

## **GESAMTAUSSAGE AUS SICHT DER UNTERNEHMENSLEITUNG: UNSER KONZERN**

---

Trotz der andauernden COVID-19-Pandemie hat die ProSiebenSat.1 Group 2021 erneut den Erfolg und die Resilienz ihres Geschäftsmodells unter Beweis gestellt: Wir haben unser Portfolio noch fokussierter und synergetischer aufgestellt und sind als Konzern auch in diesem herausfordernden Umfeld dynamisch und profitabel gewachsen. Vor allem der Werbemarkt hat sich seit dem zweiten Quartal 2021 schneller als erwartet von den Pandemie-Beschränkungen erholt, sodass wir unsere Erlöse hier deutlicher als zu Jahresbeginn angenommen steigern und unsere Marktführerschaft stärken konnten. Kern unserer Strategie sind Synergien: Wir diversifizieren unser Geschäft aus einem hochprofitablen und Cashflow-starken Entertainment-Geschäft heraus. Dabei nutzen wir unsere hohe Reichweite als Investitionswährung und können so Produkte sowohl unserer eigenen Verbrauchermarken als auch unserer Partner effizient und ohne große Cash-Investitionen bei einem Millionenpublikum vermarkten. Im Ergebnis sind wir nicht nur sehr profitabel – wir erzielen auch starke Renditen und können unseren Aktionär:innen eine attraktive Dividende bieten. Mit anderen Worten: Es geht uns nicht um reines Umsatzwachstum, sondern wir steuern unser Geschäft mit einer klaren Ergebnis- und Cashflow-Orientierung. Im Fokus steht dabei eine konsequente Wertsteigerung, weshalb die mittelfristigen finanziellen Auswirkungen unserer strategischen Projekte noch deutlich stärker in den Fokus rücken.

# **ORGANISATION UND KONZERNSTRUKTUR**

## **GESCHÄFTSTÄTIGKEIT UND SEGMENTE**

### **Unternehmensprofil und Geschäftstätigkeit**

Die ProSiebenSat.1 Group ist ein innovativer Digitalkonzern, der auf drei starken Segmenten basiert: Entertainment, Dating & Video sowie Commerce & Ventures. In Deutschland sind wir die Nummer 1 im Zuschauer- und TV-Werbemarkt, wobei sich unsere Live- und On-Demand-Angebote synergetisch ergänzen. Als Digitalkonzern nutzen wir diese Millionen-Reichweite und Expertise im Entertainment-Geschäft auch, um in anderen Branchen führende Marken aufzubauen und digitale Umsatzmärkte zu erschließen.

Seit dem 1. Januar 2021 ist unser Geschäft in drei Segmente gegliedert, die sich gegenseitig stärken. Im Entertainment-Segment vereinen wir führende lineare und digitale Entertainment-Plattformen mit dem Content-, Distributions- und Vermarktungsgeschäft. Der Fokus unserer Programmstrategie liegt auf lokalen Inhalten, die wir live und on-demand gezielt über alle Plattformen ausspielen. Damit stärken wir unsere Wettbewerbsposition und grenzen uns gegenüber multinationalen Anbietern ab. Das Segment Dating & Video (vormals: Dating), das aus der 2020 gegründeten ParshipMeet Group besteht, bietet mit dem Portfolio der Parship Group sowie dem Geschäft der The Meet Group ein breites Spektrum an Online-Dating-Plattformen. Hier

konzentrieren wir uns darauf, ein synergetisches Plattform-Ökosystem für Social Entertainment, Dating und Online-Matchmaking aufzubauen und mit unserem bestehenden Entertainment-Portfolio zu vernetzen. Im Segment Commerce & Ventures bündeln wir die Investmentbereiche der ProSiebenSat.1 Group: Über Medialeistung und die Kraft unserer Marken bauen wir hier digitale Verbrauchermarken zu Marktführern auf. Unsere drei Segmente verbindet eine Vielzahl konkreter Synergien. Dabei ist die Medialeistung der ProSiebenSat.1-Plattformen das Fundament unserer starken Gruppe.

[→ Strategie und Steuerungssystem](#)

Hinter ProSiebenSat.1 stehen knapp 8.000 Mitarbeiter:innen, die mit großem Engagement die digitale Transformation der gesamten Gruppe vorantreiben. Die ProSiebenSat.1 Media SE mit Hauptsitz in München-Unterföhring ist börsennotiert.

» **INFORMATION**

**Eine detaillierte Übersicht der Beteiligungsverhältnisse der ProSiebenSat.1 Group befindet sich im folgenden Abschnitt des Geschäftsberichts:**

[→ Konzern-Anhang, Ziffer 39 „Aufstellung des Anteilsbesitzes der ProSiebenSat.1 Group gemäß § 313 Abs. 2 HGB“](#)

» **INFORMATION**

**Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §§ 289f und 315d HGB, sowie der Vergütungsbericht gemäß § 162 AktG sind im Geschäftsbericht sowie auf der Homepage der Gesellschaft veröffentlicht.**

## Segmente und Markenportfolio

Das Segment Entertainment bildet die Basis unseres Unternehmens. Gleichzeitig setzt die ProSiebenSat.1 Group insbesondere auf die synergetische Verbindung mit den beiden anderen Segmenten Dating & Video sowie Commerce & Ventures:

[→ Strategie und Steuerungssystem](#) [→ Wesentliche Ereignisse und Änderungen im Konsolidierungskreis](#)

**Entertainment:** Mit unseren 15 Free- und Pay-TV-Sendern in Deutschland, Österreich und der Schweiz adressieren wir unterschiedliche Zielgruppen und erreichen in unserem Kernmarkt Deutschland monatlich über 60 Mio Menschen. Hinzu kommen knapp 11 Mio Unique User über unsere Online-Kanäle. In Deutschland ist die Senderfamilie um SAT.1, ProSieben, Kabel Eins, sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX und Kabel Eins Doku sowohl im Zuschauer- als auch im TV-Werbemarkt führend. Gleichzeitig stärkt der Konzern die Reichweite seines Digital-Portfolios und baut sein Angebot an Nutzungsmöglichkeiten immer weiter aus. Ziel ist es, unterschiedliche Zuschauergruppen unabhängig von Zeit, Ort oder Endgerät mit Bewegtbildangeboten zu erreichen.

Ein Beispiel hierfür ist die Streaming-Plattform Joyn GmbH („Joyn“): Joyn ist zentrales Element unserer Digitalstrategie und das digitale Produkt für unsere Video-Angebote – als App auf dem Connected TV, dem Smartphone oder anderen Geräten. 15 Content-Partner und über 70 Sender stellen hier ihre Inhalte zur Verfügung. Joyn bietet Zugriff auf alle Live-TV-Angebote der ProSiebenSat.1-Senderfamilie, eine umfassende Mediathek und exklusive Previews und Catch-ups aller Formate. Auch im Jahr 2022 wird der Konzern die Weiterentwicklung der Marke Joyn fortsetzen: Im Laufe des Frühjahrs werden alle mobilen Apps und die Apps des ProSiebenSat.1-Konzerns für Smart-TVs und Streaming-Devices sukzessive vom Markt genommen und durch Joyn ersetzt. Gleichzeitig bauen wir unser Inhalte-Angebot weiter aus: Auf Joyn werden dann etwa auch Previews unserer Prime-Time-Formate exklusiv zu sehen sein. Die Nachfrage der Zuschauer:innen nach frei verfügbaren Inhalten ist groß, daher spielt die Streaming-Plattform mit bis zu 4 Mio Unique Usern eine zentrale Rolle bei der Auswertung unserer Inhalte.

Teil des Digital-Angebots von ProSiebenSat.1 ist zudem die Digital Media & Entertainment-Company Studio71, die ein breites Portfolio von „Content Creators“ auf digitalen Plattformen wie YouTube, Facebook und Instagram vermarktet und distribuiert und damit insbesondere die junge Zielgruppe zwischen 18 und 25 Jahren adressiert. Mit diesem Digital-Portfolio für das junge Publikum sowie insbesondere auch durch die Positionierung der Entertainment-Marke ProSieben, die gezielt jüngere Zuschauer:innen zwischen 14 und 39 Jahren anspricht, unterscheidet sich das Entertainment-Geschäft der Gruppe vom Wettbewerb.

Von diesem Medienmix profitiert ProSiebenSat.1 im Zuschauer- wie auch im Werbemarkt. Denn durch eine plattformübergreifende Zuschaueransprache bieten wir unseren Werbekund:innen ein crossmediales Vermarktungsportfolio, sichern die Relevanz von TV-Inhalten auch bei jungen Zielgruppen und stärken die Zuschauerbindung. Dabei begleitet der Konzern mit den Tochterunternehmen Seven.One Media GmbH („Seven.One Media“) und Seven.One AdFactory GmbH („Seven.One AdFactory“) Werbekund:innen und Agenturen von der Ideenfindung über die Konzeption bis zur Umsetzung.

Die ProSiebenSat.1 Group verfolgt eine crossmediale Strategie und treibt die Digitalisierung aktiv voran. Werbung zielgruppenspezifisch anbieten und beispielsweise nach soziodemografischen Kriterien ausstrahlen zu können, stellt einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor in der Vermarktung dar. In diesem Kontext investiert ProSiebenSat.1 auch weiterhin in die Bereiche AdTech und Data. Die Seven.One Entertainment Group vereint diesen Bereich wie auch alle Sendermarken sowie das Content-, Distributions- und Vermarktungsgeschäft unter einem Dach.

→ **Forschung und Entwicklung** → Chancenbericht

Das internationale Programmproduktions- und Vertriebsgeschäft von ProSiebenSat.1 wird unter der Dachmarke Red Arrow Studios GmbH („Red Arrow Studios“) zusammengefasst. Dazu zählen internationale Produktionsgesellschaften, darunter die deutschsprachige RedSeven Entertainment GmbH („Redseven Entertainment“), das TV-Vertriebshaus Red Arrow Studios International sowie die Digital Media & Entertainment-Company Studio71. Im Fokus steht hier insbesondere das deutschsprachige Produktionsgeschäft, etwa mit Redseven Entertainment. Auf diese Weise unterstützt Red Arrow Studios das strategische Ziel des Konzerns, die lokalen, eigenproduzierten Programmanteile auf den Unterhaltungskanälen von ProSiebenSat.1 konsequent zu erhöhen.

**Dating & Video:** Nach dem Motto „Meet – Date – Love“ decken wir mit der ParshipMeet Group ein breites Spektrum des Online-Dating-Markts ab. Auch geografisch ist die ParshipMeet Group breit diversifiziert: Dating-Plattformen wie eharmony, Parship, ElitePartner und LOVOO unterstützen Singles in Nordamerika, Europa und Australien bei der Partnersuche. Video-basierte Social-Dating- und Entertainment-Apps wie MeetMe, Skout, Tagged oder GROWLr ermöglichen ihren Nutzer:innen weltweit Kontakte und Unterhaltung. Auf diese Weise kann die ParshipMeet Group unterschiedlichen Kundengruppen ein umfassendes Angebot für ihre Suche nach Freundschaften, Flirts oder Liebe machen.

Das Portfolio ist durch ein klassisches Plattformgeschäft gekennzeichnet und gut skalierbar. Der starke Entertainment-Aspekt eröffnet zugleich große Kooperationsmöglichkeiten mit unserem Entertainment-Segment. Dabei ist das Erlösmodell diversifiziert und umfasst neben lang- und kurzfristigen Abonnements auch Plattformdienste, Einnahmen aus In-App-Käufen und Marketingleistungen sowie Vertriebs Erlöse. Insbesondere das Live-Video-Streaming-Know-how der ParshipMeet Group, stärkt unsere Position im Dating-Geschäft und eröffnet zusätzliches Erlöspotenzial. So nutzen wir beispielsweise unsere video-Plattform-as-a-Service-Lösung („vPaaS“), die Streamer:innen die Möglichkeit bietet, plattformübergreifend ein breites Publikum zu erreichen, nicht nur für die eigenen Angebote, sondern stellen sie auch Drittunternehmen zur Verfügung. Weitere Einsatzfelder werden kontinuierlich konzernübergreifend geprüft und könnten darüber hinaus ebenfalls zusätzlich an Dritte lizenziert werden.




Das Segment Dating & Video mit der ParshipMeet Group ist aus einem erfolgreichen Commerce & Ventures-Geschäft entstanden: Das initiale Investment im Bereich Online-Matchmaking erfolgte

2012 über eine Media-for-Revenue-Partizipation an Parship, in den folgenden Jahren hat ProSiebenSat.1 dann die Mehrheit erworben und weitere Online-Dating-Marken akquiriert. In diesem Kontext hat die ProSiebenSat.1 Group im Jahr 2020 die The Meet Group erworben, die das Portfolio der Parship Group synergetisch ergänzt und wesentlich zur Umsatzdiversifizierung des Konzerns beiträgt.

**Commerce & Ventures:** Im Segment Commerce & Ventures bündeln wir unsere verschiedenen Beteiligungen an Digitalunternehmen mit Verbraucherkfokus. Durch ein breites Spektrum an Beteiligungsformen verfügen wir über die Möglichkeit, Unternehmen in den verschiedensten Wachstumsphasen zu begleiten: von der Seed-Finanzierung über Media-for-Revenue- und Media-for-Equity-Deals bis hin zu strategischen Mehrheitsbeteiligungen. Dabei verbindet die Unternehmen eine gemeinsame Basis: Wir investieren in Digitalfirmen, die von der Reichweite unserer Plattformen profitieren.

Am Anfang unserer Wertschöpfungskette steht der SevenAccelerator, der zu unserem Investitionsarm SevenVentures GmbH („SevenVentures“) gehört. Bei SevenVentures unterstützen wir Unternehmen durch Media-for-Revenue- oder Media-for-Equity-Geschäfte mit unserer TV- und Digital-Reichweite und machen die Verbrauchermarken auf diese Weise bekannt. Neben diesen Minderheitsbeteiligungen gehören strategische Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen unseres Investitionsvehikels SevenGrowth ebenso zu diesem Segment wie das Portfolio der NCG – NUCOM GROUP SE („NuCom Group“). Mit dieser fokussierten Aufstellung will ProSiebenSat.1 die direkte Zusammenarbeit zwischen Gesellschaftern und Beteiligungsunternehmen weiter fördern und so das Synergiepotenzial innerhalb des Konzernverbunds noch stärker ausbauen.

## SEGMENTE DER PROSIEBENSAT.1 GROUP IM GESCHÄFTSJAHR 2021

|   |  |   |
|---|--|---|
|  <p><b>ENTERTAINMENT</b></p> <p>Das Segment Entertainment umfasst die Seven.One Entertainment Group mit unseren Sendermarken und dem Content-, Distributions- und Vermarktungsgeschäft, sowie das Produktions- und Vertriebsgeschäft der Red Arrow Studios und Studio71.</p> |  <p><b>DATING &amp; VIDEO<sup>1</sup></b></p> <p>Im Dating &amp; Video-Segment decken wir mit der ParshipMeet Group ein breites Spektrum von Social Entertainment über Dating bis hin zu Online-Matchmaking ab.</p> |  <p><b>COMMERCE &amp; VENTURES</b></p> <p>In diesem Segment bündeln wir unsere Beteiligungen an digitalen Commerce-Unternehmen mit starkem Verbraucherkfokus. Diese begleiten wir mit unseren Investitionsoptionen in den verschiedensten Wachstumsphasen.</p> |
|---|--|---|

<sup>1</sup> Das Segment Dating & Video wurde in den ersten drei Quartalen 2021 als Segment Dating berichtet und im vierten Quartal in Dating & Video umbenannt.

## UNTERNEHMENSSTRUKTUR UND BETEILIGUNGEN

Die wirtschaftliche Entwicklung der ProSiebenSat.1 Group wird maßgeblich durch die unmittelbar und mittelbar gehaltenen Tochtergesellschaften bestimmt. Konzernobergesellschaft ist die ProSiebenSat.1 Media SE. In dieser Funktion zählen unter anderem die zentrale Finanzierung, das konzernweite Risikomanagement sowie die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie zu ihren Aufgaben. Im vorliegenden Konzernabschluss ist die ProSiebenSat.1 Media SE mit allen wesentlichen Tochtergesellschaften einbezogen – damit sind Unternehmen gemeint, an denen die

ProSiebenSat.1 Media SE mittelbar oder unmittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder auf andere Weise zur Beherrschung der maßgeblichen Tätigkeiten des betreffenden Unternehmens befähigt ist.

→ **Konzern-Anhang, Ziffer 4 „Konsolidierungskreis“**

# STRATEGIE UND STEUERUNGSSYSTEM

## STRATEGIE UND ZIELE

ProSiebenSat.1 ist ein innovativer Digitalkonzern und das Zuhause populärer Unterhaltungs- sowie digitaler Verbrauchermarken. Der strategische Fokus unserer Gruppe liegt auf einem diversifizierten Konzernportfolio, das aus drei starken Segmenten besteht: Entertainment, Dating & Video sowie Commerce & Ventures.

Unser Ziel ist es, in allen drei Segmenten profitabel zu wachsen. Dafür heben wir auch konsequent die Synergien zwischen unseren drei Geschäftsbereichen. Unsere Reichweite und Media-Power sind hier die Basis. Durch unser diversifiziertes Umsatz- und Ergebnisprofil stärken wir immer mehr unsere Unabhängigkeit von klassischen TV-Werbeerlösen und damit die Resilienz unseres Geschäftsmodells. Dies hat sich während der COVID-19-Pandemie klar gezeigt.

### → Geschäftstätigkeit und Segmente

Der Megatrend Digitalisierung ist und bleibt einer der bestimmenden Faktoren für die Entwicklung unseres Unternehmens. Die Digitalisierung verändert unsere Geschäftsfelder und bietet große Chancen. Beispielsweise wird die Mediennutzung immer digitaler: Fernsehinhalte können zu jeder Zeit, auf jedem Gerät und von jedem Ort abgerufen werden. Die TV-Vermarktung profitiert von modernen Technologien wie Addressable TV, die es beispielsweise ermöglichen, TV-Werbung auf internetfähigen Geräten in Echtzeit auszusteuern und Zielgruppen passgenau anzusprechen. Auch in den Konsummärkten, in denen die ProSiebenSat.1 Group aktiv ist, beschleunigt sich der digitale Wandel immer mehr und treibt die Nutzung von Online-Angeboten voran. Dies gilt auch für Online- bzw. Live-Videos in Branchen wie Dating, die durch die zunehmende Digitalisierung weiter an Bedeutung gewinnen.

Aus den Veränderungen in den Marktumfeldern ergeben sich für die ProSiebenSat.1 Group vielfältige Chancen, die in der Strategie des Konzerns reflektiert sind.

## Was uns antreibt

Marken zu stärken und unvergessliche Momente zu schaffen – das ist der Kern unserer Gruppe und treibt uns jeden Tag an. Wir informieren, unterhalten und verbinden Menschen rund um die Uhr. Wir bieten ihnen Produkte, Services und Erlebnisse, die ihren Alltag bereichern. So erreichen wir Tag für Tag Millionen von Menschen.

Wir zeigen Unterhaltung und Information auf allen Plattformen – live und on-demand. Hiermit leisten wir auch einen wichtigen Beitrag zur Meinungsbildung und Meinungsvielfalt. Die große Reichweite unserer Entertainment-Angebote nutzen wir, um Marken bekannt zu machen und schaffen Umfeld, in denen sie nachhaltig wachsen können. Davon profitieren nicht nur die Marken unserer Werbekund:innen, sondern auch unsere eigenen Verbrauchermarken in den Segmenten Dating & Video sowie Commerce & Ventures. Hier investieren wir in digitale Marken und Geschäftsmodelle sowie internationale Plattformen mit langfristigen Wachstumsaussichten und einem hohen Synergiepotenzial mit unserem Entertainment-Segment.

Unsere Investitionsfähigkeit Reichweite bietet uns die Möglichkeit, Produkte effizient bei einem Millionenpublikum zu vermarkten und neue Wachstumsfelder mit geringem unternehmerischem Risiko zu schaffen. Diese Investitionsstrategie in Kombination mit einem attraktiven

Entertainment-Geschäft stärkt unseren ROI (Return on Investment) sowie unsere Dividendenrendite.

Wir wollen einer der führenden digitalen Infotainment- und Entertainment-Anbieter in der DACH-Region sein und mit dieser Stärke weltweite, synergetische digitale Verbraucherplattformen auf- und ausbauen. Quelle unserer Synergien ist unser Know-how in den Bereichen Content, digitale Geschäftsmodelle, Plattformen und Verbrauchermarken. Auf diese Weise treiben wir das Wachstum und die Wertsteigerung der ProSiebenSat.1 Group voran.

### **Segment Entertainment**

Im Segment Entertainment konzentrieren wir uns auf die Kernmärkte Deutschland, Österreich und Schweiz. Hier vereinen wir führende lineare und digitale Entertainment-Plattformen mit dem Content-, Distributions- und Vermarktungsgeschäft.

Unser Anspruch ist es, auch künftig Marktführer für Video-Inhalte in der DACH-Region zu sein: Dafür fokussieren wir uns auf die Produktion von lokalen, relevanten Inhalten, die wir immer mehr selbst produzieren sowie gezielt live und on-demand über alle Plattformen ausspielen. Insbesondere unsere Streaming-Plattform Joyn sowie unsere Digital Media & Entertainment-Company Studio71 spielen für unsere wachsende digitale Reichweite eine wichtige Rolle.

Mit unserem Digital-Fokus erhöhen wir unsere Gesamtreichweite und stärken unsere Monetarisierungsmöglichkeiten. Vor allem durch moderne, digitale Werbeprodukte ermöglichen wir unseren Werbekund:innen die zielgerichtete Ansprache von Nutzer:innen und erschließen damit zusätzliches Umsatzpotenzial.

Auf diese Weise schaffen wir ein zukunftsfittes, profitables Entertainment-Geschäft und die Grundlage für Wachstum in den anderen beiden Segmenten.

### **Segment Dating & Video**

Die ParshipMeet Group bietet mit dem Portfolio der Parship Group sowie dem Geschäft der The Meet Group ein breites Spektrum an Online-Dating-Plattformen. Wir wollen die ParshipMeet Group als einen der führenden international agierenden Mobile-First-Player in den Bereichen Dating und Social Entertainment etablieren. Dazu bauen wir ein synergetisches Plattform-Ökosystem für Social Entertainment, Dating und Online-Matchmaking auf.

Die ParshipMeet Group agiert in einem stark wachsenden Marktumfeld mit einem breit aufgestellten Erlösmodell. Dazu gehören kurz- und langfristige Abonnements, der Verkauf virtueller Güter, Marketingleistungen und Vertriebs Erlöse. Die Plattformen sprechen eine breite Zielgruppe in einem großen geografischen Raum an. Ein wichtiges Element ist das Know-how der ParshipMeet Group im Bereich Live-Video-Streaming. Das stärkt unsere Position im Dating-Geschäft und eröffnet neues Wachstumspotenzial für den gesamten Konzern.

### **Segment Commerce & Ventures**

Im Segment Commerce & Ventures bündeln wir die Wachstumsgeschäfte der ProSiebenSat.1 Group, die wir über Medialeistung und die Kraft unserer Marken aufbauen und erfolgreich machen. Über unsere unterschiedlichen Beteiligungsformen können wir Unternehmen in den verschiedensten Wachstumsphasen begleiten. Unser Ziel ist es, hier zum führenden Markeninvestor in der DACH-Region zu werden. Dafür investieren wir in digitale Verbrauchermarken mit langfristigem strukturellem Wachstumspotenzial und Synergien mit unserem Unterhaltungsgeschäft.

Am Anfang unserer Wertschöpfungskette steht der SevenAccelerator, der sich auf digitale Start-ups in der Frühphase konzentriert. Mit unserem Investitionsarm SevenVentures unterstützen wir

junge Unternehmen durch Media-for-Revenue- oder Media-for-Equity-Geschäfte mit unserer Reichweite bei ihrem Wachstum und bauen damit Minderheitsbeteiligungen auf. Darüber hinaus gehören auch strategische Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen unseres Investitionsvehikels SevenGrowth zu diesem Segment, ebenso wie das Portfolio der NuCom Group. Hierbei stehen die Synergiepotenziale mit unserem Entertainment-Geschäft im Vordergrund.

Im Zentrum unserer Investitionsstrategie steht unsere Reichweite: Wir finanzieren Wachstum auch ohne hohe Barinvestments über Media, nach dem Prinzip „Reichweite trifft Idee“. Mit dieser Investmentstrategie erschließen wir neue Marktsegmente wie etwa zuletzt bei der Investition in die Online-Fitness-Plattform Urban Sports GmbH („Urban Sports Club“). Zugleich erzielen wir attraktive Renditen und können unseren Aktionär:innen eine ertragsorientierte Ausschüttung bieten.

Dabei gilt: Wir bewerten kontinuierlich, ob ProSiebenSat.1 in der jeweils nächsten Entwicklungsphase immer noch der beste Eigentümer des jeweiligen Unternehmens ist. Sollte ein Geschäft keine starke Nähe zu unserem Entertainment-Geschäft oder kein Potenzial für ein internationales Plattformgeschäft mehr haben, sind wir bereit, diese gut entwickelten Commerce-Marken an einen geeigneteren Eigentümer zu verkaufen und den geschaffenen Wert zu realisieren.

## Unsere Synergien

Unsere drei Segmente verbindet eine Vielzahl konkreter Synergien, die sich positiv sowohl auf die Umsatz- als auch auf die Ergebnisentwicklung der Gruppe auswirken. Dabei ist die Medialeistung der ProSiebenSat.1-Plattformen das Fundament unserer starken Gruppe.

Das Entertainment-Geschäft bietet durch die Reichweite und Vermarktungsangebote unserer Plattformen die Möglichkeit, die Bekanntheit der ParshipMeet-Marken in den deutschsprachigen Märkten weiter zu steigern. Dies hat bereits in der Vergangenheit die marktführenden Positionen der Dienste Parship und ElitePartner in ihren deutschsprachigen Märkten deutlich unterstützt. Wir wollen darüber hinaus die Bereiche Entertainment und Dating & Video eng verzahnen: Durch die Kombination der Live-Video-Streaming-Kompetenz der ParshipMeet Group mit unserer Entertainment-Expertise schaffen wir neue Synergienmöglichkeiten.

Gleichzeitig bauen wir durch die Reichweite und Vermarktungsangebote unseres Entertainment-Geschäfts sowohl unsere eigenen Commerce-Marken als auch die unserer Ventures-Partner zu führenden Verbrauchermarken auf. Mit der Werbung auf unseren Plattformen unterstützen wir die Unternehmen dabei, ihre Markenbekanntheit zu stärken und Umsatz und Unternehmenswert zu erhöhen. Dadurch entstehen langfristige, enge Kundenbeziehungen zwischen den Unternehmen und unserer Vermarktung. Zusätzlich generieren wir über unsere Commerce-Beteiligungen Daten, mit denen wir unsere Werbeangebote adressierbar machen und individuell auf unsere Nutzer:innen zuschneiden können.

## Unsere Ziele

Mit dieser Strategie will die ProSiebenSat.1 Group auch mittel- und langfristig attraktiv für alle Stakeholder sein und mit einer klaren Ergebnis- und Cashflow-Orientierung in allen drei Segmenten profitabel wachsen – auch um den Anteil der Geschäftsbereiche außerhalb der TV-Werbeerlöse in der DACH-Region zunehmend zu vergrößern. Im Mittelpunkt steht dabei ein konsequentes Wertschaffen: Deshalb hat der Konzern weiterhin das Ziel, mittelfristig einen P7S1 ROCE (Return on Capital Employed) von über 15 Prozent zu erreichen, eine verlässliche Dividende von ca. 50 Prozent des adjusted net income an die Aktionär:innen auszuschütten sowie einen Verschuldungsgrad in einer Bandbreite von 1,5x bis 2,5x zu erzielen.

### → Unternehmensausblick

Darüber hinaus bekennt sich die ProSiebenSat.1 Group klar zu ihren Verpflichtungen in den Bereichen Gesellschaft, Diversität & Inklusion, Klima & Umwelt sowie Governance & Compliance, die

die Basis unserer Nachhaltigkeitsstrategie bilden. Dabei richtet der Konzern seine Nachhaltigkeitsarbeit an den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung aus.

## 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:innen und umfassen neben Aspekten einer ganzheitlichen Umsatz- und Ergebnissteuerung auch die Finanzplanung.

### ÜBERSICHT BEDEUTSAMSTE LEISTUNGSINDIKATOREN ZUM 31. DEZEMBER 2021

#### BEDEUTSAMSTE NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

**Segment Entertainment**  
– Zuschauermarktanteile

#### BEDEUTSAMSTE FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

**Konzern**  
– Umsatzerlöse  
– Adjusted EBITDA  
– Adjusted net income  
– Adjusted Operating Free Cashflow  
– P7S1 ROCE  
– Verschuldungsgrad

**Bedeutamste 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 Kund:innen eine Sendung erreicht. Dabei rücken die Zuschauermarktanteile in der Prime Time verstärkt in den Fokus, da insbesondere die Prime Time von 20:15 Uhr bis 23:00 Uhr die Hauptwerbezeit darstellt.

→ **Entwicklung relevanter Marktumfelder der ProSiebenSat.1 Group**

Die TV-Nutzungsdaten werden in Deutschland im Auftrag der AGF Videoforschung GmbH („AGF Videoforschung“) 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.

**Bedeutamste finanzielle Leistungsindikatoren:** Die zentralen Kennzahlen zur Profitabilitätssteuerung sind die Umsatzerlöse, das adjusted EBITDA, das adjusted net income, der

adjusted Operating Free Cashflow, der P7S1 ROCE (Return on Capital Employed) sowie der Verschuldungsgrad. Ein vorrangiges Ziel ist die Steigerung der genannten Ergebnisgrößen durch kontinuierliches profitables Umsatzwachstum in allen Segmenten; gleichzeitig trägt ein aktives Portfoliomanagement im Segment Commerce & Ventures dazu bei. Dabei fungieren die Geschäftseinheiten größtenteils als Profit Center: Das bedeutet, sie handeln mit voller Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Zudem 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 – sowie mit der klaren Zielsetzung, durch Synergien Mehrwert für unsere Aktionär:innen zu schaffen.

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 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.

→ **Definition von ausgewählten Non-IFRS-Kennzahlen**

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 bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren Umsatzerlöse, adjusted EBITDA, adjusted net income, adjusted Operating Free Cashflow, P7S1 ROCE und Verschuldungsgrad – 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 Wettbewerbsvergleich.

Zur weiteren Fokussierung auf die operative Cashflow-Steuerung der Bereiche hat der Konzern im Geschäftsjahr 2021 den adjusted Operating Free Cashflow als bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikator eingeführt. Seit 2021 ersetzt dieser den Free Cashflow vor M&A als relevante Cashflow-Steuerungsgröße des Konzerns. Der adjusted Operating Free Cashflow wird definiert als operativer Free Cashflow vor Zinsen und Steuern und berechnet sich aus dem adjusted EBITDA korrigiert um Cash-neutrale Aufwendungen und Erträge sowie abzüglich Investitionen (Programm- und sonstige Investitionen) und Veränderungen im Working Capital.

Darüber hinaus stellt der P7S1 ROCE (Return on Capital Employed) einen weiteren bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikator zur Profitabilitätssteuerung dar. Er ermittelt sich aus dem Verhältnis des adjusted EBIT (bereinigtes Ergebnis vor Zinsen und Steuern) zuzüglich Pensionsaufwendungen und Ergebnis aus at-Equity bewerteten Anteilen zum durchschnittlich eingesetzten Kapital. Das adjusted EBIT ist das um Sondereffekte bereinigte Betriebsergebnis. Neben den Sondereffekten des adjusted EBITDA werden hierbei die Abschreibungen und Wertminderungen aus Kaufpreisallokationen (Konzernunternehmen und at-Equity Beteiligungen) sowie aus Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte bereinigt. Das eingesetzte Kapital ist die Differenz aus immateriellen Vermögenswerten (inkl. Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Kaufpreisallokationen), Sachanlagen, at-Equity bewerteten Anteilen, Media-for-Equity-Investitionen, Programmvermögen, Vorräten, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie kurzfristigen sonstigen finanziellen Vermögenswerten (exklusive Derivate) und übrigen Forderungen und Vermögenswerten abzüglich Sonstige Rückstellungen, Verbindlichkeiten aus

Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber at-Equity bewerteten Anteilen und Übrigen Verbindlichkeiten. Dabei bezieht sich der Wert auf den Durchschnitt der Stichtage der letzten fünf Quartale.

Ziel ist, mittelfristig eine Rendite auf das eingesetzte Kapital, also einen P7S1 ROCE, von mindestens 15 Prozent zu erzielen. Dafür sollen sich Erweiterungs- und Neuinvestitionen grundsätzlich innerhalb von drei Jahren amortisieren und dabei einen internen Zinsfuß (IRR = Internal Rate of Return) von mindestens 18 Prozent erwirtschaften. Strategische Projekte sollen sich im Regelfall innerhalb von fünf Jahren amortisieren. Dazu betreibt der Konzern eine konsequente 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 unser Portfolio synergetisch ergänzen und nachhaltig Wert für die Gruppe schaffen. 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 1,5x und 2,5x zum jeweiligen Jahresende, unterjährige Schwankungen können zu einer kurzfristigen Überschreitung des Zielkorridors führen, wenn unter anderem wichtige strategische Investitionen notwendig sind.

Finanzielle und nichtfinanzielle Leistungsindikatoren sind die Grundlage der Unternehmenssteuerung. Es ist daher konsequent, sie als Bemessungsgrundlage für eine zielorientierte variable Vergütung einzubeziehen: Für Mitarbeiter:innen 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 sowie dem adjusted Operating Free Cashflow.

Als variable Bemessungsgrundlage für die Vergütung des Vorstands dienten im Geschäftsjahr 2021 das adjusted net income, das EBITDA, der Free Cashflow vor M&A sowie der relative Total Shareholder Return. Am 1. Juni 2021 hat die Hauptversammlung ein neues Vergütungssystem für den Vorstand gebilligt, das bei Neuabschlüssen von Vorstandsdienstverträgen sowie bei Vertragsverlängerungen zur Anwendung kommt. Da es seit dem 1. Juni 2021 keine Neuabschlüsse sowie Vertragsverlängerungen mit Wirksamkeit im Geschäftsjahr 2021 gab, gilt in diesem Geschäftsjahr weiterhin das seit dem 1. Januar 2018 bestehende Vorstandsvergütungssystem. Im neuen Vergütungssystem hat der Aufsichtsrat das adjusted EBITDA sowie den adjusted Operating Free Cashflow als relevante finanzielle Erfolgsziele der kurzfristigen variablen Vergütung (Short Term Incentive) des Vorstands festgelegt. Im Short Term Incentive sind des Weiteren ESG-Ziele beinhaltet. Hingegen sind für die langfristige variable Vergütung (Long Term Incentive) des Vorstands die Erreichung des P7S1 ROCE sowie des relativen Total Shareholder Return von entscheidender Relevanz.

[→ Vergütungsbericht](#)

## 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 und Wertberichtigungen). Zu diesen Sondereffekten zählen:

- M&A-bezogene Aufwendungen beinhalten Beratungsaufwendungen und sonstige Aufwendungen für laufende, abgeschlossene oder abgebrochene M&A-Transaktionen sowie Kosten, die im Zusammenhang mit einem Börsengang oder Delisting-Prozess stehen und 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 von jeweils mindestens 0,5 Mio Euro.
- Aufwendungen für Rechtsstreitigkeiten enthalten Ansprüche, Strafen, Bußgelder sowie Beratungskosten von jeweils mindestens 0,5 Mio Euro, 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, Unternehmensabspaltungen, Erwerben oder Verkäufen von Konzernunternehmen.
- Ergebnisse aus sonstigen wesentlichen Einmaleffekten beinhalten vom Finanzvorstand freigegebene, 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 von jeweils mindestens 25 Mio Euro.

## 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 Kaufpreisallokationen.
  - Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte.
  - 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 Beteiligungunternehmen 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 wird im folgenden Kapitel dargestellt:

[→ Ertragslage des Konzerns](#)

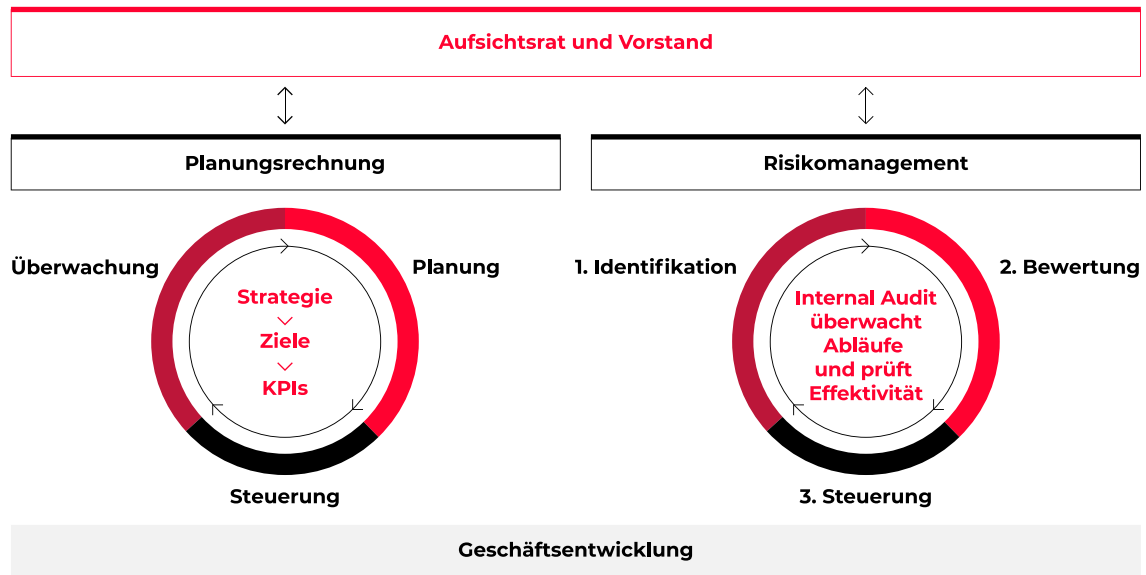
Die ProSiebenSat.1 Media SE verwendet für ihre finanziellen, strategischen und operativen Entscheidungen primär Non-IFRS-Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage. Diese liefern auch Investor:innen Zusatzinformationen, die einen Vergleich der Performance im Mehrjahresvergleich erlauben, da sie um bestimmte 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 Investor:innen 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 unsere Aktionär:innen 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, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance unterrichtet.

## PLANUNGSRECHNUNG UND RISIKOMANAGEMENT DER PROSIEBENSAT.1 GROUP



**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 2021 hat der Vorstand 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.