen Zusatzinformationen zur Beurteilung der operativen Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Bereinigte Kennzahlen besitzen somit für die Steuerung des Unternehmens eine größere Relevanz.
- Das adjusted net income bildet zudem bei der ProSiebenSat.1 Media SE einen wichtigen Anhaltspunkt zur Ermittlung der Dividendenzahlung, da wir die Aktionäre an der operativen Ertragskraft des Unternehmens beteiligen wollen.
- Der Konzern hat ein ganzheitliches Steuerungssystem implementiert. Non-IFRS-Kennzahlen werden konsequent für die Vergangenheit und die Zukunft ermittelt; sie bilden eine bedeutende Grundlage für die interne Steuerung sowie die Entscheidungsprozesse der Unternehmensleitung.

#### Operative und strategische Planung

Steuerung und Planung greifen bei der ProSiebenSat.1 Group eng ineinander. So werden im Rahmen der Planung Soll-Größen definiert und für verschiedene zeitliche Perioden festgelegt. Im Fokus stehen die zuvor erläuterten Leistungsindikatoren. Die unterschiedlichen Ebenen des Planungsprozesses bauen aufeinander auf und sind mit unserem Risikomanagement verknüpft. Der Aufsichtsrat wird zudem vom Vorstand – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Aufsichtsratssitzungen – regelmäßig über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung,

## PLANUNGSRECHNUNG UND RISIKOMANAGEMENT DER PROSIEBENSAT.1 GROUP



der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance unterrichtet.

**Unternehmensplanung:** Die Unternehmensplanung umfasst die operative Jahresplanung (Budget) sowie die langfristige Unternehmensplanung (Mehrjahresplanung) und stellt die detaillierte, zahlenseitige Abbildung der Strategieplanung dar. Sie erfolgt für das erste Jahr auf Monats- und für weitere vier Jahre auf Jahresbasis. Die strategisch abgeleiteten Zielvorgaben für das erste Planungsjahr werden für die einzelnen bedeutsamsten finanziellen und nichtfinanziellen Leistungsindikatoren im Gegenstromverfahren konkretisiert und auf die Mehrjahre fortgeschrieben. Die Finanzkennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz und Kapitalflussrechnung der einzelnen Tochterunternehmen werden analysiert und auf Segment- und Konzernebene verdichtet.

**Monatsberichtswesen und Trendprognosen:** Ein wichtiges Werkzeug zur unterjährigen Planung sind Trendprognosen: Dabei wird auf Basis der bisherigen Zielerreichung die auf Jahressicht erwartete Unternehmensentwicklung berechnet und mit den ursprünglich budgetierten Soll-Größen verglichen. Ziel ist es, potenzielle Soll-Ist-Abweichungen unmittelbar festzustellen und erforderliche Maßnahmen zur Gegensteuerung zeitnah umzusetzen. Auch im Jahr 2020 hat der Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsratsgremium die kurz- und langfristige Zielerreichung erörtert. Neben der monatlichen Berichterstattung werden Risikopotenziale quartalsweise an den Group Risk Officer gemeldet. Hier wird insbesondere analysiert, wie sich Risikofrühwarnindikatoren unterjährig und im Zeitablauf verändert haben. Ein wichtiger Frühwarnindikator

ist etwa die Entwicklung der Zuschauermarktanteile. Zusätzliche Chancen und damit mögliche positive Abweichungen von prognostizierten Zielen werden parallel zum Risikomanagement analysiert; sie werden in den Planungsrechnungen erfasst, sofern ihre Eintrittswahrscheinlichkeit mehr als 50 Prozent beträgt.