

B

ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

Inhaltsverzeichnis

70	DAS JAHR 2016 IM ÜBERBLICK	133	Geschäftsentwicklung der Segmente
72	Erläuterungen zum Bericht	136	Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf aus Sicht der Unternehmensleitung
75	Unser Konzern: Grundlagen	137	ProSiebenSat.1 Media SE (Erläuterungen nach HGB)
75	Organisation und Konzernstruktur	142	Mitarbeiter
82	Strategie und Steuerungssystem	148	Risiko- und Chancenbericht
94	Nachhaltigkeit	148	Risikobericht
98	PUBLIC VALUE 2016	165	Chancenbericht
100	Wirtschaftsbericht: Das Finanzjahr 2016	169	Gesamtaussage zur Risiko- und Chancenlage aus Sicht der Unternehmensleitung
100	Rahmenbedingungen des Konzerns	170	Prognosebericht
110	CONTENT HIGHLIGHTS 2016	170	Künftige wirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen
115	Vergleich des tatsächlichen mit dem erwarteten Geschäftsverlauf	172	Unternehmensausblick
117	Wesentliche Einflussfaktoren auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage	176	Gesamtaussage zur künftigen Entwicklung aus Sicht der Unternehmensleitung
121	Ertragslage des Konzerns		
126	Finanz- und Vermögenslage des Konzerns		

DAS JAHR 2016 IM ÜBERBLICK



DEZEMBER

Wechsel im Vorstand.

Sabine Eckhardt ist seit 1. Januar 2017 Chief Commercial Officer (CCO) im Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE. Zusätzlich übernimmt sie im Segment Digital Ventures & Commerce die Vorstandsverantwortung für das Seven-Ventures-Geschäft. Dr. Christian Wegner hat das Unternehmen zum 31. Dezember 2016 nach zwölf Jahren verlassen. Seine Vorstandsbe- reiche haben zum 1. Januar Thomas Ebeling, Christof Wahl und Sabine Eckhardt übernommen. Dr. Jan Kemper wird zum 1. Juni 2017 Finanz- vorstand (CFO) der ProSiebenSat.1 Media SE. Er ist aktuell Senior Vice President Finance beim Online-Versandhändler Zalando SE. Bei ProSiebenSat.1 folgt er auf Dr. Gunnar Wiedenfels, der den Konzern Ende März 2017 verlässt und als CFO zu Discovery Communications nach New York wechselt.



FEBRUAR

ProSiebenSat.1 bietet neue Ver- marktungs- und Werbeformen.

Als exklusiver Vermarktungspartner von Cittadino hat ProSiebenSat.1 sein Angebot um digitale Außenwerbung (Digital-out-of-Home) ergänzt. Dadurch kann der Konzern digitale Screens an exklusiven, hoch frequen- tierten Lagen wie Flughäfen und Tankstellen vermarkten und erreicht damit mehr als 250 Mio zusätzliche Kontakte pro Monat. Ausgehend vom Leitmedium TV entwickelt ProSiebenSat.1 kontinuierlich neue Werbe- formen und nutzt sein gesamtes Portfolio an Bewegtbild-Screens. Zusätzlich setzt der Konzern auf innovative Technologien, um neue Werbeinstrumente zu entwickeln. Ein Beispiel dafür ist Addressable TV. Dabei kom- binieren wir gezielt die Reichweite von TV mit den Vorteilen digitaler Medien und können Werbung im TV oder HbbTV nach individuel- len Zielgruppen oder bestimmten Regionen aussteuern.



MÄRZ

ProSiebenSat.1 steigt in den DAX auf.

Seit März 2016 ist die ProSiebenSat.1 Media SE als erster deutscher Medienkonzern im Leitindex DAX notiert. ProSiebenSat.1 zählt nach Börsenkapitalisie- rung und Handelsumsatz zu den 30 größten börsen- notierten Unternehmen in Deutschland. Der Wert der Aktie hat sich in den vergangenen fünf Jahren fast verdreifacht.

UNTERNEHMEN

BROADCASTING GERMAN-SPEAKING

JUNI

Hauptversammlung beschließt Dividende in Höhe von 1,80 Euro je Aktie. ProSiebenSat.1 setzt seine ertragsorientierte Ausschüttungs- politik auch im Jahr 2016 fort. Mit 1,80 Euro ist die Dividende gegenüber dem Vorjahr um 12,5 Prozent bzw. 0,20 Euro gestiegen. Dies entspricht einer Ausschüttungssumme von 386 Mio Euro (Vorjahr: 342 Mio Euro) und einer Aus- schüttungsquote von 82,6 Prozent bezogen auf den bereinigten Konzernüberschuss (Vorjahr: 81,6 Prozent).

OKTOBER

Wachstumsziele für 2018 angehoben. Auf dem Capital Markets Day 2016 gab die ProSiebenSat.1 Group neue Finanzziele bekannt. Bis Ende 2018 strebt der Konzern einen Umsatz von 4,5 Mrd Euro an. Dies sind 300 Mio Euro mehr als ur- sprünglich erwartet und entspricht einer Steige- rung von 2,15 Mrd Euro gegenüber 2012. Dazu werden alle Segmente beitragen. Gleichzeitig plant ProSiebenSat.1, das bereinigte EBITDA um 400 Mio Euro auf 1,15 Mrd Euro zu steigern (zu- vor: 1,10 Mrd Euro). Insgesamt sollen 2018 mehr als 50 Prozent des Umsatzes außerhalb des TV-Werbegeschäfts erwirtschaftet werden.

SEPTEMBER

kabel eins Doku erfolgreich gestartet. Der siebte Free-TV-Kanal von ProSiebenSat.1 ging am 22. September 2016 on Air. Der Sender bietet vor allem Dokumentationen rund um die Themen Geschichte, Natur, Technik und Real Crime. Der werbefinanzierte Doku-Kanal richtet sich haupt- sächlich an Männer zwischen 40 und 64 Jahren. Damit setzt der Konzern seine erfolgreiche Mehr- senderstrategie fort. Über den Ausbau seines komplementären Senderportfolios gewinnt ProSiebenSat.1 neue Zuschauer und Werbekunden.

JULI

ProSiebenSat.1 schafft neue Segmentstruktur. Die ProSiebenSat.1 Group hat ihre Segmentstruktur zu Beginn des dritten Quartals modifiziert: Das bisherige Segment Digital & Adjacent wurde in die beiden eigenständigen Segmente Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce unterteilt. Bereits seit 1. Mai 2016 verantwortet Christof Wahl das Vorstandsressort Digital Entertainment; er hat zudem die Position des Chief Operating Officers (COO) übernommen und ist für die Verticals Online Travel, Online Price Comparison und Online Dating im Segment Digital Ventures & Commerce zustän- dig. Darüber hinaus ist Jan David Frouman seit März Mitglied des Vorstands: Er ist für Content & Broadcasting zuständig, zu dem auch das deutsch- sprachige TV-Geschäft gehört.

NOVEMBER

ProSiebenSat.1 erhöht Grundkapital um rund 6,5 Prozent. Der Konzern hat durch die Platzierung neuer Aktien aus einer Barkapital- erhöhung einen Brutto-Emissionserlös von insgesamt 515 Mio Euro erzielt. Damit hat der Konzern seine Kapitalbasis sowie den finanziel- len Spielraum für weitere strategische Zukäufe im Digitalbereich erhöht. Gleichzeitig hält ProSiebenSat.1 an der bekannten Zielbandbreite des Verschuldungsgrads sowie einer ertrags- orientierten Dividendenpolitik fest.

OKTOBER

ProSiebenSat.1 steigert technische Reichweite durch neue Vertragsvereinbarungen. 2016 hat ProSiebenSat.1 unter anderem mit den TV-Stream- ing-Anbietern Waipu TV, Zattoo und MagineTV Distributionsvereinbarungen geschlossen sowie bestehende Partnerschaften mit der Telekom Deutschland und Vodafone erweitert. Damit ist die Verbreitung der Free-TV- und Pay-TV-Sender in SD- und HD-Qualität über das IPTV-Netz, das Kabel- Netz sowie über mobile TV-Angebote langfristig gesichert. Zudem ist das SVoD-Portal maxdome nun über alle großen Kabelanbieter verfügbar. Mit den Distributionspartnerschaften unterstreicht ProSiebenSat.1 seine Strategie, Programme über möglichst viele Verbreitungswege anzubieten.



JUNI

maxdome schließt exklusive Partnerschaft mit der Deutschen Bahn.

Reisende können ab Frühjahr 2017 kostenlos Inhalte über das WLAN in den ICE-Zügen der Deutschen Bahn abrufen: Die Online-Videothek der ProSiebenSat.1 Group ist als einziger Video-Service ins ICE-Portal integriert. Damit steht Nutzern kostenlos eine Auswahl von rund 50 wechselnden Filmen und Serien zur Verfügung. maxdome-Abonnenten können sogar auf bis zu 1.000 Titel zugreifen. Mit „jerks.“ hat maxdome zudem seine erste eigene Serie produziert: Die zehnteilige Comedy-Serie von und mit Christian Ulmen ist seit Januar 2017 online zu sehen. Durch eine neue Vereinbarung mit Twentieth Century Fox Television Distribution baut maxdome sein Angebot zudem um erfolgreiche und beliebte Hollywood-Blockbuster aus, darunter „Avatar – Aufbruch nach Pandora“ oder „Stirb langsam 4“.

DIGITAL ENTERTAINMENT

AUGUST

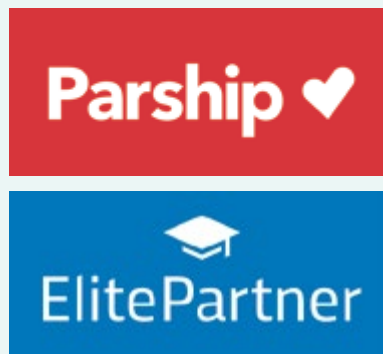
Neue TV-Apps für Free-TV-Sender gestartet.

ProSiebenSat.1 verlängert seine erfolgreichen TV-Marken digital und spricht damit neue Zuschauergruppen an. Das Fernsehprogramm aller sieben Sender ist über die Apps auf Smartphones und Tablets jederzeit und kostenfrei abrufbar. Seit Start verzeichneten sie bereits über 11 Mio Downloads auf Smartphones und Smart-TVs. Die bisherige 7TV-App bleibt als eigene Multi-Channel-Plattform bestehen.

SEPTEMBER

ProSiebenSat.1 internationalisiert sein Entertainment-Geschäft weiter.

ProSiebenSat.1 hat sich 2016 am US-Unternehmen Pluto Inc. beteiligt. Die Firma betreibt mit Pluto TV einen werbefinanzierten Online-TV-Service mit mehr als 100 linearen Live Channels. Zuvor hat der Konzern mit glomex bereits einen internationalen Marktplatz für den Handel mit Premium-Video-Inhalten gegründet. Ziel ist es, mit unseren Entertainment-Angeboten ein globales Publikum zu erreichen und Werbekunden zusätzliche Vermarktungsmöglichkeiten zu bieten.



OKTOBER

ProSiebenSat.1 erwirbt PARSHIP und ElitePartner.

Die ProSiebenSat.1 Group hat ihr Digitalportfolio erweitert und die Mehrheit an der PARSHIP ELITE Group übernommen, dem führenden Anbieter für Online-Partnervermittlung im deutschsprachigen Raum. Nach dem Vergleichsportal Verivox und dem Online-Flugreisebüro etraveli ist dies die dritte größere Akquisition von ProSiebenSat.1 innerhalb der letzten 18 Monate. Damit fokussiert sich der Konzern strategisch weiter auf etablierte und profitable Wachstumsunternehmen, die bereits marktführend in ihrem Sektor sind, allerdings noch stark von TV-Werbung profitieren können. ProSiebenSat.1 bündelt die erworbenen Portale in den thematischen Verticals Online Travel, Online Price Comparison, Online Dating und Lifestyle Commerce.

DIGITAL VENTURES & COMMERCE

OKTOBER

ProSiebenSat.1 baut Lifestyle Commerce Vertical aus.

Im Oktober hat die ProSiebenSat.1 Group einen Anteil von 92 Prozent an der WSM Holding GmbH erworben. WindStar Medical ist auf die Entwicklung sowie den Vertrieb von innovativen Gesundheitsartikeln spezialisiert. Bereits im Juli hatte ProSiebenSat.1 seine Anteile an der Stylight GmbH auf 100 Prozent aufgestockt. Stylight ist der erfolgreichste Mode-Aggregator Europas und weltweit in 15 Ländern aktiv. Beide Beteiligungen bündelt ProSiebenSat.1 in seinem Lifestyle Commerce Vertical, über dessen digitale Plattformen der Konzern bereits verschiedene Angebote zu Gesundheit, Ernährung, Fitness, Wellness und Mode vermarktet.

JANUAR

Red Arrow erweitert Produktionsnetzwerk in den USA.

Im Januar hat Red Arrow eine Mehrheit an der US-amerikanischen Produktionsfirma Dorsey Pictures (ehemals: Orion Entertainment) erworben. Die Akquisition erweitert das US-Produktionsnetzwerk von Red Arrow um neue Programm-Genres wie „Outdoor Adventure“. Dorsey zählt zu den weltweit größten Produzenten in diesem Bereich. Im Juli folgte eine Mehrheitsbeteiligung an 44 Blue Studios. Das Unternehmen produziert unter anderem Doku-Serien, Factual Entertainment sowie Abenteuer-, Lifestyle- und Celeb-Reality-Shows. Mit den beiden Akquisitionen hat Red Arrow sein Factual-Entertainment-Portfolio weiter ausgebaut und stärkt zugleich seine Präsenz in den USA, dem wichtigsten TV-Markt weltweit. Dort ist Red Arrow mittlerweile an neun Produktionsunternehmen beteiligt.

CONTENT PRODUCTION & GLOBAL SALES

FEBRUAR

Red Arrow produziert verstärkt für ProSiebenSat.1-Sender.

Um das Synergiepotenzial innerhalb des Konzerns noch stärker zu nutzen, soll der Anteil der TV-Eigenproduktionen für ProSiebenSat.1-Sender von den Produktionsunternehmen der Red Arrow Entertainment Group mittelfristig weiter steigen. 2016 erreichten internationale Erfolgsformate von Red Arrow bereits sehr gute Marktanteile auf den deutschsprachigen Sendern: Im Februar erzielte die erste Staffel der Dating-Show „Kiss Bang Love“ auf ProSieben bis zu 14,1 Prozent Marktanteil bei den 14- bis 49-Jährigen. Die dritte Staffel von „Hochzeit auf den ersten Blick“ in SAT.1 erreichte Marktanteile von bis zu 13,3 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen.

OKTOBER

„Bosch“ um vierte Staffel verlängert. Im Oktober hat Amazon Studios bei Red Arrow die vierte Staffel der Krimiserie „Bosch“ in Auftrag gegeben. Die Serie wird von der US-amerikanischen Red Arrow-Tochter Fabrik Entertainment produziert. Im Frühjahr 2017 startet die dritte Staffel bei Amazon Prime.

Erläuterungen zum Bericht

Inhalt und Form des zusammengefassten Lageberichts

Der vorliegende Bericht fasst den Konzernlagebericht der ProSiebenSat.1 Group, bestehend aus der ProSiebenSat.1 Media SE und ihren konsolidierten Tochtergesellschaften, sowie den Lagebericht der ProSiebenSat.1 Media SE zusammen. Der Vergütungsbericht, die übernahmerechtlichen Angaben gemäß §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB sowie das Kapitel „Die ProSiebenSat.1-Aktie“ befinden sich im Abschnitt „An unsere Aktionäre“ dieses Geschäftsberichts; sie sind ebenfalls Bestandteil des geprüften Lageberichts.



An unsere Aktionäre,
Seite 25.

Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB und Corporate-Governance-Bericht nach Ziffer 3.10 des DCGK (Abb. 19)

Die Erklärung der Gesellschaft zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB und der Corporate-Governance-Bericht nach Ziffer 3.10 des DCGK sind auf der Homepage der Gesellschaft veröffentlicht. Zudem sind die Erklärung zur Unternehmensführung und der Corporate-Governance-Bericht auch im Geschäftsbericht enthalten. Der

Abschlussprüfer hat den Corporate-Governance-Bericht gemäß IDW-Prüfungsstandard kritisch gelesen. Teil der Durchsicht durch den Abschlussprüfer waren auch die Erklärung zur Unternehmensführung bzw. die Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG.



[www.prosiebensat1.com/
investor-relations/
corporate-governance/
corporate-governance](http://www.prosiebensat1.com/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance)

Vorausschauende Aussagen zur künftigen Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

Unsere Prognosen basieren auf aktuellen Einschätzungen zukünftiger Entwicklungen. Wir stützen uns dabei auf unsere Budgetplanung sowie umfassende Markt- und Wettbewerbsanalysen. Die prognostizierten Werte werden in Übereinstimmung mit den im Abschluss angewendeten Rechnungslegungsgrundsätzen und in Konsistenz mit den im Lagebericht beschriebenen Bereinigungen ermittelt. Prognosen sind naturgemäß jedoch mit gewissen Unsicherheiten verbunden, die zu positiven oder negativen Planabweichungen führen können. Sollten Unwägbarkeiten eintreten oder die den vorausschauenden Aussagen zugrunde liegenden Prämissen nicht weiter zutreffen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den getroffenen Aussagen oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen. Entwicklungen, die diese Prognose belasten könnten, sind zum Beispiel eine geringere Konjunkturdynamik als zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts erwartet. Diese und weitere Faktoren werden ausführlich im Risiko- und Chancenbericht erläutert. Dort berichten wir auch über zusätzliche Wachstumspotenziale; Chancen, die wir bislang nicht bzw. nicht vollumfänglich budgetiert haben, könnten sich etwa aus unternehmensstrategischen Entscheidungen ergeben. Risikopotenziale werden systematisch und regelmäßig im Rahmen des konzernweiten Risikomanagementprozesses erfasst.



Künftige wirtschaftliche
und branchenspezifische
Rahmenbedingungen,
Seite 170.

Wesentliche Ereignisse nach dem Ende der Berichtsperiode werden im Anhang, Ziffer 35 „Ereignisse nach dem Bilanzstichtag“ erläutert. Veröffentlichungstermin des Geschäftsberichts 2016 ist der 16. März 2017.

Berichtsweise auf Basis fortgeführter Aktivitäten

Die Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage erfolgt – sofern nicht anders gekennzeichnet – auf Grundlage der fortgeführten Aktivitäten. Sie reflektiert die für ProSiebenSat.1 relevanten Leistungsindikatoren. Entsprechend den Bestimmungen des IFRS 5 werden dazu die im Zusammenhang mit nicht-fortgeführten Aktivitäten entstandenen Ergebnisbeiträge nicht in den



Anhang, Ziffer 4
„Akquisitionen und
Verkäufe“, Seite 191.

einzelnen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst; diese sind gesondert als „Ergebnis aus nicht-fortgeführten Aktivitäten“ abgebildet. Dies gilt auch für die Kapitalflussrechnung. Dort werden die entsprechenden Zahlungsströme als „Cashflow aus nicht-fortgeführten Aktivitäten“ ausgewiesen.

Verwendete Kennzahlen

Relevante finanzielle Leistungsindikatoren stellen für die ProSiebenSat.1 Group auf Konzern-ebene die Umsatzerlöse, das EBITDA, das bereinigte EBITDA (recurring EBITDA), der bereinigte Konzernüberschuss (underlying net income) sowie der Verschuldungsgrad (Leverage-Faktor) dar. Auf Segmentebene sind die Umsatzerlöse und das recurring EBITDA die wesentlichen Steuerungsgrößen; zusätzlich ist das EBITDA für die Segmente Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce relevant. Die Entwicklung dieser Größen wird daher – zusätzlich zu den Kennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz und Kapitalflussrechnung – zur Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage des Konzerns und der Segmente herangezogen. Zentraler nicht-finanzieller Leistungsindikator sind die Zuschauermarktanteile.



Strategie und
Steuerungssystem,
Seite 82.



Anhang, Ziffer 4
„Akquisitionen und
Verkäufe“, Seite 191.



Über den Auftragsbestand im Werbegeschäft berichtet die ProSiebenSat.1 Group nicht. Stattdessen liefern unsere Marktanteilsentwicklung im Werbemarkt sowie die Analyse der Wettbewerbs- und Branchensituation wichtige Indikatoren für den wirtschaftlichen Erfolg; sie werden im Rahmen des Risikomanagements erfasst. Im Segment Content Production & Global Sales erfolgen die Entwicklung und Produktion von Programminhalten sowie der weltweite Vertrieb durch Neu- oder Wiederbeauftragung branchenüblich kurzfristig und fortlaufend. Aus diesem Grund berichten wir hier auch nicht über den Auftragsbestand.



Finanzglossar,
Seite 282.

Definition von ausgewählten Kennzahlen (Abb. 20)

Recurring EBITDA

Recurring Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. Es beschreibt das um bestimmte Einflüsse bereinigte Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern sowie Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte.

Bestimmte Einflüsse sind im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen stehende Kosten, Reorganisationen, Rechtstreitigkeiten, Bewertungseffekte aus dem Group Share Plan, Entkonsolidierungsergebnisse sowie sonstige wesentliche Einflüsse.

- > Im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen stehende Kosten beinhalten Beratungsaufwendungen und sonstige Aufwendungen für laufende, abgeschlossene oder abgebrochene M&A-Transaktionen.
- > Reorganisationsmaßnahmen enthalten Sach- und Personalkosten für wesentliche Reorganisationen und Restrukturierungen. Sie umfassen Aufwendungen wie Abfindungen, Freistellungsgehälter, Beratungskosten sowie außerplanmäßige Abschreibungen im Anlagevermögen.
- > Rechtstreitigkeiten enthalten Strafen, Bußgelder, Rückzahlungsansprüche sowie Beratungskosten, die im Zusammenhang mit wesentlichen laufenden oder drohenden Rechtstreitigkeiten stehen.

- > Bewertungseffekte aus dem Group Share Plan umfassen den ergebniswirksamen Teil der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes der anteilsbasierten Vergütungspläne, der aus der Differenz zwischen dem jeweiligen Börsenkurs zum Ausgabezeitpunkt und dem jeweils aktuellen Kurs zum Bilanzstichtag resultiert.
- > Sonstige wesentliche Effekte beinhalten vom Group Chief Financial Officer freigegebene, nicht mit der laufenden operativen Performance im Zusammenhang stehende Geschäftsvorfälle. ProSiebenSat.1 versteht unter wesentlichen Maßnahmen in diesem Zusammenhang Geschäftsvorfälle von jeweils mindestens 0,5 Mio Euro.

Underlying net income

Konzernergebnis nach Anteilen anderer Gesellschafter aus fortgeführten Aktivitäten vor Effekten aus Kaufpreisallokationen, Bewertungseffekte auf Put-Optionen und Kaufpreisverbindlichkeiten, Bewertungseffekte im sonstigen Finanzergebnis sowie Ineffizienzen aus dem Hedge Accounting und weiteren Sondereffekten.

Rundungen von Zahlenangaben

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass sich einzelne Zahlen nicht genau zur angegebenen Summe addieren lassen und dass dargestellte Prozentangaben nicht genau die absoluten Zahlen widerspiegeln, auf die sie sich beziehen.

Angaben zur Rechnungslegung sowie zu Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (Abb. 21)

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 ab Seite 121 dargestellt. Detaillierte Definitionen zu den Non-IFRS-Kennzahlen finden Sie im Glossar ab Seite 282.

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.
- > Der bereinigte Konzernüberschuss 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.

Anpassung der Steuerungssystematik. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2017 nehmen wir eine Verfeinerung der internen Steuerungssystematik vor. Im Vergleich zur bisherigen Vorgehensweise, ausgewählte ergebnisbezogene Steuerungskennzahlen zu bereinigen, wird künftig eine um bestimmte Einflüsse bereinigte vollständige Ergebnisrechnung (Non-IFRS-Ergebnisrechnung) ermittelt und im Rahmen der Analyse der Ertragslage im Lagebericht veröffentlicht. Die konzeptionelle Verfeinerung der Steuerungssystematik geht einher mit:

- > einer erhöhten Transparenz in der Darstellung von bestimmten zu bereinigenden Einflüssen,
- > einer in der gesamten Ergebnisrechnung durchgängigen und konsistenten Berücksichtigung von bestimmten zu bereinigenden Einflüssen sowie
- > einer Vereinheitlichung der Benennung der bereinigten ergebnisbezogenen Steuerungskennzahlen.

Vor diesem Hintergrund erfolgt eine Umbenennung des recurring EBITDA und underlying net income in adjusted EBITDA bzw. adjusted net income. Für das adjusted EBITDA ergibt sich in der Ausprägung keine Abweichung zum bisherigen recurring EBITDA. Hingegen führt die durchgängige Bereinigung um besondere Einflüsse in der Überleitung zum adjusted net income zu einer betragsmäßigen Änderung. Wir gehen davon aus, dass das adjusted net income im Vergleich zur bisherigen Systematik tendenziell höher ausfallen wird.

Bilanzierung der anteilsbasierten Vergütung aus den Group-Share-Plänen: ProSiebenSat.1 beteiligt seine Mitarbeiter mit einer leistungsorientierten Vergütung am Unternehmenserfolg. Dazu zählen auch anteilsbasierte Vergütungsprogramme (Group-Share-Pläne), an denen neben dem Vorstand ausgewählte Führungskräfte teilnehmen. Dabei erhalten die Teilnehmer sogenannte Performance Share Units, die zum Bezug von Aktien berechtigen. Mit der Entscheidung von Vorstand und Aufsichtsrat vom 11. März 2016, die Ansprüche der Berechtigten aus den Group-Share-Plänen zukünftig in bar zu erfüllen, und der damit verbundenen Umstellung der Bilanzierung dieser anteilsbasierten Vergütung von „Equity Settlement“ auf „Cash Settlement“ sind im vorliegenden Geschäftsbericht anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich nach IFRS 2 erfasst worden. Die gemäß IFRS 2 vorgesehene laufende ergebniswirksame Erfassung von Änderungen im beizulegenden Zeitwert der Verpflichtung mit Barausgleich („Cash Settlement“) führt im Gegensatz zu der bisherigen Bilanzierung („Equity Settlement“) zu einer deutlich höheren Ergebnisvolatilität, die auf die Wertschwankungen des Börsenkurses der ProSiebenSat.1-Aktie zurückzuführen ist. Daher bereinigt die ProSiebenSat.1 Group erstmals den ergebniswirksamen Teil der Änderungen des beizulegenden Zeitwertes der anteilsbasierten Vergütungspläne, der aus der Differenz zwischen dem jeweiligen Börsenkurs zum Ausgabezeitpunkt und dem jeweils aktuellen Kurs zum Bilanzstichtag resultiert, im recurring EBITDA sowie dem bereinigten Konzernergebnis (underlying net income). Eine Anpassung der Vorjahreszahlen entfällt, da derartige Effekte im Vorjahr aufgrund der damals erfolgten Bilanzierung als „equity-settled share based payments“ nicht auftraten.

Bewertung von Earn-Outs und Put-Optionen: Aufgrund der steigenden M&A-Tätigkeit des Unternehmens und der derzeit verfolgten Investitionsstrategie haben sich die Verpflichtungen aus Earn-Outs sowie Put-Optionen über den Erwerb weiterer Anteile, die die ProSiebenSat.1 Group im Rahmen des Erwerbs der Beherrschungsmöglichkeit an diesen Unternehmen eingeht, stetig erhöht. Daher hat die ProSiebenSat.1 Media SE im zweiten Quartal 2016 entschieden, die Änderungen im beizulegenden Zeitwert dieser Verbindlichkeiten im Rahmen der Ermittlung des underlying net income zu bereinigen. Diese Anpassung führt zu einer steigenden Transparenz durch die Darstellung dieser Effekte und ermöglicht einen besseren Vergleich der operativen Geschäftsentwicklung im Zeitverlauf. Die Anpassung erfolgt rückwirkend; der Vorjahreswert wurde entsprechend angepasst.

Organisation und Konzernstruktur

- > **ProSiebenSat.1 ist eines der größten unabhängigen Medienhäuser Europas und verfügt über ein vernetztes Angebot an TV- und Digitalmarken.**
- > **Der Konzern berichtet seit dem dritten Quartal 2016 in vier Segmenten; dies reflektiert die wachsende Bedeutung des Digitalgeschäfts.**
- > **Die ProSiebenSat.1 Media SE fungiert als Holding der gesamten Gruppe und hat ein integriertes Portfolio. Daraus ergeben sich Vorteile für die Werbezeitenvermarktung und Programmverwertung.**

Geschäftstätigkeit und Segmente

Unternehmensprofil und Marktposition

Die ProSiebenSat.1 Group zählt zu den erfolgreichsten unabhängigen Medienunternehmen in Europa mit einer starken Präsenz im TV- und Digitalmarkt. Wir wachsen nachhaltig und dynamisch, da wir die Vernetzung der einzelnen Unternehmensbereiche vorantreiben und durch neue Geschäftsmodelle in allen Segmenten zusätzliche Erlösquellen schaffen.

Werbefinanziertes Free-TV ist das Kerngeschäft der Gruppe. Die Senderfamilie um die Hauptsender SAT.1 und ProSieben ist die Nummer 1 im deutschen Zuschauer- und TV-Werbemarkt. Jeden Tag erreichen wir rund 42 Mio Fernsehhaushalte in unseren TV-Märkten Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die ProSiebenSat.1 Group verfügt über ein umfangreiches Programm-Repertoire mit exklusiven lokalen Auftrags- und Eigenproduktionen sowie hochwertigem US-Lizenzprogramm für ihre Free-TV-Sender und Video-on-Demand-Angebote (VoD). Über die Distribution unserer Fernsehsender in hochauflösender Qualität (HD) haben wir uns außerdem ein attraktives, neues Geschäftsfeld für unser Broadcasting-Business erschlossen. Zudem sind wir im Internet Deutschlands führender Bewegtbild-Vermarkter und erreichen monatlich über 30 Mio digitale Nutzer. Mit maxdome, Studio71 und vielen weiteren Digitalangeboten bieten wir auch auf Abruf, online und mobil hochwertiges Entertainment. In den vergangenen Jahren haben wir darüber hinaus ein starkes Ventures- & Commerce-Portfolio aufgebaut, das inzwischen der wichtigste Wachstumstreiber des Konzerns ist. Darüber hinaus ist unsere Gruppe mit ihrem internationalen Programmproduktions- und Vertriebsnetzwerk Red Arrow weltweit erfolgreich. Mit der Red Arrow Entertainment Group fokussieren wir uns insbesondere auf die englischsprachigen Schlüsselmärkte USA und Großbritannien.

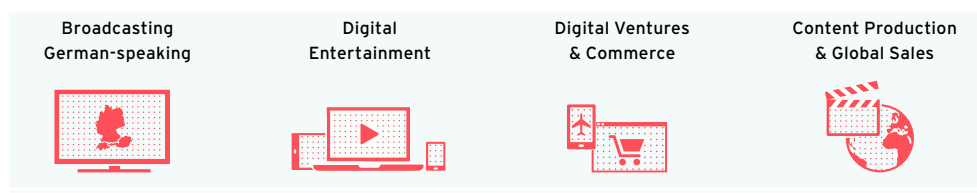
Segmente und Markenportfolio

ProSiebenSat.1 berichtet seit dem dritten Quartal 2016 auf Basis einer neuen Segmentstruktur über die Unternehmensentwicklung und -ziele im Digitalgeschäft. Der Konzern hat das bisherige Segment Digital & Adjacent, in dem ProSiebenSat.1 seine Digitalaktivitäten gebündelt hatte, in die eigenständigen Segmente Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce aufgeteilt, um die Bereiche noch besser steuern zu können. Aufgrund ihres positiven Geschäftsverlaufs und der getätigten Akquisitionen haben die Bereiche Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce relevante Umsatzgrößen erreicht. Damit berichtet der Konzern nun in vier Segmenten, die strategisch, wirtschaftlich und technisch zusammenhängen (Abb. 22).



Entwicklung des TV- und
Online-Werbemarkts,
Seite 112.

Segmente der ProSiebenSat.1 Group (Abb. 22)



Segment Broadcasting German-speaking: Die TV-Aktivitäten in Deutschland, Österreich und der Schweiz sind dem Segment Broadcasting German-speaking zugeordnet. In Deutschland ist ProSiebenSat.1 mit den Vermarktungstöchtern SevenOne Media und SevenOne AdFactory die Nummer 1 im TV-Werbemarkt. Neben innovativen Vermarktungskonzepten sind die hohe Reichweite und Markenbekanntheit der ProSiebenSat.1-Sender maßgeblich für den Erfolg des Konzerns. Im Kerngeschäft werbefinanziertes Fernsehen profitieren wir davon, dass wir unsere komplementäre Senderfamilie in den vergangenen Jahren kontinuierlich ausgebaut haben. Die Portfolios der einzelnen Länder zeichnen sich durch aufeinander abgestimmte TV-Angebote aus, die im Zuschauer- und Werbemarkt ein breites Zielgruppenspektrum abdecken. Insgesamt betreibt die ProSiebenSat.1 Group 2016 im deutschsprachigen Raum neun Free-TV-Sender sowie 13 Werbe- bzw. Programmfenster.

Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

Neben dem klassischen Free-TV-Geschäft werden auch die Basic-Pay- und HD-TV-Sender der ProSiebenSat.1 Group im Segment Broadcasting German-speaking ausgewiesen. Mit SAT.1 emotions, ProSieben FUN und kabel eins CLASSICS unterhält der Konzern drei Basic-Pay-TV-Kanäle. Zudem partizipiert der Konzern an den technischen Bereitstellungsgebühren, die Kabelnetz-, Satelliten- und IPTV-Betreiber aus der Distribution der ProSiebenSat.1-Sender in HD-Qualität erzielen. Damit hat die ProSiebenSat.1 Group ein Geschäftsfeld mit langfristig wiederkehrenden Erlösen aufgebaut, das die Unabhängigkeit des Umsatzwachstums vom konjunktursensitiven und saisonalen TV-Werbemarkt stärkt.

Medienglossar,
Seite 285.

Segment Digital Entertainment: Im Segment Digital Entertainment fasst der Konzern seine Aktivitäten im Online-Video-Geschäft zusammen. Dazu zählen das Pay-Video-on-Demand-Portal maxdome, das Multi-Channel-Network (MCN) Studio71, das Geschäft mit Ad-Video-on-Demand-Portalen sowie die Bereiche AdTech und Data. Außerdem betreiben wir ein eigenes Plattenlabel und sind im Musik- und Live-Entertainment sowie im Künstlermanagement aktiv. ProSiebenSat.1 deckt im Segment Digital Entertainment die gesamte Wertschöpfungskette ab, von der Content-Produktion über die Aggregation auf unterschiedlichen Plattformen und die digitale Verbreitung bis hin zur Monetarisierung der Videoinhalte. Durch die Verlängerung und Vernetzung von TV-Formaten auf digitalen Plattformen stärkt der Konzern die Zuschauerbindung und schafft zugleich neue, crossmediale Werbeflächen. Damit ist ProSiebenSat.1 auch bei der Vermarktung von Online-Bewegtbild-Inhalten Marktführer in Deutschland.

Entwicklung der
Nutzerzahlen, Seite 108.

Die digitalen Entertainment-Angebote von ProSiebenSat.1 sind in ihren jeweiligen Marktsegmenten gut positioniert: Studio71 gehört mit 60 Mrd Video Views im Jahr 2016 weltweit zu den vier größten MCNs und ist die Nummer 1 in Deutschland. Neben diesen primär werbefinanzierten Online-Plattformen betreibt der Konzern die Online-Videothek maxdome, deren Abonnentenzahl 2016 auf eine Million gewachsen ist. Zudem hat ProSiebenSat.1 im letzten Jahr die Internationalisierung des Entertainment-Geschäfts vorangetrieben und den globalen Content-Marktplatz glomex gestartet sowie Anteile an dem US-Online-Video-Anbieter Pluto TV erworben.

Entwicklung des TV- und
Online-Werbemarkts,
Seite 112.



Strategie und
Steuerungssystem,
Seite 82.



Medienglossar,
Seite 285.



Marktumfeld des
Produktionsgeschäfts,
Seite 104.

Segment Digital Ventures & Commerce: Mit klassischen Akquisitionen sowie dem Tausch von Werbezeit gegen eine Umsatz- und/oder Unternehmensbeteiligung hat sich ProSiebenSat.1 in den vergangenen Jahren ein attraktives Ventures- & Commerce-Portfolio aufgebaut. Der Konzern treibt das Wachstum des digitalen Handelsgeschäfts durch die Verknüpfung mit dem TV-Geschäft voran.

ProSiebenSat.1 bündelt seine strategischen Partnerschaften in sogenannte Verticals, um Synergien sowie den Austausch der Beteiligungen untereinander zu fördern. Unter der Dachmarke 7Travel sind im Vertical Online Travel neben dem sendereigenen Wetterportal wetter.com unter anderem das Reiseportal weg.de, der dynamische Reiseveranstalter tropo, billiger-mietwagen.de als Deutschlands größtes Portal für Mietwagen, mydays.de, der Spezialist für Erlebnisgeschenke, sowie etravel als ein führendes pan-europäisches Online-Reisebüro für Flüge zusammengefasst. Das Vertical Online Price Comparison umfasst Marken wie Verivox und preis24.de. Im Jahr 2016 investierte ProSiebenSat.1 zudem in das Internet-Partnerbörsen-Geschäft und erwarb die Mehrheit an der PARSHIP ELITE Group, die seitdem das Vertical Online Dating bildet. Insbesondere der Ausbau des Lifestyle Commerce Ecosystems, das verschiedene Verticals um Beteiligungen wie Stylight, Flaconi oder Amorelie umfasst, wird zukünftig im verstärkten Fokus des Konzerns stehen.

SevenVentures, ein Tochterunternehmen der ProSiebenSat.1 Media SE, ist das erste und weltweit führende Beteiligungsunternehmen, das sowohl mit klassischen Investments als auch mit medialer und operativer Unterstützung das Wachstum von B2C-Unternehmen beschleunigt. Es betreibt ein flexibles Investitionsmodell aus Minderheitsbeteiligungen und Mediakooperationen, bei dem Portfoliounternehmen finanzielle Mittel, Werbezeiten und andere Leistungen gegen eine individuelle Firmen- oder Umsatzbeteiligung erhalten.

Segment Content Production & Global Sales: Die Aktivitäten der Red Arrow Entertainment Group werden im Segment Content Production & Global Sales gebündelt. Red Arrow entwickelt, produziert und vertreibt TV-Formate für die Sender der ProSiebenSat.1 Group sowie für Drittunternehmen. 2016 belief sich die Anzahl der Produktionen von Red Arrow auf über 500, der Programmkatalog des Unternehmens umfasste mehr als 900 Titel. Auch im Segment Content Production & Global Sales erweitert der ProSiebenSat.1-Konzern sein Portfolio durch strategische Zukäufe mit Fokus vor allem auf den englischsprachigen Raum. Neben dem Factual-Genre stehen dabei seit dem letzten Jahr vor allem digitale Angebote im Vordergrund. Zu den Kunden des Unternehmens zählen neben TV-Konzernen auch multinationale Player wie Amazon. Die Anzahl der internationalen Kunden stieg 2016 auf über 350. Red Arrow war Ende 2016 in sieben Ländern mit 19 Produktionsgesellschaften sowie vier Vertriebsbüros vertreten.

Markenportfolio der ProSiebenSat.1 Group (Abb. 23)



¹ Assoziiertes Unternehmen

Leitung und Kontrolle

Die ProSiebenSat.1 Group wird zentral von der ProSiebenSat.1 Media SE gesteuert. Das Mutterunternehmen wurde 2015 von einer Aktiengesellschaft (AG) in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) umgewandelt. Für die Corporate-Governance-Struktur ergaben sich daraus keine wesentlichen Änderungen; insbesondere die Rechte der Aktionäre blieben unberührt. Auf Konzernebene hat sich die Aufbauorganisation im Jahr 2016 sowohl in struktureller als auch in rechtlicher Hinsicht nicht wesentlich geändert. Über Änderungen im Konsolidierungskreis berichten wir ausführlich im entsprechenden Kapitel des zusammengefassten Lageberichts sowie im Anhang.

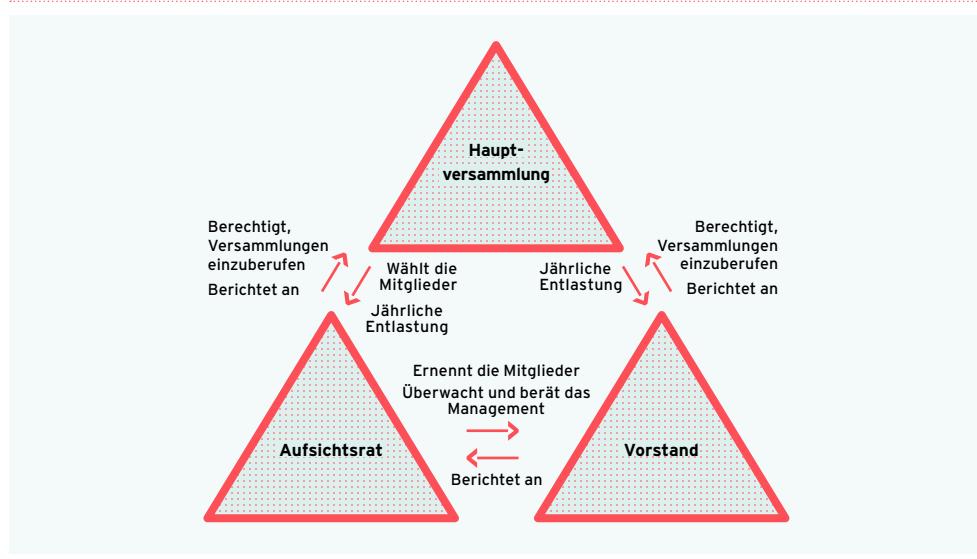
Die ProSiebenSat.1 Media SE ist in Deutschland an der Wertpapierbörse in Frankfurt am Main und an der Wertpapierbörse in Luxemburg (Bourse de Luxembourg) notiert. Die ProSiebenSat.1 Media SE verfügt über drei Organe: Hauptversammlung, Vorstand (Leitungsorgan) und Aufsichtsrat (Aufsichtsorgan); die Entscheidungsbefugnisse der Organe sind klar voneinander abgegrenzt.

 Finanzglossar,
Seite 282.

 Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

 Anhang, Ziffer 4
„Akquisitionen und
Verkäufe“, Seite 191.

Corporate-Governance-Struktur der ProSiebenSat.1 Media SE zum 31. Dezember 2016 (Abb. 24)



 Die ProSiebenSat.1-Aktie,
Seite 64.

- Die Aktionäre der ProSiebenSat.1 Media SE nehmen ihre Mitverwaltungs- und Kontrollrechte auf der **Hauptversammlung** wahr. Jede Aktie gewährt die gleichen gesetzlichen Rechte und Pflichten sowie in der Hauptversammlung je eine Stimme.
- Der **Vorstand** verantwortet das Gesamtergebnis der ProSiebenSat.1 Group und führt die Leiter der Geschäftsbereiche sowie Holding-Einheiten sowohl fachlich als auch disziplinarisch.
- Der **Aufsichtsrat** überwacht und berät den Vorstand bei der Führung der Geschäfte und ist so in alle Unternehmensentscheidungen von grundlegender Bedeutung unmittelbar eingebunden.

Die Grundordnung dieses dualistischen Leitungs- und Aufsichtssystems ist in der Satzung der ProSiebenSat.1 Media SE sowie in der Geschäftsordnung für den Vorstand und den Aufsichtsrat festgelegt. Die Satzung definiert auch den Unternehmensgegenstand. Sie kann gemäß § 18 Abs. 2 der Satzung der Gesellschaft durch einen mehrheitlichen Beschluss der Hauptversammlung geändert werden, sofern bei Beschlussfassung mindestens die Hälfte des Grundkapitals vertreten ist (Art. 59 Abs. 2 SE-VO, § 51 Satz 1 SEAG); andernfalls bedarf der Beschluss einer Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen, sofern das Gesetz keine größere Mehr-



An unsere Aktionäre,
Seite 25.



Eine detaillierte Übersicht
der Beteiligungsverhältnisse
im ProSiebenSat.1-Konzern be-
findet sich im Anhang ab Seite 270.



Anhang, Ziffer 3
„Konsolidierungskreis“,
Seite 191.

heit vorsieht oder zulässt (Art. 59 Abs. 1 SE-VO). So bedarf eine Änderung des Unternehmensgegenstands dagegen gemäß § 179 Abs. 2 Satz 1 AktG i.V.m. Art. 59 Abs. 1 und 2 SE-VO, § 51 Satz 2 SEAG weiterhin einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln der abgegebenen gültigen Stimmen. Personelle Änderungen in den Gremien erläutern wir im Kapitel „An unsere Aktionäre“.

Unternehmensstruktur und Beteiligungen

In den 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.

In ihrer Funktion als Konzern-Holding zählen unter anderem die zentrale Finanzierung, das konzernweite Risikomanagement sowie die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie zu den Aufgaben der ProSiebenSat.1 Media SE. Die wirtschaftliche Entwicklung der ProSiebenSat.1 Group wird maßgeblich durch die direkt und mittelbar gehaltenen Tochtergesellschaften bestimmt.

Der ProSiebenSat.1 Media SE gehören 100 Prozent der Anteile an der ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH. Unter ihrem Dach sind die Free-TV-Sender von ProSiebenSat.1 sowie die Pay-TV-Kanäle (ProSiebenSat.1 Pay TV GmbH) gebündelt. Auch an den Vermarktungsunternehmen SevenOne Media GmbH und SevenOne AdFactory GmbH ist ProSiebenSat.1 mittelbar zu 100 Prozent beteiligt. Dadurch ergeben sich Vorteile hinsichtlich der Programmierung der Sender sowie der Vermarktung von Werbezeiten.

Die Unternehmen in den Bereichen Online-Werbung (ProSiebenSat.1 Digital GmbH), Video-on-Demand (maxdome GmbH und Studio71 GmbH), Online Travel (ProSieben Travel GmbH) sowie Ventures & Commerce (SevenVentures GmbH und ProSiebenSat.1 Commerce GmbH) sind ebenfalls über eigene Tochtergesellschaften indirekt mit der ProSiebenSat.1 Media SE verbunden; sie werden unter der Dachgesellschaft ProSiebenSat.1 Digital & Adjacent GmbH zusammengefasst.

Die Tochtergesellschaften für das Segment Content Production & Global Sales sind unter der Red Arrow Entertainment Group GmbH aufgehängt, die ebenfalls eine hundertprozentige Beteiligung der ProSiebenSat.1 Media SE ist.

Konzernstruktur zum 31. Dezember 2016 (Auszug) (Abb. 25)

ProSiebenSat.1 Media SE										
ProSiebenSat.1 TV Deutschland GmbH 100% ProSieben, kabel eins, sixx, ProSieben MAXX, SAT.1 Gold, kabel eins Doku	ProSiebenSat.1 Broadcasting GmbH 100%				Red Arrow Entertainment Group GmbH 100%	SevenOne Investment (Holding) 100%	ProSiebenSat.1 Sports GmbH 100%			
	ProSiebenSat.1 Applications GmbH 100%	ProSiebenSat.1 Produktion GmbH 100%	ProSiebenSat.1 Welt GmbH 100%	SevenOne Brands GmbH 100%						
					SevenOne Media GmbH 100%	Red Arrow International GmbH 100%		SevenOne Capital (Holding) 100%		
					SevenOne AdFactory GmbH 100%	Redseven Entertainment GmbH 100%		ProSiebenSat.1 Accelerator GmbH 100%		
					7Screen GmbH 100%	7Stories GmbH 100%				
SAT.1 Satelliten Fernsehen GmbH 100% SAT.1					ProSiebenSat.1 Puls 4 GmbH 100%					
ProSiebenSat.1 Pay TV GmbH 100% kabel eins classics, ProSieben FUN, SAT.1 emotions					SevenOne Media (Schweiz) AG 100%					
SevenPictures Film GmbH 100%										
ProSiebenSat.1 Digital & Adjacent GmbH 100%										
Studio71 GmbH 79%	maxdome GmbH 100%	ProSiebenSat.1 Adjacent Holding GmbH 100%	ProSieben Travel GmbH 100%	ProSiebenSat.1 Digital GmbH 100%	7Wellbeing GmbH 100%	AdTech Solutions GmbH 100%	SevenVentures GmbH 100%	Glomex GmbH 100%	ProSiebenSat.1 Commerce GmbH 100%	
		ProSiebenSat.1 Licensing GmbH 100%			SMARTSTREAM. TV GmbH 80%	7NXT GmbH 100%	SevenVentures (Schweiz) AG 100%			
		Starwatch Entertainment GmbH 100%			Virtual Minds AG 51%			SevenVentures Austria GmbH 100%		

Strategie und Steuerungssystem

- › **ProSiebenSat.1 ist der erste Medienkonzern, der die Kombination aus TV, Content Production, digitalem Entertainment sowie E-Commerce umsetzt und daraus resultierende Synergien konsequent realisiert.**
- › **Wichtigstes Ziel ist es, in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld nachhaltig und profitabel zu wachsen. Bis Ende 2018 soll der Konzernumsatz auf 4,5 Mrd Euro steigen; das sind 300 Mio Euro mehr als ursprünglich geplant.**
- › **Unser Steuerungssystem ist ganzheitlich. Es reflektiert neben den Wachstumszielen auch die Interessen der Kapitalgeber; dazu gehören eine effiziente Finanzplanung sowie eine ertragsorientierte Dividendenpolitik.**

Vision und strategische Ziele

Wichtigstes Ziel der ProSiebenSat.1 Group ist es, die Chancen eines sich verändernden Marktumfelds zu nutzen und ihr dynamisches sowie profitables Wachstum langfristig zu sichern. Dazu treibt der Konzern die Transformation von einem klassischen TV-Unternehmen zu einem integrierten Entertainment- und Commerce-Konzern konsequent voran und diversifiziert sein Portfolio. Ausgehend vom reichweitenstarken Medium TV erweitern wir unsere Angebote. Mit unseren digitalen Entertainment-Angeboten bieten wir Zuschauern und Nutzern unabhängig von Zeit und Ort attraktive Unterhaltung. Gleichzeitig nutzen wir unsere hohe TV-Reichweite, um ein dynamisch wachsendes Commerce-Geschäft mit führenden Marken aufzubauen, indem wir diese über unsere Fernsehsender bewerben. ProSiebenSat.1 ist der erste Medienkonzern, der die Kombination aus klassischem linearem TV, Content Production, digitalem Entertainment sowie E-Commerce umsetzt und daraus resultierende Synergien konsequent nutzt.

Auf dem Kapitalmarkttag im Oktober 2016 hat der Vorstand die Weiterentwicklung der Konzernstrategie über das Jahr 2018 hinaus vorgestellt. Unsere Vision ist es, ProSiebenSat.1 in den kommenden Jahren zu einem führenden Omnichannel Entertainment & Commerce Brand Powerhouse mit internationaler Präsenz auszubauen. Mit allem was wir tun, möchten wir die Nutzer unserer Angebote begeistern, inspirieren und unterstützen – und unseren Werbekunden einen einzigartigen Mehrwert bieten.

Wachstumsfelder nach Segmenten

Wir nutzen die Chancen der Digitalisierung in allen Segmenten, um unser Wachstum voranzutreiben. Dazu hat sich der Konzern folgende Ziele gesetzt (Abb. 26).

Wachstumsmaßnahmen nach Segmenten (Abb. 26)

Segment Broadcasting German-speaking	<ul style="list-style-type: none">› Wir schaffen relevante Werbeumfelder durch thematische Fokussierung.› Wir bieten unseren Werbekunden durch innovative Vermarktungs- und Targeting-Instrumente wie Addressable TV einen Mehrwert.
Segment Digital Entertainment	<ul style="list-style-type: none">› Wir bedienen alle Mediennutzungsformen und stärken unsere Marktführerschaft in Deutschland.› Wir internationalisieren unser Geschäft über Partnerschaften und Akquisitionen.



Geschäftstätigkeit und
Segmente, Seite 75.



Chancenbericht,
Seite 165.



Medienglossar,
Seite 285.

Wachstumsmaßnahmen nach Segmenten Fortsetzung

Segment Digital Ventures & Commerce	<ul style="list-style-type: none">> Wir investieren in ein wachstumsstarkes Commerce-Portfolio und profitieren dabei von Synergien mit dem TV-Geschäft.> Wir etablieren ein Lifestyle Commerce Ecosystem und bieten so ganzheitliche Käuferlebnisse.
Segment Content Production & Global Sales	<ul style="list-style-type: none">> Wir expandieren unser Geschäft mit Fokus auf die USA und konsolidieren unser Portfolio.> Wir nutzen Synergien innerhalb des Konzerns mit einem Digital Content Production Ecosystem.


Segment Broadcasting German-speaking

TV ist das meistgenutzte Medium in Deutschland. Die hohe und zugleich gebündelte Reichweite, die Werbekunden mit TV-Werbung erzielen, gewinnt aufgrund der sich verändernden Nutzungsgewohnheiten kontinuierlich an Wert. Gleichzeitig investiert ProSiebenSat.1 konsequent in technische Innovationen, damit Fernsehen auch in Zukunft das reichweitenstärkste, effektivste Werbemedium für unsere Kunden ist. Neue Sender und die anhaltend gute Versorgung mit hochwertigen Inhalten sichern unsere Reichweite ab. Sie bilden die Grundlage für unsere Erfolge in den Bereichen Werbevermarktung und Distribution, die neben den TV-Sendern im Segment Broadcasting German-speaking gebündelt sind.

- > **Wir schaffen relevante Werbeumfelder durch thematische Fokussierung:** Der Konzern hat seit 2010 mit sixx, SAT.1 Gold und ProSieben MAXX drei neue Special-Interest-Sender in Deutschland gestartet, im Herbst 2016 folgte mit kabel eins Doku ein weiterer. Heute verfügt ProSiebenSat.1 im Hauptumsatzmarkt Deutschland über ein Senderprofil aus sieben Marken, die sich komplementär ergänzen und unterschiedliche Zuschauergruppen ansprechen (Abb. 27). kabel eins Doku hat seinen Schwerpunkt beispielsweise auf Dokumentationen und Reportagen rund um die Themengebiete Geschichte, Real Crime, Natur und Technik und deckt so vor allem Interessensfelder männlicher Zuschauer ab. Auch künftig wird ein Großteil der Investitionen in das Programm und insbesondere in die großen Sender SAT.1 und ProSieben fließen. Im Jahr 2016 beliefen sich die Programminvestitionen auf 992 Mio Euro (Vorjahr: 944 Mio Euro). Gleichzeitig plant das Unternehmen, den Anteil an eigenproduzierten Formaten weiter auszubauen. Selbst entwickelte Inhalte können exakter als Lizenzprogramme auf die Markenprofile der einzelnen Sender zugeschnitten werden.

Die neuen Sender haben unsere Position im Zuschauermarkt gestärkt. Zugleich wirkt sich der Ausbau des Portfolios positiv auf die Vermarktung aus: Die neuen Sender richten sich an Zielgruppen, die zuvor weniger berücksichtigt wurden und auch jenseits der Kernmarken SAT.1 und ProSieben attraktive Vermarktungsumfelder bieten. Damit baut der Konzern seine Reichweite aus, schafft Werbeumfelder im TV, die bislang vor allem über Print-Medien abgedeckt waren und spricht gezielt neue Kunden an. Zugleich bietet eine verstärkte thematische Fokussierung von Programmfenstern die Chance, Werbeangebote weiter auszudifferenzieren. Damit haben wir zum einen die Möglichkeit, Werbung für die Zielgruppen unserer Kunden noch passgenauer zu gestalten. Zum anderen schaffen wir durch die thematische Fokussierung von Programmfenstern Umfelder, in denen wir eigene Commerce-Angebote zielgruppenadäquat platzieren und Fernsehen mit unseren digitalen Angeboten optimal vernetzen können.

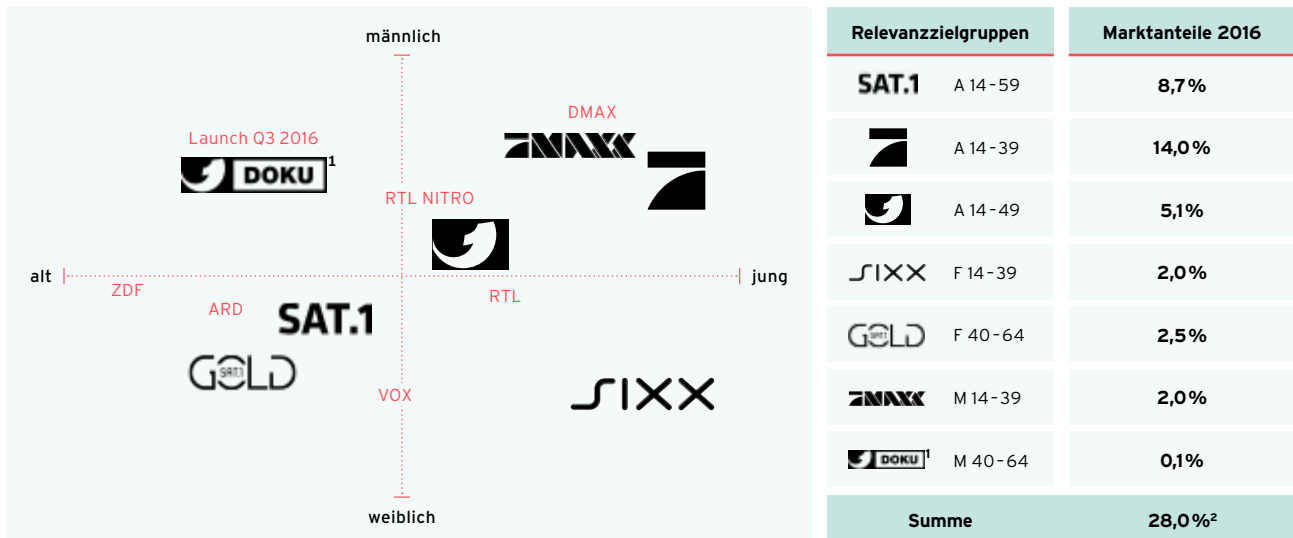
 Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.

 Fernsehen & Vermarktung: Vorhang auf für Live-Spots, Seite 16.

 Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

 Entwicklung des Zuschauermarkts, Seite 105.

ProSiebenSat.1-Senderportfolio in Deutschland (Abb. 27)



1 kabel eins Doku seit 22.09.2016.
2 E 14-49

Werte beziehen sich auf 24 Stunden (Mo-Sa) und sind durchschnittliche Marktanteile für 2016. **Deutschland:** SAT.1, ProSieben, kabel eins, sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX, kabel eins Doku; Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK/TV Scope 6.1/SevenOne Media Committees Representation.

- > **Wir bieten Werbekunden durch innovative Vermarktungs- und Targeting-Instrumente wie Addressable TV einen Mehrwert:** ProSiebenSat.1 ist führend im deutschen TV-Werbemarkt und steht für innovative Werbekonzepte. Mit den Tochterunternehmen SevenOne Media und SevenOne AdFactory begleitet der Konzern Werbekunden und Agenturen von der Ideenfindung über die Konzeption bis zur Umsetzung. ProSiebenSat.1 kann über Crossmedia-Lösungen den ROI (Return on Investment) von Werbekampagnen steigern und die Reichweite von TV mit den Vorteilen digitaler Medien kombinieren. Dieser integrierte Ansatz ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.

Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

Medienglossar, Seite 285.

Der Konzern entwickelt kontinuierlich neue Werbeformen und konzipiert Kampagnen, die ausgehend vom Leitmedium TV verschiedene Plattformen und Kommunikationswege einbeziehen. 2016 ist der Konzern in die digitale Außenwerbung eingestiegen und bietet seinen Kunden seither unter anderem die Möglichkeit, Markenbotschaften über digitale Screens direkt am Point of Sale zu platzieren. Zugleich setzt ProSiebenSat.1 auf neue Technologien, um passgenaue Werbeinstrumente zu entwickeln. Ein Beispiel hierfür ist Addressable TV: Über den technischen Standard „Hybrid Broadcast Broadband TV“ (HbbTV) lässt sich Werbung im TV selektiv aussteuern, etwa nach dem Wetter in der Region des jeweiligen Fernsehzuschauers. Addressable TV verbindet folglich die hohe Reichweite des Fernsehens mit den Vorteilen von Online Marketing: der direkten und selektiven Zielgruppenansprache. Seit 2015 können unsere Werbekunden sogenanntes Targeting in HbbTV buchen, 2016 hat der Konzern bereits rund 100 Addressable TV-Kampagnen für 50 Kunden umgesetzt. Das Wachstumspotenzial ist hoch: Fernsehwerbung erhält durch Addressable TV neue Akzente, wird für den Zuschauer noch interessanter und dadurch im intermedialen Vergleich noch wichtiger.



Risikobericht,
Seite 148.

Segment Digital Entertainment

ProSiebenSat.1 verfolgt eine digitale Entertainment-Strategie und deckt damit die modernen Mediennutzungsformen ab. Wir nutzen unser diversifiziertes Portfolio aus TV- und Digitalmarken für crossmediale Werbekonzepte. Die digitale Entwicklung eröffnet uns darüber hinaus neue Refinanzierungsmodelle: Neben Werbeeinnahmen erwirtschaftet ProSiebenSat.1 im Segment Digital Entertainment Subskriptions- und transaktionsbasierte Umsätze, etwa aus Video-on-Demand (VoD)-Angeboten von maxdome.

- **Wir bedienen alle Mediennutzungsformen und stärken unsere Marktführerschaft in Deutschland:** Das Unternehmen ist der führende Bewegtbild-Vermarkter in Deutschland und bietet seinen Kunden auch mit digitalen Medien eine hohe Werbereichweite. Allein über die werbefinanzierten Online-Webseiten erreicht ProSiebenSat.1 jeden Monat rund 30 Mio Unique User im deutschen Markt. Dabei zeigen unsere Begleitforschungen, dass Online-Werbung in Kombination mit TV-Kampagnen besonders wirksam ist. Von diesem Medienmix profitieren wir sowohl im Werbe- als auch im Zuschauermarkt: Durch eine multimediale Ansprache stärken wir die Zuschauerbindung, sichern die Relevanz von TV-Inhalten auch bei jungen Zielgruppen und bieten unseren Werbekunden ein attraktives Vermarktungsportfolio.

In der Vermarktung eröffnet uns die Digitalisierung darüber hinaus neue Möglichkeiten, Werbung auf internetbasierten Medien in Echtzeit auszusteuern. Gleichzeitig können wir über Nutzungsanalysen wertvolle Daten über Zielgruppen generieren, um unsere eigenen Angebote und die unserer Werbekunden noch passgenauer zu platzieren. Aus diesem Grund hat ProSiebenSat.1 bereits 2015 die Mehrheit an der Virtual Minds AG sowie SMARTSTREAM.TV erworben; die Technik der Unternehmen ermöglicht die automatisierte Vermittlung von digitaler Werbung (Programmatic Advertising). Durch diese Investitionen verbinden wir für unsere Kunden die Vorteile des reichweitenstarken Mediums TV mit den Möglichkeiten der digitalen Welt und stärken weiter unsere Marktführerschaft.



Risikobericht,
Seite 148.



Entwicklung des TV-
und Online-Werbemarkts,
Seite 112.



Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.

Die Gruppe baut zudem ihre Reichweite kontinuierlich aus. So hat ProSiebenSat.1 beispielsweise 2016 für jeden TV-Sender eine eigene App gelauncht, über die unsere Programme live und zeitversetzt empfangbar sind. Zugleich erweitert ProSiebenSat.1 das Portfolio über Distributionspartnerschaften und hat 2016 für das VoD-Portal maxdome eine Kooperation mit der Deutschen Bahn geschlossen. maxdome ist als erster und einziger Video-Service über das ICE-Portal abrufbar. Die Bahn befördert in Deutschland pro Jahr rund 80 Mio Reisende mit dem ICE. Damit generieren wir zusätzliche Umsätze und sichern unsere Marktpräsenz auch in der digitalen Medienwelt.

- **Wir internationalisieren unser Geschäft über Partnerschaften und Akquisitionen:** Digital-Video-Entertainment ist ein globaler Markt. Aus diesem Grund ergänzt der Konzern sein Profil um internationale Marken.

2015 haben wir die Mehrheit am US-amerikanischen Multi-Channel-Network (MCN) CDS übernommen. ProSiebenSat.1 war in diesem Segment bereits führend in Deutschland und hat die Marke in die eigene Plattform Studio71 integriert. 2016 zählte der Konzern 60 Mrd Video Views und gehört weltweit zu den vier größten MCN. Nach diesem Vorbild folgte 2016 die Minderheitsbeteiligung am US-Unternehmen Pluto Inc. Die Firma betreibt mit Pluto TV einen werbefinanzierten Online-TV-Service mit mehr als 100 linearen Live Channels. Die Video-Plattform wurde mit Quazer zusammengeführt, dem deutschen linearen Streaming-Dienst von ProSiebenSat.1. Teil dieser Internationalisierungsstrategie sind auch Partnerschaften, etwa über den Aufbau einer „Media Alliance“ mit europäischen Medienhäusern. Im Zuge dessen hat die ProSiebenSat.1 Group im Januar 2017 eine strategische Partnerschaft mit TF1 Group (Frankreich) und Mediaset (Italien) geschlossen. Die beiden Medienkonzerne haben sich an Studio71 beteiligt – damit erschließt das MCN nach Deutschland, USA, Kanada, Großbritannien und Österreich zusätzliche



Entwicklung der
Nutzerzahlen, Seite 108.

europäische Schlüsselmärkte. Auch in Zukunft plant der Konzern, seine internationale Ausrichtung über Partnerschaften oder weitere Akquisitionen zu stärken und die eigene Expertise für den Aufbau neuer Marken zu nutzen.

Segment Digital Ventures & Commerce

Der rasche Aufbau von Markenbekanntheit ist wettbewerbsentscheidend, gerade für junge Unternehmen in einem frühen Entwicklungsstadium. Deshalb nutzen wir unsere hohe Reichweite im TV und auf digitalen Plattformen, um unser Portfolio um Commerce-Plattformen bzw. Geschäftsmodelle zu erweitern. Nach dem Prinzip „Reichweite trifft Idee“ erschließen wir neue Marktsegmente und finanzieren Wachstum. Unser E-Commerce-Portfolio ist zwischenzeitlich unser größter Umsatzwachstumstreiber und leistet einen wichtigen Beitrag zum Ausbau des Digitalgeschäfts. Darauf setzt der Konzern auch künftig und wird zum einen sein Commerce-Portfolio expandieren. Zum anderen steht der Aufbau eines Lifestyle Commerce Ecosystems im Fokus.



Vergleich des tatsächlichen mit dem erwarteten Geschäftsverlauf, Seite 115.

- **Wir investieren in ein wachstumsstarkes Commerce-Portfolio und profitieren dabei von Synergien mit dem TV-Geschäft:** 42 Mio Fernsehhaushalte erreicht die ProSiebenSat.1 Group täglich mit ihren TV-Sendern in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Von dieser Reichweite profitieren unsere Werbekunden. Gleichzeitig nutzt der Konzern seine Media-Leistung, um eigene digitale Geschäftsfelder aufzubauen und Firmen zu akquirieren – zum Beispiel in den E-Commerce-Bereichen Online-Reise, Lifestyle Commerce, Online Dating und Online-Vergleichsportale. Dazu bewirbt der Konzern diese Produkte über seine TV-Sender und beschleunigt ihr Wachstum über freie Werbezeiten.



Digital Commerce & Vermarktung: Eine starke Dynamik, Seite 12.

ProSiebenSat.1 hat in den vergangenen zwei Jahren vermehrt größere Akquisitionen getätigt, wie die Übernahme des Vergleichsportals Verivox im Jahr 2015. Mit dieser Mehrheitsbeteiligung hat sich der Konzern einen neuen Wachstumsmarkt erschlossen: Verivox hatte bereits eine führende Marktposition, der Erfolg lässt sich aber über Werbung im TV weiter steigern. Parallel dazu erweitert das Unternehmen sein Portfolio über Medialeistung und somit ohne hohe Cash-Investitionen. Bei vielen Akquisitionen erwirbt ProSiebenSat.1 außerdem zunächst eine Minderheit, um finanzielle Risiken zu begrenzen und Erfahrungen zu sammeln, wie wertsteigernd eine Beteiligung das bestehende Portfolio ergänzt. Die M&A-Strategie ist erfolgreich, da der Konzern klare Investitionskriterien verfolgt. ProSiebenSat.1 beteiligt sich so vor allem an Firmen, die sich wirksam über TV-Werbung vermarkten lassen und Synergien mit dem bestehenden Portfolio haben. Dies ist Grundlage jeder Investitionsentscheidung. Neue Beteiligungen müssen darüber hinaus über Geschäftsmodelle mit einem lokalen Fokus verfügen; ein Erfolgsbeispiel Beispiel hierfür ist Verivox.

Unsere M&A-Strategie ist ebenso effektiv wie kapitaleffizient: So sind die Erlöse von Verivox gestützt durch die Vermarktung im TV innerhalb von zwölf Monaten nach Erwerb um knapp 40 Prozent gestiegen; zugleich konnten wir die übrigen Marketingkosten außerhalb des TVs um knapp 20 Prozent verringern. Mit diesem Investitionsmodell realisiert ProSiebenSat.1 Synergien, die über branchenübliche Effizienz- und Umsatzpotenziale hinausgehen. Dies ist eine wichtige Grundlage für unser nachhaltiges und organisches Wachstum im Digitalbereich.

Wir etablieren ein Lifestyle Commerce Ecosystem und bieten ganzheitliche Käuferlebnisse:

Der digitale Handel wächst dynamisch und weltweit im zweistelligen Prozentbereich. Die Digitalisierung fördert jedoch nicht nur E-Commerce. Sie schafft auch die Voraussetzung für die Verzahnung von Wertschöpfungsprozessen über verschiedene Plattformen und Distributionskanäle. Schon heute kann der Zuschauer beispielsweise über die internetbasierte TV-Technologie HbbTV Produktinformationen via Fernbedienung erhalten. Der Konzern nutzt dieses Potenzial, indem er ein Commerce Ecosystem rund um den bewussten Lebensstil etabliert.



Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.



Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

ProSiebenSat.1 verfügt bereits über verschiedene Angebote zu Gesundheit, Ernährung, Wellness, Mode und Fitness und vertreibt diese erfolgreich über digitale Plattformen. Der Konzern bettet diese Lifestyle-Angebote nun in ein ganzheitliches Commerce Ecosystem ein und vernetzt sie mit seinen Entertainment-Angeboten. Hinter dieser strategischen Maßnahme steht die Idee, den Konsumenten auf seiner gesamten Customer Journey zu begleiten – etwa von der ProSieben-Show „Germany's Next Topmodel – by Heidi Klum“, über Fitnessangebote auf 7NXT bis hin zu Internetshops wie der Online-Parfümerie flaconi.de. Der nächste Schritt ist, die Wertschöpfungskette durch den stationären Handel zu komplettieren und vermehrt eigene physische Produkte anzubieten. Deshalb hat sich der Konzern beispielsweise an WindStar beteiligt; die Unternehmensgruppe ist ein führender Anbieter für Gesundheitsprodukte.

Für diesen Omnichannel-Ansatz ist die Handelskette rund um Gesundheit und Wohlbefinden besonders gut geeignet, da sie sich durch eine hohe Affinität zum Werbemedium TV auszeichnet. Darüber hinaus reflektieren die Produkte den demografischen Fokus unserer TV-Sender. Dabei profitieren wir in zweifacher Weise von unserem Vernetzungspotenzial: In Zukunft wird sich Werbung im TV noch zielgerichteter aussteuern lassen, kontextbezogener oder gar personalisiert. Denn wir stellen nicht nur crossmediale Verknüpfungen her, über unsere E-Commerce-Portale und digitalen Entertainment-Angebote können wir überdies ein umfangreiches Wissen über Konsumenten aufbauen. Damit bieten wir unseren Werbekunden einen Mehrwert und können sie bei der Adressierbarkeit von Werbung unterstützen.

Segment Content Production & Global Sales

Die Red Arrow Entertainment Group komplementiert unsere Wertschöpfungsprozesse: Das Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Programme. Red Arrow ist weltweit tätig; der Fokus liegt jedoch auf den USA. Neben einem hohen Umsatzvolumen ist die USA auch deshalb strategisch relevant für Red Arrow, da sich englischsprachige TV-Inhalte weltweit besser vermarkten lassen.

➤ **Wir expandieren unser Geschäft mit Fokus auf die USA und konsolidieren unser Portfolio:** Ein US-Haushalt empfängt heute über 200 Kanäle, darunter eine Vielzahl an Sendern mit Special-Interest-Fokus. Parallel dazu entsteht durch digitale Streaming-Portale ein weiterer und zunehmend wichtiger Absatzmarkt. Hierdurch vergrößert sich der potenzielle Kundenkreis für die Red Arrow Entertainment Group insbesondere in den USA. Red Arrow ist in den USA bereits mit neun Firmen präsent und generierte dort 2016 über 70 Prozent des dynamisch wachsenden Umsatzes.



Marktumfeld des
Produktionsgeschäfts,
Seite 104.

Nun gilt es, das bestehende Geschäft zu konsolidieren und über langfristige Kundenbeziehungen auszubauen. Ein Beispiel hierfür ist die Partnerschaft mit Amazon: Red Arrow produziert bereits die vierte Staffel der Krimi-Serie „Bosch“ für die Digitalplattform und hat so ein Format mit wachsendem Umsatz geschaffen. Parallel dazu verfolgen wir das Ziel, Synergien im Konzernverbund noch besser auszunutzen. Dazu wird das Unternehmen den Anteil an Eigenproduktionen auf den TV-Sendern steigern. 2016 hatte Red Arrow einen Produktionsanteil von 12 Prozent bezogen auf lokale Formate der ProSiebenSat.1-Sender. Dies stärkt die Umsatzbasis und das organische Wachstum des Segments.

➤ **Wir nutzen Synergien innerhalb des Konzerns mit einem Digital Content Production Ecosystem:** Red Arrow richtet sein Portfolio zunehmend digital aus und profitiert von Wechselbeziehungen im Konzernverbund. Der nächste Schritt ist, über Red Arrow ein ganzheitliches Digital Content Production Ecosystem zu etablieren.

Indem der Konzern seine Beteiligungen vernetzt und Erfolgsformate für die Nutzung auf verschiedenen Plattformen produziert oder thematisch gebündelt anbietet, erhöht er die Effizienz seiner Investments. In diesem Kontext hat Red Arrow in den vergangenen Monaten unter anderem



Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.



Fernsehen & Produktion:
Teamspirit für große
TV-Ideen, Seite 08.

Ripple Entertainment gegründet: Das US-Unternehmen produziert digitales Entertainment und wird auch Inhalte entwickeln, die über das ProSiebenSat.1-MCN Studio71 vermarktet werden. Damit hat der Konzern einen wichtigen Grundstein gelegt, um die Programmversorgung digitaler Plattformen mit attraktiven Inhalten auszubauen.

Finanzziele

Umsatz- und Ergebnisziele

Die ProSiebenSat.1 Group wächst dynamisch und verfolgt seit 2009 konsequent die digitale Weiterentwicklung des Konzerns. Mit dieser Strategie sind wir so erfolgreich, dass wir unsere Umsatz- und Ergebnisziele in der Vergangenheit nicht nur erreicht, sondern mehrfach übertroffen haben. Der Konzernumsatz ist seit 2009 jährlich um 10 Prozent gewachsen, das recurring EBITDA zugleich um durchschnittlich 11 Prozent.

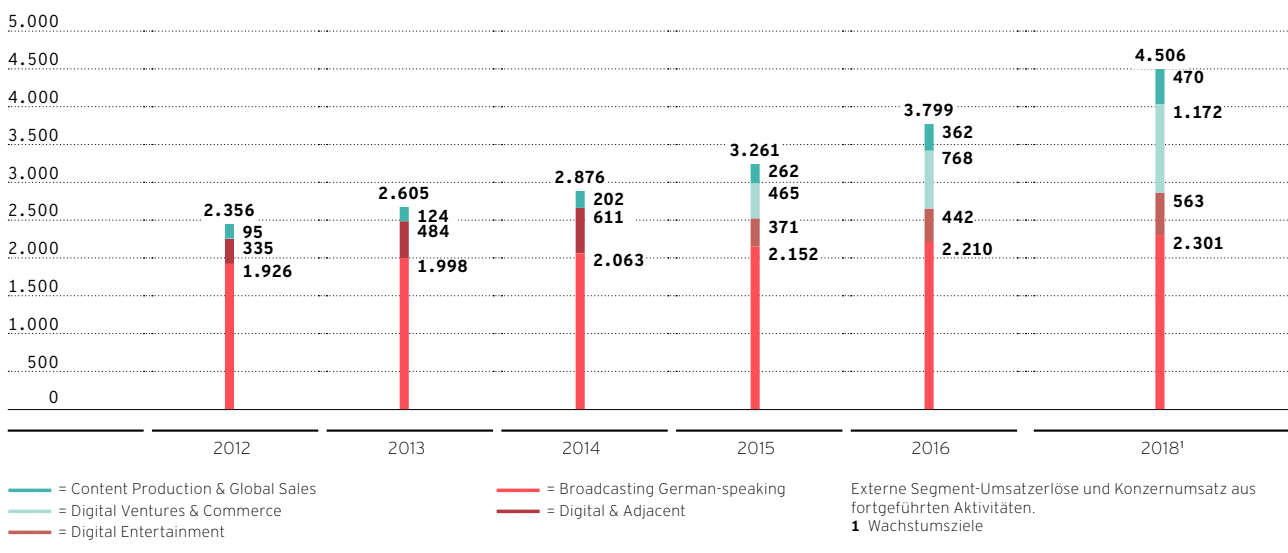
Im Oktober 2016 hat das Unternehmen seine mittelfristigen Finanzziele zuletzt erhöht; diese Anpassungen reflektieren die Wachstumsbeiträge aus den jüngsten Akquisitionen. Bis Ende 2018 strebt ProSiebenSat.1 ein Wachstum des Konzernumsatzes auf 4,5 Mrd Euro an. Dies sind 300 Mio Euro mehr als ursprünglich erwartet und entspricht einer Steigerung gegenüber 2012 von 2,15 Mrd Euro. Dazu werden alle Segmente beitragen (Abb. 28). Gleichzeitig plant ProSiebenSat.1, das bereinigte EBITDA um 400 Mio Euro auf 1,15 Mrd Euro zu steigern (zuvor: 1,10 Mrd Euro).



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Umsatzwachstumsziele 2018 (Abb. 28)

in Mio Euro



Die einzelnen Segmente unterscheiden sich hinsichtlich ihrer zugrunde liegenden Ertragskraft – sie werden jedoch alle die positive Ergebnisentwicklung vorantreiben. Zugleich verändert sich durch die Diversifizierung das Umsatzprofil: Bis 2018 plant ProSiebenSat.1, mehr als 50 Prozent des Konzernumsatzes außerhalb des TV-Werbe-geschäfts zu erwirtschaften (2012: 23%, 2016: 47%). Insbesondere über seine E-Commerce-Beteiligungen diversifiziert der Konzern sein Erlösmodell und gewinnt Zugang zu neuen Märkten mit zusätzlichem Umsatzpotenzial. Das Segment Digital Ventures & Commerce lieferte 2016 den höchsten Umsatzwachstumsbeitrag und soll mittelfristig 1,172 Mrd Euro zum Konzernumsatz beitragen. Der gesamte Digitalbereich wird 2018 über 1,7 Mrd Euro Umsatz beisteuern.

Diese Finanzziele reflektieren unsere Vision und strategische Zielsetzung, über digitale Angebote zu expandieren und den Konzern als führendes Entertainment & Commerce Powerhouse zu positionieren. Über Vernetzungen vermarkten wir unsere Angebote crossmedial, sind omnipräsent und können unser Synergiepotenzial ausschöpfen.

Finanzierungspolitik

Den Erfolg unserer Wachstumsstrategie messen wir an Umsatz- und Ergebniszielen, die wir für alle Segmente festgelegt haben. Auch bei ihren M&A-Maßnahmen hat sich die ProSiebenSat.1 Group klare finanzielle Leitplanken gesetzt. Diese resultieren zum einen aus dem Zielkorridor für den Verschuldungsgrad, zum anderen verfolgt der Konzern eine ertragsorientierte Dividendenpolitik.



Finanzglossar,
Seite 282.

Die Ausschüttungsquote orientiert sich am bereinigten Konzernüberschuss und beläuft sich seit fünf Jahren auf einen Wert zwischen 80 und 90 Prozent. Aufgrund des deutlichen Ergebniswachstums hat ProSiebenSat.1 die Dividendenausschüttung in den vergangenen fünf Jahren jeweils um 12 Prozent gesteigert (CAGR). Gleichzeitig hat der Konzern seine M&A-Tätigkeit intensiviert. Dabei bewegte sich der Verschuldungsgrad stets innerhalb der definierten Richtwerte von 1,5 bis 2,5.

Unsere Finanzstrategie sieht eine kontinuierliche Überprüfung der Kapitalstruktur vor. Vor diesem Hintergrund hat der Konzern im November 2016 sein Grundkapital um rund 6,5 Prozent erhöht. Die Kapitalerhöhung gibt dem Konzern zusätzlichen finanziellen Spielraum für größere strategische Akquisitionen im Digitalsektor. Der Mittelbedarf für die im abgelaufenen Geschäftsjahr getätigten Akquisitionen wurde über die liquiden Mittel gedeckt.



Finanzierungsstruktur
und Fremdkapital-
ausstattung, Seite 126.

Darüber hinaus stellt Mediavolumen auf digitalen Plattformen und insbesondere auf den TV-Sendern für ProSiebenSat.1 eine zweite Investitionswährung dar: Durch den Einsatz von Media kann der Konzern mit relativ geringen Marketingaufwendungen und ohne hohe Cash-Investments neue Marken aufbauen bzw. das Wachstum von Unternehmen beschleunigen. Im Ergebnis wächst ProSiebenSat.1 nicht nur sehr profitabel, der Konzern erzielt bei seinen Beteiligungen auch eine hohe Kaufpreisverzinsung.

Planung und Steuerung

ProSiebenSat.1 hat ein kennzahlenbasiertes Steuerungssystem, das die Grundlage für alle wirtschaftlichen und strategischen Entscheidungen bildet. Die unternehmensspezifischen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators; KPI) ergeben sich aus der Konzernstrategie und umfassen sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Aspekte (Abb. 29). Ihre Planung und Steuerung erfolgt zentral über den Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE. Der Planungs- und Steuerungsprozess wird ergänzt durch die Überwachung der Kennzahlen auf Basis regelmäßig aktualisierter Daten. Dazu zählt auch die Beurteilung von Entwicklungen im Rahmen des Chancen- und Risikomanagements.



Risiko- und Chancen-
bericht, Seite 148.

Unternehmensinternes Steuerungssystem

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

Übersicht über relevante Key Performance Indicators (Abb. 29)

Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren	Segment Broadcasting German-speaking > Zuschauermarktanteile
Finanzielle Leistungsindikatoren	Konzern > Umsatz > Recurring EBITDA > EBITDA > Underlying net income > Verschuldungsgrad Segment Broadcasting German-speaking und Segment Content Production & Global Sales > Externer Umsatz > Recurring EBITDA Segment Digital Entertainment und Segment Digital Ventures & Commerce > Externer Umsatz > Recurring EBITDA > EBITDA



Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

> **Nicht-finanzielle Leistungsindikatoren:** Die Entwicklung der Zuschauermarktanteile ist ein wichtiges Kriterium bei der Programm- und Mediaplanung im Kerngeschäft des werbefinanzierten Fernsehens. Zugleich nutzt der Konzern seine Werbereichweite, um neue Marken aufzubauen und sein Portfolio um digitale Geschäftszweige zu erweitern. TV-Nutzungsdaten werden in Deutschland im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) von der GfK Fernsehforschung erhoben. ProSiebenSat.1 wertet die von den Instituten empirisch erhobenen Zuschauerquoten täglich aus; sie bilden die Grundlage für die Programmplanung. Zudem dienen die Daten als Richtwert für die Kalkulation von Werbezeitenpreisen, da sie aussagen, wie viele potenzielle Kunden eine Sendung erreicht.



Finanzglossar,
Seite 282.



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

> **Finanzielle Leistungsindikatoren:** Die zentralen Kennzahlen zur Profitabilitätssteuerung sind die Umsatzerlöse und das recurring EBITDA. Die Ertragskennzahl recurring EBITDA steht für das bereinigte Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen. Wesentliche Einflüsse, wie im Zusammenhang mit M&A-Transaktionen stehende Kosten, Reorganisationen und Rechtsstreitigkeiten, werden nicht berücksichtigt, sodass diese Kennzahl für den Vorstand als Hauptentscheidungsträger das geeignete Performance-Maß zur Beurteilung der operativen Ertragskraft des Konzerns bzw. der Segmente bietet.



Finanzglossar,
Seite 282.



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Auch das underlying net income misst den operativen Erfolg des Konzerns und bietet einen geeigneten Anhaltspunkt für die Dividendenbemessung. Das underlying net income entspricht dem bereinigten Konzernüberschuss nach Anteilen anderer Gesellschafter; Effekte aus Kaufpreisallokationen und weitere Sondereffekte werden bei der Berechnung nicht einbezogen. Wir verfolgen eine ertragsorientierte Dividendenpolitik mit dem Ziel, jährlich 80 bis 90 Prozent des bereinigten Konzernüberschusses auszuschütten.



Finanzglossar,
Seite 282.

Sondereffekte können die operative Geschäftsentwicklung beeinflussen oder gar überlagern und einen Mehrjahresvergleich erschweren. Daher stellen bereinigte Ergebnisgrößen geeignete Performance-Maße mit Blick auf die nachhaltige Ertragskraft dar. Die Betrachtung unbereinigter Ertragskennzahlen ermöglicht jedoch den ganzheitlichen Blick auf die Aufwands- und Ertragsstruktur. Aus diesem Grund verwendet die ProSiebenSat.1 Group zusätzlich das EBITDA als finanziellen Leistungsindikator. Zudem erleichtert das EBITDA eine Bewertung im internationalen Vergleich, da Steuer- und Abschreibungseinflüsse sowie die Finanzierungsstruktur nicht berücksichtigt werden. Das EBITDA dient intern sowohl auf Konzernebene als auch für die Segmente Digital Entertainment und Digital Ventures & Commerce als Leistungsindikator. Die beiden Segmente wachsen dynamisch; zuletzt generierten sie gemeinsam 32 Prozent des gesamten Jahresumsatzes (Vorjahr: 26 %) und 21 Prozent des Konzern-EBITDA (Vorjahr: 17 %).



Finanzglossar,
Seite 282.

Die ProSiebenSat.1 Group investiert in Märkte mit langfristigen Wachstumschancen und prüft ihre Möglichkeiten für Portfolio-Erweiterungen. 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 (Leverage-Faktor). Der Verschuldungsgrad gibt die Höhe der Netto-Finanzverschuldung im Verhältnis zum sogenannten LTM recurring EBITDA an – dem um Sondereffekte bereinigten EBITDA, das die ProSiebenSat.1 Group in den jeweils letzten zwölf Monaten realisiert hat (LTM = last twelve months). Zielwert ist eine Relation von 1,5 und 2,5.



Mitarbeiter,
Seite 142.

Unsere Konzernstrategie ist auf nachhaltiges und profitables Wachstum ausgelegt. Ein vorrangiges Ziel ist daher 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 die damit verbundene Flexibilität eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von ProSiebenSat.1, da sich das Unternehmen in einem dynamischen Branchenumfeld bewegt und seine Wertschöpfungskette konsequent diversifiziert. Die Organisationseinheiten treffen innerhalb der zentral verabschiedeten Rahmenvorgaben und abgestimmt auf das Wettbewerbsumfeld eigenständig die operativen Entscheidungen. Dieser leistungsorientierte Ansatz fördert das unternehmerische Handeln unserer Mitarbeiter auf allen Ebenen.



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Jeder Mitarbeiter unseres Unternehmens trägt dazu bei, mit seinem Wissen und seinen Ideen die Stärken von ProSiebenSat.1 weiterzuentwickeln und Innovationen voranzutreiben. Deshalb investieren wir konsequent in die Personalentwicklung, fördern Nachwuchskräfte gezielt und beteiligen zugleich alle Mitarbeiter adäquat am Unternehmenserfolg. Während das recurring EBITDA die zentrale Steuerungsgröße des Konzerns und seiner Segmente ist, dient das EBITDA aufgrund des ganzheitlichen Blicks auf die Aufwands- und Ertragsstruktur des Unternehmens zusätzlich als Leistungsindikator und Bemessungsgrundlage für die erfolgsorientierte Mitarbeitervergütung. Als variable Bemessungsgrundlage für die Vergütung des Vorstands dienen die Netto-Finanzverschuldung sowie das EBITDA des Konzerns bzw. die externen Umsätze und das EBITDA in den Segmenten Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce. Durch die Harmonisierung der Vorstandsvergütung mit unseren KPI zur Unternehmenssteuerung haben wir ein ganzheitliches und effektives Steuerungssystem implementiert, das die unternehmensspezifischen Besonderheiten reflektiert. Weitere Informationen zur Ausgestaltung der individuellen Vorstandsvergütung finden sich im Vergütungsbericht, die Grundlagen unserer Berichterstattung erläutern wir im Kapitel „Erläuterungen zum Bericht“.



Vergütungsbericht,
Seite 48.



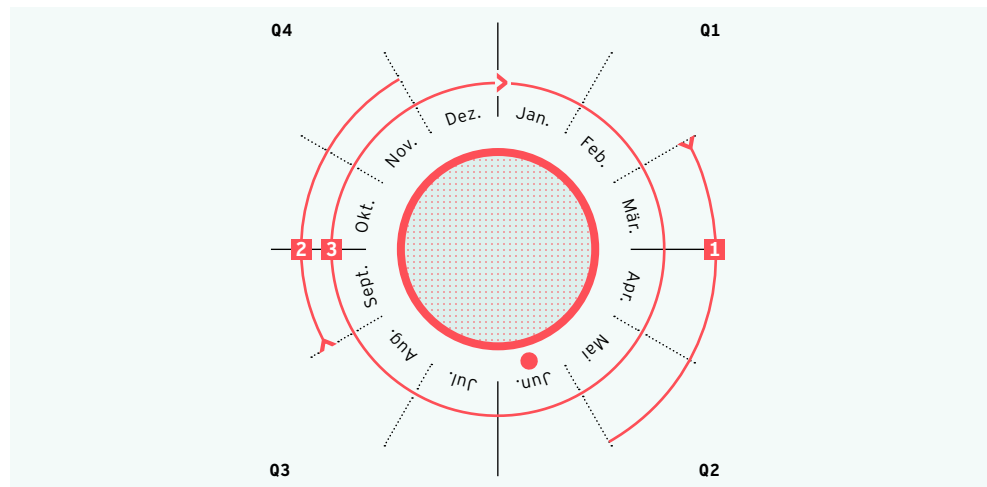
Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Operative und strategische Planung

Steuerung und Planung greifen bei ProSiebenSat.1 eng ineinander: Im Rahmen der Planung werden Soll-Größen definiert und für verschiedene zeitliche Perioden festgelegt. Im Fokus stehen die zuvor erläuterten Steuerungskennzahlen.

Nachstehendes Schaubild zeigt die einzelnen Planungsebenen für das Geschäftsjahr 2016 (Abb. 30). Die unterschiedlichen Ebenen des Planungsprozesses – die Strategieplanung, die Mehrjahresplanung, die Budgeterstellung sowie das Monatsberichtswesen – bauen aufeinander auf und sind eng mit unserem Risikomanagement verknüpft.

Planungskalender (Abb. 30)



● **Strategieklausur**

1 Mehrjahresplanung (langfristige Unternehmensplanung auf Jahresbasis)

2 Budget (operative Jahresplanung auf Monatsbasis)

3 Monatsberichtswesen (Trendprognosen)

➤ **Strategieklausur:** Ein wichtiges Instrument der strategischen Planung sind Stärken- und Schwächen-Analysen. Dazu werden Marktbedingungen und aktuelle Kennzahlen relevanter Wettbewerber verglichen, eigene Stärken, Chancen und Risiken beurteilt und Wachstumsstrategien weiterentwickelt. Die Ergebnisse erörtern Vorstand und Aufsichtsrat einmal jährlich im Rahmen einer Strategieklausur.

Der Konzern verfolgt eine konsequente Wachstums- und Diversifikationsstrategie mit dem Ziel, das Kerngeschäft Fernsehen zu stärken und die Synergien aus der Vernetzung des Werbegeschäfts mit dem sich dynamisch entwickelnden Digitalbereich zu nutzen. An diesem Kurs hat sich auch 2016 nichts geändert, einzelne Vorgaben wurden jedoch im Rahmen der Strategieklausur priorisiert und neu definiert. Die Strategieklausur fand im Juni statt; im Oktober hat der Konzern seine mittelfristigen Wachstumsziele im Rahmen des [Kapitalmarkttags](#) erneut angehoben.

 Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

➤ **Mehrmjahresplanung (langfristige Unternehmensplanung auf Jahresbasis):** Die Mehrjahresplanung stellt die detaillierte, zahlenseitige Abbildung der Strategieplanung dar. Sie erfolgt auf Jahresbasis und beinhaltet Soll-Werte für einen Zeithorizont von fünf Jahren. Die relevanten Finanzkennzahlen aus der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. der Bilanz und Kapitalflussrechnung der einzelnen Tochterunternehmen werden analysiert und auf Segment- und Konzernebene verdichtet.

➤ **Budget (operative Jahresplanung auf Monatsbasis):** Die Mehrjahresplanung bildet wiederum die Grundlage für das Budget. Die budgetierten Werte werden dazu ebenfalls im Bottom-up-Verfahren kalkuliert, die Zielvorgaben für die einzelnen finanziellen und nicht-finanziellen Leistungsindikatoren werden auf Monatsbasis konkretisiert.

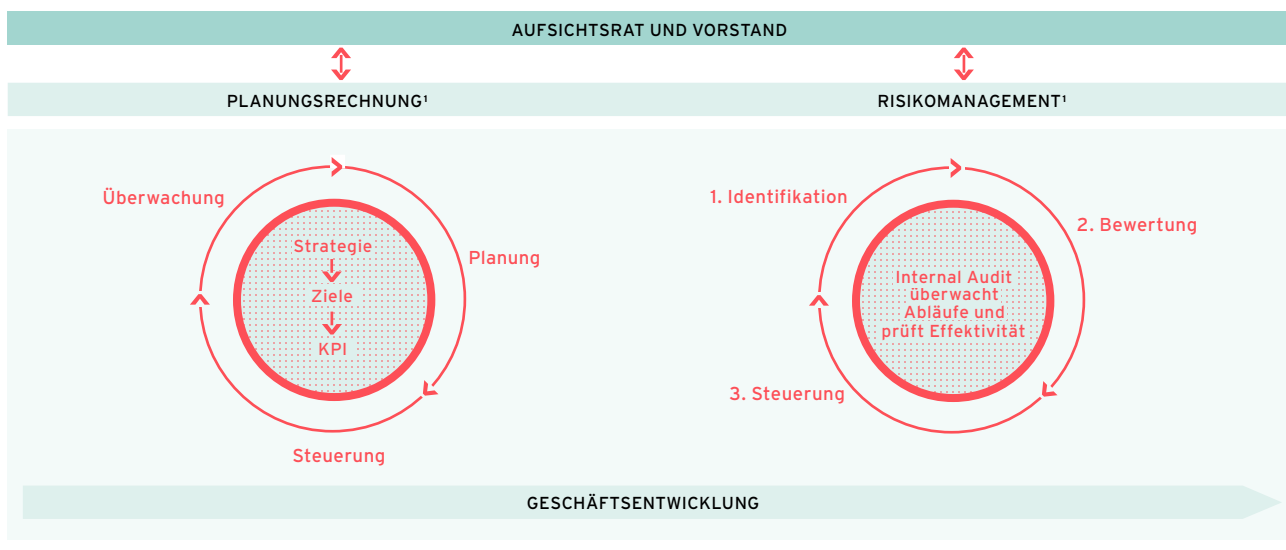
➤ **Monatsberichtswesen und Trendprognosen:** Ein wichtiges Werkzeug zur unterjährigen Planung sind Trendprognosen. Dabei wird auf Basis der bisherigen Zielerreichung die auf Jahressicht erwartete Unternehmensentwicklung berechnet und mit den ursprünglich budgetierten Soll-Größen verglichen. Ziel ist es, potenzielle Soll-Ist-Abweichungen unmittelbar festzustellen und erforderliche Maßnahmen zur Gegensteuerung zeitnah umzusetzen.



Risiko- und Chancen-
bericht, Seite 148.

Auch im Jahr 2016 hat der Vorstand gemeinsam mit dem Aufsichtsratsgremium die kurz- und langfristige Zielerreichung erörtert. Neben der monatlichen Berichterstattung werden Risikopotenziale quartalsweise an den Group Risk and Compliance 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 Wachstumschancen und damit mögliche positive Abweichungen von prognostizierten Zielen werden parallel zum Risikomanagement analysiert; sie werden in den Planungsrechnungen erfasst (Abb. 31).

Planungsrechnung und Risikomanagement bei ProSiebenSat.1 (Abb. 31)



¹ Siehe auch Geschäftsbericht 2016 ab Seite 148.

Nachhaltigkeit

- > **Nachhaltigkeit bedeutet für uns die ganzheitliche und dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung von ProSiebenSat.1.**
- > **ProSiebenSat.1 hat im September 2016 erstmalig einen eigenständigen Bericht zu allen wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten veröffentlicht; darin haben wir auch die CO₂-Emissionen unserer Klimabilanz offengelegt.**
- > **Der Konzern nutzt die große Reichweite seiner Medienangebote, um wichtige ökologische und gesellschaftspolitische Themen in den Fokus zu rücken.**



ESG-Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte liegen bei ProSiebenSat.1 im Verantwortungsbereich des Finanzvorstands.

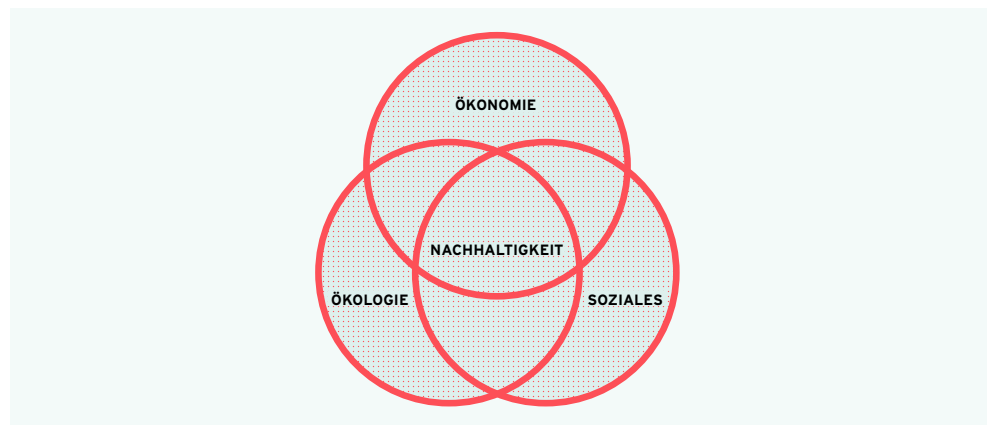


Organisationsvorteile, eigene Marken, beständige Kundenbeziehungen oder das Mitarbeiterpotenzial sind wichtige Erfolgsfaktoren, die größtenteils nicht-finanziell bewertet werden. Hingegen aktivieren wir in geringem Umfang bestimmte selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte. Weiterführende Informationen befinden sich im Anhang.

Unternehmerische Verantwortung

Wichtigstes unternehmerisches Ziel der ProSiebenSat.1 Group ist es, profitabel und nachhaltig zu wachsen. Dabei beziehen wir die Interessen unserer internen und externen Stakeholder mit ein und achten insbesondere auf unsere Mitarbeiter und ihre Belange. Wir glauben daran, dass sich geschäftlicher Erfolg nicht nur an finanziellen Ergebnissen messen lässt, sondern auch daran, wie wir unserer unternehmerischen Verantwortung gerecht werden. Zudem sind wir davon überzeugt, dass sich Wirtschaftsunternehmen, die Risiken und Chancen im Bereich der Nachhaltigkeit frühzeitig erkennen, in wettbewerbsintensiven Märkten besser behaupten können. Die ProSiebenSat.1 Group versteht Nachhaltigkeit daher als Ansatz, eine ganzheitliche und dauerhaft zukunftsfähige Entwicklung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Leistung des Unternehmens sicherzustellen (Abb. 32).

Dimensionen der Nachhaltigkeit (Abb. 32)



Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung



<http://unsere-verantwortung.prosiebensat1.com>

Die ProSiebenSat.1 Group hat mit „Unsere Verantwortung – Public Value und Nachhaltigkeit bei ProSiebenSat.1 2015/2016“ im vergangenen Jahr erstmalig einen eigenständigen Bericht veröffentlicht, der alle Dimensionen der Nachhaltigkeit und die für den Konzern wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte einbezieht. Zusammen mit dem Geschäftsbericht bietet diese Publikation eine umfassende Darstellung unserer Unternehmensleistung auf Basis finanzieller und nicht-finanzieller Informationen. Der Bericht orientiert sich an den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) in der vierten Generation (G4). Bei der Bestimmung der Berichtsinhalte haben wir die Grundsätze „Einbeziehung von Stakeholdern“, „Nachhaltigkeitskontext“, „Wesentlichkeit“ sowie „Vollständigkeit“ beachtet. Wir haben die allgemeinen Nachhaltigkeitsinformationen sowie branchenspezifische Angaben des Sector Supplement für den Mediensektor zugrunde gelegt und diese hinsichtlich der Relevanz für das Geschäftsmodell von ProSiebenSat.1 priorisiert.

Seit der Veröffentlichung im September 2016 haben wir unser Nachhaltigkeitsmanagement und die Berichtsprozesse im Konzern weiter ausgebaut sowie die Transparenz unserer Nachhaltigkeitsleistung erhöht. Dafür haben wir konkrete Maßnahmen definiert, die wir bereits implementiert haben oder im Jahr 2017 umsetzen werden. So verstehen wir zum Beispiel die Verbesserung der Qualität unseres CO₂-Fußabdrucks auf allen Ebenen der Organisation als fortwährenden Prozess, um eine umfassende und offene Kommunikation zu gewährleisten und den Anforderungen unserer Stakeholder gerecht zu werden. Den nächsten Nachhaltigkeitsbericht werden wir im Juni 2017 veröffentlichen und darin unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten im Geschäftsjahr 2016 ganzheitlich behandeln.

Handlungsfelder der Nachhaltigkeit

Im Jahr 2015 hat ProSiebenSat.1 erstmals eine Wesentlichkeitsanalyse für seine Nachhaltigkeitsaktivitäten durchgeführt und diese 2016 weiterentwickelt. Dabei haben wir mögliche Nachhaltigkeitsthemen und relevante Stakeholder umfassend identifiziert und das Themenuniversum eingegrenzt. Im nächsten Schritt wurden die Themen entlang unserer individuellen Wertschöpfung angeordnet und Priorisierungskriterien definiert. Die daraus abgeleiteten Aspekte sind in fünf Handlungsfelder zusammengefasst (Abb. 33).

Handlungsfelder von ProSiebenSat.1 (Abb. 33)



Public Value

Bereits im Jahr 2011 hat der Konzern seine Public-Value-Aktivitäten in einen größeren gesellschaftlichen Kontext gestellt und einen Beirat gegründet. Das interdisziplinär besetzte Gremium unter dem Vorsitz des ehemaligen bayerischen Ministerpräsidenten Dr. Edmund Stoiber berät die ProSiebenSat.1 Group in gesellschaftlichen, ethischen und medienpolitischen Fragen und gibt Anstöße zu wichtigen Themen wie Bildung und Kultur. Im Jahr 2016 traf sich der Beirat in drei Sitzungen. An diesen Terminen nahmen Vorstände sowie weitere Entscheidungsträger des Konzerns teil. Mit Blick auf die junge Zielgruppe des ProSiebenSat.1-Konzerns setzte sich der Beirat weiterhin „Digital Education“ als Themenschwerpunkt für seine Arbeit. In diesem Zusammenhang wurde der Schülerwettbewerb SchoolsON im vergangenen Jahr erneut veranstaltet.

Für die Nachhaltigkeitsaktivitäten spielt unsere Reichweite als Medienkonzern eine entscheidende Rolle. Die ProSiebenSat.1 Group erreicht mit ihren TV-Sendern täglich rund 42 Mio Haushalte und zusätzlich mehr als 30 Mio User pro Monat über ihre Web-Angebote. Die verbreiteten Inhalte tragen zur Meinungsbildung von Zuschauern und Nutzern bei. Dieser Verantwortung sind wir uns bewusst und nutzen die große Reichweite unserer Medien, um wichtige ökologische, gesellschaftliche und politische Themen in den Fokus zu rücken. Dabei verfolgen wir vier Ziele: Wir wollen Wissen schaffen, Chancen bieten, Werte vermitteln und Kultur fördern. Umfassende Informationen zu den unterschiedlichen Projekten befinden sich im Bericht „Unsere Verantwortung – Public Value und Nachhaltigkeit bei ProSiebenSat.1 2015/2016“ sowie im vorliegenden Geschäftsbericht auf den entsprechenden Sonderseiten.


Governance und Compliance

Für den Vorstand und Aufsichtsrat der ProSiebenSat.1 Media SE sind eine gute Corporate Governance wesentlicher Bestandteil einer verantwortungsvollen, transparenten und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichteten Unternehmensführung und -kontrolle. Die Grundordnung des dualistischen

 Public Value 2016,
Seite 98.

 Public Value 2016,
Seite 98.

Leitungs- und Aufsichtssystem ist in der Satzung der ProSiebenSat.1 Media SE sowie in der Geschäftsordnung für den Vorstand und den Aufsichtsrat festgelegt. Mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) wurde zudem ein Standard für die transparente Kontrolle und Steuerung des Unternehmens etabliert, der sich insbesondere an den Interessen der Aktionäre orientiert. Neben effizienten Strukturen und Prozessen für eine gute Governance legt der ProSiebenSat.1-Konzern großen Wert auf Offenheit und Klarheit in der Kommunikation. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um das Vertrauen externer Stakeholder und unserer Mitarbeiter in den Konzern zu bewahren und auszubauen.

 Die „Leitlinien zur Sicherung der journalistischen Unabhängigkeit“ von ProSiebenSat.1 sind auf der Unternehmens-Website einsehbar und konkretisieren das Verständnis der publizistischen Grundsätze des Pressekodex des Deutschen Presserates.

 www.ProSiebenSat1.com/investor-relations/corporate-governance/verhaltenskodex

Die ProSiebenSat.1 Group verfolgt zudem eine Politik der Compliance. Die Verhinderung von Korruption und Verstößen gegen das Kartell- und Medienrecht sind wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Marktposition sowie die Erreichung der Unternehmensziele. Aufgrund der steigenden Digitalisierung der Geschäftstätigkeit des Konzerns bilden der Datenschutz und die damit verbundene Wahrung von Persönlichkeitsrechten zusätzlich eine zentrale Säule des Compliance-Management-Systems (CMS). In ihrem Verhaltenskodex („Code of Compliance“), der im Jahr 2016 grundlegend überarbeitet wurde, hat die ProSiebenSat.1 Group grundsätzliche Richtlinien und Handlungsweisen festgelegt. Diese Richtlinien definieren die allgemeinen Maßstäbe für das Verhalten in geschäftlichen, rechtlichen und ethischen Angelegenheiten und regeln zudem, wie Mitarbeiter geschützt Hinweise auf Fehlverhalten im Unternehmen geben können.

Weitere Informationen zu Governance und Compliance bei ProSiebenSat.1 befinden sich im Bericht „Unsere Verantwortung – Public Value und Nachhaltigkeit bei ProSiebenSat.1 2015/2016“. Zudem berichten wir über diese Nachhaltigkeitsaspekte im vorliegenden Geschäftsbericht im Abschnitt „An unsere Aktionäre“.

 Corporate-Governance-Bericht, Seite 36.

 Erklärung zur Unternehmensführung, Seite 46.

Digitalisierung und Innovation

Die ProSiebenSat.1 Group treibt die Transformation von einem klassischen TV-Unternehmen zu einem Digitalkonzern mit einem diversifizierten Geschäftsportfolio seit 2009 konsequent voran. Strategisch wichtigstes Ziel ist es, die wirtschaftliche Nachhaltigkeit sowie das profitable Wachstum des Konzerns in einem sich verändernden Umfeld zu sichern. Dazu entwickelt die Gruppe neue Geschäftsmodelle, erschließt sich zusätzliche, dynamisch wachsende Geschäftsfelder und nutzt innovative Technologien. Zur Relevanz von Digitalisierung und Innovation für den Konzern berichten wir umfassend im Bericht „Unsere Verantwortung – Public Value und Nachhaltigkeit bei ProSiebenSat.1 2015/2016“ sowie in ausgewählten Kapiteln im vorliegenden Geschäftsbericht.

 Strategie und Steuerungssystem, Seite 82.

 Medienpolitisches und regulatorisches Umfeld, Seite 100.

 Chancenbericht, Seite 165.

Klima- und Umweltschutz

Als Medienkonzern zählt ProSiebenSat.1 nicht zu den energieintensiv produzierenden Branchen mit hohem Ressourceneinsatz sowie komplexen, globalen Lieferketten. Wir haben daher gegenwärtig auch keine durch den Klimawandel bedingten finanziellen Folgen für unsere Geschäftsaktivitäten identifiziert. Dennoch erachten wir Klima- und Umweltaspekte universell sowie im Rahmen unserer Wertschöpfung auch für uns und unsere Stakeholder als wesentlich. Deshalb leisten wir einen Beitrag zur Verlangsamung des Klimawandels und zur Bewahrung unserer Umwelt, indem wir ressourcenschonend handeln und unseren Energieverbrauch sowie den CO₂-Ausstoß durch gezielte Maßnahmen verringern. Bereits im Jahr 2012 haben wir die Stromversorgung an unserem Hauptstandort Unterföhring bei München auf grünen Strom umgestellt. Die Maßnahmen zum Klima- und Umweltschutz werden durch unser Engagement im Bereich Ökologie ergänzt. Durch unsere hohe Reichweite bei TV-Zuschauern und Internet-Nutzern können wir Klima- und Umwelthemen wirkungsvoll vermitteln und so bei einem breiten Publikum ein Bewusstsein für den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen schaffen.

 Public Value 2016, Seite 98.

Im Handlungsfeld „Klima- und Umweltschutz“ haben wir für das Geschäftsjahr 2015 erstmals den CO₂-Fußabdruck des ProSiebenSat.1-Konzerns ermittelt und die Emissionswerte extern prüfen lassen. Die Ergebnisse haben wir im Rahmen unserer Berichterstattung zu Public Value und Nachhaltigkeit im September 2016 veröffentlicht. Für ihre Bemühungen bei der Klimaberichterstattung ist die

ProSiebenSat.1 Group im Oktober 2016 mit dem „Best Improvement Award Germany (non public)“ in der Kategorie „CDP climate score“ ausgezeichnet worden. Die Non-Profit-Organisation CDP beurteilt laut eigenen Angaben jährlich die Klimaschutzleistung von Unternehmen im Auftrag von über 800 institutionellen Investoren mit einem Anlagevermögen von insgesamt rund 100 Billionen US-Dollar.

Die CO₂-Emissionen unserer Klimabilanz für das Jahr 2016 werden wir im Nachhaltigkeitsbericht 2016 offenlegen, dessen Veröffentlichung im Juni 2017 geplant ist. Darin werden wir über direkte Treibhausgasemissionen (Scope 1), indirekte Treibhausgasemissionen (Scope 2) sowie Treibhausgasemissionen aus vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (Scope 3) berichten. ProSiebenSat.1 arbeitet kontinuierlich daran, sämtliche Quellen von CO₂-Emissionen in die Datenerhebung zu integrieren. Zukünftig streben wir an, die Abdeckung gemessener Aktivitätsdaten zu erhöhen, um die Genauigkeit des berichteten CO₂-Fußabdrucks zu verbessern. Für interne Zwecke ermöglicht dies die Überwachung der Umweltleistung auf verschiedenen Ebenen sowie Vergleiche und Benchmarking einzelner Bereiche der ProSiebenSat.1 Group mit Wettbewerbern. Zudem planen wir für den Nachhaltigkeitsbericht 2016, die Erfassung von Scope-3-Emissionen auszuweiten, insbesondere in Bezug auf für die ProSiebenSat.1 Group spezifischen Geschäftsmodelle.

Neben Treibhausgasemissionen werden wir auch im kommenden Nachhaltigkeitsbericht den Energieverbrauch von ProSiebenSat.1 sowie die Aktivitäten im Bereich der Mobilität darstellen. Zudem wird der Konzern ausführlich zum Umbau des Campus-Areals am Standort Unterföhring sowie der geplanten Nachhaltigkeitszertifizierung nach dem LEED-Modell berichten.



Mitarbeiter,
Seite 142.

Mitarbeiter und Vielfalt

Unsere Mitarbeiter sind die Basis unseres wirtschaftlichen Erfolgs. Durch ihr Talent, ihre Kreativität und ihren Einsatz sichern sie die Wettbewerbsfähigkeit von ProSiebenSat.1. Wir unterstützen sie mit einer nachhaltigen und verantwortungsvollen Personalstrategie. Als digitales Medienhaus ist die Unternehmenskultur von ProSiebenSat.1 geprägt von der fortwährenden Bereitschaft zu Veränderung und Innovation. Damit bieten wir unseren Mitarbeitern ein spannendes Arbeitsumfeld mit großem Gestaltungsspielraum. Wir unterstützen diesen Prozess mit zahlreichen Human-Resources-Maßnahmen. Zudem schätzt und respektiert ProSiebenSat.1 die individuellen Eigenschaften seiner Mitarbeiter als wichtigen Teil der Unternehmenskultur. Wir sind überzeugt, dass unsere Zukunftsfähigkeit maßgeblich davon abhängt, wie wir diese Vielfalt fördern und nutzen. Ausführliche Informationen zur strategischen Personalarbeit, zu Mitarbeiterkennzahlen und zum Diversity Management sowie weiteren Human-Resources-Themen befinden sich im entsprechenden Kapitel des vorliegenden Geschäftsberichts.



Mitarbeiter,
Seite 142.

Forschung und Entwicklung (Abb. 34)

Die ProSiebenSat.1 Group betreibt Forschung und Entwicklung (F&E) nicht im herkömmlichen Sinne eines Industrieunternehmens. Daher entsprechen die Aktivitäten in diesem Bereich auch nicht der klassischen Definition von F&E, sodass nähere Angaben nach DRS 20 im Lagebericht entfallen.

Forschung hat bei der ProSiebenSat.1 Group dennoch einen hohen Stellenwert. Wir betreiben intensive Marktforschung in allen Bereichen, die für die Geschäftstätigkeit relevant sind oder in denen das Unternehmen Wachstumspotenzial sieht. Die Ausgaben für die konzernweiten Marktforschungsaktivitäten beliefen sich 2016 wie im Vorjahr auf 7 Mio Euro. Die verschiedenen Research Units erstellen Untersuchungen und Analysen zur Werbewirkung, zu Trends im Werbemarkt und digitalen Branchen sowie zur Mediennutzung und werten außerdem Konjunktur- und Marktprognosen aus. Die Verantwortlichen im Konzern ziehen die Ergebnisse der Marktanalysen für die operative und strategische Planung heran. Gleichzeitig sind Marktdaten und Analysen

eine wichtige Grundlage für die kompetente Beratung unserer Werbekunden. Mit seinen Studien liefert das Unternehmen Werbetreibenden wertvolle Erkenntnisse für die Marketing- und Werbeplanung, die eine wichtige Basis für Investitionsentscheidungen darstellen.

In der Programmentwicklungsphase spielt zudem die Programmforschung eine entscheidende Rolle. Eine wichtige Aufgabe ist die Bewertung von internationalen TV-Trends hinsichtlich ihres Potenzials für den deutschen TV-Markt. Darüber hinaus erstellt das Research Team regelmäßig quantitative sowie qualitative Studien und Analysen zu den Programmen der ProSiebenSat.1-Sender. Dabei werden unter anderem TV-Piloten mithilfe von Umfragen und Publikumsvorführungen getestet. Die Research-Abteilung führt außerdem Ad-hoc-Tests zu bereits ausgestrahlten Sendungen durch. Auf Basis der Ergebnisse können wir TV-Formate sowohl in der Entstehungsphase anpassen als auch bereits ausgestrahlte Programme optimieren und damit die Erfolgsquote erhöhen.

PUBLIC VALUE 2016

Wir erreichen mit unseren TV-Sendern und digitalen Plattformen täglich viele Millionen Menschen. Das verstehen wir als Chance – aber auch als Pflicht, Verantwortung zu übernehmen. Wir nutzen die Reichweite unserer Medien, um wichtige ökologische, gesellschaftliche und politische Themen in den Fokus zu rücken. Dabei verfolgen wir vier Ziele: Wir wollen Chancen bieten, Kultur fördern, Werte vermitteln und Wissen schaffen.

RED NOSE DAY

Auf ProSieben fand im Mai 2016 bereits zum 14. Mal der „RED NOSE DAY“ statt. Jérôme Boateng, Palina Rojinski (a), Annemarie und Wayne Carpendale sowie viele weitere Prominente riefen die Zuschauer dazu auf, für Kinder in Not zu spenden. Außerdem haben wir gemeinsam mit populären Webstars erstmals 50 exklusive Produkte designt und über den RED NOSE DAY Online-Shop verkauft. Zusätzlich sammelten unsere Mitarbeiter bei Inhouse-Aktionen über 3.000 Euro. Seit dem Start im Jahr 2003 hat ProSiebenSat.1 in Deutschland fast 12,3 Mio Euro für den RED NOSE DAY zusammengetragen.



a

DIE ARCHE

2016 kamen die Erlöse aus dem RED NOSE DAY der ersten Ranch des christlichen Kinder- und Jugendwerks e.V. „Die Arche“ (b) zugute: Die Initiative finanzierte mit der Spende den Umbau eines alten Bauernhofs und konnte auch schon die ersten Tiere anschaffen. „Die Arche“ bietet an über 20 Standorten in Deutschland Betreuungs- und Bildungsangebote für sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche. ProSiebenSat.1 fördert „Die Arche“ bereits seit 2008.



b



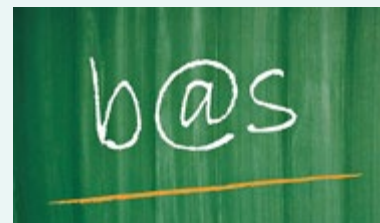
c

JUNGE HELDEN

Der 8. März 2016 stand in SAT.1 ganz im Zeichen der Organspende (c). Neben der Einbindung des Themas in die SAT.1-Magazine zeigte der Sender die Eventdokumentation „Bei Anruf Herz – Letzte Chance Organspende“ sowie das preisgekrönte TV-Drama „Zwei Leben. Eine Hoffnung“: Darin kämpft Annette Frier als Transplantationschirurgin um das Leben ihrer Patienten. Gemeinsam mit dem Verein „Junge Helden“, dem Gesundheitsministerium, der Deutschen Stiftung für Organtransplantation (DSO) und der Produktionsfirma UFA FICTION rückte der Sender das gesellschaftlich schwierige Thema in den öffentlichen Fokus – mit Erfolg: Am Ausstrahlungstag gingen 96 Prozent mehr Anrufe beim DSO-Infotelefon ein.

BUSINESS@SCHOOL

Seit 2015 unterstützt die ProSiebenSat.1 Group die Bildungsinitiative „business@school“ (d) von The Boston Consulting Group. Ziel der Aktion ist es, die Verbindung zwischen Wirtschaft und Schülern zu stärken. Ein Jahr lang coachen Mitarbeiter von ProSiebenSat.1 Schüler der Jahrgangsstufen zehn bis zwölf an zwei Münchner Gymnasien und stehen ihnen mit Rat und Tat zur Seite. Dabei werden nicht nur methodische und inhaltliche Kenntnisse vermittelt, sondern auch die Gründerqualifikationen der Schüler gefördert. In der letzten Phase des Programms entwickeln die Teilnehmer dann ihre eigene Geschäftsidee samt Businessplan. Eine überregionale Fachjury kürt die besten Projekte.



d



e

STARTSOCIAL

Unter dem Motto „Hilfe für Helfer“ unterstützt „startsocial“ (e) ausgewählte soziale Projekte mit Know-How statt Geld – denn: Viele Menschen haben zwar gute Ideen, wie soziale und gesellschaftliche Probleme gelöst werden können, stoßen aber bei der Umsetzung oft auf Herausforderungen. Genau das wollen Experten aus der Wirtschaft, dem öffentlichen Sektor und sozialen Institutionen verhindern: Sie stehen den engagierten Gründern im Rahmen des Wettbewerbs beratend zur Seite. Nach einer dreimonatigen Coaching-Phase wählt eine Jury aus 100 Projekten die besten 25 aus; sieben erhalten von Schirmherrin und Bundeskanzlerin Angela Merkel eine Auszeichnung. Die ProSiebenSat.1 Group fördert den Wettbewerb als Mitgründer seit 2001. Außerdem unterstützen unsere Mitarbeiter startsocial-Stipendiaten als Coaches.



WE HELP

Mit der Projektgruppe **„WE HELP“** (f) setzen sich ProSiebenSat.1-Mitarbeiter in Deutschland für Flüchtlinge ein. 2016 sammelten sie bei Spendenaktionen für die Bayernkaserne über 100 Kisten mit Kleidern und Hygieneartikeln. Auch bei sechs deutschlandweiten Firmenläufen liefen unsere Mitarbeiter für den guten Zweck: Für jeden Kilometer erhielten sie eine Geldspende vom Konzern und erzielten so eine Summe von 41.000 Euro. Dabei verstärkten auf Einladung von ProSiebenSat.1 erstmals einige Flüchtlinge das Münchner Team. Außerdem wird der Konzern unter anderem die Multimedia-Ausstattung für ein entstehendes Flüchtlingsheim am Firmenstandort Unterföhring bereitstellen.



GREEN SEVEN

Mit der jährlichen **„Green Seven“**-Themenwoche (g) nutzt ProSieben seine große Reichweite, um besonders junge Zuschauer für eine nachhaltige und umweltfreundliche Lebensweise zu gewinnen. Und das bereits zum achten Mal: Unter dem Motto „Save the Water“ rief der Sender vom 11. bis 17. Juli 2016 zu einem verantwortungsvollen Umgang mit der kostbaren Ressource auf. Neben dem „Green Seven Report: Save the Water - Der weltweite Kampf ums Wasser“ berichteten verschiedene ProSieben-Magazine über das schützenswerte Lebenselixier. Außerdem ehrt ProSiebenSat.1 mit dem „Galileo-Wissenspreis“ im Rahmen des GreenTec Awards jährlich ökologisch innovative Projekte und Ideen.

SOCIAL DAYS

Gemeinsam Gutes tun: Dazu haben die ProSiebenSat.1-Mitarbeiter bei unseren **Social Days** (h) die Gelegenheit. Seit 2013 können sie für einen Tag in sozialen Einrichtungen in München mit anpacken. Am 12. Mai und 13. Oktober 2016 halfen wir unter anderem in der Kleiderkammer der Bayernkaserne Freimann mit, veranstalteten einen Sport- und Spieletag im Münchner Förderzentrum für körperlich Behinderte und verschönerten den Garten im Heim für blinde Frauen. Bisher nahmen 361 Mitarbeiter an der Aktion teil, um wohlthätige Vereine und Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu unterstützen.



TAG DER HELDINNEN

Anlässlich des Weltfrauentages am 8. März 2016 setzte sixx mit dem **„Tag der Heldinnen“** (i) für eine Woche ganz besondere Akzente: Mit ausgewählten Fiction- und Factual-Formaten wie der Ranking-Show „Like us – Unsere 30 größten Heldinnen“ ehrte der Frauensender starke Geschlechtsgenossinnen aus Film, Musik und Politik. Doch es ging nicht nur um Frauen im Rampenlicht: Mit einer bundesweiten Postkartenaktion rief sixx dazu auf, einen Gruß an ganz persönliche Alltagsheldinnen zu schicken und damit Mütter, Töchter, Tanten oder Kolleginnen zu würdigen.



SCHOOLS ON

Gemeinsam mit der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung rief ProSiebenSat.1 bereits zum zweiten Mal zum Video-Wettbewerb **„SchoolsON“** (j) auf: Unter dem Motto „Dreh dein Ding“ können Schüler und Auszubildende kreative Videobeiträge für die TV-Formate „taff“, „Galileo“ oder „ProSieben Newstime“ produzieren. Die besten Beiträge strahlte ProSiebenSat.1 im TV aus. Zusätzlich zu einem Besuch bei der Sendergruppe erhielten die Gewinner eine GoPro-Kamera sowie eine Videoschnitt-Software für ihren nächsten Dreh. Die Initiative will die Medienkompetenz junger Menschen fördern und ihnen einen verantwortungsvollen Umgang mit Bewegtbild-Inhalten vermitteln.



FILMNACHWUCHSFÖRDERUNG

Die ProSiebenSat.1 Group unterstützt Filmhochschulen in ganz Deutschland und erleichtert jungen Talenten mit zahlreichen Projekten den Einstieg in die Branche. Herausragende Abschlussfilme von Absolventen erhalten jährlich den von uns und weiteren Partnern gegründeten **„FIRST STEPS Award“** (k): Der mit 92.000 Euro dotierte Nachwuchspreis ist der renommierteste seiner Art und wurde am 19. September 2016 in Berlin bereits zum 17. Mal verliehen. Zusätzlich fördert die Sendergruppe mit der Initiative „Young Lions“ Nachwuchstalente der Filmakademie Baden-Württemberg: Seit 2015 unterstützt der Konzern die angehenden Filmemacher mit Expertenwissen, finanziellen Mitteln und Sendeplätzen.

Rahmenbedingungen des Konzerns

- › **Die deutsche Wirtschaft ist weiter gewachsen; der TV-Werbemarkt entwickelt sich wie erwartet positiv und solide.**
- › **Die steigende Bedeutung des Internets verändert das Konsum- und Mediennutzungsverhalten. Diese Entwicklung treiben wir voran, indem wir unser Portfolio digitalisieren und vernetzen.**
- › **TV ist in Deutschland das wichtigste Breitenmedium und gewinnt durch Zusatzfunktionen wie hochauflösendes Fernsehen (HD) an Qualität. Zudem wird TV aufgrund seiner hohen Reichweite noch wertvoller für die Vermarktung.**
- › **2016 ist ProSiebenSat.1 erneut führend im TV-Markt und hat mit dem Launch von kabel eins Doku neue Zielgruppen adressiert. Zugleich steigern wir unsere Reichweite über digitale Plattformen und Distributionspartnerschaften.**

Medienpolitisches und regulatorisches Umfeld



Medienglossar,
Seite 285.

Die deutsche Medienlandschaft kennzeichnet ein duales System aus privaten und öffentlich-rechtlichen Anbietern. Dabei unterscheidet sich die Marktstruktur deutlich von anderen Ländern. Dies gilt insbesondere für den TV-Markt. Er ist zum einen vergleichsweise stark reguliert; die Möglichkeiten für Werbung sind sowohl quantitativ als auch qualitativ deutlich restriktiver als etwa in den USA. Zum anderen verfügen die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten in Deutschland über hohe Budgets, da ihre Finanzierung gesetzlich sichergestellt ist: Die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten sind zur „Grundversorgung der Bevölkerung mit Information, Bildung, Kultur und Unterhaltung“ beauftragt und refinanzieren sich über den Rundfunkbeitrag, den jeder Fernsehhaushalt monatlich entrichtet. Eine zweite Einnahmequelle sind Werbeumsätze.



Chancenbericht,
Seite 165.

Das duale System ist in den vergangenen Jahren in ein finanzielles Ungleichgewicht geraten, da die Einnahmen der Öffentlich-Rechtlichen kontinuierlich gestiegen sind: Im Jahr 2000 lag der Rundfunkbeitrag noch bei 28,25 DM bzw. 14,44 Euro; seit 2015 beläuft er sich auf 17,50 Euro je Haushalt. Die Gebühr wird seit Januar 2014 standardisiert je Haushalt und unabhängig von Art und Anzahl der Geräte erhoben. Zuvor orientierte sich die Höhe des Rundfunkbeitrags an der Anzahl der Geräte. Mit dem neuen Gebührenmodell haben sich die Einnahmen der Öffentlich-Rechtlichen aus dem Rundfunkbeitrag weiter erhöht. Für die Periode 2013 bis 2016 werden Mehreinnahmen von insgesamt 1,5 Mrd Euro gegenüber dem angemeldeten Bedarf der Rundfunkanstalten prognostiziert.

Insgesamt finanziert der öffentlich-rechtliche Rundfunk mit einem Etat von 9,3 Mrd Euro rund 20 TV-Sender und rund 60 Radioprogramme. Die privaten Anbieter betreiben über 400 TV-Sender und über 280 Hörfunkprogramme. Ihr Budget belief sich 2016 auf 8,4 Mrd Euro.



Risikobericht,
Seite 148.

Die privaten Anbieter konkurrieren in Deutschland jedoch nicht nur mit einem finanzstarken öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Im Zuge der Digitalisierung steigt die Vielfalt an Angeboten und Übertragungswegen. Zugleich intensiviert sich der Wettbewerb mit globalen Anbietern. ProSiebenSat.1 steht dieser Entwicklung grundsätzlich positiv gegenüber und erkennt in der dynamischen Marktentwicklung zahlreiche Wachstumschancen. Ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche und nachhaltige Entwicklung in diesem Bereich sind gleiche Wettbewerbsbedingungen für alle Unternehmen, die den digitalen Wirtschaftswandel begleiten. Durch spezielle Rechtsvorschriften und Regulierungen, denen ProSiebenSat.1 als Medien- und Rundfunkunternehmen in Deutschland unterliegt, herrscht derzeit jedoch ein Ungleichgewicht. Während ProSiebenSat.1 sich im direkten Wettbewerb mit globalen Anbietern wie Google oder Facebook befindet, sind diese nicht an dieselben gesetzlichen Vorgaben zum Beispiel hinsichtlich Jugendschutz oder Urheberrecht gebunden. Hinzu kom-

men quantitative und qualitative Beschränkungen bei der Ausstrahlung von Werbung für TV-Anbieter, die einen fairen Wettbewerb mit digitalen Plattformen zusätzlich erschweren. Die Ausstrahlungszeit für TV-Werbung ist beispielsweise auf maximal zwölf Minuten pro Stunde beschränkt und für TV-Anbieter wurde ein neues Werbeverbot für regionale Werbung etabliert.

Die Politik hat erkannt, dass Änderungen notwendig sind. Mit der Bund-Länder-Kommission zur Medienkonvergenz auf nationaler Ebene und der Revision der Audiovisuellen Mediendienst-Richtlinie (AVMD) auf europäischer Ebene, haben die Verantwortlichen erste Schritte unternommen, um die Wettbewerbsbedingungen für digitale Marktteilnehmer in Deutschland anzupassen. Durch kontinuierliche Aufklärungsarbeit und einen regelmäßigen Austausch konnte sich ProSiebenSat.1 als wichtiger und zuverlässiger Partner der einzelnen Gremien und Arbeitsgruppen positionieren. Gemeinsam mit Politik und Industrie will der Konzern die Chancen der Digitalisierung verdeutlichen und fördern, um somit den Wirtschafts- und Innovationsstandort Deutschland langfristig zu stärken.



Chancenbericht,
Seite 165.

Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung

Im Zuge der digitalen Transformation steigt die Vielfalt an Übertragungswegen, wobei Fernsehen durch neue Nutzungsmöglichkeiten an Attraktivität gewinnt: Digitales Fernsehen in hochauflösender HD-Qualität, zeitversetztes Fernsehen über Apps auf mobilen Endgeräten oder Video-on-Demand (VoD) auf großflächigen TV-Screens sind Beispiele hierfür. Die Nutzung neuer Angebote verläuft parallel zum Ausbau von Breitband-Internetzugängen bzw. der wachsenden Zahl an Satelliten-Haushalten in Deutschland (Abb. 35):

- Die Zahl der Breitband-Internetanschlüsse in Deutschland hat sich innerhalb der letzten zehn Jahre verdreifacht. Im Jahr 2016 waren 31,2 Mio Anschlüsse aktiv. Das entspricht einer Zunahme um 0,5 Mio Breitband-Internetanschlüsse.
- Satellitenverbindungen sind heute flächendeckend verfügbar und damit der wichtigste Distributionsweg für TV-Sender. Bereits im April 2012 wurde das analoge Satellitensignal auf Digitalempfang umgestellt. Im Jahr 2016 haben knapp 18 Mio Haushalte in Deutschland ihre TV-Programme über Satellit empfangen (Vorjahr: ca. 17 Mio).



Medienglossar,
Seite 285.

Fernsehaushalte in Deutschland nach Zugangsart (Abb. 35)

TV-Haushalte	Potenzial in Mio (Analog + Digital)	Terrestrik	Kabel	Satellit	IPTV
2015 ¹	37,03	1,30	16,09	17,07	2,56
2016 ²	38,19	1,30	15,81	17,89	3,19

¹ Angaben zum Stichtag 01.12.2015.

Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK/TV Scope 6.1, Haushalte.

² Angaben zum Stichtag 01.12.2016.

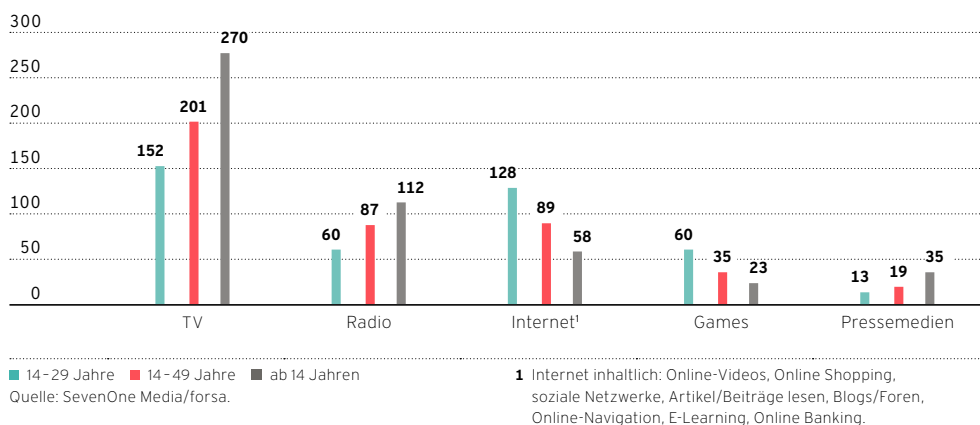
Die Ergebnisse der zu Jahresbeginn 2016 von forsa im Auftrag des ProSiebenSat.1-Werbezeitenvermarkters SevenOne Media durchgeführten Studie „Media Activity Guide 2016“ geben einen detaillierten Einblick in das Mediennutzungsverhalten in Deutschland: Im Schnitt nutzen Menschen in Deutschland täglich 572 Minuten Medien und Medienübertragungswege. Dabei ist Fernsehen nach wie vor das beliebteste und meistgenutzte Medium. In der Zuschauergruppe ab 14 Jahren entfällt fast die Hälfte der täglichen Mediennutzung auf TV. Auf Platz zwei folgt Radio mit 112 Minuten täglicher Nutzungsdauer. Inhaltlich getriebene Internetnutzung nimmt 58 Minuten des Zeitbudgets ein. Auf die Lektüre von Zeitungen und Zeitschriften entfallen 35 Minuten pro Tag (Abb. 36).



www.sevenonemedia.de/mag

Durchschnittliche tägliche Mediennutzungsdauer (Abb. 36)

in Minuten



Medienglossar,
Seite 285.



Risiko- und Chancen-
bericht, Seite 148.



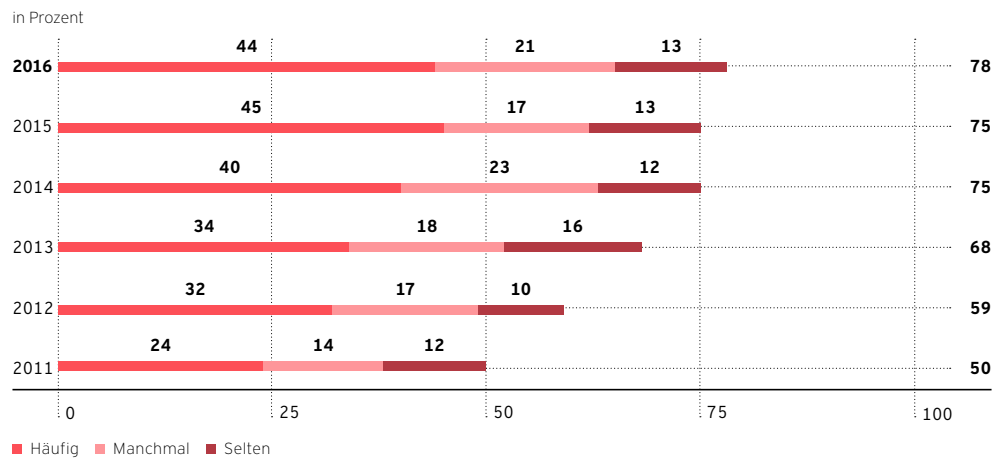
Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

Die Daten zur Fernsehnutzung werden in Deutschland im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) über eine Messung in einem TV-Panel täglich erhoben. Demnach ist die tägliche Sehdauer im Jahr 2016 in der Zuschauergruppe ab 14 Jahren weiter leicht gestiegen und beträgt nun 239 Minuten (Vorjahr: 237 Minuten). Dies unterstreicht den Stellenwert von TV als Leitmedium in Deutschland. Daraus lassen sich folgende Trends erkennen:

- Der lineare TV-Konsum, der live zum Zeitpunkt der Ausstrahlung des TV-Programms erfolgt, lag 2016 im deutschen Markt in der Zuschauergruppe 14 bis 49 Jahre bei knapp drei Stunden pro Tag. Damit ist TV weiterhin das meist genutzte Medium. 85 Prozent der Befragten in dieser Zielgruppe nutzten Fernsehen vor allem als Möglichkeit zum Entspannen; bei den Zuschauern über 14 Jahren waren es 81 Prozent. Neue Services wie HD-Fernsehen erhöhen die Attraktivität von TV weiter. In der Mehrheit der deutschen Haushalte steht heute ein HD-fähiges TV-Gerät (78 Prozent).
- Fernsehen ist der wichtigste Lieferant von Videoinhalten: 98 Prozent der Videonutzung der über 14-Jährigen entfallen in Deutschland nach wie vor auf TV. Dabei werden vor allem private Sender geschaut: Sie erzielten im Jahr 2016 in der Zielgruppe ab 14 Jahren einen Marktanteil von 50,8 Prozent; bei den werberelevanten 14- bis 49-Jährigen erreichten die Privatsender sogar einen Anteil von 71,5 Prozent. Gleichzeitig ist das Internet fest in den Alltag der Medienrezipienten integriert; im Jahr 2016 lag der Anteil der Internetnutzer in Deutschland bei 85 Prozent. Darüber können TV-Inhalte überall, jederzeit und über unterschiedliche Endgeräte konsumiert werden. Durch die steigende Verbreitung mobiler Devices können darum selbst Personen ohne Fernsehgerät lineares TV-Programm sehen.
- Junge Medienrezipienten zwischen 14 und 29 Jahren verbringen drei Viertel und damit ebenfalls einen Großteil ihrer Videonutzungszeit mit TV. Dagegen stagniert die tägliche Nutzungsdauer von Youtube sowohl bei den werberelevanten 14- bis 49-Jährigen als auch in der jungen Zielgruppe der 14- bis 29-jährigen Nutzer. Insgesamt sind nur 9 Prozent der Youtube-Nutzer für 67 Prozent des gesamten Nutzungsvolumens von Youtube verantwortlich. Die Verbreitung von Facebook ist sogar rückläufig: In der Zielgruppe der 14- bis 19-Jährigen sinkt die tägliche Reichweite (2016: 40 % vs. 2015: 49 % fast tägliche Nutzung) während der Anteil der Nicht-Nutzer steigt (2016: 36 % vs. 2015: 29 % keine Nutzung).

- Die parallele Nutzung von Fernsehen und Internet kennzeichnet den Medienalltag. Lag der Anteil der Parallelnutzer zwischen 14 und 49 Jahren vor fünf Jahren noch bei 51 Prozent, war er im Jahr 2016 bereits bei 78 Prozent (Abb. 37). Der Anteil der häufigen Parallelnutzer stieg im gleichen Zeitraum sogar um 20 Prozentpunkte auf 44 Prozent an. Dies hat sowohl auf das Mediennutzungsverhalten als auch die Werbewirkung von TV eine Impulswirkung: Second-Screen-Nutzer sind nicht nur online-affiner. Sie sind zudem stärker an Fernsehinhalten interessiert und sehen mit 228 Minuten täglich 27 Minuten länger fern als der Durchschnitt ihrer Altersgruppe (14-49 Jahre). Gleichzeitig hat – motiviert durch TV-Inhalte – fast die Hälfte aller Deutschen (43%) schon einmal im Internet eingekauft. Mehr als die Hälfte (59%) wird von TV zu Produktrecherchen angeregt.

Parallelnutzung TV/Internet (Abb. 37)



Basis: 14-49 Jahre, Nutzung TV/Internet mindestens selten.
Quelle: SevenOne Media/forsa, mindline media.



Medienglossar,
Seite 285.

Fernsehen ist das wichtigste Breitenmedium in Deutschland. 2016 sahen an einem durchschnittlichen Tag 71 Prozent der Zuschauer ab 14 Jahren fern. Dieser Wert hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert; die tägliche Netto-Reichweite bleibt damit auf hohem Niveau stabil. Zugleich steigt die Relevanz von Werbung über TV-Spots im intermedialen Vergleich: TV-Werbung hat die höchste Wirkkraft, kein anderes Medium kann so schnell hohe Reichweiten in allen Zielgruppen aufbauen. Daran hat sich auch im Zuge der Digitalisierung nichts geändert. Die monatliche Netto-Reichweite von führenden Internetportalen wie Youtube ist in Deutschland nur etwa halb so hoch wie die der deutschen Privatsender.



[www.sevenonemedia.de/
roi-analyzer1](http://www.sevenonemedia.de/roi-analyzer1)



Medienglossar,
Seite 285.

Daneben verfügt Fernsehwerbung zusätzlich über eine hohe Wirkkraft: Über Bewegtbild-Werbung im TV wird eine Marke stärker emotional geprägt als in jedem anderen Medium. Sie bindet Konsumenten an Marken und zahlt sich für Werbungtreibende kurz- und langfristig aus. Dies belegt der sogenannte „ROI Analyzer“, eine Studie, die SevenOne Media 2014 gemeinsam mit der GfK-Fernsehforschung sowie dem GfK-Verein veröffentlicht hat. Dazu wurden über ein Jahr lang die Umsatzeffekte von TV-Werbung auf alle Einkaufsdaten aus 30.000 deutschen Haushalten ausgewertet. Das Ergebnis: Über alle untersuchten Marken hinweg refinanziert sich eine TV-Kampagne bereits nach einem Jahr mit einem durchschnittlichen Return on Investment (ROI) von 1,15. Nach fünf Jahren steigt dieser Wert auf 2,65.

Durch die Digitalisierung entwickeln sich auch die Refinanzierungsmodelle weiter. Kostenpflichtige Zusatzangebote wie Pay-TV oder VoD eröffnen der ProSiebenSat.1 Group zusätzliche Wachstumsperspektiven. Deutschland ist weiterhin ein klassischer Free-TV-Markt, gleichwohl wächst



Chancenbericht,
Seite 165.

Pay-VoD dynamisch. Im Jahr 2016 betrug das Volumen des Pay-VoD-Markts 484 Mio Euro. Auch der Ad-VoD-Markt bietet ein enormes Wachstumspotenzial: Bis 2018 soll dieser in Deutschland um rund 50 Prozent wachsen.

Zugleich entstehen neue Märkte, die sich für die Vermarktung im TV anbieten und von den Möglichkeiten des Internets als Distributionskanal profitieren. So ist der Online-Handel auf allen digitalen Devices in Deutschland 2016 um rund 11 Prozent auf ein Marktvolumen von 52,3 Mrd Euro gewachsen. Insgesamt machte der Online-Handel 2016 voraussichtlich 10,8 Prozent des gesamten Einzelhandels aus. Das ergab eine aktuelle Studie des Instituts für Handelsforschung Köln. Von großer Bedeutung für das deutsche E-Commerce-Wachstum im Berichtszeitraum dürfte dabei der mobile Handel gewesen sein, der Einzelhändlern Umsätze von 18,7 Mrd Euro eingebracht haben dürfte (Vorjahr: 13,5 Mrd Euro). Davon dürften 12,8 Mrd Euro auf Smartphones und 5,9 Mrd Euro auf Tablets entfallen. Das sind knapp 36 Prozent des Online-Umsatzes in Deutschland insgesamt. Die einzelnen E-Commerce-Bereiche kennzeichnen unterschiedliche Dynamiken. Der Online-Reisemarkt hat sich 2016 trotz geopolitischer Unsicherheiten in wichtigen Reisedestinationen auf Vorjahresniveau entwickelt; er hatte nach eigenen Berechnungen in Deutschland ein Marktvolumen von 25,26 Mrd Euro.

Marktumfeld des Produktionsgeschäfts

Das internationale Programmproduktions- und Vertriebsnetzwerk Red Arrow Entertainment Group generiert über 70 Prozent seines Umsatzes in den USA. Mit Programminvestitionen in Höhe von 33 Mrd Euro im Jahr 2015 sind die USA der wichtigste und größte TV-Markt der Welt. Die größte Nachfrage besteht derzeit nach englischsprachigem Fiction-Programm. 2016 wurden in den USA 455 TV-Serien ausgestrahlt; im Jahr 2010 lag die Zahl noch bei 216. Ursache hierfür ist die stark gestiegene Anzahl an Free- und Pay-TV-Kanälen. So kann ein US-amerikanischer Haushalt laut aktuellen Nielsen-Zahlen durchschnittlich 206 Programme empfangen; im Jahr 2008 waren es noch 129. Gleichzeitig hat sich der Kreis der Auftraggeber von hochwertigen Produktionen um die Betreiber von multinationalen Streaming-Plattformen wie Amazon oder Netflix erweitert. Laut der World TV Production Studie von IHS Technology haben die beiden Streaming-Plattformen ihre Programmausgaben zwischen 2013 und 2015 mehr als verdoppelt und investierten gemeinsam 7,5 Mrd US-Dollar. Vor diesem Hintergrund hat sich der potenzielle Kundenkreis der Red Arrow Entertainment Group in den USA deutlich vergrößert. Die ProSiebenSat.1-Tochter richtet ihren strategischen Fokus deshalb – auch bei Akquisitionen – verstärkt auf den US-amerikanischen Markt.



Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.



Fernsehen & Produktion:
Teamspirit für große
TV-Ideen, Seite 08.

Auszeichnungen für Formate der Red Arrow Entertainment Group (Abb. 38)

Icelandic „EDDA“	„Case“ (Steinunn Ólína: Best actress in a leading role)
Film & TV Academy Award	„Case“ (Birna Run Eiríksdóttir: Best performance in a supporting role)
International Emmy Awards	„Roald Dahl's Esio Trot“ (Dustin Hoffman: Best performance by an actor)
International Festival of Audiovisual Programs – FIPA Award	„Case“ (Steinunn Ólína: Best actress in a series)
International Format Awards	„The Last Cop“ (Best Scripted Format)
NATPE Reality Breakthrough Award	„Billy on the Street“ (Best Game Show)
Webby Award	„Billy on the Street“ (Comedy: Long form or series)

Entwicklung des Zuschauermarkts

Die ProSiebenSat.1 Group betreibt in Deutschland, Österreich und der Schweiz werbefinanzierte Free-TV-Sender und bietet diese sowohl in SD- als auch HD-Qualität an. Eine Übersicht der Zuschauermarktanteile nach Ländern zeigt folgende Tabelle (Abb. 39):

Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1 Group (Abb. 39)

in Prozent	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Deutschland	28,5	29,4	28,0	29,5
Österreich	23,2	24,5	23,0	23,1
Schweiz	18,8	18,4	17,8	18,6

Werte beziehen sich auf 24 Stunden (Mo-Sa).

Deutschland: SAT.1, ProSieben, kabel eins, kabel eins Doku (seit 22.09.2016), sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX; werberelevante Zielgruppe 14-49 Jahre; Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK/TV Scope 6.1/SevenOne Media Committees Representation.

Österreich: SAT.1 Österreich, ProSieben Austria, kabel eins austria, kabel eins Doku Austria (seit 22.09.2016), sixx Austria, SAT.1 Gold

Österreich, ProSieben MAXX Austria, PULS 4; werberelevante Zielgruppe 12-49 Jahre; Quelle: AGT/GfK Fernsehforschung/Evogenius Reporting. **Schweiz:** SAT.1 Schweiz, ProSieben Schweiz, kabel eins Schweiz, sixx Schweiz, SAT.1 Gold Schweiz, ProSieben MAXX Schweiz, Puls 8 (seit 08.10.2015); werberelevante Zielgruppe 15-49 Jahre; Marktanteile beziehen sich auf die deutsche Schweiz; D-CH; Quelle: Mediapulse TV Panel.

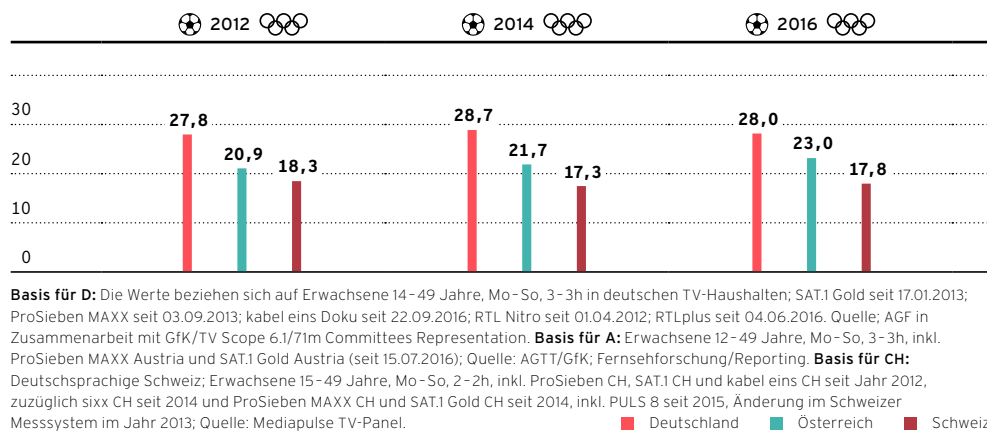


Wachstumsfelder nach
Segmenten, Seite 82.

Im Kernmarkt Deutschland erzielten die Free-TV-Sender SAT.1, ProSieben, kabel eins, sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX und kabel eins Doku 2016 einen gemeinsamen Marktanteil von 28,0 Prozent bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern (Vorjahr: 29,5%). Dies entspricht einem Rückgang von 1,5 Prozentpunkten gegenüber dem Rekordjahr 2015. Der Vergleichswert markierte mit 29,5 Prozent ein Zehnjahreshoch. Gleichzeitig war das TV-Jahr 2016 durch zwei sportliche Großereignisse geprägt, die Fußball-Europameisterschaft und die Olympischen Sommerspiele. Sie wurden vorwiegend von den öffentlich-rechtlichen Sendern übertragen. In diesem Umfeld entwickelten sich die Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1 Group insgesamt in allen Märkten auf vergleichbarem Niveau wie in früheren Sportjahren (Abb. 40).

Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1 Group in Sportjahren (Abb. 40)

in Prozent, Deutschland – Österreich – Schweiz



Im deutschen Zuschauermarkt ist der Konzern weiterhin führend. Die ProSiebenSat.1-Sender lagen im Berichtszeitraum 3,2 Prozentpunkte vor den von der IP Deutschland vermarkteten Sendern (RTL, VOX, n-tv, Super RTL, RTL Nitro, RTLplus). Diese kamen auf einen Gruppenmarktanteil von 24,8 Prozent (Vorjahr: 24,6%).

Die österreichische Sendergruppe ProSiebenSat.1 PULS 4 erreichte 2016 einen gemeinsamen Marktanteil von 23,0 Prozent bei den 12- bis 49-jährigen Zuschauern (Vorjahr: 23,1%). Damit bleibt die ProSiebenSat.1 Group mit Abstand die stärkste private Sendergruppe in Österreich. Die TV-Familie in der Schweiz erzielte einen Marktanteil von 17,8 Prozent bei den 15- bis 49-Jährigen (Vorjahr: 18,6%).

Einen Überblick über die Marktanteile der einzelnen werbefinanzierten TV-Sender in den deutschsprachigen Märkten geben folgende Tabellen (Abb. 41-43).

Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1-Sender in Deutschland (Abb. 41)

Zielgruppe 14 - 49 Jahre

in Prozent	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
SAT.1	9,0	9,2	8,7	9,3
ProSieben	10,6	11,0	10,4	10,9
kabel eins	5,1	5,3	5,1	5,3
sixx	1,2	1,3	1,3	1,4
SAT.1 Gold	1,4	1,3	1,4	1,3
ProSieben MAXX	1,1	1,3	1,1	1,2
kabel eins Doku ¹	0,2	n/a	0,0	n/a

Relevanzzielgruppen

in Prozent	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
SAT.1: Erwachsene 14 - 59 Jahre	8,9	9,1	8,7	9,5
ProSieben: Erwachsene 14 - 39 Jahre	14,0	15,2	14,0	15,2
kabel eins: Erwachsene 14 - 49 Jahre	5,1	5,3	5,1	5,3
sixx: Frauen 14 - 39 Jahre	1,7	2,2	2,0	2,6
SAT.1 Gold: Frauen 40 - 64 Jahre	2,3	2,4	2,5	2,3
ProSieben MAXX: Männer 14 - 39 Jahre	2,1	2,4	2,0	2,0
kabel eins Doku ¹ : Männer 40 - 64 Jahre	0,3	n/a	0,1	n/a

¹ kabel eins Doku seit 22.09.2016.

Werte beziehen sich auf 24 Stunden (Mo - So) und sind durchschnittliche Marktanteile für 2016. **Deutschland:** SAT.1, ProSieben, kabel eins, sixx, SAT.1 Gold, ProSieben MAXX, kabel eins Doku; Quelle: AGF in Zusammenarbeit mit GfK/TV Scope 6.1/SevenOne Media Committees Representation.

Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1-Sender in Österreich (Abb. 42)

Zielgruppe 12 - 49 Jahre

in Prozent	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
SAT.1 Österreich	4,7	4,3	4,5	4,1
ProSieben Austria	8,7	10,2	8,7	9,8
kabel eins Austria	3,1	3,2	3,3	3,2
sixx Austria	1,3	1,5	1,2	1,3
SAT.1 Gold Austria	0,5	0,2	0,5	0,2
ProSieben MAXX Austria	0,6	0,6	0,7	0,5
PULS 4	3,9	4,5	4,1	4,0
kabel eins Doku Austria	0,3	n/a	0,1	n/a

Werte beziehen sich auf 24 Stunden (Mo - So). **Österreich:** SAT.1 Österreich, ProSieben Austria, kabel eins Austria, sixx Austria, SAT.1 Gold Österreich, ProSieben MAXX Austria, PULS 4, kabel eins Doku Austria (seit 22.09.2016); werberelevante Zielgruppe 12 - 49 Jahre; Quelle: AGTT/GfK Fernsehforschung/Evogenius Reporting.

Zuschauermarktanteile der ProSiebenSat.1-Sender in der Schweiz (Abb. 43)

Zielgruppe 15-49 Jahre

in Prozent	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
SAT.1 Schweiz	5,8	5,3	4,8	5,4
ProSieben Schweiz	7,0	7,5	7,0	7,8
kabel eins Schweiz	2,6	2,7	2,6	2,8
sixx Schweiz	1,3	1,0	1,3	1,0
SAT.1 Gold Schweiz	0,5	0,7	0,6	0,6
ProSieben MAXX Schweiz	0,9	1,0	0,8	0,7
Puls 8	0,8	0,3	0,7	0,3

Werte beziehen sich auf 24 Stunden (Mo - So). **Schweiz:** SAT.1 Schweiz, ProSieben Schweiz, kabel eins Schweiz, sixx Schweiz, SAT.1 Gold Schweiz, ProSieben MAXX Schweiz, Puls 8 (seit 08.10.2015); werberelevante Zielgruppe 15-49 Jahre; Marktanteile beziehen sich auf die deutsche Schweiz; D - CH; Quelle: Mediapulse TV Panel.

Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet den Free-TV-Sendern in Deutschland neue Möglichkeiten zur Refinanzierung ihres Programmangebots. So bietet unter anderem die Distribution von Programmen in hoher Auflösung (HD) eine attraktive Wachstumsmöglichkeit mit wiederkehrenden, vom TV-Werbemarkt unabhängigen Erlösen. Daher gewinnen HD-User-Zahlen neben den Zuschauermarktanteilen zunehmend an Relevanz für den Konzern: Die Nutzerzahl der Satellit-Digitalplattform HD+, über die private Fernsehsender in Deutschland verbreitet werden, steigt kontinuierlich. 2016 zählten die ProSiebenSat.1-HD-Sender in Deutschland 7,2 Mio Nutzer (Vorjahr: 6,2 Mio). Hier partizipieren wir an den technischen Freischaltentgelten, die Endkunden für Programme in HD-Qualität an die jeweiligen Anbieter entrichten. Auch in Österreich und der Schweiz strahlt der Konzern seine Programme in HD-Qualität aus.

 Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.

 Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

Zahlreiche Kooperationen unterstreichen die Strategie der ProSiebenSat.1 Group, ihr Programm über möglichst viele Verbreitungswege anzubieten und ihre technische Reichweite auszubauen. Vor diesem Hintergrund hat das Unternehmen auch im Jahr 2016 zahlreiche neue Distributionsvereinbarungen getroffen, unter anderem mit der Deutschen Telekom, Vodafone oder Waipu TV, einem Online-Entertainment-Service. Neben Reichweite und Marktanteilen sind Auszeichnungen ein Indikator für die Popularität und Qualität unserer Programme. 2016 hat der Konzern erneut zahlreiche Preise gewonnen (Abb. 44).

Auszeichnungen für TV-Formate und Koproduktionen (Abb. 44)

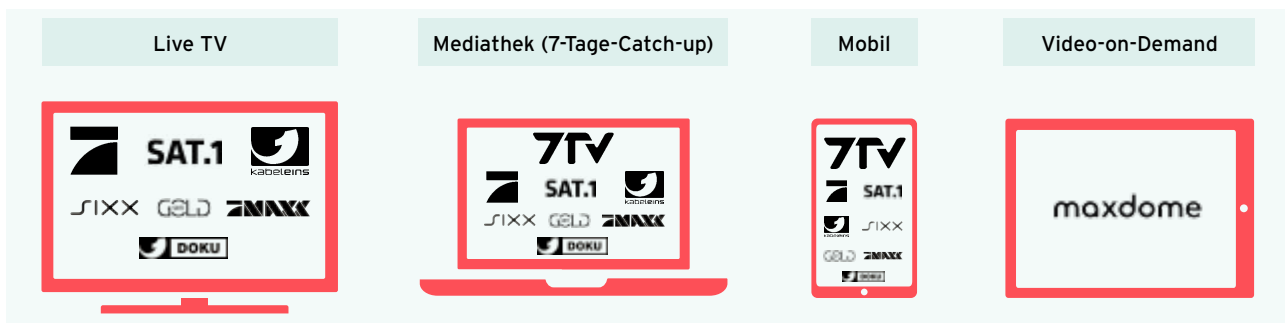
Bayerischer Fernsehpreis	„Kampf für Frieden im Kongo – Die größte UNO-Mission der Welt“ (Dr. Dietmar Klumpp in der Kategorie Kultur- und Bildungsprogramme) „Zwei Leben. Eine Hoffnung“ (Richard Huber: Bester Regisseur in Fernsehfilme/Serien und Reihen)
Bayerischer Filmpreis	„Honig im Kopf“ ¹ (Til Schweiger: Publikumspreis)
Deutscher Fernsehpreis	„Joko gegen Klaas – Das Duell um die Welt“ (Beste Unterhaltung Primetime) „Mordkommission BERLIN 1“ (Beste Ausstattung; Beste Musik)
Goldene Romy	„Mordkommission BERLIN 1“ (Beste Produktion Fernsehfilm; Beste Regie Fernsehfilm; Tobias Moretti: Bester Schauspieler)
Gold Medal Award	„Die Ungehorsame“ (Bestes TV-Movie)
1Live Krone	„Luke! Die Woche und ich“ (Luke Mockridge: Bester Comedian)

¹ Koproduktion der ProSiebenSat.1-Tochter SevenPictures.

Entwicklung der Nutzerzahlen

Die ProSiebenSat.1 Group verfolgt konsequent eine digitale Entertainment-Strategie und hat ihre Marktpräsenz im Jahr 2016 in allen relevanten Bereichen ausgebaut. Der Konzern diversifizierte seine Angebote und wertet Programminhalte auf verschiedenen Plattformen aus (Abb. 45).

Auswertung von Programminhalten (Abb. 45)



Auf Basis der zuletzt veröffentlichten Daten von November 2016 erreichten die von ProSiebenSat.1-Werbezeitenvermarkter SevenOne Media betreuten Web-Angebote rund 34 Mio Unique User (Vorjahr: rund 33 Mio Unique User). Dazu zählen etwa die ProSiebenSat.1-Senderseiten, die Wetterplattform [wetter.com](#) oder das Sportportal [sport1.de](#). Der direkte Wettbewerber IP Deutschland erreichte mit seinen Internet-Angeboten rund 31 Mio Unique User (Vorjahr: rund 29 Mio Unique User). Diese Angaben basieren auf Daten der [Arbeitsgemeinschaft Online Forschung \(AGOF\)](#).



Medienglossar,
Seite 285.

Zudem bietet der Konzern seinen Werbekunden über Applikationen für die mobile Nutzung neue Vermarktungsumfelder. Im August 2016 hat ProSiebenSat.1 für seine deutschen Free-TV-Sender neue Apps gelauncht; darüber ist das Fernsehprogramm auf Smartphones und Tablets jederzeit und kostenfrei abrufbar. Seit Start verzeichneten die Apps bereits über 11 Mio Downloads auf Smartphones und Smart-TVs.

Darüber hinaus hat die ProSiebenSat.1 Group ihr globales, werbefinanziertes Video-Streaming-Angebot ausgebaut und sich 2016 am US-Video-Streaming-Anbieter Pluto TV beteiligt. Pluto TV betreibt mehr als 100 lineare Live-Fernsehsender und erreicht 5 Mio aktive Nutzer pro Monat. Gleichzeitig haben wir das deutsche Internet-Fernsehportal Quazer im Zuge der Transaktion mit Pluto TV zusammengeführt. Es bietet seinen Nutzern mehr als 60 Special-Interest-Sender. Gemeinsam strahlen sie international lineare Fernsehangebote jenseits des klassischen TV-Programms aus. Der Markt für dieses werbefinanzierte Videostreaming beläuft sich in den USA auf 4 Mrd Euro.



Medienglossar,
Seite 285.

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil des Digitalportfolios von ProSiebenSat.1 ist das im Herbst 2013 gegründete Multi-Channel-Network (MCN) Studio71. Durch den Zukauf des US-Netzwerks CDS (Collective Digital Studio) hat der Konzern sein MCN im Jahr 2015 internationalisiert. Es refinanziert sich ebenfalls primär über Werbung und steigert seine Abrufzahlen kontinuierlich. 2016 zählte Studio71 weltweit 60 Mrd Video Views (Vorjahr: 27 Mrd Video Views) und mehr als 420 Mio Abonnenten. Allein in Deutschland stiegen die Video Views um 74 Prozent. Damit ist Studio71 die Nummer 1 in Deutschland und zählt weltweit zu den vier größten MCNs.



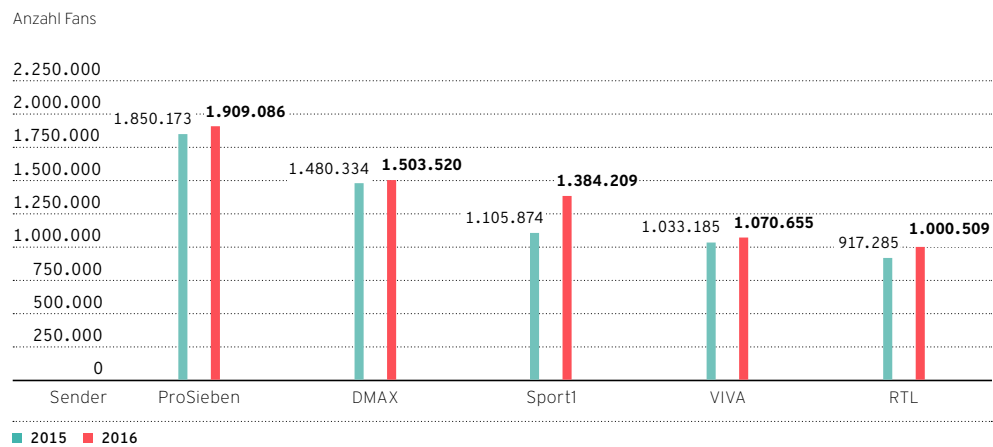
Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.

Neben diesen werbefinanzierten Online-Plattformen betreibt der Konzern das VoD-Portal [maxdome](#): Die Online-Videothek generiert Umsätze über Einzelabrufe sowie Abonnements und ist sowohl über das klassische TV-Gerät und den PC als auch mobil verfügbar. Im Jahr 2016 verzeich-

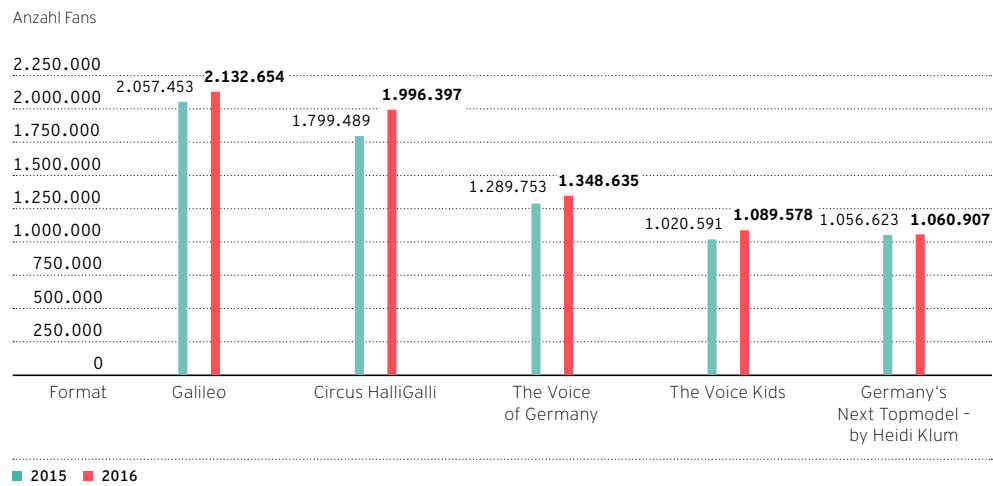
nete maxdome 1 Mio Subscription-Video-on-Demand (SVoD)-Nutzer und zählte damit zu den Top-3-Anbietern. Mit über 50.000 Titeln bietet maxdome das umfangreichste VoD-Content-Angebot in Deutschland.

Um die Verfügbarkeit und Bekanntheit unserer TV-Inhalte über alle Kanäle zu erhöhen sowie die Bindung der Zuschauer an unsere Programme zu stärken, verlagern wir unsere Inhalte zudem in die sozialen Netzwerke. Im Bereich Social Media ist die ProSiebenSat.1 Group das reichweitenstärkste Medienhaus in Deutschland. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 zählten die 32 wichtigsten Facebook Pages von ProSiebenSat.1 rund 18 Mio Fans (Vorjahr: 15,6 Mio). Am beliebtesten waren erneut das Wissensmagazin „Galileo“ sowie die Sender- und Programmseiten von ProSieben (Abb. 46-47); den größten Fan-Zuwachs konnte die ProSieben-Show „Circus HalliGalli“ verbuchen: Diese steigerte sich mit rund 197.000 neuen Fans um fast 11 Prozent.

Top-5-Senderseiten in Deutschland bei Facebook (Abb. 46)



Top-5-Formate der ProSiebenSat.1 Group bei Facebook (Abb. 47)



www.twitter.com/ProSieben

Der Twitter-Account von ProSieben erreichte zum Jahresende 2016 über 1,8 Mio Follower. Dies entspricht einer Steigerung von 19,7 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Damit unterstreicht ProSieben seine Spitzenposition in der Social-Media-Kommunikation. Kein anderer TV-Sender nutzt Twitter so erfolgreich. Zum Vergleich: Dem Twitter-Account von RTL folgen rund 515.000 Menschen.

CONTENT HIGHLIGHTS 2016

HIER SPIELT DIE MUSIK

It's nothing but the Voice: SAT.1 zeigte die sechste Staffel von „**The Voice of Germany**“ (a) erstmals am Sonntag und rückte den Dauerbrenner damit auf den reichweitenstärksten Fernsehabend der Woche – mit Erfolg: Deutschlands beliebteste Casting-Gesangsshow machte sowohl ProSieben als auch SAT.1 mit Bestwerten von bis zu 23,3 Prozent (ProSieben) bzw. 20,6 Prozent (SAT.1) regelmäßig zum Marktführer. Durchschnittlich wollten 17,3 Prozent der 14- bis 49-jährigen Zuschauer die emotionale Suche nach Deutschlands bestem Gesangstalent sehen.



a

DICK IM (VORABEND-)GESCHÄFT

Bis zu 16,4 Prozent der 14- bis 49-jährigen Zuschauer freuten sich mit den Kandidaten von „**The Biggest Loser**“ (c) über jedes verlorene Kilo. Die SAT.1-Erfolgsshow mit Coach Christine Theiss, die 2016 einen hervorragenden Staffelschnitt von 13,4 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen erzielte, geht 2017 bereits in die neunte Runde. Mit deutlich mehr Kalorien, aber genauso erfolgreich verlief die Suche nach Deutschlands bestem Hobbybäcker: „**Das große Backen**“ erzielte bis zu 17,4 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen. Außerdem erreichte die dritte Staffel von „**Hochzeit auf den ersten Blick**“ gute Marktanteile von bis zu 13,3 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen.



c

SÜSSE SCHNITTEN UND HEISSE TEILE

Enie van de Meiklokes hat frisches Gebäck im Gepäck – in den neuen Folgen von „**Sweet & Easy - Enie backt**“ (e). Damit erreichte sie bis zu 4,2 Prozent Marktanteil bei den 14- bis 49-Jährigen und sogar 8,5 in der Relevanzzielgruppe (Frauen 14-39 Jahre). Und nicht nur beim Backen wurde es heiß auf sixx, auch Paula Lamberts „**Sex und gute Nachtgeschichten**“ sind weiterhin fester Bestandteil des Frauensenders. In ihrer Doku-Reihe „**So kommt Deutschland**“ begleiteten bis zu 3,9 Prozent (Frauen 14-39 Jahre) Paula und ihren Mann bei ihrem sinnlichen Roadtrip quer durch die Republik.



e

IT'S SHOWTIME!

Großartige Samstagabend-Shows waren auch 2016 das Aushängeschild von ProSieben: In „**DIE BESTE SHOW DER WELT**“ (b) konnte das Publikum im Studio sogar die „Show in der Show“ wählen. In der ProSieben-Relevanzzielgruppe (14-39 Jahre) verfolgten bis zu 24,5 Prozent der Zuschauer die Quoten-Duelle von Joko Winterscheidt und Klaas Heufer-Umlauf. Mit spannenden Zweikämpfen überzeugte auch „**Schlag den Star**“: Die Neuaufgabe des Formats mit Moderator Elton erzielte bis zu 18,2 Prozent Marktanteil bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern. Ebenfalls (sportliche) Höchstleistung erbrachten die 48 prominenten Spieler in „**Die große ProSieben Völkerball Meisterschaft**“: Sie erreichten sehr gute 14,9 Prozent bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern.



b

EINDRUCKSVOLLER START

Imposante Naturdokumentationen, spannende Geschichtsreportagen und fesselnde Real-Crime-Beiträge: Das ist kabel eins Doku (d), der siebte Free-TV-Sender der ProSiebenSat.1 Group. Der Doku-Channel startete im September 2016. Mit international bekannten Formaten wie „**Anthony Bourdain - Kulinarische Abenteuer**“ erzielte kabel eins Doku bereits in der ersten Woche bis zu 1,5 Prozent Marktanteil in der Relevanzzielgruppe der männlichen Zuschauer von 40 bis 64 Jahren.



d

ACHTUNG ABENTEUER!

kabel eins punktete auch 2016 mit eigenproduzierten Factual-Formaten: In „**Achtung Abzocke - Urlaubsbetrügnern auf der Spur**“ entlarvte Journalist Peter Giesel Touristenfallen an Urlaubs-Hotspots rund um den Globus. Die Doku-Reihe erreichte bis zu 8,9 Prozent bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern. Spannende Beiträge zu den großen und kleinen Abenteuern des (Alltags-)Lebens lieferten zudem die beliebten Wissensmagazine „**Abenteuer Leben täglich**“ (f) und „**Abenteuer Leben am Sonntag**“: Sie erreichten ebenfalls sehr gute Marktanteile von bis zu 9,0 Prozent bzw. 8,5 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen.



f

MIT GANZ VIEL HERZ

SAT.1 Gold zeigte sich mit zwei neuen Eigenproduktionen von seiner besonders gefühlvollen Seite: Mit der Dating-Show **„Herz sucht Liebe“** (g) erreichte der Nostalgie- und Service-Sender Marktanteile von bis zu 1,8 Prozent bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern. Auch bei **„Haustier sucht Herz“** kam zusammen, was zusammengehört: Der erste Live-Tiervermittlungstag im deutschen Fernsehen verhalf 20 Vierbeinern zu einem neuen Zuhause und erzielte dabei in der weiblichen Relevanzzielgruppe (40-64 Jahre) einen hervorragenden Marktanteil von 3,4 Prozent.



g

FÜR ECHE KERLE

Mit der **National Football League** (i) erzielte ProSiebenMAXX auch 2016 Bestwerte: Neben den vielen Live-Spielen begeisterte die Fans vor allem das wöchentliche Football-Magazin **#ranNFLsüchtig**, das Marktanteile von bis zu 6,5 Prozent in der Relevanzzielgruppe der 14- bis 39-jährigen Männer erreichte. Ebenfalls nichts anbrennen ließen die Köche von **„Beef-Battle – Duell am Grill“**: Die ProSiebenMAXX-Eigenproduktion punktete mit Marktanteilen von bis zu 3,1 Prozent bei den 14- bis 49-jährigen Zuschauern. In seiner Relevanzzielgruppe erreichte das Format ausgezeichnete Marktanteile von bis zu 5,3 Prozent.



i

WER DIE WAHL HAT ...

Was die USA können, kann Österreich schon lange: Auch in der Alpenrepublik stand 2016 alles im Zeichen der Präsidentschaftswahl. Auf PULS 4 zählten deshalb die Politik-Sendungen **„Wer wird Präsident?“** (j) mit Marktanteilen von bis zu 14,8 Prozent in der relevanten Zielgruppe der 12- bis 49-Jährigen zu den reichweitenstärksten Formaten des Jahres: In der Elefantenrunde trafen alle sechs Kandidaten aufeinander; im Duell standen sich noch Norbert Hofer und Alexander Van der Bellen gegenüber.



j

SCHWEIZER KOCHKÜNSTE

In der ersten, eigenproduzierten Staffel von **„Schudel on the Rocks“** (h) auf ProSieben Schweiz zauberte René Schudel zusammen mit bekannten Schweizer Musikern deren Lieblingsgerichte. Damit holte der TV-Koch Marktanteile von bis zu 11,4 Prozent bei den 15- bis 49-Jährigen. Auch die dritte Staffel von **„LandLiebeTV“** startete mit einem sehr guten Marktanteil von 6,0 Prozent in SAT.1 Schweiz: Die Reportage-Beiträge über Land und Leute ergänzte TV-Koch Andreas C. „Studi“ Studer um passende Schweizer Gerichte.



h

DAS ROCKT!

Hollywoods Actionstar **Dwayne „The Rock“ Johnson** und Seven Bucks Production produzieren seit Mai 2016 gemeinsam mit Studio71 actiongeladenen Video Content: Der Youtube-Channel „The Rock“ verzeichnete innerhalb der ersten fünf Monate bereits über 1 Mio Abonnenten und erreicht im Durchschnitt monatlich 7 Mio Video Views. Weitere Channels mit Prominenten aus allen Bereichen folgen. Studio71 bündelt sowohl das Angebot an Web-Only-Inhalten der Sendergruppe als auch das von Webstars und Content-Partnern unterschiedlichster Genres. Das Multi-Channel-Network der ProSiebenSat.1 Media SE ist führender Anbieter von Web-Produktionen im deutschsprachigen Raum und weltweit unter den Top Vier.

GLÄNZENDE FORTSETZUNG

Mit über 6 Mio Klicks waren bereits die ersten beiden Staffeln der von der ProSiebenSat.1-Tochter 7NXT produzierten Web-Serie **„Der Lack ist ab“** ein voller Erfolg. Und weil der Lack noch lange nicht ab ist, wurden die zehn neuen Folgen der dritten Staffel exklusiv auf Sat.1.de sowie erstmals auch auf Facebook ausgestrahlt: Dabei erreichte das Chaos-Paar Kai Wiesinger und Bettina Zimmermann rund 500.000 plattformübergreifende Video Views. Die Serie wurde zudem auf dem Melbourne Web Fest 2016 als bestes internationales Comedy-Format ausgezeichnet.

Konjunkturelle Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft ist im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr real um 1,9 Prozent gewachsen (Vorjahr: 1,7 %). Für das vierte Quartal rechnet das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) mit einem Plus von 0,5 Prozent gegenüber dem Vorquartal (Abb. 48). Positive Effekte lieferte insbesondere der private Konsum, der mit 2,0 Prozent im Jahr 2016 kräftig expandierte. Vor diesem Hintergrund ist der Umsatz im Einzelhandel nach Einschätzung des Statistischen Bundesamts real um 1,6 Prozent gewachsen. Er macht rund ein Viertel des privaten Konsums aus. Daneben steuerte der staatliche Konsum – unter anderem durch höhere Ausgaben infolge der Flüchtlingsmigration – wichtige Wachstumsimpulse bei. Zudem trieben gestiegene Bauinvestitionen die Konjunktur. Dagegen entwickelte sich der Außenhandel nicht mit der erhofften Dynamik: Zwar hat der Export vor allem in das europäische Ausland zugelegt, aufgrund der höheren Importe ist der Wachstumsbeitrag aber gering ausgefallen.



Künftige wirtschaftliche
und branchenspezifische
Rahmenbedingungen,
Seite 170.

Im Euroraum rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) für das Gesamtjahr 2016 mit einem realen Plus von 1,7 Prozent (Vorjahr: 2,0%). Im vierten Quartal dürfte die Wirtschaftsleistung nach Schätzung des ifo Instituts um 0,4 Prozent im Vergleich zum Vorquartal gewachsen sein. Neben dem staatlichen Konsum lieferten die privaten Konsumausgaben die stärksten Wachstumsimpulse.

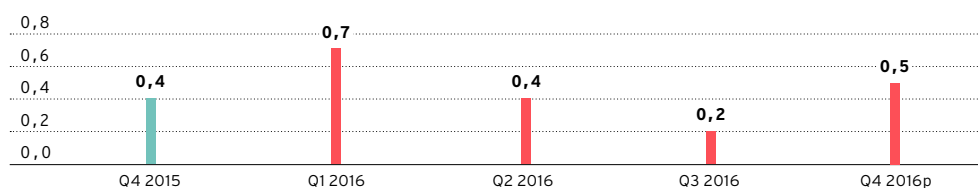
Die Aussichten für die Weltwirtschaft haben sich nach einem schwächeren ersten Halbjahr in der zweiten Jahreshälfte 2016 etwas aufgehellt. Dazu trugen unter anderem die Konjunkturerholung in Russland und Brasilien sowie die deutliche Belebung der US-amerikanischen Wirtschaft bei. Gleichzeitig sehen die Institute erhebliche Prognoserisiken, vor allem im geopolitischen Bereich. Der IWF rechnet für das Jahr 2016 mit einem realen Wachstum von 3,1 Prozent (Vorjahr: 3,2%).



Künftige wirtschaftliche
und branchenspezifische
Rahmenbedingungen,
Seite 170.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland (Abb. 48)

in Prozent, Veränderung gegenüber Vorquartal



Preis-, saison- und kalenderbereinigt;

Quelle: DIW-Konjunkturbarometer vom 31.01.2017; p = Prognose.

Entwicklung des TV- und Online-Werbemarkts



Konjunkturelle
Entwicklung, Seite 112.

Der TV-Werbemarkt reflektierte 2016 die insgesamt positive Binnenkonjunktur in Deutschland. Laut Nielsen Media Research stiegen die Brutto-TV-Werbeinvestitionen im Gesamtjahr 2016 um 8,0 Prozent auf 15,091 Mrd Euro (Vorjahr: 13,979 Mrd Euro). Ein Großteil der Investitionen entfiel mit 4,983 Mrd Euro (Vorjahr: 4,676 Mrd Euro) auf das vierte Quartal, das üblicherweise das größte Marktvolumen kennzeichnet.

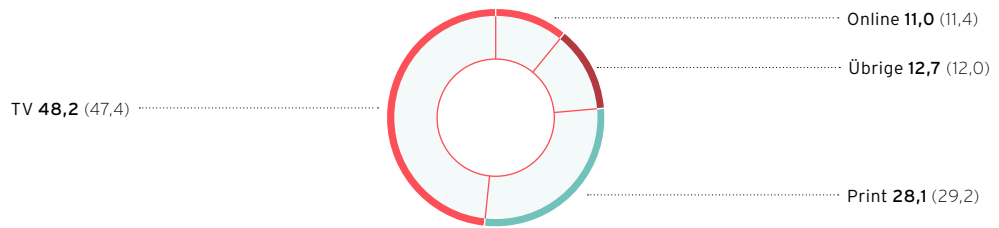
Das Brutto-Marktwachstum war 2016 insbesondere auf höhere TV-Investitionen in den Branchen Gesundheit und Pharma (+18,4%), Kraftfahrzeuge (+16,9%) und Dienstleistungen (+16,8%) zurückzuführen. Gleichzeitig treibt TV den strukturellen Wandel voran und konnte im intermedialen Vergleich weitere Anteile dazugewinnen: Im Berichtszeitraum flossen 48,2 Prozent der Werbeinvestitionen im deutschen Markt in TV-Werbung (Vorjahr: 47,4%). Print verlor hingegen, der Brutto-Anteil sank um 1,1 Prozentpunkte auf 28,1 Prozent (Abb. 49).



Auswirkungen der
Rahmenbedingungen auf
den Geschäftsverlauf, Seite 117.

Media-Mix deutscher Brutto-Werbemarkt (Abb. 49)

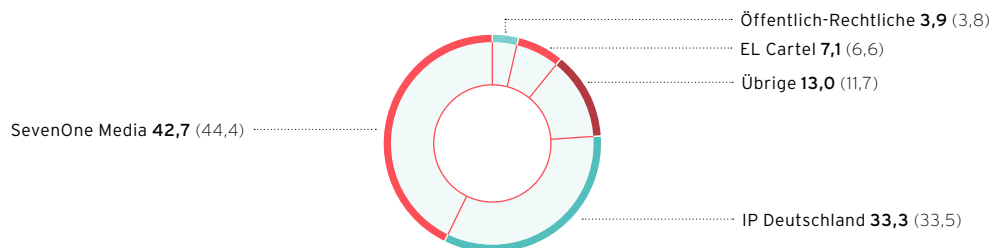
in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Quelle: Nielsen Media Research.

Marktanteile deutscher Brutto-TV-Werbemarkt (Abb. 50)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Quelle: Nielsen Media Research.

Laut Nielsen Media Research erwirtschaftete die ProSiebenSat.1 Group in diesem Marktumfeld TV-Werbereinnahmen in Höhe von 6,447 Mrd Euro brutto (Vorjahr: 6,201 Mrd Euro). Dies entspricht einem Zuwachs von 4,0 Prozent gegenüber dem Geschäftsjahr 2015. Im vierten Quartal 2016 stiegen die Erlöse um 1,4 Prozent auf 2,089 Mrd Euro (Vorjahr: 2,059 Mrd Euro). Daraus resultiert für das Gesamtjahr 2016 ein Marktanteil von 42,7 Prozent; im vierten Quartal erzielte ProSiebenSat.1 einen Marktanteil von 41,9 Prozent (Vorjahreszeiträume: 44,4% bzw. 44,0%). Der Konzern ist damit weiterhin Marktführer im deutschen TV-Werbemarkt (Abb. 51-52). Der Marktanteilsrückgang gegenüber den Vorjahreszeiträumen ist vor allem auf den Eintritt neuer Marktteilnehmer zurückzuführen, der zu einer gewissen Fragmentierung führt. Zudem fand 2016 die Übertragung sportlicher Großereignisse wie die Fußball-Europameisterschaft sowie die Olympischen Sommerspiele auf den öffentlich-rechtlichen Sendern statt.

Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

Risiko- und Chancen-
bericht, Seite 148.

TV-Werbemärkte in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf Brutto-Basis (Abb. 51)

in Prozent	Entwicklung des TV-Werbemarkts Q4 2016		Entwicklung des TV-Werbemarkts 2016	
	Abweichung vs. Vorjahr		Abweichung vs. Vorjahr	
Deutschland	6,6		8,0	
Österreich	8,7		8,9	
Schweiz	1,5		3,6	

in Prozent	Marktanteile ProSiebenSat.1		Marktanteile ProSiebenSat.1	
	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Deutschland	41,9	44,0	42,7	44,4
Österreich	36,4	36,9	36,6	37,0
Schweiz	26,6	30,1	26,9	29,2


Deutschland: Januar - Dezember, brutto, Nielsen Media. **Österreich:** Januar - Dezember, brutto, Media Focus. **Schweiz:** Januar - Dezember, die Werbemarktanteile beziehen sich auf die deutsche Schweiz, brutto, Media Focus.

 Künftige wirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen, Seite 170.

 Ertragslage des Konzerns, Seite 121.

 Medienglossar, Seite 285.

 Medienglossar, Seite 285.

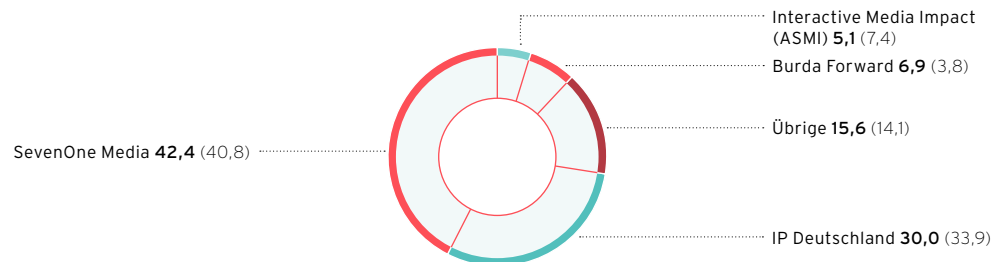
 Nielsen Media Research weist für den Online-Werbemarkt in Deutschland Brutto-Zahlen aus, u. a. exklusive Google/YouTube, Facebook.

Die Brutto-Werbemarktdaten von Nielsen Media Research sind wichtige Indikatoren für eine objektive Bewertung der Werbemarktentwicklung. Dennoch erlauben Brutto-Daten nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächlichen Werbeeinnahmen, da sie weder Rabatte und Eigenwerbung noch Agenturprovisionen berücksichtigen. Zudem beinhalten die Zahlen von Nielsen Media Research auch TV-Spots aus Media-for-Revenue-Share- und Media-for-Equity-Geschäften. Nach Einschätzung von ProSiebenSat.1 war die Entwicklung des TV-Werbemarkts in Deutschland auf Netto-Basis ebenfalls positiv; das Gesamtjahr 2016 entwickelte sich im Rahmen unserer Erwartungen. Offizielle Daten zum Netto-TV-Werbemarkt werden im Mai 2017 vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) veröffentlicht.

Der Werbemarkt für InStream-Videoanzeigen entwickelte sich laut Nielsen Media Research in Deutschland weiterhin positiv: Das Marktvolumen stieg im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 14,2 Prozent auf 577,4 Mio Euro brutto (Vorjahr: 505,5 Mio Euro). InStream-Videoanzeigen sind Bewegtbild-Werbeformen im Internet, die vor, nach oder während eines Video-Streams gezeigt werden. Aus ihrer Vermarktung erwirtschaftete die ProSiebenSat.1 Group im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Brutto-Umsatz in Höhe von 244,6 Mio Euro (Vorjahr: 206,1 Mio Euro). Dies entspricht einem Zuwachs von 18,7 Prozent gegenüber dem Vorjahr und einem Brutto-Marktanteil von 42,4 Prozent (IP Deutschland: 30,0%) (Abb. 52). Insgesamt stiegen die Investitionen in Online-Werbeformen um 2,7 Prozent auf 3,454 Mrd Euro (Vorjahr: 3,365 Mrd Euro). Der Online-Werbemarkt umfasst neben InStream-Videos auch Display Ads wie klassische Banner und Buttons.

Marktanteile deutscher Brutto-Online-Werbemarkt für InStream-Videoanzeigen (Abb. 52)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Quelle: Nielsen Media Research.

Vergleich des tatsächlichen mit dem erwarteten Geschäftsverlauf

- > **ProSiebenSat.1 hat die für 2016 angestrebten Finanzziele erreicht und schreibt ein neues Rekordjahr.**
- > **Strategische Zukäufe haben das Umsatzwachstum beschleunigt, sodass der Konzern seine Ziele im Oktober angehoben hat.**
- > **Im deutschen Zuschauermarkt ist das Unternehmen mit einem Gruppenmarktanteil von 28,0 Prozent weiterhin führend.**

Wachstumserwartungen für 2016. Der ProSiebenSat.1-Konzern veröffentlicht im Geschäftsbericht seine Ziele für die neue Berichtsperiode; sofern erforderlich passen wir unsere Prognosen unterjährig an. Zuletzt haben wir unsere Umsatzerwartungen im Oktober 2016 angehoben – von einem Anstieg des Konzernumsatzes um mindestens 10 Prozent auf ein Wachstum um mehr als 15 Prozent im Jahr 2016. Die Akquisitionen der vergangenen Monate haben das Umsatzwachstum beschleunigt. Für den deutschen Netto-TV-Werbemarkt hat der Konzern zugleich auf Jahres-sicht einen Zuwachs von etwas über 2 Prozent prognostiziert (zuvor 2 bis 3 Prozent), wobei sich die TV-Werbeerlöse des Konzerns leicht unter Marktniveau entwickeln würden.

Der Konzernumsatz stieg 2016 auf 3.799 Mio Euro. Aufgrund des hohen Umsatzwachstums um 17 Prozent markierten auch die relevanten operativen Ergebnisgrößen Rekordwerte (Abb. 54). Damit haben wir unsere wichtigsten Profitabilitätsziele erreicht. Die Finanzlage entwickelte sich ebenfalls planmäßig: Der Verschuldungsgrad bewegte sich mit 1,9 im Zielkorridor.

Der Umsatzanstieg wurde im Geschäftsjahr 2016 von allen Segmenten getragen. Wichtigste Umsatztreiber waren erneut die Commerce-Aktivitäten. Gleichzeitig verzeichneten die Umsätze im Segment Content Production & Global Sales eine deutliche Steigerungsrate. Im Segment Broadcasting German-speaking wächst ProSiebenSat.1 sehr solide. Das Segment Digital Entertainment entwickelte sich ebenfalls im Rahmen der Erwartungen positiv und ist in den strategisch relevanten Geschäftsfeldern dynamisch gewachsen.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung im Mehrjahresvergleich (Abb. 53)

in Mio Euro	2016	2015	2014	2013	2012
Umsatz	3.799	3.261	2.876	2.605	2.356
EBITDA	982	881	818	758	680
Recurring EBITDA	1.018	926	847	790	745
Underlying net income	513	466	419	380	356

Wichtigster nicht-finanzieller Leistungsindikator der Unternehmenssteuerung ist der Zuschauermarktanteil im Kernmarkt Deutschland. Ziel von ProSiebenSat.1 ist es, die führende Marktstellung in einem wettbewerbsintensiven Umfeld beizubehalten. Dieses Ziel haben wir 2016 mit einem Marktanteil von 28,0 Prozent erreicht. Der Gruppenmarktanteil im Vorjahr markierte mit 29,5 Prozent ein Zehnjahreshoch.



Finanzziele,
Seite 88.



Finanzierungsanalyse,
Seite 127.



Geschäftsentwicklung
der Segmente, Seite 133.



Unternehmensinternes
Steuerungssystem,
Seite 89.



Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf für den Konzern¹ (Abb. 54)

in Mio Euro	Ist-Werte 2015	Ist-Werte 2016	Abweichung	Prognose 2016 ²
Umsatz	3.261	3.799	+17 %	Deutlicher Anstieg ¹
EBITDA	881	982	+12 %	Mittlerer bis hoher einstelliger Anstieg
Recurring EBITDA	926	1.018	+10 %	Mittlerer bis hoher einstelliger Anstieg
Bereinigter Konzernüberschuss (underlying net income)	466	513	+10 %	Mittlerer bis hoher einstelliger Anstieg
Verschuldungsgrad	2,1	1,9	-/-	1,5 - 2,5
Deutscher Zuschauermarkt Marktführerschaft	29,5	28,0	-1,5 %-punkte	Führende Marktposition auf hohem Niveau festigen

Vergleich des tatsächlichen mit dem prognostizierten Geschäftsverlauf der Segmente¹ (Abb. 55)

in Prozent	Externer Umsatz		Recurring EBITDA	
	Prognose ²	Veränderung 2016 vs. 2015	Prognose ²	Veränderung 2016 vs. 2015
Broadcasting German-speaking	Leichter Anstieg	3 %	Leichter Anstieg	3 %
Digital Entertainment ³	Deutlicher Anstieg	19 %	Deutlicher Anstieg	-1 %
Digital Ventures & Commerce ³	Deutlicher Anstieg	65 %	Deutlicher Anstieg	33 %
Content Production & Global Sales	Deutlicher Anstieg	38 %	Deutlicher Anstieg	87 %

1 Die genannten Werte beziehen sich auf das fortgeführte Geschäft. Die ProSiebenSat.1 Group hat im Geschäftsbericht 2015 ab Seite 172 ihren Unternehmensausblick für 2016 veröffentlicht; ihre Umsatzprognose für den Konzern hat das Unternehmen im Oktober 2016 konkretisiert und angehoben.

2 Bezogen auf prozentuale Steigerungsraten.

3 Im Zuge der Anpassung der Segmentstruktur hat der Konzern erstmals im dritten Quartal 2016 eine Jahresprognose für die neuen Segmente Digital Entertainment und Digital Ventures & Commerce veröffentlicht. Sie waren zuvor im Segment Digital & Adjacent zusammengefasst. Die Prognoseberichterstattung für die beiden Segmente im Digitalbereich wird zum Jahresende 2016 um das EBITDA erweitert und im Unternehmensausblick auf Seite 172 erläutert.



Finanzziele,
Seite 88.

Wachstumserwartungen für 2018. Wie im Oktober bekannt gegeben, strebt ProSiebenSat.1 für den Konzernumsatz mittelfristig eine Steigerung um 2,15 Mrd Euro gegenüber 2012 an. Bisher betrug die Zielvorgabe 1,85 Mrd Euro. Damit soll der Umsatz Ende 2018 bei 4,5 Mrd Euro liegen (zuvor: 4,2 Mrd Euro). Dabei generiert der Konzern einen wachsenden Umsatzanteil außerhalb des TV-Werbegeschäfts. Bis 2018 soll der Wert auf mehr als 50 Prozent steigen und das Gesamt-Digitalgeschäft einen Umsatz von über 1,7 Mrd Euro realisieren. 2016 waren es bereits 47 Prozent (Vorjahr: 39%) bzw. 1,2 Mrd Euro. Auch unser recurring EBITDA-Wachstumsziel haben wir um 50 Mio Euro auf 400 Mio Euro erhöht, sodass wir für 2018 ein bereinigtes EBITDA von 1,15 Mrd Euro erwarten. Zum Jahresende hat der Konzern bereits 67 Prozent seines mittelfristigen Umsatzziels und 68 Prozent im Hinblick auf sein erwartetes bereinigtes EBITDA-Wachstum erreicht. Mit den Zielerhöhungen berücksichtigen wir die Wachstumsbeiträge aus Akquisitionen.



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Wesentliche Einflussfaktoren auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

- › **Die Konjunkturdaten zeichnen ein positives Bild; zudem treibt der Strukturwandel das Wachstum im TV-Geschäft.**
- › **Die Digitalisierung verändert das Konsumentenverhalten; wir profitieren von dieser Entwicklung und investieren in allen Segmenten in neue Geschäftsfelder.**
- › **ProSiebenSat.1 treibt die Digitalisierung und Diversifikation der Geschäftstätigkeit konsequent voran und generiert bereits 47 Prozent des Konzernumsatzes mit Erlösmodellen jenseits der Bewegtbild-Werbung im TV, mittelfristig soll der Wert auf 50 Prozent steigen.**

Auswirkungen der Rahmenbedingungen auf den Geschäftsverlauf

Das Wachstum von ProSiebenSat.1 wird von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. Wichtige externe Rahmendaten sind in diesem Zusammenhang die Binnenkonjunktur und vor allem der private Konsum in Deutschland, da ihre Entwicklung sehr eng mit den Investitionen in TV-Werbung korreliert. 53,1 Prozent oder 2.017 Mio Euro des Konzernumsatzes erwirtschaftete ProSiebenSat.1 im Geschäftsjahr 2016 aus Bewegtbild-Werbung im TV (Vorjahr: 60,5% bzw. 1.974 Mio Euro). Auf den Hauptumsatzmarkt Deutschland entfielen davon 88,3 Prozent (Vorjahr: 88,4%).

Die ökonomischen Indikatoren wirkten sich 2016 positiv auf die Werbewirtschaft aus. Der private Konsum stieg um 2 Prozent, die Investitionen in TV-Werbung erhöhten sich gegenüber 2015 um 8 Prozent brutto. Auf Netto-Umsatzbasis dürfte sich das Marktwachstum ebenfalls positiv entwickelt haben und sich im niedrigen einstelligen Prozentbereich bewegen. Zugleich beeinflussten strukturelle Veränderungen das Wachstum und stimulierten das Preisniveau. Im intermedialen Vergleich steigt die Relevanz von TV-Werbespots. Dies hängt damit zusammen, dass die hohe Reichweite von Fernsehen aufgrund der Vielzahl an digitalen Angeboten noch wertvoller wird. Bewegtbild-Werbung ist zudem effektiv: Die multisensorische Ansprache aus Bild und Ton intensiviert die Werbewirkung.

ProSiebenSat.1 ist sowohl im TV- als auch im Online-Sektor der führende Anbieter für Bewegtbild-Werbung und hat die Marktdynamik 2016 erneut kapitalisiert. Wie alle konsumnahen Märkte reagiert die Werbebranche oftmals prozyklisch auf gesamtwirtschaftliche Entwicklungen. Zudem charakterisieren saisonale Effekte und insbesondere die hohe Bedeutung des vierten Quartals die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der ProSiebenSat.1 Group. Da sowohl die Konsumbereitschaft als auch die Fernsehnutzung in der Zeit vor Weihnachten signifikant steigen, erzielt das Unternehmen im Schlussquartal einen überproportional hohen Anteil seiner jährlichen Erlöse. Insgesamt erwirtschaftet der Konzern ca. ein Drittel seines Jahresumsatzes und üblicherweise rund 40 Prozent des recurring EBITDA im vierten Quartal. Dies trifft – bereinigt um Akquisitionseffekte – auch auf das abgelaufene Jahr zu (Abb. 56–58).



Konjunkturelle
Entwicklung, Seite 112.



Ertragslage des
Konzerns, Seite 121.



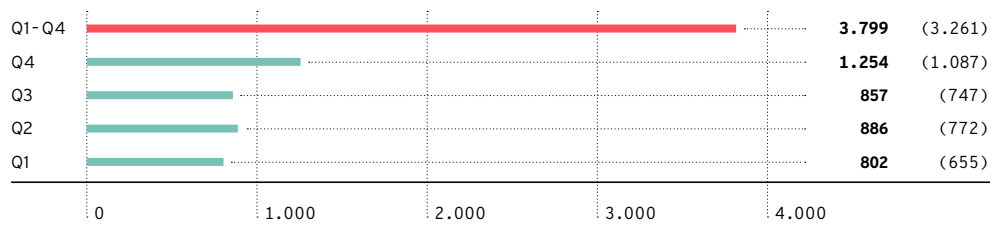
Konjunkturelle
Entwicklung, Seite 112.



Entwicklung des TV- und
Online-Werbemarkts,
Seite 112.

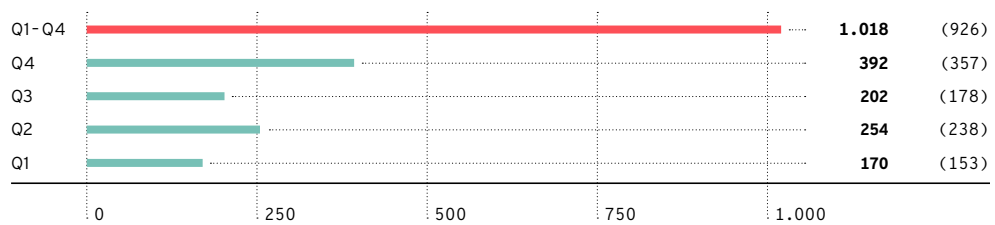
Umsatz nach Quartalen (Abb. 56)

in Mio Euro, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Recurring EBITDA nach Quartalen (Abb. 57)

in Mio Euro, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Ziel von ProSiebenSat.1 ist es, zusätzliche Geschäftsmodelle in allen Segmenten zu etablieren und unabhängiger von saisonalen oder konjunkturellen Entwicklungen einzelner Märkte zu wachsen. Im Kerngeschäft ist die Distribution der TV-Sender in HD-Qualität ein wichtiger Stellhebel hierfür. Die HD-Nutzerzahlen sind 2016 weiter gestiegen; infolgedessen erhöhten sich die Distributionserlöse der ProSiebenSat.1 Group deutlich. Parallel dazu bietet der ProSiebenSat.1-Konzern sein Entertainment-Portfolio mit Video-on-Demand (VoD)-Angeboten oder TV-Apps auch für digitale Devices und die mobile Nutzung. Seine Reichweite hat der Konzern 2016 zudem über Kooperationsverträge und Akquisitionen ausgebaut.

 Geschäftsentwicklung der Segmente, Seite 133.

 Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

 Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.

 Konjunkturelle Entwicklung, Seite 112.

 Entwicklung des TV- und Online-Werbemarkts, Seite 112.

Der Markt für Digital-Entertainment-Angebote wächst deutlich. Breitband-Internetzugänge mit schneller Datenübertragung treiben diese Entwicklung voran. Die steigende Bedeutung des Internets beeinflusst jedoch nicht nur die Unterhaltungsindustrie, sie fördert auch das Wachstum des digitalen Handels: Angeregt durch TV-Werbung hat fast die Hälfte aller Deutschen bereits ein Produkt im Internet gekauft. Der Impuls von TV für eine Online-Suchanfrage fällt dabei vor allem bei Marken hoch aus, die über einen eigenen Internet-Shop verfügen. Aus diesem Grund investiert ProSiebenSat.1 in Commerce-Portale, deren Produktwelten für Bewegtbild-Werbung besonders geeignet sind. Ziel ist es, thematisch verwandte Portfolios aufzubauen, sogenannte Verticals, da sich durch die Bündelung zusätzliche Umsatz- und Kosteneinsparpotenziale ergeben. Ein Beispiel für diese Strategie ist die Investition in Online-Reiseangebote, die ProSiebenSat.1 unter der Dachmarke 7Travel führt. Das Travel Vertical hat seine Umsätze im Geschäftsjahr 2016 deutlich gesteigert und einen wichtigen Beitrag zum profitablen Wachstum geleistet. Dies ist vor allem auf die Erstkonsolidierung von etraveli seit Dezember 2015 zurückzuführen; bei anderen 7Travel-Portalen wie Tropo blieben die Umsätze allerdings unter dem hohen Vorjahreswert. Tropo bietet vor allem Pauschalreisen in Urlaubsregionen an; diese Buchungen waren durch die geopolitischen Unsicherheiten geprägt.

Während makroökonomische Rahmenbedingungen sowie branchenspezifische und strukturelle Effekte unsere Geschäftsentwicklung deutlich beeinflussen können, haben Währungseffekte keine materiellen Auswirkungen auf die finanzielle Situation des Konzerns. ProSiebenSat.1 ist zwar international aufgestellt, das Unternehmen generiert den Großteil seiner Umsätze jedoch in Deutschland und damit in der Eurozone (Abb. 58). Der übrige Umsatzanteil entfällt primär auf die USA und das Produktionsgeschäft von Red Arrow.

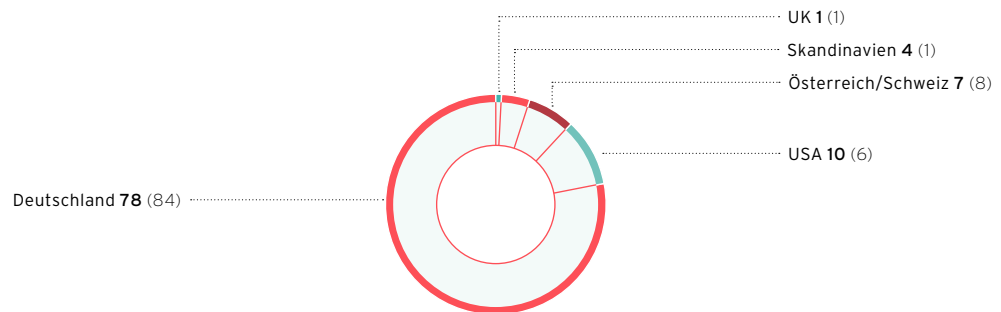


Finanz- und
Vermögenslage,
Seite 126.

Risiken aus Wechselkursänderungen begrenzt der Konzern zudem durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente; Währungsrisiken können sich aus Lizenzverträgen in Zusammenhang mit dem Erwerb von Programmrechten ergeben. ProSiebenSat.1 schließt Lizenzverträge vorwiegend mit US-Studios ab. Für die Begrenzung potenzieller Zinsrisiken nutzt der Konzern ebenfalls Sicherungsinstrumente. Die variabel verzinslichen Kreditverbindlichkeiten sind zum Ende des Geschäftsjahres 2016 zu 98 Prozent durch verschiedene Zinssicherungsinstrumente gedeckt (Vorjahr: 78%). Der Konzern verfolgt ein proaktives Finanzmanagement und hat die attraktiven Konditionen an den Finanzmärkten 2016 genutzt, um seine Kapitalstruktur weiter zu optimieren.

Umsatz nach Regionen (Abb. 58)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Änderungen im Konsolidierungskreis



Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.



Anhang, Ziffer 3
„Konsolidierungskreis“,
Seite 191.

Das erneut dynamische Wachstum des Konzerns im Geschäftsjahr 2016 war vor allem geprägt durch M&A-Aktivitäten im Digital- und Produktionsportfolio. Zudem hat ProSiebenSat.1 mit kabel eins Doku einen neuen Free-TV-Sender gelauncht und die Internationalisierung des Digital-Entertainment-Geschäfts vorangetrieben. Über die wichtigsten Änderungen im Konsolidierungskreis und weitere Portfoliomaßnahmen im Jahr 2016 berichten wir nachfolgend (Abb. 59):

➤ **Segment Digital Ventures & Commerce:** Die ProSiebenSat.1 Group hat über ihren Investment-Arm 7Commerce mit Vertragsschluss im Mai 2016 ihre Anteile an der Stylight GmbH auf 100 Prozent erhöht. Das Unternehmen ist der erfolgreichste Mode-Aggregator Europas und weltweit in 15 Ländern aktiv. Bereits im Dezember 2012 hatte ProSiebenSat.1 in einer ersten Finanzierungsrunde 22 Prozent an dem digitalen Marktplatz erworben. Die Vollkonsolidierung erfolgte im Juli. Im August 2016 erwarb der Konzern zudem 92 Prozent der Anteile an der WSM Holding GmbH. WindStar Medical ist spezialisiert auf die Entwicklung sowie den Vertrieb von innovativen Gesundheitsartikeln und wird seit Oktober vollkonsolidiert. Zusammen mit Stylight bündelt ProSiebenSat.1 diese Beteiligungen in seinem Lifestyle Commerce Ecosystem, über dessen digitale Plattformen der Konzern bereits verschiedene Angebote zu Gesundheit, Ernährung, Fitness, Wellness und Mode vertreibt.

Ebenfalls im vierten Quartal erfolgte die Vollkonsolidierung der PARSHIP ELITE Group, an der ProSiebenSat.1 eine Mehrheitsbeteiligung von 50,001 Prozent erworben hat. PARSHIP und ElitePartner sind die führenden Anbieter für Online-Partnervermittlung im deutschsprachigen Raum. Die Transaktion unterstreicht unseren strategischen Fokus auf etablierte profitable Wachstumsunternehmen, die Marktführer in ihrem Segment sind sowie stark von TV-Werbung profitieren. Die Unternehmen weisen ein hohes Synergiepotenzial für den Konzern auf und sind damit eine wichtige Basis für weiteres organisches Wachstum. Nach dem Vergleichsportal Verivox und dem Online-Flugreisebüro etraveli war die Mehrheitsbeteiligung an der PARSHIP

ELITE Group die dritte große Akquisition der ProSiebenSat.1 Group im Segment Digital Ventures & Commerce seit dem zweiten Quartal 2015.

- > **Segment Content Production & Global Sales:** Über die Red Arrow Entertainment Group hat der Konzern am Jahresanfang 60 Prozent der Anteile an der US-amerikanischen Produktionsfirma Dorsey Pictures (ehemals Orion Entertainment) erworben. Das Unternehmen mit Sitz in Denver ist ein führender US-Anbieter von Non-Scripted-TV-Programmen und Branded-Entertainment-Angeboten; im Bereich „Outdoor Adventure Television“ ist Dorsey weltweit einer der größten Produzenten. Die mehrheitliche Anteilsübernahme (65 %) am US-amerikanischen Produktionsunternehmen 44 Blue Studios fand im dritten Quartal 2016 statt und war ein weiterer strategischer Zukauf im englischsprachigen Raum. Die Gesellschaft ist ein führender Produzent von Non-Scripted-TV-Programmen wie Doku-Serien, Factual Entertainment sowie Abenteuer- und Lifestyle-Formaten. Mit den beiden Investments hat die Red Arrow Entertainment Group ihr Factual-Entertainment-Profil weiter ausgebaut. Die Akquisitionen erweitern das US-Produktionsnetzwerk von Red Arrow auf neun Beteiligungen und unterstreichen unsere wachstumsstarke Position im wichtigsten Fernsehmarkt der Welt.

ProSiebenSat.1 verfolgt ein aktives Portfoliomanagement mit dem Ziel, Synergien durch die Vernetzung der Geschäftsbereiche und insbesondere von TV- und Digitalangeboten zu heben. Bestandteil dieser M&A-Strategie sind auch Desinvestitionen. Dazu analysiert der Konzern regelmäßig sein Portfolio und bewertet das mögliche Synergiepotenzial. Vor diesem Hintergrund hat die ProSiebenSat.1 Group im zweiten Quartal 2016 ihre Games-Aktivitäten veräußert.



Weitere Informationen zu den Änderungen im Konsolidierungskreis befinden sich im Anhang, Ziffer 4 „Akquisitionen und Verkäufe“, Seite 191.

Ausgewählte Portfoliomaßnahmen und Änderungen im Konsolidierungskreis (Abb. 59)

Segment Broadcasting German-speaking	Gründung von 7Screen, dem Digital-Out-of-Home-Vermarkter von ProSiebenSat.1, im Februar 2016
	Launch des neuen Free-TV-Senders kabel eins Doku im September 2016
Segment Digital Entertainment	Gründung von glomex, einem globalen Marktplatz für Video-Content, im März 2016
	Verkauf der Aeria Games Europe, einer 100-prozentigen Beteiligung der ProSiebenSat.1 Group, und Einbringung in die gamigo AG > Entkonsolidierung im Juni 2016
	Minderheitsbeteiligung an Pluto TV, einem globalen Videodienst und führendem kostenlosen OTT Television-Service in den USA, im September 2016
Segment Digital Ventures & Commerce	Erhöhung der Beteiligung an Stylight, einem digitalen Marktplatz für Mode > Vollkonsolidierung seit Juli 2016
	Mehrheitsbeteiligung an WindStar Medical, einem Spezialisten für die Entwicklung und den Vertrieb von innovativen Gesundheitsartikeln > Vollkonsolidierung seit Oktober 2016
	Mehrheitsbeteiligung an der PARSHIP ELITE Group, dem führenden Anbieter für Online-Partnervermittlung im deutschsprachigen Raum > Vollkonsolidierung seit Oktober 2016
	Minderheitsbeteiligung an der Käuferportal Group, einem führenden Online-Portal in Deutschland für die Vermittlung von komplexen Produkten und Dienstleistungen, im November 2016
Segment Content Production & Global Sales	Gründung der Produktionsfirma 7Stories im Januar 2016
	Mehrheitsbeteiligung an der US-amerikanischen Produktionsfirma Dorsey Pictures > Vollkonsolidierung seit Januar 2016
	Gründung des Joint Venture Cove Pictures im Februar 2016
	Gründung des Joint Venture Mad Rabbit im April 2016
	Mehrheitsbeteiligung an der US-amerikanischen Produktionsfirma 44 Blue Studios > Vollkonsolidierung seit Juli 2016
Minderheitsbeteiligung an der US-amerikanischen Produktionsfirma Band of Outsiders im Juli 2016	



Finanzglossar,
Seite 282.

Ertragslage des Konzerns

- > **Das Jahr 2016 ist für ProSiebenSat.1 ein neues Rekordjahr mit einem Umsatz von 3.799 Mio Euro und einem recurring EBITDA von 1.018 Mio Euro.**
- > **Der Konzern hat in den vergangenen Monaten sein Portfolio erweitert und durch strategische Zukäufe expandiert; dies hat die Umsatz- und Kostenentwicklung wesentlich geprägt. ProSiebenSat.1 fokussiert sich auf Beteiligungen, die das Portfolio synergetisch ergänzen und sich maßgeblich für TV-Werbung eignen.**

Die ProSiebenSat.1 Group steigerte ihren Konzernumsatz für das Jahr 2016 auf 3.799 Mio Euro. Dies ist eine Zunahme gegenüber dem Geschäftsjahr 2015 um 17 Prozent oder 538 Mio Euro und markiert einen neuen Rekordwert. Das Umsatzwachstum wird auch im Geschäftsjahr 2016 von allen Segmenten getragen.

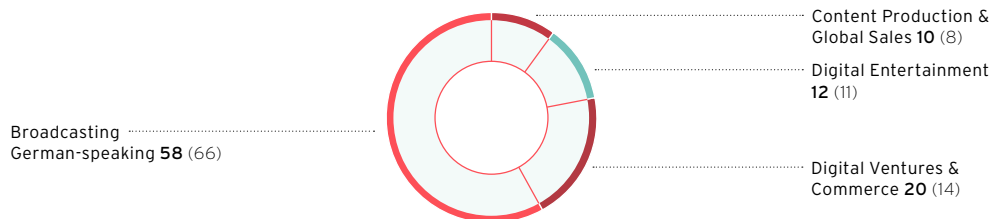


Geschäftsentwicklung
der Segmente,
Seite 133.

Besonders dynamisch entwickelten sich die Segmente Digital Ventures & Commerce und Content Production & Global Sales (+65 % bzw. +38 %). Sie lieferten mit 303 Mio Euro bzw. 99 Mio Euro die höchsten Wachstumsbeiträge. Im TV-Segment Broadcasting German-speaking stieg der externe Umsatz um 3 Prozent oder 58 Mio Euro auf 2.210 Mio Euro; es trug damit 58 Prozent zum Konzernumsatz bei (Vorjahr: 66 %).

Anteil am Konzernumsatz nach Segmenten (Abb. 60)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Anhang, Ziffer 10
„Sonstige betriebliche
Erträge“, Seite 203.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** beliefen sich auf 34 Mio Euro nach 25 Mio Euro in der Vergleichsperiode. Der Anstieg reflektiert primär Erträge aus der Veräußerung von Tochterunternehmen.



Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

Der Konzern hat in den vergangenen Monaten sein Unternehmensportfolio durch Akquisitionen erweitert. In diesem Kontext verzeichneten die **Gesamtkosten** einen Anstieg um 20 Prozent bzw. 501 Mio Euro auf 3.056 Mio Euro (Abb. 61):



Die Gesamtkosten setzen sich zusammen aus den Umsatzkosten, Vertriebskosten, Verwaltungskosten und sonstigen betrieblichen Aufwendungen, weitere Informationen beinhaltet der Anhang Ziffer 6-9, ab Seite 202.

- > Der Großteil des Kostenanstiegs gegenüber dem Vorjahr basiert auf einer Zunahme der **Umsatzkosten** um 256 Mio Euro bzw. 15 Prozent auf 2.020 Mio Euro. Hauptursache war die Erweiterung des Digitalportfolios, wobei vor allem die Konsolidierung des Multi-Channel-Networks (MCN) Studio71 (ehemals: Collective Digital Studio; CDS) und verschiedene Commerce-Plattformen das Kostenniveau prägten. Zudem wirkten sich Akquisitionen im Segment Content Production & Global Sales auf die Kostenentwicklung aus. Der Werteverzehr auf das Programmvermögen – die größte Kostenposition des Konzerns – stieg zugleich auf 915 Mio Euro (Vorjahr: 896 Mio Euro).



Anhang, Ziffer 7
„Vertriebskosten“,
Seite 202.

- > Aufgrund der Portfolioerweiterungen im Digitalsektor verzeichneten auch die **Vertriebskosten** eine Steigerung. Sie nahmen insgesamt um 40 Prozent bzw. 148 Mio Euro zu und betrugen 520 Mio Euro.

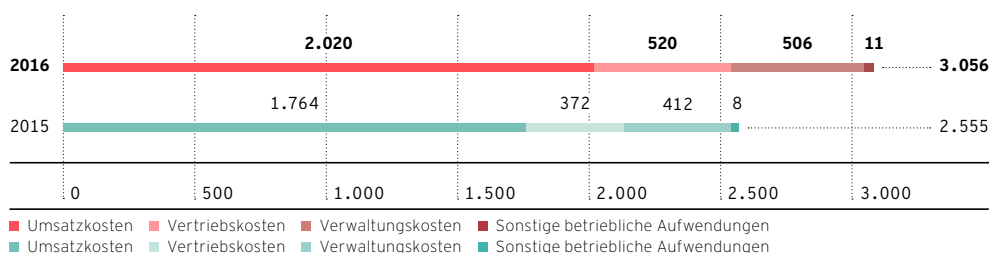


Anhang, Ziffer 8
„Verwaltungskosten“,
Seite 203.

- › Die **Verwaltungskosten** beliefen sich auf 506 Mio Euro; dies entspricht einer Zunahme um 23 Prozent bzw. 93 Mio Euro. Hauptursache für den Anstieg der Verwaltungskosten waren höhere Personalaufwendungen. Zudem entstanden aufgrund von Portfoliomaßnahmen höhere Abschreibungen auf Kaufpreisallokationen. Die Abschreibungen auf Sachanlagen führten ebenfalls zu höheren Verwaltungskosten.

Gesamtkosten (Abb. 61)

in Mio Euro



Die Abschreibungen erhöhten sich vor allem akquisitions- und wachstumsbedingt. Vor diesem Hintergrund sind insbesondere die Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen gestiegen; sie nahmen um 23 Mio Euro zu und betragen 55 Mio Euro. In Summe verzeichneten die in den Gesamtkosten enthaltenen Abschreibungen eine Steigerung um 54 Mio Euro auf 206 Mio Euro. Vor Abschreibungen und zu bereinigenden Aufwendungen beliefen sich die **operativen Kosten** auf 2.804 Mio Euro (Vorjahr: 2.355 Mio Euro). Dies entspricht einem Anstieg von 19 Prozent im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015. Die operativen Kosten sind die für das recurring EBITDA relevante Kostenposition. Eine Überleitungsrechnung der operativen Kosten aus den Gesamtkosten zeigt folgende Tabelle (Abb. 62):

Überleitungsrechnung operative Kosten (Abb. 62)

in Mio Euro	2016	2015
Gesamtkosten	3.056	2.555
Zu bereinigende Aufwendungen	46	50
Abschreibungen ¹	206	151
Operative Kosten	2.804	2.355

¹ Abschreibungen und Wertminderungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Das um Sondereffekte bereinigte **recurring EBITDA** hat sich um 10 Prozent auf 1.018 Mio Euro erhöht (Vorjahr: 926 Mio Euro). Die korrespondierende recurring EBITDA-Marge betrug 26,8 Prozent (Vorjahr: 28,4%). Die Margenentwicklung reflektiert Mixeffekte aus der Umsatzverteilung nach Segmenten: Ziel des Konzerns ist es, zusätzliche Umsatzpotenziale insbesondere in Digitalbranchen zu generieren und insgesamt unabhängiger vom hochprofitablen, aber konjunktursensitiven Free-TV-Geschäft zu wachsen. Das Digitalgeschäft wächst sehr dynamisch, unterliegt jedoch anderen Ertragsstrukturen als TV. 2016 generierte der Konzern einen Umsatzanteil von insgesamt 1.589 Mio Euro (Vorjahr: 1.109 Mio Euro) bzw. 42 Prozent (Vorjahr: 34%) und damit einen höheren Beitrag als 2015 außerhalb des Segments Broadcasting German-speaking. Der externe recurring EBITDA-Beitrag der Segmente Digital Entertainment, Digital Ventures & Commerce sowie Content Production & Global Sales stieg auf 347 Mio Euro (Vorjahr: 265 Mio Euro).

Gleichzeitig wuchs das **EBITDA** infolge der Umsatzdynamik deutlich um 12 Prozent auf 982 Mio Euro (Vorjahr: 881 Mio Euro). Es beinhaltet Sondereffekte in Höhe von minus 35 Mio Euro (Vorjahr: -44 Mio Euro), die sich aus verschiedenen Aufwendungen und Erträgen zusammensetzen. Für 2016 wurden Aufwendungen in Höhe von 46 Mio Euro erfasst, davon insbesondere 22 Mio Euro im Zusammenhang mit Reorganisationen (Vorjahr: 19 Mio Euro), 16 Mio Euro für M&A-Pro-



Finanzglossar,
Seite 282.

jekte (Vorjahr: 20 Mio Euro) sowie 4 Mio Euro für Rechtstreitigkeiten (Vorjahr: 1 Mio Euro). Darüber hinaus sind sonstige Bereinigungseffekte von 11 Mio Euro im Wesentlichen für Abfindungsleistungen im Zusammenhang mit der Beendigung von Vorstandstätigkeiten sowie zur Abdeckung von Steuerrisiken in den Sondereffekten als Aufwand enthalten. Zudem umfasst der Posten kostenmindernde Bewertungseffekte für die anteilsbasierte Vergütung mit Barausgleich von 9 Mio Euro. Demgegenüber stehen einmalige Erträge von 11 Mio Euro; davon entfallen 9 Mio Euro auf Entkonsolidierungseffekte (Vorjahr: 1 Mio Euro), mit 6 Mio Euro hauptsächlich aus dem Verkauf der Games-Sparte. Die Aufwendungen für Reorganisation entfallen im Wesentlichen auf das Segment Broadcasting German-speaking, während die M&A-bezogenen Sondereffekte hauptsächlich das Segment Digital Ventures & Commerce betreffen.

Überleitungsrechnung recurring EBITDA (Abb. 63)

in Mio Euro	2016	2015
Ergebnis vor Steuern	658	604
Finanzergebnis	-119	-126
Betriebsergebnis (EBIT)	777	730
Abschreibungen ¹	206	151
davon Kaufpreisallokationen	55	32
EBITDA	982	881
Sondereffekte (saldiert) ²	35	44
Recurring EBITDA	1.018	926

¹ Abschreibungen und Wertminderungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

² Differenz aus zu bereinigenden Aufwendungen in Höhe von 46 Mio Euro (Vorjahr: 50 Mio Euro) und Erträgen von 11 Mio Euro (Vorjahr: 5 Mio Euro).

Anhang, Ziffer 11-13
„Zinsergebnis“, „Ergebnis aus at-Equity bewerteten Anteilen und sonstiges Finanzergebnis“, „Ertragsteuern“, ab Seite 203.

Finanzglossar,
Seite 282.

Das **Finanzergebnis** setzt sich aus dem Zinsergebnis, dem sonstigen Finanzergebnis sowie dem Ergebnis aus at-Equity bewerteten Anteilen zusammen und betrug minus 119 Mio Euro (Vorjahr: -126 Mio Euro). Hauptursache für diese Verbesserung ist die Entwicklung des sonstigen Finanzergebnisses, das sich auf minus 34 Mio Euro belief (Vorjahr: -45 Mio Euro) und durch gegenläufige Positionen geprägt ist.

Das **sonstige Finanzergebnis** reflektiert zum einen positive Bewertungsänderungen auf die Anteile an ZeniMax in Höhe von 30 Mio Euro; die ProSiebenSat.1 Group hat ihre Anteile an ZeniMax im Zuge der Reorganisation der Games-Sparte verkauft. Zum anderen weist der Konzern mit minus 44 Mio Euro geringere Wertberechtigungen auf Finanzbeteiligungen aus (Vorjahr: -63 Mio Euro). Demgegenüber stehen Bewertungsänderungen von Earn-out und Put-Optionsverbindlichkeiten in Höhe von saldiert minus 24 Mio Euro (Vorjahr: 4 Mio Euro). Zudem beinhaltet das sonstige Finanzergebnis für 2015 einen vergleichsweise hohen Ertrag aus der Neubewertung von Anteilen, die bislang nach der at-Equity Methode in den Konzernabschluss einbezogen wurden. Aus der Kontrollerlangung an SMARTSTREAM.TV, Collective Digital Studio (CDS; heute: Studio71) und Amorelie ergab sich hier 2015 ein Ertrag von insgesamt 35 Mio Euro. Demgegenüber steht für das Geschäftsjahr 2016 ein positiver Bewertungseffekt auf die Anteile an der Stylight GmbH in Höhe von 9 Mio Euro; die ProSiebenSat.1 Group hat ihre Anteile an Stylight im Juli 2016 auf 100 Prozent aufgestockt.

Aufgrund höherer Umsätze und der Verbesserung des Finanzergebnisses ergab sich ein Anstieg des Vorsteuerergebnisses auf 658 Mio Euro. Dies ist ein Wachstum von 9 Prozent oder 55 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr. Der Ertragsteueraufwand betrug 206 Mio Euro (Vorjahr: 208 Mio Euro) bei einer Steuerquote von 31,3 Prozent (Vorjahr: 34,4%).

Anhang, Ziffer 13
„Ertragsteuern“,
Seite 206.

Aus den beschriebenen Entwicklungen resultiert ein Anstieg des Konzernergebnisses fortgeführter Aktivitäten um 14 Prozent auf 452 Mio Euro; im Vorjahresvergleichszeitraum belief sich die entsprechende Gewinngröße auf 396 Mio Euro. Das Ergebnis nach Steuern aus nicht-fortgeführten Aktivi-

täten betrug minus 42 Mio Euro (Vorjahr: 0 Mio Euro). Es beinhaltet einen Steueraufwand in Höhe von 40 Mio Euro. Die ProSiebenSat.1 Media SE hat im zweiten Quartal 2016 eine Steuernachforderung inklusive Zinsen und Strafzahlungen für ehemalige Gesellschaften in Schweden beglichen.

Der bereinigte Konzernüberschuss (underlying net income) hat sich zugleich um 10 Prozent erhöht und betrug 513 Mio Euro (Vorjahr: 466 Mio Euro); das unverwässerte bereinigte Ergebnis je Aktie stieg damit um 7 Prozent auf 2,37 Euro (Vorjahr: 2,18 Euro). Das underlying net income ist um verschiedene Sondereffekte bereinigt, dazu zählen Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen und Wertberichtigungen auf Finanzbeteiligungen (Abb. 64).



Weiterführende Informationen zum unverwässerten bereinigten Ergebnis je Aktie finden sich im Anhang unter „Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze“ im Abschnitt „Ergebnis je Aktie“, Seite 253.

Überleitungsrechnung bereinigter Konzernüberschuss aus fortgeführten Aktivitäten (Abb. 64)

in Mio Euro, nach Abzug von Steuern	2016	2015
Konzernergebnis abzüglich Ergebnisanteil anderer Gesellschafter	444	391
Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen (nach Steuern)	40	22
Darin enthaltene Steuer	-18	-10
Wertberichtigungen auf sonstige Finanzbeteiligungen	43	39
Darin enthaltene Steuer	-1	-/-
Neubewertung von at-Equity Anteilen im Rahmen von Erstkonsolidierungen	-9	-26
Darin enthaltene Steuer	-/-	9
Neueinschätzung steuerlicher Risiken	4	20
Darin enthaltene Steuer	-1	16
Bewertungseffekte aus Finanzderivaten	3	-/-
Darin enthaltene Steuer	-1	-/-
Bewertungsänderung der Anteile an der ZeniMax Media Inc.	-30	23
Darin enthaltene Steuer	-/-	-/-
Put-Optionen/Earn-Outs	26	-3
Darin enthaltene Steuer	-7	-3
Group Share Plan	-6	-/-
Darin enthaltene Steuer	3	-/-
Sonstige Effekte	-1	1
Darin enthaltene Steuer	-4	-4
Bereinigter Konzernüberschuss (underlying net income)	513	466



Anhang, Ziffer 4
„Akquisitionen und Verkäufe“, Seite 191.

Ausgewählte Kennzahlen der ProSiebenSat.1 Group für das Geschäftsjahr 2016 (Abb. 65)

in Mio Euro	ProSiebenSat.1 fortgeführte Aktivitäten	
	2016	2015
Konzernumsatz	3.799	3.261
Operative Kosten ¹	2.804	2.355
Gesamtkosten	3.056	2.555
Umsatzkosten	2.020	1.764
Vertriebskosten	520	372
Verwaltungskosten	506	412
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11	8
Betriebsergebnis (EBIT)	777	730
Recurring EBITDA ²	1.018	926
Sondereffekte (saldiert) ³	-35	-44
EBITDA	982	881
Konzernergebnis, das den Anteilseignern der ProSiebenSat.1 Media SE zuzurechnen ist	444	391
Bereinigter Konzernüberschuss⁴	513	466

Ausgewählte Kennzahlen der ProSiebenSat.1 Group für das vierte Quartal 2016 (Abb. 66)

in Mio Euro	ProSiebenSat.1 fortgeführte Aktivitäten	
	Q4 2016	Q4 2015
Konzernumsatz	1.254	1.087
Operative Kosten ¹	872	735
Gesamtkosten	958	809
Umsatzkosten	628	545
Vertriebskosten	166	124
Verwaltungskosten	161	135
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3	4
Betriebsergebnis (EBIT)	307	289
Recurring EBITDA ²	392	357
Sondereffekte (saldiert) ³	-17	-14
EBITDA	375	343
Konzernergebnis, das den Anteilseignern der ProSiebenSat.1 Media SE zuzurechnen ist	174	138
Bereinigter Konzernüberschuss ⁴	219	194

1 Gesamtkosten abzüglich zu bereinigender Aufwendungen und Abschreibungen.

2 Um Sondereffekte bereinigtes EBITDA.

3 Saldo aus zu bereinigenden Aufwendungen und -erträgen.

4 Konzernergebnis nach Anteilen anderer Gesellschafter aus fortgeführten Aktivitäten vor Effekten aus Kaufpreisallokationen und weiteren Sondereffekten.

Berichtsweise auf Basis fortgeführter Aktivitäten. Die Analyse der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage erfolgt – sofern nicht anders gekennzeichnet – auf Grundlage der fortgeführten Aktivitäten. Das bedeutet, dass die im Zusammenhang mit Veräußerungen entstandenen Ergebnisbeiträge bzw. Zahlungsströme nicht in den einzelnen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Kapitalflussrechnung enthalten sind, sondern entsprechend den Bestimmungen des IFRS 5 gesondert als „Ergebnis aus nicht-fortgeführten Aktivitäten“ bzw. „Cashflow aus nicht-fortgeführten Aktivitäten“ abgebildet werden.



Finanzglossar,
Seite 282.

Finanz- und Vermögenslage des Konzerns

- > Die ProSiebenSat.1 Group hat die Konditionen an den Kapitalmärkten genutzt, um ihre Finanzierungsstruktur weiter zu optimieren. Die Eigenkapitalquote stieg auf 22 Prozent.
- > Der Konzern hat im November 2016 sein Eigenkapital durch die Ausgabe neuer Anteile um 515 Mio Euro brutto erhöht und dadurch den finanziellen Spielraum für strategische Zukäufe erweitert.
- > ProSiebenSat.1 verfolgt bei seinen M&A-Aktivitäten eine nachhaltige Finanzierungspolitik mit einem Zielkorridor für den Verschuldungsgrad von 1,5 bis 2,5. Daran hält der Konzern 2016 mit einem Leverage-Faktor von 1,9 fest.

Finanzierungsstruktur und Fremdkapitalausstattung

Die ProSiebenSat.1 Group verfolgt ein aktives Finanzmanagement und hat in den vergangenen Jahren die attraktiven Konditionen an den Finanzmärkten genutzt: Zusätzlich zu einer Kapitalerhöhung von rund 6,5 Prozent im vierten Quartal 2016 mit einem Brutto-Emissionserlös von insgesamt 515 Mio Euro hat die Gesellschaft im Dezember drei syndizierte Schuldscheindarlehen in einer Gesamthöhe von 500 Mio Euro aufgenommen. Sie enthalten Laufzeitbänder von sieben Jahren (225 Mio Euro festverzinslich und 50 Mio Euro variabel verzinslich) sowie zehn Jahren (225 Mio Euro festverzinslich). Die Schuldscheindarlehen ergänzen die bestehende Kreditvereinbarung aus einem endfälligen Darlehen (Term Loan) in Höhe von 2.100 Mio Euro sowie einer revolvingierenden Kreditfazilität (RCF) von 600 Mio Euro. Die Verzinsung des Term Loan und des RCF erfolgt variabel zu Euribor-Geldmarktkonditionen zuzüglich einer Kreditmarge. Daneben verfügt ProSiebenSat.1 über Mittel aus einer Anleihe mit einem Volumen von 600 Mio Euro. Die Anleihe ist am regulierten Markt der Luxemburger Börse notiert (ISIN DE000A11QFA7). Der Kupon der Anleihe liegt bei 2,625 Prozent per annum. Alle vorgenannten Finanzierungsinstrumente sind unbesichert. Durch unsere Finanzierungsmaßnahmen haben wir unser Finanzierungsportfolio im Hinblick auf Instrumente- und Investorendiversifikation sowie Laufzeitverlängerung optimiert (Abb. 67).

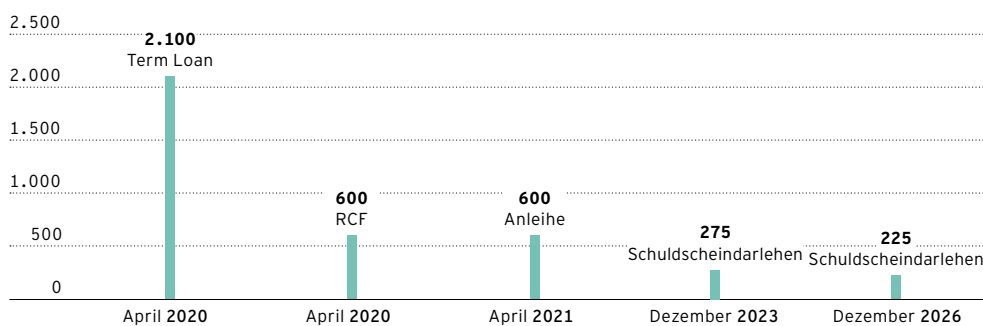
Die ProSiebenSat.1-Aktie,
Seite 64.

Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.

Finanzglossar,
Seite 282.

Fremdfinanzierungsinstrumente und Laufzeiten zum 31. Dezember 2016 (Abb. 67)

in Mio Euro



Rating der ProSiebenSat.1 Group: Ratings stellen ein unabhängiges Urteil über die Bonität eines Unternehmens dar. Die Kreditvereinbarung und die Anleihe der ProSiebenSat.1 Group werden jedoch von den Rating-Agenturen nicht zur Bonitätsbeurteilung herangezogen.

Finanzglossar,
Seite 282.

Potenzielle Risiken aus der Änderung von variablen Zinssätzen sichert die ProSiebenSat.1 Group durch derivative Finanzinstrumente in Form von Zinsswaps und Zinsoptionen ab. Dabei beobachtet der Konzern die Entwicklung der Finanzmärkte laufend und passt seine Derivate gegebenenfalls an das Zinsumfeld an. Der Festzinsanteil lag zum Ende des Geschäftsjahres 2016 bei ca. 98 Prozent

bezogen auf das gesamte langfristige Finanzierungsportfolio (31. Dezember 2015: ca. 78%). Der durchschnittliche Festzinssatz der Zinsswaps belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 1,88 Prozent per annum. Die durchschnittliche Zinsobergrenze der Zinsscaps betrug 0,0 Prozent per annum.



Vermögens- und
Kapitalstrukturanalyse,
Seite 131.

Das **Fremdkapital** der ProSiebenSat.1 Group hatte zum 31. Dezember 2016 einen Anteil von 78 Prozent an der Bilanzsumme (31. Dezember 2015: 82%). Davon entfiel ein Großteil mit 62 Prozent bzw. 3.185 Mio Euro auf die lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (31. Dezember 2015: 61% bzw. 2.675 Mio Euro). Die Volumina der bereits 2015 bestehenden Fremdkapitalinstrumente haben sich gegenüber dem Vorjahresstichtag nicht verändert, der RCF wurde zum 31. Dezember 2016 wie im Vorjahr nicht in Anspruch genommen.



Anhang, Ziffer 29
„Sonstige finanzielle
Verpflichtungen“, Seite 232.

Die ProSiebenSat.1 Group hat darüber hinaus Leasingverträge für Immobilien am Standort Unterföhring abgeschlossen. Diese sind nach IFRS überwiegend als Finanzierungsleasing-Verträge klassifiziert. Die betreffenden Immobilien werden in den Sachanlagen aktiviert und die daraus resultierenden Leasingverpflichtungen als sonstige finanzielle Verbindlichkeiten ausgewiesen. Die Immobilienleasing-Verträge enden frühestens im Jahr 2019. In kleinerem Umfang bestehen weitere Leasingverhältnisse für technische Ausrüstung. Zum 31. Dezember 2016 hat die ProSiebenSat.1 Group Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing-Verhältnissen im Umfang von 72 Mio Euro bilanziert (Vorjahr: 82 Mio Euro). Wesentliche außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente bestanden nicht.

Finanzierungsanalyse



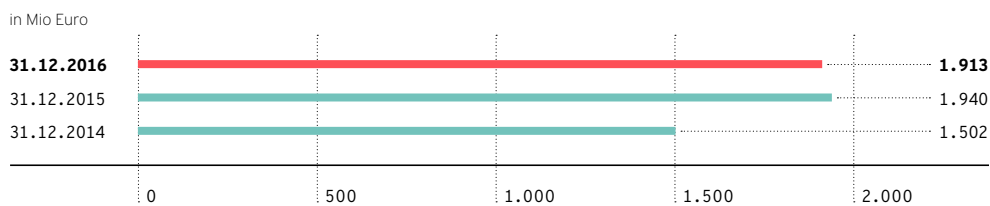
Finanzglossar,
Seite 282.

Der **Verschuldungsgrad** (Leverage-Faktor) bewegte sich zum 31. Dezember 2016 weiterhin im Zielkorridor: Die **Netto-Finanzverschuldung** belief sich auf 1.913 Mio Euro (31. Dezember 2015: 1.940 Mio Euro) (Abb. 68), das Verhältnis der Netto-Finanzverschuldung zum recurring EBITDA der letzten zwölf Monate ergab damit den Faktor 1,9 nach 2,1 im Vorjahr (Abb. 69). Der Verschuldungsgrad ist eine zentrale Steuerungsgröße der konzernweiten Finanz- und Investitionsplanung; Ziel ist ein Wert zwischen 1,5 und 2,5. Trotz der M&A-Tätigkeiten verbesserte sich die Netto-Finanzverschuldung gegenüber dem Vorjahresstichtag leicht um 1 Prozent oder 27 Mio Euro; diese Entwicklung basiert auf dem Anstieg der liquiden Mittel. Sie erhöhten sich auch aufgrund der Kapitalerhöhung im vierten Quartal auf 1.271 Mio Euro (Vorjahr: 734 Mio Euro).



Liquiditäts- und
Investitionsanalyse,
Seite 129.

Netto-Finanzverschuldung des Konzerns (Abb. 68)



Verhältnis Netto-Finanzverschuldung zum LTM recurring EBITDA (Verschuldungsgrad) (Abb. 69)



Die Netto-Finanzverschuldung ist definiert als Saldo aus Finanzverbindlichkeiten abzüglich der liquiden Mittel und bestimmter kurzfristiger finanzieller Vermögenswerte. Aus ihr leitet sich der Verschuldungsgrad (Leverage-Faktor) ab; dazu wird die Netto-Finanzverschuldung in Relation zum bereinigten EBITDA der letzten zwölf Monate (LTM recurring EBITDA) gesetzt.

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements (Abb. 70)

Das Finanzmanagement des Unternehmens erfolgt zentral durch den Bereich Group Finance & Treasury. Dieser Bereich steuert konzernweit das Finanzmanagement und verfolgt folgende Zielsetzungen:

- > Sicherung der finanziellen Flexibilität und Stabilität, d. h. Erhaltung und Optimierung der Finanzierungsfähigkeit des Konzerns,
- > Sicherung der konzernweiten Zahlungsfähigkeit durch eine gruppenweit effiziente Steuerung der Liquidität,
- > Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten.

Das gruppenweite Finanzmanagement umfasst das Kapitalstrukturmanagement bzw. die Konzernfinanzierung, das Cash- und Liquiditätsmanagement, das Management von Marktpreisrisiken sowie von Adress- bzw. Kreditausfallrisiken. Darunter fallen folgende Aufgaben:

- > **Kapitalstruktur:** Die Steuerung des Verschuldungsgrades (Leverage-Faktor) nimmt im Zusammenhang mit dem Kapitalstrukturmanagement der ProSiebenSat.1 Group einen besonderen Stellenwert ein. Der Konzern hat einen Zielkorridor von 1,5 bis 2,5 definiert und berücksichtigt bei der Auswahl geeigneter Finanzierungsinstrumente Faktoren wie Marktaufnahmefähigkeit, Refinanzierungsbedingungen, Flexibilität bzw. Auflagen, Investorendiversifikation und Laufzeit- bzw. Fälligkeitsprofile. Finanzierungsmittel im Konzern werden zentral gesteuert.

- > **Cash- und Liquiditätsmanagement:** Im Rahmen des Cash- und Liquiditätsmanagements optimiert und zentralisiert das Unternehmen Zahlungsströme und stellt die konzernweite Liquidität sicher. Ein wichtiges Instrument ist dabei das Cash-Pooling-Verfahren. Mithilfe einer rollierenden konzernweiten Liquiditätsplanung erfasst bzw. prognostiziert die ProSiebenSat.1 Group die Cashflows aus operativen sowie nicht operativen Geschäften. Hieraus leitet das Unternehmen Liquiditätsüberschüsse oder -bedarfe ab. Liquiditätsbedarfe werden über die bestehenden Cash-Positionen oder die revolvierende Kreditfazilität (RCF) abgedeckt.

- > **Management von Marktpreisrisiken:** Das Management von Marktpreisrisiken umfasst das zentral gesteuerte Zins- und Währungsmanagement. Neben Kassageschäften kommen auch derivative Finanzinstrumente in Form bedingter und unbedingter Termingeschäfte zum Einsatz. Diese Instrumente werden zu Sicherungszwecken eingesetzt und dienen dazu, die Auswirkungen von Zins- und Währungsschwankungen auf das Konzernergebnis und den Cashflow zu begrenzen.

- > **Management von Adress- bzw. Kreditausfallrisiken:** Im Mittelpunkt des Managements von Adress- bzw. Kreditausfallrisiken stehen Handelsbeziehungen und Gläubigerpositionen gegenüber Finanzinstituten. Bei Handelsgeschäften achtet die ProSiebenSat.1 Group auf eine möglichst breite Streuung der Volumina mit Kontrahenten ausreichend guter Bonität. Hierzu werden unter anderem externe Ratings der internationalen Agenturen herangezogen. Risiken gegenüber Finanzinstituten entstehen vor allem durch die Anlage liquider Mittel und den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten im Rahmen des Zins- und Währungsmanagements.



Liquiditäts- und Investitionsanalyse



Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.



Finanzglossar,
Seite 282.

Die Kapitalflussrechnung der ProSiebenSat.1 Group bildet die Herkunft und Verwendung der Zahlungsströme ab (Abb. 71). Dabei wird unterschieden zwischen dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit, dem Cashflow aus Investitionstätigkeit und dem Cashflow aus Finanzierungstätigkeit. Der in der Kapitalflussrechnung betrachtete Finanzmittelfonds entspricht den flüssigen Mitteln der Bilanz zum Stichtag 31. Dezember 2016.

Kapitalflussrechnung (Abb. 71)

in Mio Euro	Q4 2016	Q4 2015	2016	2015
Ergebnis fortgeführter Aktivitäten	177	139	452	396
Ergebnis nicht-fortgeführter Aktivitäten	0	3	-42	0
Cashflow fortgeführter Aktivitäten	658	618	1.915	1.785
Cashflow nicht-fortgeführter Aktivitäten	0	-2	-2	-2
Veränderung Working Capital	18	-47	-14	-12
Erhaltene Dividende	0	0	6	7
Gezahlte Steuern	-47	-58	-210	-178
Gezahlte Zinsen	-12	-18	-82	-82
Erhaltene Zinsen	0	0	3	1
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit fortgeführter Aktivitäten	618	496	1.619	1.521
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit nicht-fortgeführter Aktivitäten	0	0	-42	-2
Cashflow aus Investitionstätigkeit fortgeführter Aktivitäten	-602	-419	-1.623	-1.522
Cashflow aus Investitionstätigkeit nicht-fortgeführter Aktivitäten	-/-	17	-/-	17
Free Cashflow fortgeführter Aktivitäten	16	77	-4	-1
Free Cashflow nicht-fortgeführter Aktivitäten	0	17	-42	15
Free Cashflow	16	93	-46	14
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	942	417	584	242
Wechselkursbedingte Änderungen des Finanzmittelbestandes	3	0	0	8
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	962	511	537	264
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Periodenanfang	309	224	734	471
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum Periodenende	1.271	734	1.271	734



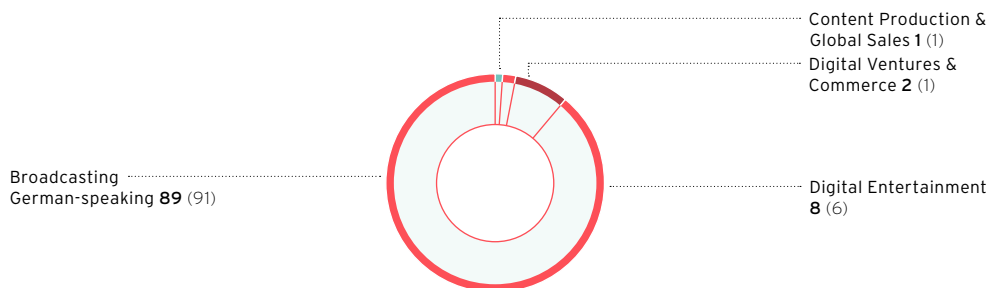
Detaillierte Informationen zu außerbilanziellen Investitionsverpflichtungen befinden sich im Anhang, Ziffer 29 „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“, Seite 232.

Die ProSiebenSat.1 Group erzielte im Geschäftsjahr 2016 einen **Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit** von 1.619 Mio Euro gegenüber 1.521 Mio Euro im Vorjahr. Der Anstieg um 6 Prozent ist vor allem auf die positive Ergebnisentwicklung zurückzuführen.

Aus den **Zahlungsströmen im Rahmen der Investitionstätigkeit** resultierte für das Geschäftsjahr 2016 ein Investitions-cashflow von minus 1.623 Mio Euro. Damit erhöhte sich der Mittelabfluss um 7 Prozent oder 102 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr.

Investitionen nach Segmenten¹ (Abb. 72)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



¹ Investitionen nach Segmenten vor M&A-Aktivitäten.

i Programminvestitionen bilden einen Schwerpunkt der Investitionstätigkeit. Neben dem Einkauf von Lizenzformaten und Auftragsproduktionen sichern Eigenformate die Programmversorgung des Konzerns. Diese basieren auf der Entwicklung und Umsetzung eigener Ideen und werden im Gegensatz zu Auftragsproduktionen primär im Hinblick auf eine kurzfristige Ausstrahlung produziert. Sie werden daher direkt aufwandswirksam in den Umsatzkosten erfasst und stellen keine Investition dar.

- > **Investitionen in das Programmvermögen:** Die Programminvestitionen entfielen mit 97 Prozent zum größten Teil auf das Segment Broadcasting German-speaking (Vorjahr: 97%); sie verteilten sich zu 59 Prozent auf den Erwerb von Lizenzprogrammen (Vorjahr: 53%) und zu 40 Prozent auf Auftragsproduktionen (Vorjahr: 47%). Insgesamt stieg der Mittelabfluss für den Erwerb von Programmrechten um 5 Prozent oder 48 Mio Euro und betrug 992 Mio Euro.
- > **Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen:** 124 Mio Euro flossen im Geschäftsjahr 2016 in sonstige immaterielle Vermögenswerte. Die Steigerung um 47 Prozent oder 40 Mio Euro resultiert insbesondere aus einem höheren Investitionsvolumen für selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte und Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie in Softwarelizenzen. Dabei entfielen 48 Prozent auf das Segment Digital Entertainment (Vorjahr: 44%) und 33 Prozent auf das TV-Segment (Vorjahr: 31%).

b Mitarbeiter,
Seite 142.

Die Investitionen in Sachanlagen lagen mit 36 Mio Euro um 6 Prozent oder 2 Mio Euro unter dem Vorjahreswert. Der Großteil resultiert aus Investitionen in technische Anlagen, Mieterbauten am Standort Unterföhring und Anzahlungen auf Sachanlagen; diese werden im Wesentlichen im Segment Broadcasting German-speaking erfasst.

i Vermögenswerte, die aus Erstkonsolidierungen stammen, werden nicht als segmentspezifische Investitionen erfasst. In der Position „Mittelabfluss für Zugänge zum Konsolidierungskreis“ werden die für den Erwerb der erstkonsolidierten Unternehmen aufgewendeten flüssigen Mittel abgebildet.

- > **Mittelabfluss für Zugänge zum Konsolidierungskreis:** Der Mittelabfluss für Zugänge zum Konsolidierungskreis lag aufgrund der Akquisitionen in den Segmenten Digital Ventures & Commerce sowie Content Production & Global Sales mit 420 Mio Euro nahezu auf Vorjahresniveau (Vorjahr: 426 Mio Euro).

Aufgrund des insgesamt höheren Investitionsvolumens reduzierte sich der **Free Cashflow** leicht und betrug minus 4 Mio Euro. Der Vorjahresvergleichswert für den Free Cashflow betrug minus 1 Mio Euro.

A-Z Finanzglossar,
Seite 282.

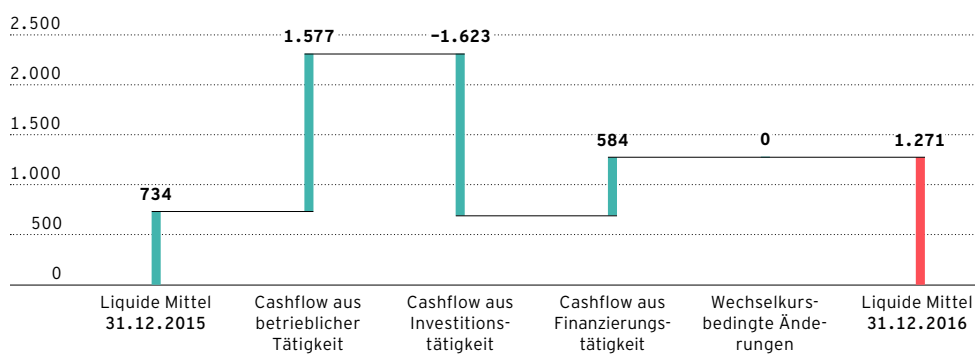
Der **Cashflow aus Finanzierungstätigkeit** belief sich auf 584 Mio Euro, gegenüber 242 Mio Euro im Vorjahr. Diese Entwicklung spiegelt einen Netto-Zahlungsmittelzufluss von 1.002 Mio Euro in Zusammenhang mit Finanzierungsmaßnahmen wider. ProSiebenSat.1 hat die vorteilhaften Bedingungen an den Finanzmärkten genutzt, um das Eigenkapital durch die Ausgabe neuer Anteile zu erhöhen; zudem hat der Konzern im vierten Quartal 2016 Schuldscheindarlehen begeben. Zu einem Mittelabfluss in Höhe von 386 Mio Euro führte hingegen die Dividendenzahlung (Vorjahr: 342 Mio Euro).

b Finanzierungsanalyse,
Seite 127.

Aus den beschriebenen Zahlungsströmen resultiert ein deutlicher Anstieg der **liquiden Mittel** gegenüber dem Vorjahresstichtag. Die **Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente** lagen mit 1.271 Mio Euro um 73 Prozent bzw. 537 Mio Euro über dem Vorjahreswert von 734 Mio Euro (Abb. 73).

Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (Abb. 73)

in Mio Euro



Vermögens- und Kapitalstrukturanalyse

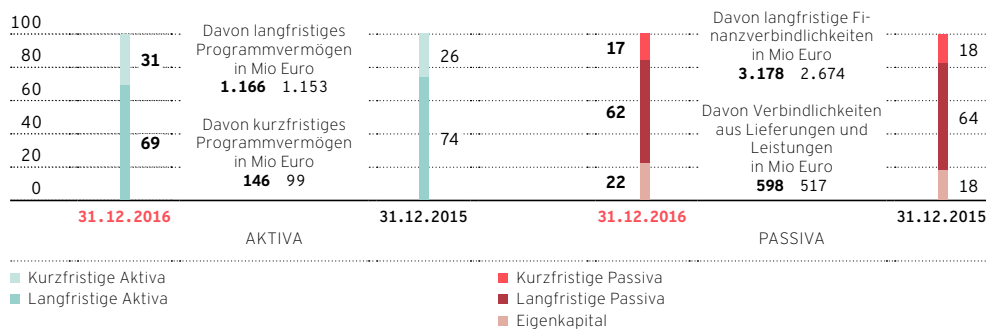
Die **Bilanzsumme** belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 6.603 Mio Euro gegenüber 5.310 Mio Euro am 31. Dezember 2015. Der Anstieg der Bilanzsumme um 24 Prozent reflektiert zum einen Konsolidierungseffekte, zum anderen Finanzierungsmaßnahmen. Die bedeutendsten wertmäßigen Veränderungen wichtiger Bilanzpositionen werden nachfolgend beschrieben. Es ergaben sich keine wesentlichen strukturellen Bilanzänderungen im Vergleich zum Vorjahr. Die Vermögens- und Kapitalstruktur ist solide, der Konzern verfügt über eine komfortable Liquiditätsausstattung (Abb. 74).



Liquiditäts- und
Investitionsanalyse,
Seite 129.

Bilanzstruktur (Abb. 74)

in Prozent



Informationen zu den
Kapitalkosten befinden
sich im Anhang, Ziffer 16
„Geschäfts- oder Firmenwerte“,
Seite 211.

➤ **Kurz- und langfristige Aktiva:** Die Geschäfts- oder Firmenwerte verzeichneten zum 31. Dezember 2016 einen Anstieg um 13 Prozent auf 1.860 Mio Euro (31. Dezember 2015: 1.649 Mio Euro); damit lag ihr Anteil an der Bilanzsumme bei 28 Prozent (31. Dezember 2015: 31%). Ursache hierfür sind die Erstkonsolidierungen verschiedener Mehrheitsbeteiligungen, darunter der PARSHIP ELITE Group im vierten Quartal 2016. In diesem Kontext erhöhten sich zum 31. Dezember 2016 auch die sonstigen immateriellen Vermögenswerte deutlich; sie beliefen sich auf 817 Mio Euro (31. Dezember 2015: 553 Mio Euro). Die langfristigen sonstigen finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte stiegen um 12 Prozent auf 342 Mio Euro (31. Dezember 2015: 307 Mio Euro). Diese Entwicklung ist vor allem auf den Anstieg der sonstigen Beteiligungen sowie der langfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen zurückzuführen. Die kurzfristigen sonstigen finanziellen und nicht-finanziellen Vermögenswerte lagen mit 148 Mio Euro ebenfalls über dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2015: 137 Mio Euro).

Finanzglossar,
Seite 282.

Das Programmvermögen hat sich gegenüber dem Vorjahr um 5 Prozent erhöht und betrug 1.312 Mio Euro (31. Dezember 2015: 1.252 Mio Euro). Dies entspricht – bezogen auf die Bilanzsumme – einem Anteil von 20 Prozent (31. Dezember 2015: 24 %). Das Programmvermögen zählt neben den Geschäfts- oder Firmenwerten zu den wichtigsten Aktivposten von ProSiebenSat.1 und setzt sich zusammen aus lang- und kurzfristigen Programmvermögenswerten.

Die kurzfristigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich um 16 Prozent erhöht und beliefen sich auf 446 Mio Euro (31. Dezember 2015: 383 Mio Euro). Gleichzeitig stiegen die liquiden Mittel gegenüber dem 31. Dezember 2015 signifikant um 73 Prozent oder 537 Mio Euro auf 1.271 Mio Euro. Die hohe Liquidität reflektiert die Entwicklung der Cashflows.

Liquiditäts- und
Investitionsanalyse,
Seite 129.

- > **Eigenkapital:** Das Eigenkapital stieg auf 1.432 Mio Euro (+52 % oder 489 Mio Euro gegenüber 31. Dezember 2015), die korrespondierende Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 22 Prozent (31. Dezember 2015: 18 %). Die Erhöhung des Eigenkapitals um 515 Mio Euro brutto durch die Ausgabe neuer Anteile hat die Kapitalbasis gestärkt.
- > **Kurz- und langfristige Passiva:** Die Summe der im Fremdkapital ausgewiesenen lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten hat sich um 19 Prozent erhöht und betrug 3.185 Mio Euro im Vergleich zu 2.675 Mio Euro per 31. Dezember 2015. Ursache hierfür sind insbesondere Schuld-scheindarlehen in Höhe von 500 Mio Euro. Dadurch hat der Konzern seine Finanzierung auf eine breitere Basis gestellt. Daneben führten unter anderem latente Steuern auf Vermögenswerte aus der Kaufpreisallokation der Akquisitionen sowie ausstehende bedingte Kaufpreiszahlungen für im Jahr 2016 erworbene Mehrheitsbeteiligungen zu einem Anstieg der kurz- und langfristigen Passiva. Insgesamt stiegen die Verbindlichkeiten und Rückstellungen gegenüber dem 31. Dezember 2015 um 18 Prozent auf 5.172 Mio Euro (31. Dezember 2015: 4.367 Mio Euro).

Bilanzielle Ermessensentscheidungen (Abb. 75)

Im Rahmen der Anwendung von Bilanzierungsgrundsätzen, der Erfassung von Erträgen und Aufwendungen sowie beim bilanziellen Ausweis sind zu einem gewissen Grad Annahmen zu treffen und Schätzungen vorzuneh-

men. Angaben zum Einfluss der Verwendung von Annahmen und Schätzungen werden im Anhang ausführlich unter den relevanten Ziffern dargestellt.

Geschäftsentwicklung der Segmente

- > **Das Segment Broadcasting German-speaking wächst ertragsstark mit einem konstant hohen Margenniveau von 33,0 Prozent.**
- > **Das Segment Digital Entertainment entwickelt sich positiv und in den strategisch relevanten Geschäftsfeldern dynamisch.**
- > **Das Segment Digital Ventures & Commerce ist erneut der wichtigste Umsatztreiber, Akquisitionen ergänzen das Commerce-Portfolio wertsteigernd.**
- > **Das Segment Content Production & Global Sales hat sein profitables Wachstum beschleunigt.**

Segment Broadcasting German-speaking



Anhang, Ziffer 2
„Segmentbericht-
erstattung“, Seite 186.



Entwicklung des TV- und
Online-Werbemarkts,
Seite 112.

Die **Außenumsätze** des Segments Broadcasting German-speaking erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 auf 2.210 Mio Euro. Dies entspricht einer Steigerung um 3 Prozent oder 58 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr. Die positive Umsatzentwicklung beruhte auf höheren TV-Werbeneinnahmen sowohl im Kernmarkt Deutschland als auch in Österreich und der Schweiz. Zudem erhöhten sich die Distributionserlöse weiterhin dynamisch. Hier trugen insbesondere die Distribution der TV-Sender in HD-Qualität sowie über mobile Streaming-Anbieter zum Umsatzwachstum bei.

Das Umsatzwachstum bei gleichzeitig effizientem Kostenmanagement führte zu einem Anstieg der Ergebnisgrößen: Das um Sondereffekte bereinigte **recurring EBITDA** stieg um 3 Prozent und betrug 760 Mio Euro (Vorjahr: 734 Mio Euro). Die **recurring EBITDA-Marge** blieb mit 33,0 Prozent auf konstant hohem Niveau. Das **EBITDA** verzeichnete eine Steigerung um 4 Prozent bzw. 31 Mio Euro auf 747 Mio Euro. Dies reflektiert die hohe Ertragskraft des TV-Geschäfts.

Kennzahlen Segment Broadcasting German-speaking (Abb. 76)

in Mio Euro	2016	2015
Segment-Umsatzerlöse	2.304	2.228
Außenumsätze	2.210	2.152
Innenumsätze	94	76
EBITDA	747	716
Recurring EBITDA	760	734
Recurring EBITDA-Marge ¹ (in %)	33,0	33,0

¹ Auf Basis der Segment-Umsatzerlöse.

Segment Digital Entertainment



Anhang, Ziffer 2
„Segmentbericht-
erstattung“, Seite 186.



Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

Im Segment Digital Entertainment stiegen die **Außenumsätze** um 19 Prozent auf 442 Mio Euro (Vorjahr: 371 Mio Euro). Im Geschäftsjahr 2016 entwickelte sich akquisitionsbedingt das Ad-Video-on-Demand (Ad-VoD)-Geschäft dynamisch, wobei das werbefinanzierte Multi-Channel-Network (MCN) Studio71 den höchsten Beitrag zum Umsatzwachstum lieferte. Zudem hatte der Konzern seine Kompetenz im Bereich digitale Werbetechnologie ausgebaut und im zweiten Halbjahr 2015 die Gesellschaften SMARTSTREAM.TV und Virtual Minds erworben. Darüber hinaus stiegen die Umsätze des Pay-VoD-Angebots maxdome. Dagegen haben sich die Umsätze aus dem Adjacent-Geschäft erwartungsgemäß unter dem Vorjahresniveau entwickelt. Gleichzeitig wurde die Umsatzentwicklung durch die Entkonsolidierung der Games-Sparte zum Ende des zweiten Quartals 2016 geprägt.

Ertragslage des
Konzerns, Seite 121.

Die Akquisitionen beeinflussten auch die Kostenentwicklung. Außerdem kennzeichnen die einzelnen Geschäftsfelder unterschiedliche Margenstrukturen und Wachstumsdynamiken, sodass das **recurring EBITDA** mit 37 Mio Euro auf Vorjahresniveau lag (Vorjahr: 37 Mio Euro); die korrespondierende **recurring EBITDA-Marge** verringerte sich auf 7,9 Prozent (Vorjahr: 9,8%). Das **EBITDA** verzeichnete infolge zu bereinigender Erträge hingegen einen Anstieg um 25 Prozent bzw. 7 Mio Euro auf 37 Mio Euro. Diese ergaben sich im Zusammenhang mit Portfoliomaßnahmen.

Kennzahlen Segment Digital Entertainment (Abb. 77)

in Mio Euro	2016	2015
Segment-Umsatzerlöse	463	378
Außenumsätze	442	371
Innenumsätze	21	7
EBITDA	37	29
Recurring EBITDA	37	37
Recurring EBITDA-Marge ¹ (in %)	7,9	9,8

¹ Auf Basis der Segment-Umsatzerlöse.Anhang, Ziffer 2
„Segmentberichterstattung“, Seite 186.Auswirkungen der
Rahmenbedingungen
auf den Geschäftsverlauf,
Seite 117.Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.**Segment Digital Ventures & Commerce**

Die **Außenumsätze** im Segment Digital Ventures & Commerce erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 deutlich auf 768 Mio Euro. Dies entspricht einer Steigerung um 65 Prozent oder 303 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr. Stärkste Umsatztreiber waren akquisitionsbedingt die Travel- und Commerce-Aktivitäten. Hier lieferten das Online-Reiseportal etraveli sowie das Online-Vergleichsportal Verivox die höchsten Wachstumsbeiträge. Darüber hinaus hat die ProSiebenSat.1 Group mit Beauty & Accessories im vergangenen Jahr ein weiteres erfolgreiches Commerce Vertical aufgebaut; hier trug im Berichtszeitraum insbesondere die Online-Parfümerie Flaconi zum organischen Umsatzwachstum bei.

Da die einzelnen Geschäftsfelder durch unterschiedliche Umsatzdynamiken und Kostenstrukturen gekennzeichnet sind, verringerte sich die **recurring EBITDA-Marge** auf 23,0 Prozent (Vorjahr: 28,8%). Das um Sondereffekte bereinigte **recurring EBITDA** stieg jedoch dynamisch um 33 Prozent auf 180 Mio Euro (Vorjahr: 136 Mio Euro). Das **EBITDA** verzeichnete ebenfalls ein zweistelliges Wachstum: Es steigerte sich um 37 Prozent bzw. 46 Mio Euro auf 168 Mio Euro.

Kennzahlen Segment Digital Ventures & Commerce (Abb. 78)

in Mio Euro	2016	2015
Segment-Umsatzerlöse	782	472
Außenumsätze	768	465
Innenumsätze	14	6
EBITDA	168	123
Recurring EBITDA	180	136
Recurring EBITDA-Marge ¹ (in %)	23,0	28,8

¹ Auf Basis der Segment-Umsatzerlöse.Ertragslage des
Konzerns, Seite 121.

Segment Content Production & Global Sales



Anhang, Ziffer 2
„Segmentbericht-
erstattung“, Seite 186.



Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

Im Segment Content Production & Global Sales stiegen die **Außenumsätze** um 38 Prozent oder 99 Mio Euro auf 362 Mio Euro. Neben der Erstkonsolidierung von 44 Blue Studios im Juli 2016 trugen Dorsey Pictures und Karga Seven Pictures zum Umsatzwachstum bei. Zudem stiegen die Erlöse organisch, wobei die US-Produktionsfirma Left/Right den größten Beitrag zum Wachstum lieferte. Einen positiven Effekt hatte darüber hinaus das Vertriebsgeschäft: Im Oktober hat Red Arrow Verwertungsrechte für die Krimi-Serie „Bosch“ an Unternehmen der Amazon Gruppe lizenziert.

Aufgrund der deutlichen Umsatzsteigerung sind auch die operativen Ergebniskennzahlen dynamisch gewachsen: Das **recurring EBITDA** erhöhte sich um 87 Prozent bzw. 22 Mio Euro auf 47 Mio Euro. Die **recurring EBITDA-Marge** verbesserte sich vor diesem Hintergrund deutlich auf 11,2 Prozent (Vorjahr: 7,9%). Das **EBITDA** wuchs ebenfalls zweistellig und verdoppelte sich auf 44 Mio Euro (Vorjahr: 22 Mio Euro).

Kennzahlen Segment Content Production & Global Sales (Abb. 79)

in Mio Euro	2016	2015
Segment-Umsatzerlöse	421	319
Außenumsätze	362	262
Innenumsätze	60	56
EBITDA	44	22
Recurring EBITDA	47	25
Recurring EBITDA-Marge ¹ (in %)	11,2	7,9

¹ Auf Basis der Segment-Umsatzerlöse.

Gesamtaussage zum Geschäftsverlauf aus Sicht der Unternehmensleitung

2016 markiert für ProSiebenSat.1 ein neues Rekordjahr, in dem wir unsere Profitabilitätsziele erreicht haben. Doch nicht nur mit Blick auf die Wachstumswerte war 2016 ein Erfolgsjahr. Auch finanzwirtschaftlich haben wir uns gut entwickelt und die Konditionen an den Finanzmärkten genutzt, um unsere Kapitalstruktur weiter zu optimieren. Der Verschuldungsgrad bewegt sich zudem weiterhin im Zielkorridor. Damit zeichnet sich die ProSiebenSat.1 Group zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernlageberichts durch eine insgesamt sehr gute Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage aus.

Die deutsche Wirtschaft ist 2016 weiter gewachsen; dies hat die Investitionsbereitschaft unserer Werbekunden gefördert. Zugleich waren die Marktdaten für unser Digitalportfolio sehr positiv: Die Branchen InStream-Videoerbung, Video-on-Demand und Digital Commerce wuchsen deutlich. In diesem Marktumfeld hat der Konzern das Jahr 2016 erneut mit Rekordwerten für Umsatz und die operativen Ergebnisgrößen abgeschlossen. Alle Segmente trugen zur dynamischen Umsatzentwicklung bei.

Unser TV-Geschäft ist hochprofitabel, es liefert ein kontinuierliches und solides Wachstum. Wir haben unsere führende Position bei den Zuschauern in einem wettbewerbsintensiven Umfeld unterstrichen und sind parallel dazu im Werbemarkt gewachsen. Dabei haben wir neben der positiven Binnenkonjunktur in unserem Kernmarkt Deutschland von einem anhaltenden Strukturwandel profitiert: Viele Print-Kunden verlagern ihre Werbebudgets ins Fernsehen. Gleichzeitig haben wir in neue Märkte investiert und unsere Reichweite gesteigert – sowohl über neue Digitalplattformen als auch durch den Start eines weiteren Free-TV-Senders. Unsere erfolgreiche M&A-Strategie, die auf Synergien zwischen TV- und Digital-Assets setzt, hat das Wachstum des Konzerns nachhaltig gestärkt. Mit der Online-Partnervermittlung PARSHIP ELITE Group haben wir beispielsweise ein neues Wachstumsfeld erschlossen: Die PARSHIP-Plattformen haben bereits führende Marktpositionen, ihr Erfolg lässt sich über Werbung im TV noch weiter steigern. Im Programmproduktions- und Vertriebsgeschäft wachsen wir ertragsstark: Red Arrow hat sich als wichtiger Umsatztreiber für den Konzern etabliert und schreibt seine dynamische Entwicklung vor allem im strategisch wichtigen US-Markt fort.

Diese positive Jahresbilanz und der gute Start in das Geschäftsjahr 2017 bestätigen unsere Strategie: Wir entwickeln ProSiebenSat.1 von einem klassischen TV-Anbieter zu einem Omnichannel Entertainment & Commerce Brand Powerhouse mit internationaler Präsenz.

ProSiebenSat.1 Media SE

(Erläuterungen nach HGB)

> **Die Geschäftsentwicklung der ProSiebenSat.1 Media SE reflektiert die wirtschaftliche Lage des Konzerns; dies gilt auch für die Chancen- und Risikosituation.**

Der Jahresabschluss der ProSiebenSat.1 Media SE wird nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs sowie den ergänzenden Vorschriften des Aktiengesetzes und der Satzung aufgestellt.

Geschäft und wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die ProSiebenSat.1 Media SE ist eine geschäftsleitende Holding mit eigenen operativen Geschäften. Ihr obliegen Leitungsfunktionen wie die Unternehmensstrategie und das Risikomanagement für den ProSiebenSat.1-Konzern, Aufgaben der Beteiligungsverwaltung und der zentralen Finanzierung sowie andere Dienstleistungsfunktionen. Darüber hinaus ist die ProSiebenSat.1 Media SE die steuerliche Organträgerin für die Mehrheit der inländischen Tochtergesellschaften. Die wesentlichen Erträge resultieren aus Gewinnabführungsverträgen von Tochtergesellschaften. Daneben werden Umsatzerlöse insbesondere aus internen Leistungen sowie aus dem Verkauf von Programmnebenrechten erzielt.

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der ProSiebenSat.1 Media SE entsprechen im Wesentlichen denen des ProSiebenSat.1-Konzerns und werden im Kapitel [Rahmenbedingungen des Konzerns](#) ausführlich beschrieben.

 [Rahmenbedingungen des Konzerns, Seite 100.](#)

Die ProSiebenSat.1 Media SE als Mutterunternehmen des ProSiebenSat.1-Konzerns ist in das konzernweite Risikomanagementsystem eingebunden. Weitere Informationen hierzu sowie zur nach § 289 Abs. 5 HGB erforderlichen Beschreibung des internen Kontrollsystems für die ProSiebenSat.1 Media SE sind im [Risikobericht](#) dargestellt.

 [Risikobericht, Seite 148.](#)

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a HGB ist auf der Website der Gesellschaft öffentlich zugänglich sowie im vorliegenden Geschäftsbericht ab Seite 46 einsehbar.

Wesentliche Ereignisse im Geschäftsjahr 2016

Am 3. November 2016 hat die ProSiebenSat.1 Media SE eine Barkapitalerhöhung aus dem genehmigten Kapital und ohne Bezugsrechte der Aktionäre abgeschlossen. Dabei wurde das Grundkapital um 6,5 Prozent erhöht und 14.202.800 neue Namens-[Stückaktien](#) zu je 36,25 Euro mit vollem Dividendenanspruch für das Geschäftsjahr 2016 bei institutionellen Investoren platziert.

 [Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.](#)

Zusätzlich hat die ProSiebenSat.1 Media SE zum 1. Dezember 2016 drei [unbesicherte syndizierte Schuldscheindarlehen](#) in einer Gesamthöhe von 500 Mio Euro mit Laufzeitbändern von sieben Jahren (225 Mio Euro festverzinst und 50 Mio Euro variabel verzinst) und zehn Jahren (225 Mio Euro festverzinst) begeben.

 [Übernahmerechtliche Angaben, Seite 60.](#)

Ertragslage der ProSiebenSat.1 Media SE

Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB (Kurzfassung) (Abb. 80)

in Mio Euro	2016	2015	2015 nach BilRUG
Umsatzerlöse	99	38	92
Sonstige betriebliche Erträge	66	141	87
Programm- und Materialaufwand	55	38	56
Personalaufwand	103	73	73
Abschreibungen	17	11	11
Sonstige betriebliche Aufwendungen	118	143	125
Betriebsaufwendungen	293	265	265
Beteiligungsergebnis	722	773	773
Finanzergebnis	-78	-81	-81
Steuern	186	172	172
Ergebnis nach Steuern	330	434	434
Jahresüberschuss	330	434	434
Gewinnvortrag	1.533	1.486	1.486
Bilanzgewinn	1.863	1.920	1.920

Die Ertragslage der ProSiebenSat.1 Media SE ist durch die erstmalige Anwendung der Vorschriften des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes (BilRUG) im Geschäftsjahr 2016 nur bedingt mit dem Vorjahr vergleichbar. Die Vorjahreswerte wurden nicht an BilRUG angepasst. Durch BilRUG wurde der Ausweis der Umsatzerlöse geändert mit Folgewirkungen auf den korrespondierenden Ausweis der Aufwandspositionen. Um eine Vergleichbarkeit der Ertragslage herzustellen, wurde die obige Übersicht um eine Spalte „2015 nach BilRUG“ ergänzt, um einen Ausweis der Vorjahreszahlen herzustellen, wie er unter Berücksichtigung der Vorschriften des BilRUG vorzunehmen gewesen wäre. Nachfolgende Erläuterungen zur Ertragslage basieren auf dem Vergleich des Geschäftsjahrs 2016 mit den angepassten Werten des Vorjahres. Für weitere Informationen zum BilRUG verweisen wir auf die Ausführungen im Anhang der ProSiebenSat.1 Media SE.

Der **Umsatz** der ProSiebenSat.1 Media SE stieg im Geschäftsjahr 2016 um 7 Mio Euro oder 8 Prozent auf 99 Mio Euro. Der Umsatzanstieg gegenüber dem Vorjahr ist hauptsächlich auf höhere Erlöse aus dem Verkauf von Programmnebenrechten sowie Erlöse aus Gegengeschäften zurückzuführen.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** haben sich gegenüber dem Vorjahr um 24 Prozent bzw. 21 Mio Euro auf 66 Mio Euro verringert. Diese Entwicklung wurde in erster Linie durch geringere Erträge aus der Währungsumrechnung verursacht.

Die **Betriebsaufwendungen** betragen 293 Mio Euro (Vorjahr: 265 Mio Euro). Hauptursachen hierfür waren zum einen um 30 Mio Euro gestiegene Personalaufwendungen aufgrund eines deutlichen Anstiegs der Beschäftigtenzahlen sowie höhere Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungsplänen mit langfristiger Anreizwirkung. Zum anderen haben sich die Abschreibungen erhöht. Ihr Anstieg ist im Wesentlichen auf die Verkürzung der Nutzungsdauern bei Ein- und Umbauten aufgrund des geplanten Neubaus der Büro- und Geschäftsräume am Unternehmenssitz in Unterföhring zurückzuführen. Der Rückgang der sonstigen betrieblichen Aufwendungen resultiert insbesondere aus niedrigeren Aufwendungen aus der Währungsumrechnung.

Das **Beteiligungsergebnis** als Saldo der Erträge aus Gewinnabführungsverträgen abzüglich der Aufwendungen aus Verlustübernahmen verringerte sich um 7 Prozent bzw. 51 Mio Euro auf 722 Mio

Euro. Den Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen in Höhe von 753 Mio Euro (Vorjahr: 897 Mio Euro) stehen Aufwendungen aus Verlustübernahmen von 31 Mio Euro (Vorjahr: 124 Mio Euro) gegenüber.

Das **Finanzergebnis** als Saldo der Zinserträge und Zinsaufwendungen verbesserte sich im Geschäftsjahr 2016 um 3 Mio Euro auf minus 78 Mio Euro.

Der **Steueraufwand** betrug 186 Mio Euro gegenüber 172 Mio Euro im Vorjahr.

Für das Geschäftsjahr 2016 weist die ProSiebenSat.1 Media SE einen **Jahresüberschuss** in Höhe von 330 Mio Euro aus. Dies ist ein Rückgang gegenüber dem Vorjahr um 24 Prozent bzw. 104 Mio Euro.

Im Berichtsjahr bestanden bei der ProSiebenSat.1 Media SE keine wesentlichen **außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente**.

Die ProSiebenSat.1 SE hat Mietverträge für am Standort Unterföhring genutzte Immobilien abgeschlossen, die nach HGB als operatives Leasing eingeordnet wurden. Die Verträge enden frühestens im Jahr 2019.

Vermögenslage der ProSiebenSat.1 Media SE

Bilanz nach HGB (Kurzfassung) (Abb. 81)

in Mio Euro	31.12.2016	31.12.2015
AKTIVA		
Immaterielle Vermögensgegenstände	4	1
Sachanlagen	53	56
Finanzanlagen	6.201	5.638
Anlagevermögen	6.258	5.695
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.092	1.162
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	1.042	524
Umlaufvermögen	2.134	1.686
Rechnungsabgrenzungsposten	4	4
Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung	0	0
Bilanzsumme	8.396	7.385
PASSIVA		
Eigenkapital	3.216	2.778
Rückstellungen	159	91
Verbindlichkeiten und sonstige Passiva	4.998	4.500
Passive latente Steuern	23	16
Bilanzsumme	8.396	7.385

Die **Bilanzsumme** der ProSiebenSat.1 Media SE stieg zum 31. Dezember 2016 um 14 Prozent bzw. 1.011 Mio Euro auf 8.396 Mio Euro.

Das **Anlagevermögen** erhöhte sich zum 31. Dezember 2016 im Vergleich zum Vorjahresstichtag um 10 Prozent bzw. 563 Mio Euro auf 6.258 Mio Euro. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus im Berichtsjahr durchgeführten Kapitalerhöhungen bei unmittelbaren Tochtergesellschaften.

Das **Umlaufvermögen** beträgt am 31. Dezember 2016 2.134 Mio Euro. Der Anstieg um 27 Prozent bzw. 448 Mio Euro ist primär auf die um 518 Mio Euro höheren liquiden Mittel zurückzuführen. Den Einzahlungen aus der Kapitalerhöhung sowie der Ausgabe von Schuldscheindarlehen in Höhe von 500 Mio Euro stehen dabei Auszahlungen für Dividenden und Kapitalerhöhungen bei unmittelbaren Tochtergesellschaften gegenüber. Darüber hinaus erhöhten sich die Anzahlungen für Programmvermögen um 28 Mio Euro. Gegenläufig wirkte sich der Rückgang der konzerninternen Forderungen in Höhe von 97 Mio Euro aus.

Das **Eigenkapital** der ProSiebenSat.1 Media SE stieg zum 31. Dezember 2016 auf 3.216 Mio Euro. Der Anstieg um 16 Prozent bzw. 438 Mio Euro resultiert zum einen aus dem im Geschäftsjahr 2016 erzielten Jahresüberschuss in Höhe von 330 Mio Euro. Zum anderen führte die Kapitalerhöhung zu einem Zufluss in Höhe von 515 Mio Euro (vor Kosten). Einen gegenläufigen Effekt hatte hingegen die im Juli 2016 vorgenommene Dividendenausschüttung in Höhe von 386 Mio Euro sowie die kumulierten Effekte aus der Umstellung der Vergütung der Aktienzusagen durch Einsatz von Eigenkapitalinstrumenten auf eine Erfüllung durch Barausgleich. Im Rahmen dieser Umstellung wurden 30 Mio Euro aus der Kapitalrücklage in die Rückstellungen umgegliedert.

Die **Eigenkapitalquote** blieb zum 31. Dezember 2016 mit 38 Prozent unverändert gegenüber dem Vorjahr.

Die **Rückstellungen** erhöhten sich um 68 Mio Euro auf 159 Mio Euro zum 31. Dezember 2016. Ursächlich hierfür waren der Anstieg der Rückstellungen für Personal um 45 Mio Euro, insbesondere aus dem Effekt der Umstellung der anteilsbasierten Vergütungspläne in Höhe von 30 Mio Euro sowie um 16 Mio Euro höhere Steuerrückstellungen.

Mit 4.998 Mio Euro liegen die **Verbindlichkeiten** am 31. Dezember 2016 um 498 Mio Euro über dem Vorjahresniveau von 4.500 Mio Euro. Diese Entwicklung resultiert im Wesentlichen aus der Ausgabe der Schuldscheindarlehen in Höhe von 500 Mio Euro sowie aufgrund eines Anstiegs um 70 Mio Euro bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen. Gegenläufig hierzu verringerten sich die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen um 75 Mio Euro auf 1.416 Mio Euro.

Finanzlage der ProSiebenSat.1 Media SE

Das Cash Management wird zentral vorgenommen, die konzernweiten Zahlungsmittelströme fließen durch das implementierte Cash-Pooling-System zum großen Teil in der ProSiebenSat.1 Media SE als Dachgesellschaft zusammen. Insofern beeinflussen die Cashflows des gesamten ProSiebenSat.1-Konzerns die Liquidität der ProSiebenSat.1 Media SE in hohem Maße.

Die ProSiebenSat.1 Media SE fungiert für die Konzernunternehmen, insbesondere für die deutschen Sender, als Einkaufskommissionär für das Programmvermögen. Im Geschäftsjahr 2016 flossen 539 Mio Euro (Vorjahr: 469 Mio Euro) für **Investitionen in das Programmvermögen** ab. Der Zufluss aus der internen Weitergabe von Programmvermögen an Konzerngesellschaften betrug im abgelaufenen Geschäftsjahr 509 Mio Euro (Vorjahr: 486 Mio Euro). Die gesamten künftigen finanziellen Verpflichtungen aus bereits abgeschlossenen Programmeinkaufsverträgen beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 2.791 Mio Euro (Vorjahr: 2.962 Mio Euro).

Die **Zahlungsmittelabflüsse für Investitionen in das Sachanlagevermögen** auf Ebene der ProSiebenSat.1 Media SE betrugen im Berichtsjahr 17 Mio Euro. Dies ist ein Anstieg gegenüber dem Vorjahr um 2 Mio Euro.

Weitere Informationen zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung sind dem Anhang zum Jahresabschluss der ProSiebenSat.1 Media SE zu entnehmen.

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Geschäftsjahr 2016 waren durchschnittlich 651 Personen bei der ProSiebenSat.1 Media SE beschäftigt, darunter 570 Mitarbeiter und 81 Auszubildende, Volontäre und Praktikanten. Im Vorjahr beschäftigte die ProSiebenSat.1 Media SE durchschnittlich 564 Personen; davon 79 Auszubildende, Volontäre und Praktikanten.

Risiken und Chancen

Die Geschäftsentwicklung der ProSiebenSat.1 Media SE unterliegt grundsätzlich den gleichen Risiken und Chancen wie denen des ProSiebenSat.1-Konzerns. An den Risiken ihrer Tochterunternehmen und Beteiligungen partizipiert die ProSiebenSat.1 Media SE entsprechend ihrer jeweiligen Beteiligungsquote. Die Risiken und Chancen sind im [Risiko- und Chancenbericht ab Seite 148](#) dargestellt.



Risiko- und Chancen-
bericht, Seite 148.

Ausblick

Der Ausblick für den ProSiebenSat.1-Konzern spiegelt aufgrund der Verflechtungen zwischen der ProSiebenSat.1 Media SE und ihren Tochtergesellschaften größtenteils auch die Erwartungen der ProSiebenSat.1 Media SE wider. Die Ergebnisentwicklung der ProSiebenSat.1 Media SE sollte auch zukünftig gleichgerichtet zum Konzern verlaufen, da sich die Ergebnisse der Tochtergesellschaften über die Unternehmensverträge im Beteiligungsergebnis der Gesellschaft niederschlagen. Daher gelten die Ausführungen im [Prognosebericht ab Seite 170](#) auch für die ProSiebenSat.1 Media SE. Wir gehen davon aus, dass das Beteiligungsergebnis den Gewinn der ProSiebenSat.1 Media SE erheblich beeinflussen wird.



Prognosebericht,
Seite 170.

Mitarbeiter

- > **ProSiebenSat.1 zählt zu den attraktivsten Arbeitgebern in Deutschland.**
- > **Wir fördern unsere Mitarbeiter während allen Karrierephasen und legen Wert auf Diversity.**

Arbeitgeberattraktivität und strategische Personalarbeit

Vor wenigen Jahren war ProSiebenSat.1 noch ein klassischer TV-Konzern, heute sind wir ein digitales Medienhaus mit diversifiziertem Geschäftsprofil von E-Commerce über einen internationalen Programmvertrieb bis hin zu einem eigenen Multi-Channel-Network. In diesem Umfeld ist Veränderung wichtiger Teil unserer Unternehmenskultur. Mit unserer Personalstrategie fördern wir die Innovationskraft unserer Mitarbeiter und treiben die digitale Transformation des Konzerns voran. Dafür investieren wir gezielt in die Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeiter und bieten ihnen attraktive Karrierechancen, leistungsgerechte Vergütungsmodelle, familienfreundliche Rahmenbedingungen sowie ein breites Spektrum an Sozialleistungen.

Eine wichtige externe Messgröße für den Erfolg dieser Personalstrategie sind gute Platzierungen in Arbeitgeberrankings. Die ProSiebenSat.1 Group zählt zu Deutschlands beliebtesten Arbeitgebern (Abb. 82).

Arbeitgeberranking der ProSiebenSat.1 Group (Abb. 82)

Arbeitgeberranking Universum:	2. Platz bei Studierenden der Geisteswissenschaften (Vorjahr: 2. Platz)
Arbeitgeberranking Universum:	11. Platz bei Studierenden der Wirtschaftswissenschaften (Vorjahr: 10. Platz)
trendence Schülerbarometer 2016:	Deutschlands Top 10 Arbeitgeber auf Platz 9 (Vorjahr: 8. Platz)
trendence Graduate Barometer 2016:	1. Platz in der Medienbranche (kein Vergleichsranking, Ranking nach Branchen erstmals 2016)
Focus Money:	Auszeichnung „Top-Karrierechancen 2016“ in der Rubrik „Fernsehen und Musik“ (kein Vergleichsranking, Ranking erstmals 2016)
Arbeitgeberranking Potentialpark 2016:	11. Platz in der Kategorie „Online Kandidatenkommunikation“ (Vorjahr: 6. Platz)
kununu-Ranking:	3. Platz in der Kategorie „Recruiting“ (kein Vergleichsranking, Ranking erstmals 2016)

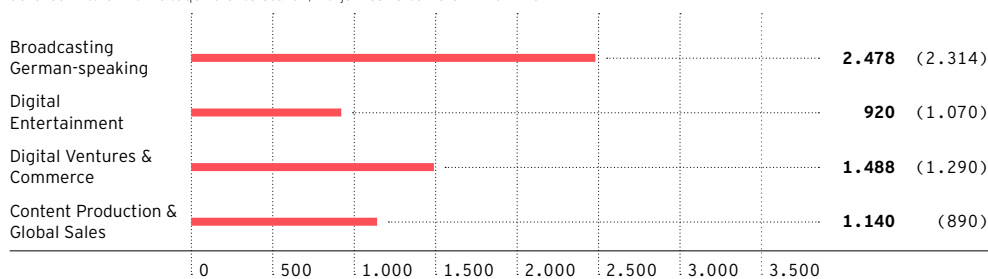
Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Wir investieren in neue Geschäftsfelder, entsprechend wächst auch die Zahl unserer Mitarbeiter. Der Konzern beschäftigte zum 31. Dezember 2016 umgerechnet auf vollzeitäquivalente Stellen 6.565 Mitarbeiter (Vorjahr: 5.584). Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl lag im Berichtsjahr bei 6.054 Mitarbeitern (Vorjahr: 4.880). Der Anstieg um 1.174 durchschnittlich vollzeitäquivalente Stellen bzw. 24 Prozent ist vorwiegend auf den Ausbau des Digital Ventures- & Commerce-Geschäfts zurückzuführen (Abb. 83). Die Betriebszugehörigkeit lag wie im Vorjahr bei durchschnittlich 5,5 Jahren. Die Fluktuationsrate belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf 10,0 Prozent (Vorjahr: 8,8%).



Mitarbeiter nach Segmenten¹ (Abb. 83)

durchschnittlich vollzeitäquivalente Stellen; Vorjahreswerte 2015 in Klammern

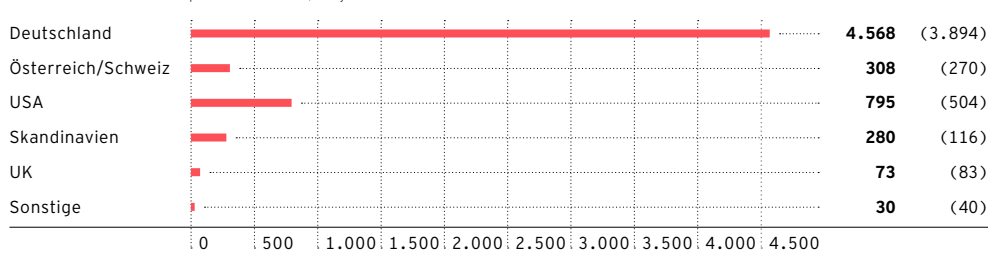


¹ Die Gesamtzahl von 6.054 durchschnittlich vollzeitäquivalenten Stellen enthält 28 Stellen, die keinem Segment zugeordnet sind.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz beschäftigte ProSiebenSat.1 im Berichtsjahr 2016 durchschnittlich 4.876 Mitarbeiter (Vorjahr: 4.164 durchschnittlich vollzeitäquivalente Stellen). Dies entspricht einem Plus von 17 Prozent gegenüber dem Vorjahr sowie einem Anteil von 81 Prozent am Gesamtkonzern (Vorjahr: 85 %) (Abb. 84).

Mitarbeiter nach Regionen (Abb. 84)

durchschnittlich vollzeitäquivalente Stellen; Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Ertragslage des Konzerns, Seite 121.

Aufgrund der größeren Anzahl an Mitarbeitern stiegen auch die in den Umsatz-, Vertriebs- und Verwaltungskosten ausgewiesenen Personalaufwendungen. Sie erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 auf 616 Mio Euro. Dies entspricht einem Anstieg um 29 Prozent bzw. 139 Mio Euro gegenüber dem Vorjahr.

Diversity Management



www.charta-der-vielfalt.de

Unsere Unternehmenskultur ist von Offenheit und Respekt geprägt. Daher hat die ProSiebenSat.1 Group 2014 die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Mit dem Beitritt zu dieser Initiative haben wir unser Engagement unterstrichen, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das frei von Vorurteilen und Ausgrenzung ist sowie Vielfalt unter den Beschäftigten fördert.

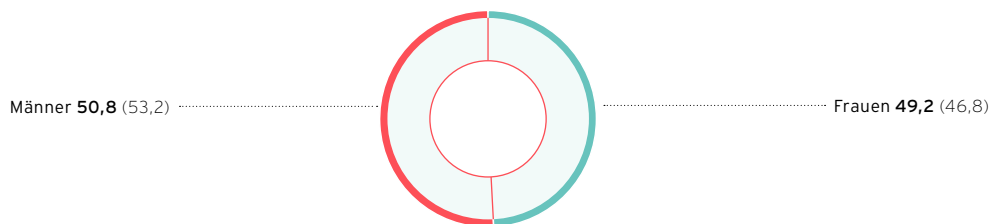


Informationen zu den Zielen für die Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat befinden sich im Corporate-Governance-Bericht, Seite 36.

Wir schätzen die unterschiedlichen persönlichen Eigenschaften, Interessen und kulturellen Hintergründe unserer Kollegen und sind davon überzeugt, dass vielfältig zusammengesetzte Teams erfolgreicher sind. Zur Diversity trägt ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern bei. Im Jahr 2016 waren 49,2 Prozent der ProSiebenSat.1-Angestellten weiblich (Vorjahr: 46,8 %) und 50,8 Prozent der Mitarbeiter männlich (Vorjahr: 53,2 %) (Abb. 85).

Anteil der Frauen und Männer im Gesamtkonzern (Abb. 85)

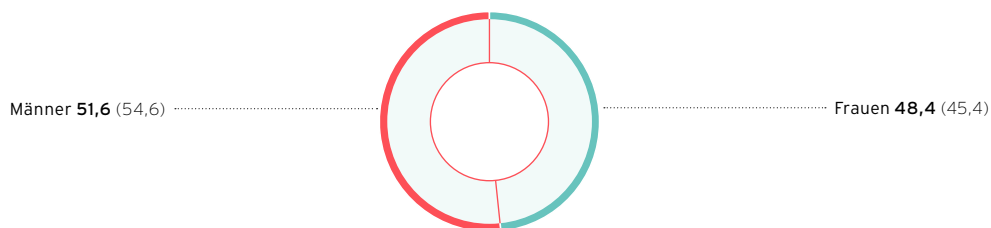
in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Im Kernmarkt Deutschland lag der Frauenanteil bei 48,4 Prozent (Vorjahr: 45,4%) und damit in etwa auf dem Niveau des durchschnittlichen Frauenanteils in deutschen Unternehmen (Abb. 86). Dieser lag laut Statistischem Bundesamt zuletzt bei 46,4 Prozent (Juni 2016).

Anteil der Frauen und Männer im Kernmarkt Deutschland (Abb. 86)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



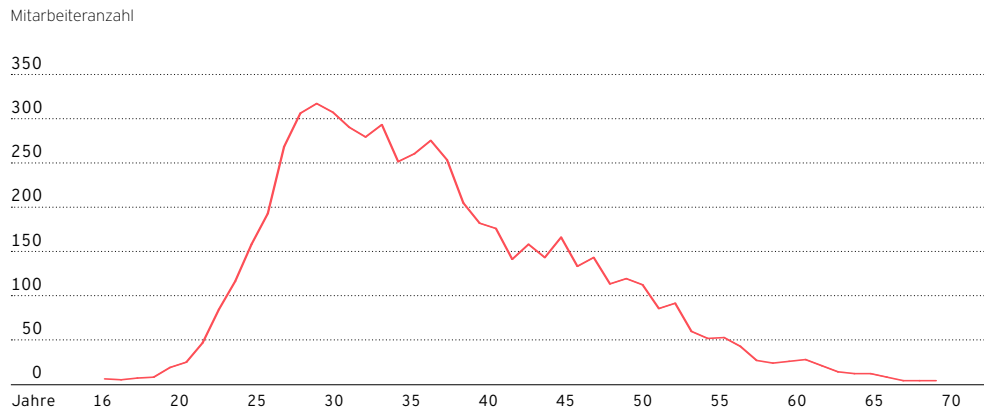
Auf Führungsebene belief sich der Frauenanteil auf 29,1 Prozent (Vorjahr: 29,0%); im Kernmarkt Deutschland waren 28,7 Prozent der Führungskräfte weiblich (Vorjahr: 27,9%). Auch dieser Wert entspricht dem Durchschnitt in deutschen Unternehmen (Statistisches Bundesamt 2015: 29%). Um ein ausgewogenes Anteilsverhältnis weiter zu fördern, hat der Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE im September 2015 Zielgrößen für den Frauenanteil in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands sowie für den Aufsichtsrat festgelegt. Für die erste Führungsebene liegt die Zielvorgabe bei 15 Prozent, für die zweite Führungsebene bei 25 Prozent. Die Quoten sollen bis zum 30. Juni 2017 erreicht werden. Die Zielgröße für den Frauenanteil in der ersten Führungsebene erfüllen wir bereits heute. Dies gilt auch für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats. Am 31. Dezember 2016 gehörten dem Aufsichtsrat neun Mitglieder an, darunter drei Frauen. Damit erfüllt der Aufsichtsrat in seiner derzeitigen Besetzung seine selbst festgelegte Quote von 33 Prozent. Zudem hat der ProSiebenSat.1-Aufsichtsrat Zielgrößen für den Vorstand festgelegt.

 Erklärung zur Unternehmensführung, Seite 46.

 Corporate-Governance-Bericht, Seite 36.

Diversity bedeutet für ProSiebenSat.1 jedoch nicht nur ein ausgewogenes Verhältnis von Frauen und Männern, sondern auch, dass Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen ausschließlich kompetenzbasiert und nach objektiven Kriterien eingestellt werden. Faktoren wie Herkunft, sexuelle Orientierung und Alter spielen keine Rolle. Im Geschäftsjahr 2016 beschäftigte ProSiebenSat.1 in Deutschland Mitarbeiter aus rund 50 Nationen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter betrug wie im Vorjahr 36,7 Jahre (Abb. 87).

Alterspyramide (Abb. 87)



Recruiting und Employer Branding

In den vergangenen Jahren hat die ProSiebenSat.1 Group ihre Recruiting- und Employer-Branding-Aktivitäten kontinuierlich ausgebaut. Dazu zählt beispielsweise die Entwicklung eines Recruiting-Teams, das heute ein externes Netzwerk mit Potenzialträgern pflegt. Durch die Direktansprache können wir vakante Stellen schnell besetzen und Kosten effizienter steuern. Darüber hinaus hat ProSiebenSat.1 das Job-Empfehlungsprogramm Talentry etabliert. Über das Intranet haben Mitarbeiter selbst die Möglichkeit, passende Kandidaten für unbesetzte Stellen zu empfehlen. Mittlerweile haben sich über 1.000 User bei Talentry angemeldet und rund 2.500 Empfehlungen abgegeben. Für eine erfolgreiche Vermittlung erhalten die Mitarbeiter eine Prämie.

Der Konzern verfolgt eine ganzheitliche Recruiting-Strategie; dazu zählt auch eine zielgruppenadäquate Kandidatenansprache über unterschiedliche Kommunikationswege wie Social-Media-Kanäle, die unser Karriereportal unter www.fascinating-people.de ergänzen. Zudem geht der Konzern gezielt auf Absolventen zu und war 2016 auf insgesamt zwölf Hochschulfestivals vertreten. Ein Indikator für den Erfolg dieser Strategie ist die Anzahl der Bewerbungen: 2016 stieg die Anzahl in Deutschland um rund 11 Prozent auf 41.800 Bewerbungen (Vorjahr: 37.700).

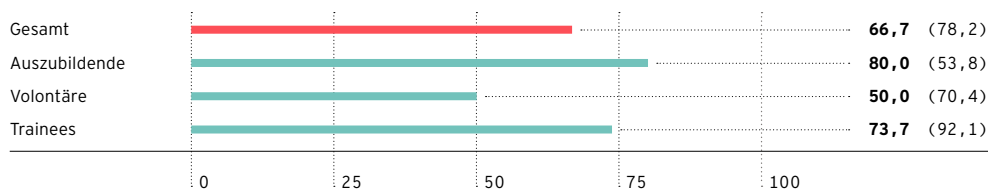
 www.fascinating-people.de

Aus- und Weiterbildung

ProSiebenSat.1 baut über verschiedene Ausbildungsgänge Nachwuchskräfte für die Gruppe auf. 2016 arbeiteten bei ProSiebenSat.1 in Deutschland insgesamt 171 Auszubildende (Vorjahr: 190). Dazu zählen Trainees, Volontäre in den Bereichen TV, Online und PR sowie Auszubildende in folgenden Ausbildungsgängen: Kaufleute für audiovisuelle Medien, Veranstaltungskaufleute, Mediengestalter Bild und Ton sowie Fachinformatiker Systemintegration. Außerdem bietet der Konzern duale Studiengänge in den Bereichen Medien- und Kommunikationswirtschaft sowie Accounting & Controlling. Seit 2016 können sich Absolventen für ein neues IT-Traineeprogramm mit den Ausbildungs-Schwerpunkten Software Development, Data Analysis oder IT Management bewerben. Auch 2016 hat der Konzern den Großteil der Auszubildenden, Trainees und Volontäre übernommen (Abb. 88).

Übernahmequote der Auszubildenden, Volontäre und Trainees in Deutschland (Abb. 88)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern während ihres gesamten Berufslebens vielfältige Weiterbildungsmaßnahmen an. Zentrales Instrument hierfür sind die Angebote der ProSiebenSat.1 Academy. Die Anzahl der Veranstaltungen der Academy lag 2016 bei 558 (Vorjahr: 750 Veranstaltungen), die Teilnehmerzahl bei 5.963 (Vorjahr: 6.945 Teilnehmer). Der Rückgang der Veranstaltungs- und Teilnehmerzahl sowie der Investitionssumme ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Academy im Vorjahr eine spezielle Veranstaltungsreihe zur Einführung einer neuen Software angeboten hat.

ProSiebenSat.1 fördert die Vernetzung der Kollegen untereinander mit dem Ziel, übergreifendes Fachwissen zu schaffen und Synergien zu nutzen. Für die Weiterentwicklung des Konzerns sind zudem Führungskräfte wichtig, die unternehmerisch denken und Mitarbeiter zu Innovationen ermutigen. ProSiebenSat.1 unterstützt dies mit einem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm. Jede neue Führungskraft durchläuft die Module „New Leader“, „Performance“, „Team“, „Selbstführung“ sowie „Digital Leader“. 2016 nahmen insgesamt 370 Führungskräfte an Entwicklungsangeboten teil (Vorjahr: 451). Insgesamt beliefen sich die Investitionen der ProSiebenSat.1 Group in Aus- und Weiterbildungsprogramme auf 3,3 Mio Euro (Vorjahr: 3,6 Mio Euro); davon entfällt der Großteil auf Programme der ProSiebenSat.1 Academy.

Leistungsorientiertes Vergütungssystem

Unsere Mitarbeiter werden nach dem Prinzip „Management by Objectives“ geführt. Basis hierfür ist ein Zielesystem, das die übergeordneten Unternehmensziele für Mitarbeiter und Führungskräfte konkretisiert, indem es diese systematisch auf Bereichs-, Abteilungs- sowie Individualziele herunterbricht. In Jahresgesprächen definieren die Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten persönliche Ziele für das Geschäftsjahr. Dieses Zielesystem ist an ein Bonusmodell gekoppelt, dem der individuelle Zielerreichungsgrad sowie das erzielte EBITDA des Unternehmens als Berechnungsgrundlage dienen. Mitarbeiter können bis zu 200 Prozent ihres individuellen Zielbonus erreichen.

ProSiebenSat.1 beteiligt seine Mitarbeiter mit einer leistungsorientierten Vergütung angemessen am Unternehmenserfolg. Für Führungskräfte hat das Unternehmen im Jahr 2010 das Programm „Performance Development“ eingeführt. Ziel ist es, neben der fachlichen Leistung auch Faktoren wie das Verhalten als Führungsperson und das betriebswirtschaftliche Handeln zu beurteilen. Das Programm ist mit einem Bonussystem verknüpft und ermöglicht ebenfalls eine einmalige Ausschüttung von bis zu 200 Prozent des individuellen Zielbonus. Als weiteres System zum Leistungsanreiz wurde 2012 ein aktienbasiertes Vergütungsprogramm (Group Share Plan) eingeführt, an dem ausgewählte Führungskräfte teilnehmen.



Um die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu stärken, hat ProSiebenSat.1 im Juni 2016 außerdem das Aktienprogramm MyShares für Mitarbeiter gestartet. Die Beschäftigten können im Jahr Aktien im Wert von 120 bis 1.000 Euro erwerben. Unabhängig vom Betrag erhalten sie vom Unternehmen steuerfrei zusätzliche Aktien im Wert von 360 Euro. Nach drei Jahren Haltezeit

bekommen sie zudem für jeweils drei Anteile eine Aktie gratis. Über 1.800 Mitarbeiter haben 2016 in MyShares investiert, das entspricht einer Quote von fast 50 Prozent aller teilnahmeberechtigten Mitarbeiter.

Work-Life-Angebot

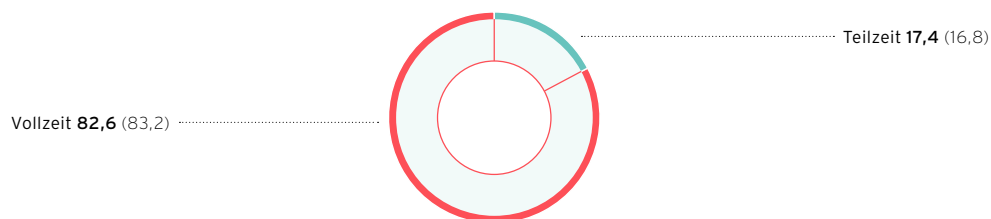
Seit über zehn Jahren bieten wir unseren Angestellten eine betriebseigene Kindertagesstätte mit heute 64 Plätzen. 2016 betrug die Investition der Gruppe in Kinderbetreuung 1,2 Mio Euro (Vorjahr: 1,2 Mio Euro). 0,3 Mio Euro entfielen auf die Firmenkindertagesstätte, 0,9 Mio Euro auf Betreuungszuschüsse, die alle Mitarbeiter erhalten, deren Kinder im Vorschulalter außer Haus betreut werden. Wir arbeiten darüber hinaus mit einem externen Partner zusammen, der Kinderbetreuung oder auch Unterstützung bei der Pflege von Angehörigen vermittelt.

Außerdem unterstützen wir unsere Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, Teleworking-Arbeitsplätzen, Sabbatical-Modelle sowie Teilzeitarbeit. Seit 2015 gilt das neue Arbeitszeitmodell (FlexTime), das Mitarbeitern eine großzügige Gleitzeitregelung sowie vielfältige Möglichkeiten zum Freizeitausgleich bietet. Darüber hinaus regelt das Modell mobile Arbeit im Home Office und unterwegs.

Im Jahr 2016 stieg der Anteil der Teilzeitmitarbeiter von ProSiebenSat.1 in Deutschland auf 17,4 Prozent (Vorjahr: 16,8 %) (Abb. 89). In deutschen Unternehmen arbeiteten 2016 laut der Bundesagentur für Arbeit durchschnittlich 27 Prozent der Beschäftigten in Teilzeit. Die Tatsache, dass bei ProSiebenSat.1 weniger Mitarbeiter in Teilzeit arbeiten als durchschnittlich in deutschen Unternehmen, ist vor allem auf die große Zahl junger Kollegen zurückzuführen.

Teilzeit- und Vollzeitmitarbeiter in Deutschland (Abb. 89)

in Prozent, Vorjahreswerte 2015 in Klammern



Auch die Themen Gesundheit und Sport stehen im Fokus der ProSiebenSat.1-Personalarbeit. Mit einem Betriebsrestaurant, einem Sportraum oder einem Betriebsarzt am Hauptstandort in Unterföhring decken wir vielfältige Work-Life-Anforderungen an einen modernen Arbeitgeber ab. Zudem plant ProSiebenSat.1 einen Neubau am Hauptsitz Unterföhring, in den ein Teil der Mitarbeiter einziehen wird. Das Ziel ist es, einen modernen Campus mit offenen Strukturen zu schaffen, der die Zusammenarbeit über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg fördert.

Risikobericht

- > **Wir verfügen über ein wirksames Risikomanagementsystem.**
- > **Die Gesamtrisikosituation ist unverändert begrenzt.**

Risikomanagementsystem

Die ProSiebenSat.1 Group hat ein systematisches Risikomanagementsystem etabliert. Es ist auf die speziellen Gegebenheiten des Konzerns ausgerichtet und berücksichtigt alle Tätigkeiten, Produkte, Prozesse, Abteilungen, Beteiligungen und Tochtergesellschaften, die Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens haben könnten. Die neuen Unternehmens-einheiten werden systematisch in das Risikomanagementsystem eingebunden.

Risiko ist im vorliegenden Bericht als mögliche künftige Entwicklung bzw. mögliches künftiges Ereignis definiert, das unsere Geschäftslage wesentlich beeinflussen und zu einer negativen Ziel- bzw. Prognoseabweichung führen könnte. Damit fallen jene Risikoausprägungen, die wir bereits in unserer finanziellen Planung bzw. im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 berücksichtigt haben, nicht unter diese Definition und werden folglich in vorliegendem Risikobericht nicht erläutert. Das Risikomanagement gliedert sich in vier Prozessschritte, die ineinander greifen:

- 1. Identifikation:** Grundlage ist die **Identifikation** der wesentlichen Risiken über einen Soll-Ist-Vergleich. Verantwortlich hierfür sind die dezentralen Risikomanager. Sie orientieren sich dazu an Frühwarnindikatoren, die für relevante Sachverhalte bzw. Kennzahlen definiert wurden. Ein wichtiger Frühwarnindikator ist beispielsweise für das TV-Geschäft die Entwicklung der Zuschauermarktanteile.
- 2. Bewertung:** Die **Bewertung** der relevanten Risiken erfolgt auf Basis einer Matrix (Abb. 90). Dazu werden die Sachverhalte zum einen nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit auf einer Fünf-Stufen-Prozentskala kategorisiert. Zum anderen wird der Grad ihrer möglichen finanziellen Auswirkung beurteilt; die finanziellen Äquivalente gliedern sich ebenfalls in fünf Stufen.

Mithilfe der Matrixdarstellung werden die Risikopotenziale nach ihrer relativen Bedeutung als „hoch“, „mittel“ oder „gering“ klassifiziert. Neben der Klassifizierung ist die Analyse von Ursachen und Wechselwirkungen Teil der Risikobeurteilung. Maßnahmen zur Gegensteuerung bzw. Risikominimierung fließen in die Quantifizierung ein (Netto-Betrachtung). Um ein möglichst präzises Bild der Risikolage zu erhalten, werden Chancen hingegen nicht berücksichtigt. Diese erfasst ProSiebenSat.1 über die Planungsrechnung.

 Unternehmensinternes
Steuerungssystem,
Seite 89.

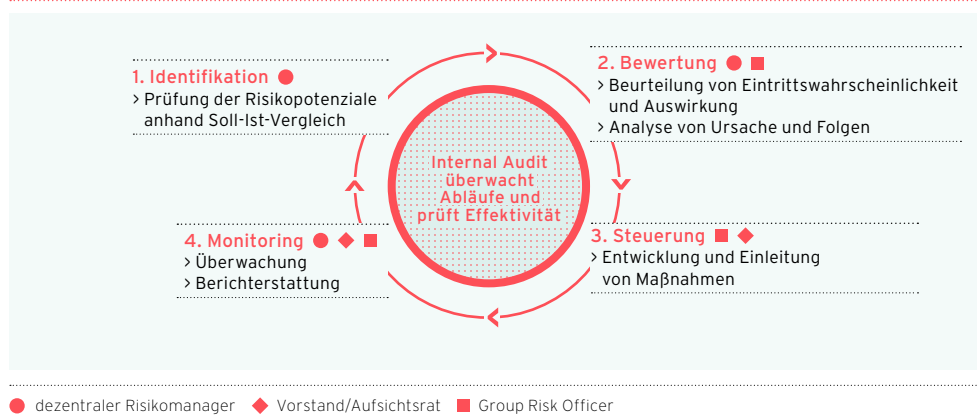
Risikoklassifizierung (Abb. 90)

	Eintrittswahrscheinlichkeit				
	Sehr unwahr- scheinlich ≤ 10%	Unwahr- scheinlich > 10% ≤ 30%	Möglich > 30% ≤ 50%	Wahrscheinlich > 50% ≤ 80%	Sehr wahrscheinlich > 80%
Grad der Auswirkung in TEUR					
Sehr gering	≤ 750	≤ 750	≤ 750	≤ 750	≤ 750
Gering	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000	> 750 ≤ 3.000
Moderat	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000	> 3.000 ≤ 8.000
Erheblich	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000	> 8.000 ≤ 15.000
Wesentlich	> 15.000	> 15.000	> 15.000	> 15.000	> 15.000

■ Geringes Risiko ■ Mittleres Risiko ■ Hohes Risiko

3. **Steuerung:** Über geeignete Maßnahmen kann ProSiebenSat.1 die Eintrittswahrscheinlichkeit von Verlustpotenzialen verringern und mögliche Einbußen begrenzen oder vermindern. Von großer Bedeutung für den sicheren Umgang mit Risiken ist daher, Gegenmaßnahmen zu entwickeln und einzuleiten, sobald ein Indikator eine bestimmte Toleranzgrenze erreicht.
4. **Monitoring:** Die Risikoüberwachung und Risikoberichterstattung komplettiert den Risikomanagementprozess. Ziel ist es, die Veränderungen zu überwachen und die Effektivität der ergriffenen Steuerungsmaßnahmen zu prüfen. Teil des Monitorings ist auch die Dokumentation; sie stellt sicher, dass alle entscheidungsrelevanten Hierarchieebenen über adäquate Risikoinformationen verfügen.

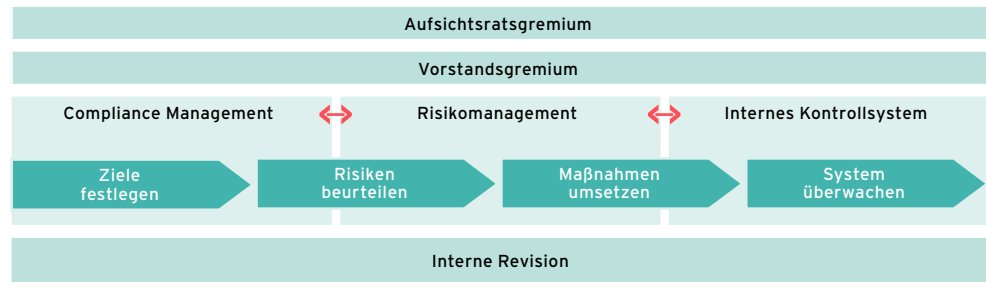
Risikomanagementprozess im Ablauf (Abb. 91)



Grundvoraussetzung für den konzernweit sicheren Umgang mit Risiken sind klare Entscheidungsstrukturen, einheitliche Richtlinien und methodisches Vorgehen der verantwortlichen Instanzen. Zugleich müssen Abläufe und Organisationsstrukturen so flexibel gestaltet sein, dass ProSiebenSat.1 jederzeit angemessen auf neue Situationen reagieren kann. Daher erfolgt die regelmäßige Klassifikation der Risiken dezentral und somit direkt in den verschiedenen Unternehmenseinheiten (Abb. 90–92).

- > **Dezentrale Risikomanager:** Die Risikomanager erfassen die Risiken aus ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich nach der beschriebenen, konzernweit einheitlichen Systematik. Sie dokumentieren ihre Ergebnisse quartalsweise in einer IT-Datenbank.
- > **Group Risk Officer:** Der Group Risk Officer berichtet die in der Datenbank gemeldeten Risiken quartalsweise an den Vorstand und den Aufsichtsrat. Kurzfristig auftretende relevante Risiken werden zudem unverzüglich gemeldet. Vorstand bzw. Aufsichtsrat erhalten auf diesem Weg frühzeitig und regelmäßig alle entscheidungsrelevanten Analysen und Daten, um proaktiv reagieren zu können.
- > Das **Risk Office** unterstützt die verschiedenen Unternehmensbereiche bei der Risikofrüherkennung. Durch Schulungen der dezentralen Risikomanager und eine kontinuierliche Prüfung des Risikokonsolidierungskreises stellt das Ressort zudem die Effektivität und Aktualität des Systems sicher. Darüber hinaus prüft der Bereich Internal Audit regelmäßig die Qualität und Ordnungsmäßigkeit des Risikomanagementsystems. Die Ergebnisse werden direkt an den Finanzvorstand des Konzerns berichtet.

Risikomanagementsystem (Abb. 92)



Die Prüfung des Risikomanagementsystems hat auch im Jahr 2016 zu einem positiven Ergebnis geführt; das System selbst hat sich im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht verändert. Grundlage für die Prüfung ist das sogenannte Risikomanagementhandbuch. Dieses fasst unternehmensspezifische Grundsätze zusammen und reflektiert den international anerkannten COSO-Standard für unternehmensweites Risikomanagement und interne Kontrollsysteme (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Entwicklung der Risiko-Cluster

Risikokategorien und Gesamtrisikolage

Unsere Gesamtrisikolage ist nach wie vor begrenzt. Sie ist im Vergleich zum Vorjahr weitgehend unverändert, wenngleich sich die einzelnen Risiko-Cluster gegenüber dem 31. Dezember 2015 teilweise leicht erhöht oder verringert haben (Abb. 93).

Die Einschätzung der Gesamtrisikosituation ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung der Hauptrisiko-Cluster des Konzerns – den „Operativen Risiken“, den „Finanzwirtschaftlichen Risiken“, den „Compliance Risiken“ und den „Sonstigen Risiken“; aufgrund ihrer thematischen Diversität unterteilt ProSiebenSat.1 die Operativen Risiken zusätzlich in Externe Risiken, Vertriebsrisiken, Content-Risiken, Technologische Risiken, Personalrisiken und Investitionsrisiken.

Die Risiko-Cluster setzen sich wiederum aus verschiedenen Einzelrisiken zusammen. Zur Beurteilung der Gesamtrisikolage klassifiziert ProSiebenSat.1 daher zunächst alle Einzelrisiken im Rahmen des vierteljährlichen Bewertungsprozesses und aggregiert sie in die genannten neun Cluster; Grundlage hierfür ist die zuvor beschriebene Matrix (Abb. 90). Die Cluster gewichtet ProSiebenSat.1 bei der Bewertung der Gesamtrisikolage entsprechend ihrer Bedeutung für den Konzern.

Entwicklung der Risiko-Cluster und der Gesamtrisikolage zum 31. Dezember 2016 (Abb. 93)

Veränderung 2016 vs. 2015

↗	↗	→	→	→	→	→	↘	→	→
Externe Risiken	Vertriebsrisiken	Content-Risiken	Technologische Risiken	Personalrisiken	Investitionsrisiken	Finanzwirtschaftliche Risiken	Compliance-Risiken	Sonstige Risiken	Gesamtrisikolage

→ unverändert ↗ leicht gestiegen ↘ leicht gesunken

Auf den folgenden Seiten beschreiben wir die verschiedenen Einzelrisiken und erläutern ihre Kategorisierung. Dies sind nicht notwendigerweise die einzigen Risiken, denen der Konzern ausgesetzt ist. Weitere Risiken, die unsere Geschäftstätigkeit beeinflussen könnten, sind uns derzeit jedoch nicht bekannt oder wir schätzen diese als nicht wesentlich ein.

Operative Risiken

Operative Risiken (Abb. 94)

	Auswirkungs- grad	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risiko- bedeutung	Veränderung gegenüber dem Vorjahr
EXTERNE RISIKEN				
Makroökonomische Risiken	erheblich	möglich	mittel	leicht gestiegen
Allgemeine Branchenrisiken (Mediennutzungsverhalten)	wesentlich	unwahrscheinlich	mittel	unverändert
VERTRIEBSRISIKEN				
Medienkonvergenz	erheblich	möglich	mittel	unverändert
Vermarktung von Werbezeiten	wesentlich	unwahrscheinlich	mittel	unverändert
Online-Werbung (Werbeblocker)	erheblich	möglich	mittel	unverändert
Zuschauermarktanteile	erheblich	möglich	mittel	leicht gestiegen
CONTENT-RISIKEN				
Lizenzinkauf	moderat	sehr unwahrscheinlich	gering	unverändert
Auftrags- und Eigenproduktionen	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
TECHNOLOGISCHE RISIKEN				
Sendetechnik	gering	unwahrscheinlich	gering	unverändert
Studio-, Postproduktions- und IT-Systeme	gering	unwahrscheinlich	gering	unverändert
PERSONALRISIKEN				
	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
INVESTITIONSRISIKEN				
Risiken aus Mehrheitsbeteiligungen	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
Risiken aus Minderheits- beteiligungen	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert

Unsere Erfahrungen im Mediensektor, klare Organisationsstrukturen und qualifizierte Mitarbeiter ermöglichen den angemessenen Umgang mit operativen Risiken und die Umsetzung von wirksamen Maßnahmen zu ihrer Reduzierung. Den operativen Herausforderungen begegnen wir unter anderem mit systematischer Effizienzkontrolle oder fortlaufender Markt- und Wettbewerbsanalyse. Zudem optimieren wir unser Risikoprofil, indem wir durch konsequente Investitionen in Wachstumsbereiche unsere Abhängigkeit von einzelnen Märkten reduzieren und zugleich die Digitalisierung als Wachstumschance für unser TV- und Online-Geschäft nutzen.

Externe Risiken

Die Entwicklung im deutschen TV-Werbemarkt stellt unsere wichtigste Planungsprämisse dar. Neben dem Konjunkturwachstum beziehen wir branchenspezifische Daten wie die Reichweitenstärke von TV in unsere wirtschaftlichen Überlegungen ein.

Makroökonomische Risiken. Konjunkturprognosen sind naturgemäß mit gewissen Unsicherheiten verbunden; dies gilt in besonderem Maße auch für ihre möglichen finanziellen Implikationen auf den Werbemarkt. ProSiebenSat.1 analysiert die Konjunktur- und Marktentwicklungen kontinuierlich und bewertet diese systematisch im Rahmen des Risikomanagements.

Die Wirtschaftsinstitute rechnen für 2017 unter anderem aufgrund der politischen Unwägbarkeiten zwar mit einer leichten Abflachung des Wachstums in Deutschland, der generelle Aufwärtstrend bleibt aber aller Voraussicht nach erhalten. Die Risiken aus den konjunkturellen Rahmenbedingungen betrachten wir daher zwar als leicht gestiegen, erhebliche negative Folgen stufen wir aber unverändert als möglich ein. Wir bewerten diese Kategorie daher weiterhin als mittleres Risiko. Die Binnenkonjunktur in Deutschland entwickelt sich insgesamt positiv, sodass auch die TV-Werbeinvestitionen in unserem Hauptabsatzmarkt weiter steigen dürften.

Die Wachstumsprognosen der Branchenexperten für den deutschen Netto-TV-Werbemarkt sind optimistisch; unsere eigenen Prognosen basieren für 2017 auf einem Wachstum des deutschen Werbemarkts im niedrigen einstelligen Prozentbereich. Parallel dazu dürften die Investitionen in



Online-Werbung zunehmen, wobei sich InStream-Videos weiter dynamisch entwickeln. Neben einem insgesamt positiven Branchenumfeld stützen sich unsere Annahmen auf eine strukturelle Veränderung des deutschen Werbemarkts: Während Print-Anzeigen im Zuge der Digitalisierung an Relevanz verlieren, gewinnt Online Marktanteile, TV hält sein hohes Niveau.



Wachstumsfelder nach
Segmenten, Seite 82.

ProSiebenSat.1 verfolgt eine digitale Wachstumsstrategie und diversifiziert so in allen Segmenten das Umsatz- und Risikoprofil. Zentraler Baustein dieser Strategie ist im konjunktursensitiven Kerngeschäft Fernsehen zum einen die Erschließung neuer Zielgruppen. Seit 2010 hat der Konzern in Deutschland vier neue Special-Interest-Sender gestartet und dadurch zusätzliche Werbebudgets freigesetzt und sein Werbeinventar vergrößert. Zum anderen investiert ProSiebenSat.1 konsequent in neue Wachstumsmärkte wie die HD-Distribution und damit auch im Segment Broadcasting German-speaking in Geschäftsfelder, die sich unabhängig von Werbeeinnahmen refinanzieren. 2016 erzielte der Konzern bereits 47 Prozent seiner Erlöse außerhalb des TV-Werbegegeschäfts, 2015 waren es noch 40 Prozent.



Chancenbericht,
Seite 165.

Allgemeine Branchenrisiken (Mediennutzungsverhalten). Der technologische Wandel und insbesondere die steigende Internetnutzung beeinflussen das Mediennutzungsverhalten. Dabei reflektiert die Mediennutzung heute vor allem individuellere Bedürfnisse: TV-Inhalte werden über unterschiedliche Endgeräte konsumiert und damit unabhängig von Ort und Zeit. Die Mehrheit der Deutschen bevorzugt Fernsehen dennoch im „Lean-back-Modus“. Laut Media Activity Guide möchten sich 81 Prozent der Befragten beim Fernsehen zurücklehnen und entspannen. In 94 Prozent der deutschen Haushalte steht zumindest ein TV-Gerät; die Anzahl der Geräte ist damit konstant hoch.



Technische Verbreitung,
Medienkonsum und
Werbewirkung, Seite 101.

Die Geräte selbst entwickeln sich durch technische Innovationen wie die Empfangsmöglichkeit von Fernsehen in hochauflösender HD-Qualität sowie großflächigeren Bildschirmen jedoch weiter und gewinnen an Qualität. Alltäglich sind zudem Nutzungsmuster wie der Parallelkonsum von TV und Internet: 55 Prozent der 14- bis 49-Jährigen surfen – während sie fernsehen – häufig mit dem Smartphone im Internet. Mobile Devices gehören folglich zum Medienalltag, sie ersetzen aber nicht das TV-Gerät. Sie dienen vielmehr als sogenannte Second Screens und erfüllen Zusatzfunktionen wie die Online-Suche oder die Kommunikation über Social-Media-Kanäle. Forschungsansätze ergaben in diesem Kontext zudem, dass die Zuschauerbindung gerade bei jungen Menschen durch eine multimediale Ansprache steigt. Daraus resultieren auch für die Vermarktung Vorteile: Online-Kampagnen erschließen einerseits neue Zielgruppen, andererseits verstärken Online-Kontakte die Effektivität von TV-Werbung.



Medienglossar,
Seite 285.

Auf die neuen Nutzungsformen wie zeitversetztes Fernsehen entfällt derzeit ein geringer Anteil: 98 Prozent des TV-Konsums der über 14-Jährigen erfolgt in Deutschland nach wie vor durch Live-Nutzung zum Zeitpunkt der Ausstrahlung. Die monatliche Netto-Reichweite von Fernsehen entwickelt sich zugleich auf hohem Niveau stabil. Dies gilt für alle Zuschauergruppen, insbesondere auch für die jüngere Zielgruppe der 14- bis 29-Jährigen. Im Durchschnitt des Jahres 2016 schalteten 46 Prozent der Zuschauer zwischen 14 und 29 Jahren täglich das TV-Gerät ein, dieser Wert hat sich gegenüber dem Vorjahr trotz der immer weiter steigenden Anzahl an anderen möglichen Mediennutzungsformen nicht verändert. Dabei wurde eine tägliche durchschnittliche Sehdauer von 119 Minuten und damit fast zwei Stunden ermittelt (Vorjahr: 118 Minuten).

Auch in Zukunft dominiert Fernsehen die Mediennutzung im deutschen Markt: Wir erwarten, dass der Konsum von TV-Inhalten bis zum Jahr 2020 insgesamt um 3 Prozent steigen wird. Mit 162 Minuten Sehdauer für die Zielgruppe 14-49 Jahre wird die TV-Nutzung an stationären Geräten dabei zwar leicht zurückgehen, aber weiterhin an erster Stelle liegen. Gleichzeitig wird die Nutzung internetbasierter Free-TV-Angebote zunehmen. Das bedeutet, mehr und mehr Zuschauer werden die linearen TV-Programme über PC, Laptop oder mobil konsumieren. Besonders bei den

jüngeren Zuschauern wird diese Nutzungsform immer beliebter und soll bis 2020 bereits bei 32 Minuten täglich liegen (heute: 16 Minuten pro Tag, Zuschauer 14-29 Jahre).

Diese Marktdaten und Forschungsergebnisse zeigen, dass sich der digitale Wandel in Deutschland langsamer als in anderen Ländern vollzieht. Er folgt außerdem eigenen Mustern. Ein Strukturmerkmal des deutschen Markts ist das breite Angebot im werbefinanzierten Free-TV. Im Unterschied zu den USA oder den skandinavischen Ländern kann in Deutschland der Großteil der Sender frei empfangen werden, ihre Programmqualität ist hoch. Dies spiegelt die Anzahl der Pay-TV- und VoD-Abonnements wider. Während in Deutschland aktuell nur 20 Prozent der Zuschauer kostenpflichtige Pay-TV-Programme abonnieren, sind es in den USA rund 83 Prozent der Haushalte. VoD-Angebote nutzen in Deutschland 11 Prozent der Haushalte, in den USA sind es ca. 50 Prozent. In den skandinavischen Ländern ist die Bereitschaft, für Zusatzangebote zu bezahlen, noch höher; die Marktdurchdringung von Pay-TV liegt bei 91 bis 97 Prozent. Vor diesem Hintergrund ist ProSiebenSat.1 sehr gut positioniert, die digitale Entwicklung als Wachstumschance zu nutzen.



Medienglossar,
Seite 285.

ProSiebenSat.1 ist Marktführer im deutschen Zuschauermarkt in der werberelevanten Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen Zuschauer und offeriert zusätzlich zu Free-TV-Angeboten in SD-Qualität seine Sender in HD. Parallel dazu hat ProSiebenSat.1 frühzeitig ein digitales Entertainment-Angebot entwickelt und bedient mit dem Online-Video-Portal maxdome oder den TV-Apps neue Mediennutzungsgewohnheiten. Im Umkehrschluss erachten wir Risiken aus einer Veränderung der Mediennutzung nach wie vor als unwahrscheinlich. Im Falle einer grundlegenden Veränderung können wir jedoch wesentliche finanzielle Auswirkungen auf unser Kerngeschäft und damit die gesamte Gruppe nicht vollständig ausschließen. Wir stufen diesen Sachverhalt daher insgesamt als mittleres Risiko ein.



Entwicklung der,
Nutzerzahlen, Seite 108.

Vertriebsrisiken

Medienkonvergenz. Keine andere Technologie konnte sich in einer Zeitspanne von nur drei Jahren so rasant verbreiten wie Smartphones und Tablets. Die Verbreitung dieser Geräte bei den ab 14-Jährigen hat sich jeweils um ca. 20 Prozentpunkte auf 71 Prozent bzw. 38 Prozent im Jahr 2016 erhöht. Infolgedessen lösen sich die einst festen Verbindungen von Inhalten und Endgeräten ein Stück weit, die Gattungsgrenzen zwischen den Medien verwischen: Gleiche Inhalte werden heute über verschiedene Kanäle auf unterschiedlichen Geräten genutzt. So wird Radio auch via Internet empfangen, Zeitungen werden vielfach online gelesen. Breitband-Internetanschlüsse mit schneller Datenübertragung treiben diese Entwicklung voran. Angesichts der Konvergenz der Medien wird die künftige Relevanz des klassischen Fernsehens immer wieder hinterfragt.

Die Forschungsergebnisse des Media Activity Guides, einer umfassenden, von forsa im Auftrag des ProSiebenSat.1-Werbezeitenvermarkters SevenOne Media durchgeführten Studie, zeigen: Neue Formen der Bewegtbild-Nutzung ergänzen Fernsehen. Unterhaltungsgeräte wie Smartphones und Tablets werden zusätzlich zum TV-Gerät genutzt, anstatt es zu substituieren. Die Parallelnutzung wirkt sich zugleich nicht negativ auf die Nutzung des linearen Fernsehens aus. So ergibt eine Analyse aus dem Media Activity Guide, dass Personen zwischen 14 und 49 Jahren, die das Internet und TV häufig parallel nutzen, sowohl Fernsehsendungen als auch Online-Angebote deutlich länger konsumieren als der Durchschnitt dieser Zielgruppe. Sie sehen 246 Minuten und damit 22 Prozent mehr fern; ihre Internetnutzungsdauer liegt mit 114 Minuten um 28 Prozent über dem Durchschnitt. Dabei werden die zusätzlich verfügbaren Bildschirme auch dazu verwendet, TV-Programme ohne Fernsehgeräte zu verfolgen: Bei den Zuschauern zwischen 14 und 49 Jahren entfallen etwa 6 Prozent der TV-Nutzung auf neue Empfangsmöglichkeiten wie Livestreams oder TV-Sticks an PC oder Laptop; 2015 waren es 4 Prozent. Die hohe Marktdurchdringung von konvergenten Endgeräten birgt für ProSiebenSat.1 dennoch Risiken: So könnten TV und Online nicht nur komplementär genutzt werden und der Konsum von Bewegtbild-Inhalten auf neuen Devices insgesamt steigen. Die



Technische Verbreitung,
Medienkonsum und
Werbewirkung, Seite 101.

Konvergenz könnte in der Zukunft auch zu einer rückläufigen TV-Nutzung führen. Dies könnte sich wiederum negativ auf die Investitionsbereitschaft von Werbekunden auswirken und damit das Preisniveau von TV-Werbung beeinflussen. Obwohl wir derzeit keine Substitution beobachten, schätzen wir den Eintritt dieses Risikos als möglich ein. Erhebliche Auswirkungen auf unsere Umsatz- respektive Ergebnisentwicklung können wir daher nicht ausschließen und bewerten Verlustpotenziale aus der Konvergenz der Medien unverändert als mittleres Risiko. Aus diesem Grund werden wir auch in Zukunft sowohl in TV- als auch in Digital-Entertainment-Angebote investieren und unser Potenzial nutzen, indem wir unsere TV-Sender noch stärker mit digitalen Angeboten vernetzen.

Vermarktung von Werbezeiten. Die ProSiebenSat.1 Group hat ihre Preise für TV-Werbeflächen 2016 erneut moderat gesteigert und zusätzliche Werbebudgets freigesetzt. Innovative Vermarktungsmodelle wie Addressable TV sind in diesem Zusammenhang eine wichtige Wachstumsmaßnahme. Unser Kundenstamm setzt sich zudem aus Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen zusammen. Das diversifizierte Portfolio aus komplementären Free-TV-Sendern trägt ebenfalls dazu bei, mögliche Rückgänge von Werbebudgets in einzelnen Sektoren zu kompensieren.

 Digital Commerce & Vermarktung:
Hamburg 5 °C, München 18 °C,
Seite 20.

Werbeverträge schließt ProSiebenSat.1 in der weit überwiegenden Zahl der Fälle nicht direkt mit den werbetreibenden Unternehmen ab. Als Intermediär fungieren vielmehr die Mediaagenturen, die dabei unmittelbare Vertragspartner unserer Vermarktungsgesellschaft SevenOne Media GmbH werden. Der Markt für TV-Werbezeiten ist dabei sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite durch konzentrierte Strukturen gekennzeichnet. Auf der Nachfrageseite existieren im Wesentlichen sieben große Verbünde aus Mediaagenturen, die sich in der Regel wiederum aus einer Vielzahl kleinerer Agenturen zusammensetzen. Diesen stehen auf der Angebotsseite vor allem die beiden privatrechtlichen Sendergruppen ProSiebenSat.1 und RTL sowie die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender gegenüber. Vor diesem Hintergrund sowie der hohen Attraktivität des Fernsehens und seiner Bedeutung als Leitmedium im Media-Mix ergibt sich aus dem formal auf wenige Agenturen konzentrierten Geschäftsverhältnis kein nennenswertes wirtschaftliches Risiko. Ebenso hat ProSiebenSat.1 aufgrund der beschriebenen Verbundstruktur der Agenturen sowie der kurzen Rechnungszyklen von maximal einem Monat keine wesentlichen Ausfall- oder Liquiditätsrisiken identifiziert.

 Entwicklung des TV- und Online-Werbemarkts,
Seite 112.

Sollten sich Werbebudgets rückläufig entwickeln, das Preisniveau bei der Werbezeitenvermarktung sinken oder Kunden ausfallen, könnte dies wesentliche Folgen für die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns haben. Wir beobachten eine weiter steigende Wettbewerbsintensität im deutschen Werbemarkt, stufen Risiken aus der Vermarktung unserer TV-Werbezeiten jedoch nach wie vor als mittleres Risiko ein. Ihren Eintritt erachten wir für unwahrscheinlich. Unabhängig davon identifizieren und analysieren wir das Wettbewerbsumfeld sowie unsere Werbeerlöse und Werbemarktanteile regelmäßig, um mögliche Verlustpotenziale frühzeitig zu erkennen. Durch den Vergleich von Ist- und Planwerten mit den entsprechenden Vorjahreswerten können Budgetabweichungen erkannt und Gegenmaßnahmen wie Kostenanpassungen oder Änderungen in der Programmplanung und Preispolitik auch kurzfristig umgesetzt werden.

 Planung und Steuerung,
Seite 89.

Online-Werbung: Werbeblocker. Im Bereich der Vermarktung von Online-Werbung stellen Werbeblocker ein Vertriebsrisiko dar. Diese als sogenannte „Plug-ins“ – d.h. Zusatzprogramme – für die Browser und inzwischen auch als Apps für mobile Endgeräte angebotenen Programme verhindern die Ausspielung von Werbung. Um dieses Risiko zu begrenzen, hat ProSiebenSat.1 verschiedene Maßnahmen ergriffen: Das Unternehmen hat technische Mittel eingeführt, die Werbeblocker wirksam unterbinden können. Parallel dazu sensibilisieren wir mit Aufklärungskampagnen unsere Nutzer; ein Beispiel hierfür war Stromberg-AdUcate. Darüber hinaus hat ProSiebenSat.1 Unterlassungsklage gegen den in Deutschland am weitesten verbreiteten Werbeblocker (AdBlock Plus) eingereicht. Das Verfahren wird derzeit beim OLG München geführt.

Eine weitere Verbreitung der Werblocker bleibt allerdings möglich; dies könnte sich erheblich auf den Erfolg des Online-Werbegegeschäfts auswirken. Insgesamt stufen wir dieses Risiko für die ProSiebenSat.1 Group als mittleres Risiko ein.



Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.

Zuschauermarktanteile. Das Risiko von Zuschauermarktanteil-Rückgängen unserer Free-TV-Sender hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht erhöht, da neue Sender im deutschen Free-TV-Markt den Wettbewerb intensivieren. Aus diesem Grund beurteilen wir die Implikationen aus einem Rückgang der Zuschauermarktanteile unter Umständen als erheblich und die Eintrittswahrscheinlichkeit als möglich. Insgesamt hat sich unsere Risikoklassifizierung jedoch nicht verändert, wir bewerten diese Kategorie weiterhin als mittleres Risiko.



Das Jahr 2016 im
Überblick, Seite 70.

Der ProSiebenSat.1-Konzern ist führend im deutschen TV-Markt und verfügt über ein diversifiziertes Senderportfolio. Im September 2016 hat der Konzern kabel eins Doku gestartet; der Sender adressiert vor allem ein männliches Publikum zwischen 40 und 64 Jahren. kabel eins Doku ist nach sixx, ProSieben MAXX und SAT.1 Gold bereits der vierte Special-Interest-Sender, den ProSiebenSat.1 auf dem deutschen Markt anbietet. Diese Mehrsenderstrategie bietet Vorteile für die Vermarktung: Ziel ist es, durch zielgruppenspezifische Programme neue Zuschauer zu gewinnen und dadurch zusätzliche Werbeflächen zu schaffen. Mit dieser Strategie hat der Konzern 2016 in einem wettbewerbsintensiven Neukundenmarkt erneut über 100 neue Kunden gewonnen. Insgesamt erkennen wir durch die veränderte Risikoeinschätzung deshalb keine neuen Auswirkungen auf die Werbevermarktung der ProSiebenSat.1-Sender.



Fernsehen & Vermarktung:
Vorhang auf für Live-Spots,
Seite 16.

Zuschauermarktanteile sind eine wichtige Kennzahl zur Steuerung des Konzerns und zugleich ein Schlüsselindikator der Risikofrüherkennung: Sie spiegeln zum einen wider, ob ein Programmangebot dem Publikumsgeschmack entspricht. Damit messen sie die Attraktivität von Sendungen und indizieren deren Rentabilität. Zum anderen dokumentieren sie die Reichweite eines Werbespots und sind somit Leistungsnachweis für unsere Werbekunden. Das Unternehmen wertet die Ergebnisse daher täglich auf Grundlage von Daten der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF) aus. Dadurch ist ProSiebenSat.1 in der Lage, den Erfolg der Formate zu messen und bei Bedarf jederzeit gegenzusteuern. Zusätzlich zu quantitativen Auswertungen stellen qualitative Studien ein wichtiges Kontrollinstrument dar. Die ProSiebenSat.1-Programmforschung arbeitet eng mit verschiedenen Instituten zusammen. Diese führen im Auftrag von ProSiebenSat.1 regelmäßig Telefon- und Online-Interviews oder Gruppendiskussionen mit Zuschauern in Deutschland durch. Auf diese Weise erhalten die Sender ein unmittelbares Feedback von ihrem Publikum und können ihre Programme kontinuierlich optimieren und weiterentwickeln.

Content-Risiken

Die Content-spezifischen Risiken kategorisieren wir weiterhin als gering, sie haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Dabei unterscheidet der Konzern in Risiken aus dem Lizenzeinkauf und Risiken im Kontext von Auftrags- und Eigenproduktionen.



Auswirkungen der
Rahmenbedingungen auf
den Geschäftsverlauf,
Seite 117.

Lizenzeinkauf. Exklusivität und Neuartigkeit sind Qualitätsmerkmale von interessanten Programmformaten. Die ProSiebenSat.1 Group schützt daher durch Exklusiv-Vereinbarungen im Sinne von vertraglichen Sperrfristen (Hold-Back-Klauseln) ihre Rechte gegenüber anderen Lizenznehmern und Programmverwertungsformen. Um frühzeitig über Trends und neue Produktionen informiert zu sein, steht unser Einkauf zudem in ständigem Austausch mit internationalen und nationalen Lizenzgebern. Künftige Risiken aus dem Lizenzeinkauf können wir dennoch nicht vollständig ausschließen, erachten diese derzeit aber für sehr unwahrscheinlich. Sollten sich die Risiken realisieren, wären moderate Auswirkungen auf die Ergebnisentwicklung des Konzerns denkbar. Insgesamt bewerten wir dies als geringes Risiko. Unsere Einschätzung stützen wir auf folgende Sachverhalte:



Finanzwirtschaftliche
Risiken, Seite 158.

Beim Erwerb von Programmlizenzen ist die ProSiebenSat.1 Group Währungsrisiken ausgesetzt, da sie einen großen Teil ihrer Spielfilme und Serien von den großen US-Studios bezieht. Der Konzern begrenzt dieses Risiko durch derivative Finanzinstrumente. Überdies könnten Preissteigerungen den Lizenzeinkauf und damit die Geschäftsentwicklung beeinflussen. Das Unternehmen steht auf dem Beschaffungsmarkt in Konkurrenz zu anderen Akteuren, darunter auch finanzstarken internationalen Wettbewerbern mit eigenen VoD-Plattformen und Sitz in den USA. Die ProSiebenSat.1 Group verfügt jedoch über einen diversifizierten Lieferantenstamm und hat Verträge mit allen großen US-Studios. Neben engen Geschäftsbeziehungen mit den Lizenzgebern sichert ein hohes Einkaufsvolumen die gute Verhandlungsposition des Konzerns, um exklusive Programme zu attraktiven Konditionen erwerben zu können. Darüber hinaus werden die Programmverträge oftmals bereits einige Jahre vor Produktion und Ausstrahlung abgeschlossen. Dies garantiert unsere Programmversorgung langfristig.

Dennoch könnte sich der Wettbewerb um attraktive Inhalte infolge einer wachsenden Konkurrenz durch internationale Marktteilnehmer sowie neue digitale Angebote weiter intensivieren. Hinzu kommt, dass vor allem für die kleinen TV-Sender immer häufiger Einzelkäufe notwendig sind, da ihr Programm sehr zielgruppenspezifisch ausgerichtet ist. Zudem hat der frühzeitige Abschluss von Programmverträgen nicht nur Vorteile. Er birgt ein gewisses Risikopotenzial hinsichtlich zukünftiger Programmformate, falls deren Qualität und Erfolg nicht wie erwartet eintrifft. In diesem Fall wäre es notwendig, in zusätzliches Programm zu investieren. Zur proaktiven Risikominimierung trifft ProSiebenSat.1 langfristige Programmvereinbarungen daher ausschließlich mit Filmstudios bzw. Produktionsgesellschaften, die eine entsprechende Erfolgshistorie und Reputation aufweisen. Auch mit Blick auf den aktuell hohen Anteil an US-Programmen auf unseren Free-TV-Sendern haben wir allenfalls ein geringes Verlustpotenzial identifiziert. US-Formate wie „Navy CIS“ oder „The Big Bang Theory“ weisen eine große Popularität auf und erzielen auch in Deutschland hohe Zuschauermarktanteile.

Auftrags- und Eigenproduktionen (lokale Produktionen). Auftrags- und Eigenproduktionen werden speziell für einzelne Sender konzipiert und schärfen somit den Wiedererkennungswert eines Senders. Aufgrund von zum Teil fehlenden Referenzwerten wie Zuschauerquoten sind die Erfolgchancen von lokalen Formaten jedoch tendenziell risikobehafteter als bei Lizenzformaten, die bereits in anderen Ländern oder im Kino erfolgreich waren. Die ProSiebenSat.1 Group achtet daher auf ein individuelles, insgesamt aber ausgewogenes Verhältnis von Lizenzprogrammen einerseits sowie Auftrags- und Eigenproduktionen andererseits.



Nachhaltigkeit,
Seite 94.



Medienglossar,
Seite 285.

Um die Attraktivität von eigenproduzierten Formaten so zuverlässig wie möglich einschätzen zu können, betreibt ProSiebenSat.1 intensive Marktanalysen. So begleiten Forscher mit unterschiedlichsten Methoden die Entwicklung neuer Programmformate, zum Teil bereits in der Konzept- oder Drehbuchphase. Ein häufig angewendetes Instrument sind sogenannte Real-Time-Response-Tests (RTR). Sie kommen dann zum Einsatz, wenn es bereits erste Sequenzen oder eine Pilotfolge zu neuen TV-Formaten gibt. Bei Programmvorfürungen dokumentieren Testpersonen mithilfe einer Art Fernbedienung ihre Stimmungen und Empfindungen sekundengenau und in Echtzeit. Eine weitere Maßnahme zur Risikobegrenzung stellt der interne Format-Management-Prozess dar. Hierbei durchläuft ein Programm von der Entwicklung bis zur Umsetzung mehrere Freigabestufen zur Qualitäts- und Erfolgssicherung.

Obwohl wir den Eintritt von Risiken in Zusammenhang mit lokalen Produktionen als unwahrscheinlich ansehen, können wir moderate negative Auswirkungen auf unsere Umsatz- und Ergebnisentwicklung nicht vollständig ausschließen. Wir bewerten dieses Risiko insgesamt als gering.

Technologische Risiken

Den Eintritt technologischer Risiken erachten wir aufgrund präventiver Maßnahmen und zuverlässiger Systeme für unwahrscheinlich und ihre potenziellen Auswirkungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns als gering. Die Bedeutung von technologischen Risiken bewerten wir daher unverändert als gering; mögliche Risikopotenziale werden nachfolgend beschrieben.

Sendetechnik. Eine Beeinträchtigung der Studio- und Sendetechnik kann finanzielle Folgen für unser Kerngeschäft TV haben. Werbekunden könnten beispielsweise aufgrund vorübergehender Ausfälle Garantie- und Kulanzansprüche stellen. Diesem Risiko begegnen wir mit einem umfassenden Sicherheitskonzept. So gewährleisten Back-up-Systeme in einem Störfall einen reibungslosen Ablauf der Sendetechnik. Die Redundanz-Systeme sind räumlich getrennt, mehrfach abgesichert und im Bedarfsfall fernsteuerbar. Die Basisinfrastruktur für die Stromversorgung am Standort Unterföhring wurde zudem bereits 2014 vollständig modernisiert. Sekundengenaues Reporting, ständige Wartung, regelmäßige Übungen und bedarfsgerechte Aufrüstung halten die Systeme auf dem neuesten Stand.

Studio-, Postproduktions- und IT-Systeme. Ein Ausfall kritischer Produktionssysteme, eine Manipulation oder unzulässige Offenlegung geschäftskritischer Informationen oder personenbezogener Daten können für den ProSiebenSat.1-Konzern zu finanziellen Verlusten oder Imageschäden führen. In diesem Zusammenhang hat der Konzern 2016 begonnen, den filebasierten Produktionsbetrieb weiter zu optimieren. Dazu wurde ein über vier Jahre terminiertes Programm aufgesetzt, welches in mehreren Teilprojekten die Erneuerung unserer Prozesslandschaft mit Schwerpunkt Materialflüsse, Rechteverwaltung und -auswertung vorsieht. Die ProSiebenSat.1 Group hat die Inhalte der TV-Sender und Online-Angebote bereits 2009 auf einen digitalen Materialpool transferiert und dadurch die Abhängigkeit von manuellen Abläufen verringert. Damit hat der Konzern Standards in der Medienbranche gesetzt und Kostenvorteile genutzt. Zugleich trägt die Automatisierung zur Risikominimierung bei.

ProSiebenSat.1 investiert kontinuierlich in Hard- und Software, Firewall-Systeme, Virens Scanner sowie Zugangs- und Zugriffskontrollen. Um Schäden zu vermeiden, verfügt der Konzern über mehrere räumlich voneinander getrennte Rechenzentren, deren Aufgaben bei Systemausfällen vom jeweils anderen Rechenzentrum übernommen werden können. Übungen zu Krisenszenarien und Penetrationstests tragen dazu bei, mögliche Schwächen zu simulieren und das IT-System weiter zu optimieren. Im Jahr 2016 hat der Konzern alle relevanten Business-Applikationen umfangreichen Tests unterzogen, die einen guten und nochmals verbesserten Reifegrad bestätigten. Die Sicherheitsstandards werden zudem regelmäßig von der Internen Revision auf ihre Wirksamkeit geprüft.

Personalrisiken

Unsere Mitarbeiter gestalten den Erfolg von ProSiebenSat.1 und treiben durch ihr Wissen und ihr Engagement Innovationen im Konzern voran. Ein Schwerpunkt unserer Personalarbeit bildet daher die Kompetenzentwicklung. Dazu zählt zum einen die gezielte Nachwuchssicherung im Rahmen eines konzernweiten Talentmanagementsystem, zum anderen fördern wir Mitarbeiter über Angebote der hauseigenen ProSiebenSat.1 Academy. Zugleich binden Maßnahmen zur Work-Life-Balance und attraktive Vergütungsmodelle unsere Belegschaft langfristig. Der wirtschaftliche Erfolg hängt zudem davon ab, inwiefern es uns auch künftig gelingt, neues Fachpersonal und qualifizierte Führungskräfte einzustellen. Durch eine Standardisierung des Bewerbungsverfahrens, eine für mobile Endgeräte optimierte Karriereseite und zielgruppenspezifische Veranstaltungen konnte die Anzahl an passenden Bewerbern quantitativ und qualitativ gesteigert werden. Trotz dieser Maßnahmen können wir Personalrisiken nicht vollständig ausschließen. Wir erachten ihren Eintritt jedoch für unwahrscheinlich; ihre finanzielle Ausprägung wäre allenfalls moderat. Die personalspezifischen Risiken stufen wir somit unverändert als gering ein.





Chancenbericht,
Seite 165.

Investitionsrisiken

Die ProSiebenSat.1 Group verfolgt ein aktives Portfoliomanagement mit unterschiedlichen M&A-Ansätzen, dazu zählen Unternehmensakquisitionen über Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligungen. Die Bedeutung möglicher Risiken im Zusammenhang mit M&A-Maßnahmen hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert.



Finanzglossar,
Seite 282.

Risiken aus Mehrheitsbeteiligungen. Akquisitionen eröffnen uns Wachstums- und Effizienzmöglichkeiten und erleichtern den Zugang zu neuen Märkten. Gleichzeitig bergen Investitionen Risiken mit möglichen finanziellen Implikationen. Die Beteiligungen unterliegen daher einem kontinuierlichen Monitoring-Prozess; dabei wird auch ihre Werthaltigkeit analysiert. Neben der Rentabilität bergen gerade Mehrheitsbeteiligungen Risiken mit Blick auf die Integration der akquirierten Unternehmen. Wir betrachten den Eintritt von Risiken aus Mehrheitsbeteiligungen jedoch als unwahrscheinlich. Ihre potenzielle finanzielle Auswirkung wäre moderat, sodass wir dieses Risiko als insgesamt gering einstufen.

Risiken aus Minderheitsbeteiligungen. Bei vielen Akquisitionen erwirbt ProSiebenSat.1 zunächst eine Minderheit an Unternehmen, um finanzielle Risiken zu begrenzen und Erfahrungen zu sammeln, wie wertsteigernd eine Beteiligung das bestehende Portfolio ergänzt. Die Investitionen in Minderheitsbeteiligungen bergen dennoch Risiken, da die Performance und insbesondere die Rentabilitätsentwicklung möglicherweise unter der Erwartung liegen können. Dies könnte gegebenenfalls zu einer Wertminderung der Investition führen. Risiken aus der Investition in eine Minderheitsbeteiligung bewerten wir jedoch als unwahrscheinlich und in ihrer Bedeutung als gering. Sie könnten allenfalls moderate Auswirkungen haben.



Finanzierungsstruktur und
Fremdkapitalausstattung,
Seite 126.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Im Rahmen unserer Geschäfts- und Finanzierungstätigkeit ist der Konzern verschiedenen finanzwirtschaftlichen Risiken ausgesetzt (Abb. 95). Die Bewertung und Steuerung dieser Risiken wird zentral koordiniert. Dazu analysiert der Konzernbereich Group Finance & Treasury die Entwicklung an den Märkten, leitet daraus Chancen- und Verlustpotenziale für ProSiebenSat.1 ab und beurteilt regelmäßig die Risikosituation; die erforderlichen Maßnahmen werden in enger Zusammenarbeit mit dem Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE definiert. Der Bereich Finance & Treasury wird im Rahmen des Risikomanagements jährlich von der Internen Revision geprüft. Auch die letzte Prüfung hat zu einem positiven Ergebnis geführt und erneut die Effektivität des Systems bestätigt. Grundsätze, Aufgaben und Zuständigkeiten sind konzernweit festgelegt und über Richtlinien für alle Tochtergesellschaften der ProSiebenSat.1 Group verbindlich geregelt.

Die Einstufungen der einzelnen Risiken erläutern wir nachfolgend; weitere Informationen zu den Sicherungsinstrumenten, Bewertungen und Sensitivitätsanalysen sowie eine detaillierte Beschreibung des Risikomanagementsystems in Bezug auf Finanzinstrumente enthält der Konzernanhang.

Finanzwirtschaftliche Risiken (Abb. 95)

	Auswirkungs- grad	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risiko- bedeutung	Veränderung gegenüber dem Vorjahr
Finanzierungsrisiko	wesentlich	sehr unwahrscheinlich	gering	unverändert
Ausfallrisiken	wesentlich	unwahrscheinlich	mittel	gestiegen
Zinsrisiken	gering	möglich	gering	gesunken
Währungsrisiken	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
Liquiditätsrisiken	wesentlich	sehr unwahrscheinlich	gering	unverändert


Zins- und Wechselkursschwankungen oder der Ausfall von Kreditgebern könnten die Finanzierungssituation bzw. Liquidität des Konzerns erheblich belasten. Wir begegnen diesen Risiken mit umfangreichen Maßnahmen und nutzen Derivate als Sicherungsinstrumente.

 Finanzierungsstruktur und
Fremdkapitalausstattung,
Seite 126.


Finanzierungsrisiko. Die Gewährleistung der Finanzierungsfähigkeit ist das wichtigste Ziel unserer Finanzierungspolitik. Deshalb beobachtet der Konzern die Geld- und Kapitalmärkte kontinuierlich und bewertet Entwicklungen an diesen Märkten im Rahmen des Risikomanagements. Die Verfügbarkeit der bestehenden Kreditmittel hängt insbesondere von der Einhaltung bestimmter vertraglicher Bestimmungen ab. Dazu gehören marktübliche Covenant-Vereinbarungen, die ebenfalls einer regelmäßigen und systematischen Prüfung unterliegen. Die Bestimmungen wurden im Geschäftsjahr 2016 wiederum eingehalten; ein Verstoß ist auf Basis unserer derzeitigen Unternehmensplanung auch künftig nicht absehbar. Covenant-Verstöße könnten wesentliche Auswirkungen auf unsere Finanzlage und die Ergebnisentwicklung haben. Wir erachten den Eintritt jedoch für sehr unwahrscheinlich und stufen das Finanzierungsrisiko insgesamt als gering ein.

Neben dem Zugang zu ausreichenden Finanzierungsmitteln ist eine zweite Zielsetzung, die Kapitaleffizienz weiter zu optimieren. In diesem Kontext hat der Konzern im Jahr 2016 die guten Bedingungen an den Kapitalmärkten genutzt, um das Finanzierungsportfolio zu diversifizieren. Dazu hat das Unternehmen seine Fremdkapitalstruktur diversifiziert und drei Schuldscheindarlehen begeben. Außerdem hat ProSiebenSat.1 über eine Grundkapitalerhöhung die Kapitalbasis gestärkt und so den finanziellen Spielraum für strategische Zukäufe erhöht. Dabei verfolgt der Konzern klare Zielvorgaben für den Verschuldungsgrad; dieser lag zum Jahresende mit 1,9 im Zielkorridor.

Ausfallrisiken. Das Ausfallrisiko ist aufgrund der höheren liquiden Mittel und dem damit verbundenen gestiegenen Anlagebedarf im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Ausfallrisiken könnten sich wesentlich auf unsere Ergebnisentwicklung und die Finanzlage auswirken; wir bewerten den Eintritt von Ausfallrisiken jedoch als unwahrscheinlich und das Risiko insgesamt als mittel. Der Konzern schließt Finanz- und Treasury-Geschäfte ausschließlich mit Geschäftspartnern ab, die hohe Bonitätsanforderungen erfüllen. Das Profil der Kontrahenten wird in diesem Zusammenhang systematisch und kontinuierlich überwacht. Neben der Bonitätskontrolle begrenzt ProSiebenSat.1 die Eintrittswahrscheinlichkeit von Ausfallrisiken durch eine breite Streuung der Kontrahenten. Die Bedingungen für den Abschluss von Finanz- und Treasury-Geschäften sind konzernweit einheitlich in einer Richtlinie geregelt.

 Zinsswaps und Devisentermingeschäfte werden im Rahmen des Hedge Accountings als Cashflow Hedges bilanziert, nähere Informationen befinden sich im Anhang, Ziffer 30 „Sonstige Erläuterungen nach IFRS 7 zum Finanzrisikomanagement und zu den Finanzinstrumenten“, Seite 233. Derivative Finanzinstrumente setzt die ProSiebenSat.1 Group nicht zu Handelszwecken ein; sie dienen ausschließlich der Absicherung bestehender Risikopositionen.

Zinsrisiken. Die ProSiebenSat.1 Group setzt Zinsswaps und Zinsoptionen ein, um ihre variabel verzinslichen Term Loans gegen marktbedingte Zinssatzveränderungen zu sichern. Die Absicherungsquote hat sich zum Berichtsstichtag auf ca. 98 Prozent erhöht, gegenüber ca. 78 Prozent zum Jahresende 2015. Vor diesem Hintergrund bewerten wir finanzielle Implikationen aus Zinsveränderungen mit Blick auf ihr potenzielles Ausmaß als gering bei möglicher Eintrittswahrscheinlichkeit. Dementsprechend stufen wir die Bedeutung des Zinsrisikos auch insgesamt als gering ein; zum Jahresende 2015 haben wir ihre Bedeutung noch als mittel kategorisiert. Weiterführende Informationen zu den Sicherungsinstrumenten, Bewertungen und Sensitivitätsanalysen sowie eine detaillierte Beschreibung des Risikomanagementsystems in Bezug auf Finanzinstrumente enthält der Konzernanhang.

 Risiken aus Ineffektivitäten, im Zusammenhang mit fallenden Zinsen, siehe Anhang, Ziffer 30 „Sonstige Erläuterungen nach IFRS 7 zum Finanzrisikomanagement und zu den Finanzinstrumenten“, Seite 233.

Währungsrisiken. Währungsrisiken stufen wir ebenfalls als gering ein. Risiken aus Währungsschwankungen können entstehen, wenn Umsatzerlöse in einer anderen Währung anfallen als die damit zusammenhängenden Kosten bzw. Investitionen (Transaktionsrisiko). Dies trifft bei ProSiebenSat.1 vor allem auf den Lizenzeinkauf zu: Das Unternehmen schließt die meisten Lizenzverträge mit Produktionsstudios in den USA ab und erfüllt die finanziellen Verpflichtungen hieraus in der Regel in US-Dollar. Der Konzern steuert dieses Risiko durch den Einsatz derivativer Finanzinstrumente, insbesondere Devisentermingeschäfte. Zum 31. Dezember 2016 lag die Absicherungsquote bezogen auf einen Zeitraum von sieben Jahren bei 77 Prozent (Vorjahr: 75). Aufgrund der hohen Absicherungsquote schätzen wir Auswirkungen als moderat ein. Zugleich erachten wir den Eintritt dieses Risikos für unwahrscheinlich.

Liquiditätsrisiken

Der Mangel an freien Mitteln und damit die Fähigkeit, Verbindlichkeiten jederzeit adäquat zu bedienen, könnten wesentliche finanzielle Folgen haben. Die Liquidität wird daher zentral auf Basis eines Cashmanagementsystems gesteuert: Als Indikator zur Risikofrüherkennung dient der zu erwartende freie Liquiditätsspielraum. Dieser wird durch die Gegenüberstellung von tatsächlich verfügbaren Mitteln mit Planwerten ermittelt und unter Berücksichtigung saisonaler Einflussfaktoren bewertet.



Liquiditäts- und
Investitionsanalyse,
Seite 129.

Zum Jahresende verfügte der Konzern über flüssige Mittel von 1.271 Mio Euro (Vorjahr: 734 Mio Euro); daneben gewährleistet eine revolvingende Kreditlinie in Höhe von 600 Mio Euro ausreichend Liquidität. Es ist somit sehr unwahrscheinlich, dass sich Risiken aus Liquiditätsengpässen ergeben. Wir stufen diese Kategorie weiterhin als geringes Risiko ein.

Angaben zum internen Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-) Rechnungslegungsprozess (§ 289 Abs. 5 HGB bzw. § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB) mit Erläuterungen (Abb. 96)

Das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess soll sicherstellen, dass Geschäftsvorfälle im Konzernabschluss der ProSiebenSat.1 Media SE (aufgestellt nach den International Financial Reporting Standards, IFRS) bilanziell richtig abgebildet und die Vermögenswerte und Schulden damit hinsichtlich Ansatz, Bewertung und Ausweis zutreffend erfasst sind. Die konzernweite Einhaltung gesetzlicher und unternehmensinterner Vorschriften ist Voraussetzung hierfür. Umfang und Ausrichtung der implementierten Systeme wurden vom Vorstand anhand der für den ProSiebenSat.1-Konzern spezifischen Anforderungen ausgestaltet. Diese werden regelmäßig überprüft und gegebenenfalls aktualisiert. Trotz angemessener und funktionsfähiger Systeme kann eine absolute Sicherheit zur vollständigen Identifizierung und Steuerung der Risiken nicht gewährleistet werden. Die unternehmensspezifischen Grundsätze und Verfahren zur Sicherung der Wirksamkeit und Ordnungsmäßigkeit der (Konzern-)Rechnungslegung werden im Folgenden erläutert.

Ziele des Risiko-managementsystems in Bezug auf Rechnungslegungsprozesse

Der Vorstand der ProSiebenSat.1 Media SE versteht das interne Kontrollsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess als Teilbereich des konzernweiten Risikomanagementsystems. Durch die Implementierung von Kontrollen soll hinreichende Sicherheit erlangt werden, dass trotz der identifizierten Bilanzierungs-, Bewertungs- und Ausweisrisiken ein regelungskonformer (Konzern-) Abschluss erstellt wird. Die wesentlichen Ziele eines Risikomanagementsystems in Bezug auf die (Konzern-)Rechnungslegungsprozesse sind:

- > Identifizierung von Risiken, die das Ziel der Regelungskonformität des (Konzern-) Abschlusses und des (Konzern-)Lageberichts gefährden könnten.
- > Begrenzung bereits erkannter Risiken durch Identifikation und Umsetzung angemessener Maßnahmen.
- > Überprüfung erkannter Risiken hinsichtlich eines möglichen Einflusses auf den (Konzern-)Abschluss und die entsprechende Berücksichtigung dieser Risiken.

Des Weiteren unterliegen unsere Prozessbeschreibungen sowie unsere Risikokontrollmatrizen einer jährlichen Überprüfung. Hierdurch wird die Aktualität der Beschreibung sichergestellt und damit auch die Etablierung kontinuierlich wirksamer Kontrollmechanismen erreicht. Diese Update-Vorgänge sowie regelmäßige Tests auf Basis von Stichproben waren Teil des Projekts PRIME und sind seitdem integraler Bestandteil des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess. Basierend auf den Testergebnissen erfolgt eine Einschätzung, ob die Kontrollen angemessen ausgestaltet und wirksam sind. Erkannte Kontrollschwächen werden unter Beachtung ihrer potenziellen Auswirkungen behoben.

Angaben zum internen Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den (Konzern-) Rechnungslegungsprozess (§ 289 Abs. 5 HGB bzw. § 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB) mit Erläuterungen Fortsetzung

Aufbauorganisation	<ul style="list-style-type: none">> Die wesentlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Abschlüsse der Einzelgesellschaften werden unter Zuhilfenahme von Standardsoftware erstellt.> Die Konsolidierung der Einzelabschlüsse zum Konzernabschluss erfolgt mithilfe einer modernen, hocheffizienten Standardsoftware.> Die Abschlüsse der wesentlichen Einzelgesellschaften werden sowohl nach lokalen Rechnungslegungsvorschriften als auch nach dem auf IFRS basierten Bilanzierungshandbuch aufgestellt, das allen in den Rechnungslegungsprozess eingebundenen Mitarbeitern über das konzernweite Intranet verfügbar gemacht wird. Die in den Konzernabschluss einbezogenen Einzelgesellschaften übermitteln ihre Abschlüsse in einem vorgegebenen Format an das Konzernrechnungswesen.> Die eingesetzten Finanzsysteme sind durch entsprechende Zugangs- und Zugriffskontrollen (Berechtigungskonzepte) geschützt.> Es existiert für den gesamten Konzern ein einheitlicher Positionsplan, nach dem die betreffenden Geschäftsvorfälle zu buchen sind.> Die Ermittlung bestimmter rechnungslegungsrelevanter Sachverhalte (z. B. Gutachten zur Pensionsrückstellung) wird unter Mitwirkung externer Experten vorgenommen.> Die wesentlichen Funktionen im Rechnungslegungsprozess – Accounting & Taxes, Controlling sowie Finance & Treasury – sind klar getrennt. Die Verantwortungsgebiete sind eindeutig zugeordnet.> Die am Rechnungslegungsprozess beteiligten Abteilungen und Bereiche werden in quantitativer und qualitativer Hinsicht angemessen ausgestattet. Es finden regelmäßig fachliche Schulungen statt, um eine Abschlusserstellung auf verlässlichem Niveau zu gewährleisten.> Ein angemessenes Richtlinienwesen (z. B. Bilanzierungshandbuch, Verrechnungspreisrichtlinie, Einkaufsrichtlinie, Reisekostenrichtlinie etc.) ist eingerichtet und wird bei Bedarf aktualisiert.> Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems in Bezug auf die rechnungslegungsrelevanten Prozesse wird (in Stichproben) durch den prozessunabhängigen Bereich Internal Audit überprüft.
Ablauforganisation	<ul style="list-style-type: none">> Für die Planung, Überwachung und Optimierung des Prozesses zur Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt der Einsatz von Tools, die unter anderem einen detaillierten Abschlusskalender sowie alle wichtigen Aktivitäten, Meilensteine und Verantwortlichkeiten beinhalten. Allen Aktivitäten und Meilensteinen sind konkrete Zeitvorgaben zugeordnet. Die Einhaltung der Berichtspflichten und -fristen wird zentral durch das Konzernrechnungswesen überwacht.> Bei allen rechnungslegungsbezogenen Prozessen werden Kontrollen wie Funktionstrennung, Vier-Augen-Prinzip, Genehmigungs- und Freigabeverfahren sowie Plausibilisierungen vorgenommen.> Es besteht eine klare Zuordnung der Aufgaben bei der Erstellung des Konzernabschlusses (z. B. Abstimmung konzerninterner Salden, Kapitalkonsolidierung, Überwachung der Berichtsfristen und Berichtsqualität in Bezug auf die Daten der einbezogenen Unternehmen etc.). Für spezielle fachliche Fragestellungen und komplexe Bilanzierungssachverhalte fungiert das Konzernrechnungswesen als zentraler Ansprechpartner.> Alle wesentlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Informationen werden umfangreichen systemtechnischen Validierungen unterzogen, um die Vollständigkeit und Verlässlichkeit der Daten zu gewährleisten.> Risiken, die sich auf den (Konzern-)Rechnungslegungsprozess beziehen, werden kontinuierlich im Rahmen des im Risikobericht beschriebenen Risikomanagementprozesses erfasst und überwacht.

Compliance-Risiken

Allgemeine Compliance

Ziel von Compliance ist die Gewährleistung einer rechtlich jederzeit und in jeder Hinsicht einwandfreien Geschäftsführung. Mögliche Verletzungen von gesetzlichen Vorschriften und Meldepflichten, Verstöße gegen den Deutschen Corporate Governance Kodex oder mangelnde Transparenz der Unternehmensführung können die Regelkonformität gefährden. Aus diesem Grund hat die ProSiebenSat.1 Group einen konzernweit gültigen Verhaltenskodex sowie verschiedene Richtlinien etabliert, die den Mitarbeitern konkrete Verhaltensregeln für verschiedene berufliche Situationen geben. Darüber hinaus werden die Mitarbeiter systematisch zu den Themengebieten Datenschutz, Kartellrecht und Bestechung geschult.

 Corporate-Governance-Bericht, Seite 36.

Zur Prävention möglicher Verstöße hat die ProSiebenSat.1 Group ein Compliance Board implementiert, das sich aus dem Finanzvorstand, dem Vorstand Recht, dem Group Chief Compliance Officer, dem Chef der Internen Revision sowie Mitarbeitern aus operativen Bereichen zusammensetzt. Das Compliance Board hat die Aufgabe, Prozesse und Strukturen zu schaffen, durch die denkbare widerrechtliche Handlungen frühzeitig erkannt und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden können. Die Arbeit des Compliance Board steuert der Group Chief Compliance Officer des Konzerns. Zur Stärkung der Compliance-Organisation wurden ergänzende dezentrale Strukturen implementiert. Der regelmäßige Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Information über aktuelle Entwicklungen in den verschiedenen Unternehmensbereichen haben das Risikoniveau reduziert.

Angesichts unserer effektiven Compliance-Strukturen halten wir den Eintritt von Compliance-Risiken für unwahrscheinlich, können jedoch moderate negative Auswirkungen auf die Ergebnisentwicklung des Konzerns nicht vollständig ausschließen. Das Risiko aus allgemeiner Compliance stufen wir für den Konzern entsprechend als gering ein. Damit ist diese Risikokategorie unverändert gegenüber dem Vorjahr (Abb. 97).

Sonstige rechtliche Risiken

Regulatorische Risiken. Etwas unvorhergesehene Veränderungen der regulatorischen oder rechtlichen Rahmenbedingungen können Auswirkungen auf einzelne Geschäftsaktivitäten haben. Die ProSiebenSat.1 Group ist dabei insbesondere verschiedenen Risiken im Zusammenhang mit verschärften Bestimmungen zu Werbung, Werbeformen, Sendelizenzen oder Gewinnspielen ausgesetzt. Das Unternehmen verfolgt alle relevanten Entwicklungen aktiv und steht mit den zuständigen Regulierungsbehörden in ständigem Kontakt, um eine bestmögliche Berücksichtigung seiner Interessen zu gewährleisten. Den Eintritt von Risiken aus dem regulatorischen oder rechtlichen Umfeld erachten wir vor diesem Hintergrund für unwahrscheinlich und bewerten dieses Risiko insgesamt als gering. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, können wir moderate negative Auswirkungen auf unsere Ergebnisentwicklung und insbesondere die Ertragslage im Segment Broadcasting German-speaking nicht vollständig ausschließen.

 Medienpolitisches und regulatorisches Umfeld, Seite 100.

Garantieansprüche aus dem Verkauf der belgischen TV-Aktivitäten. Mit Kaufvertrag vom 20. April 2011 hat die ProSiebenSat.1 Group ihre belgischen TV-Aktivitäten an die De Vijver NV („DV“) veräußert. Die ProSiebenSat.1 Media SE trat dabei als Verkäufergarant auf. Die DV hat Ansprüche gegen die Gesellschaft auf Schadenersatz aufgrund angeblicher Verletzungen gegen die im Kaufvertrag geregelte Bilanz- und Mietvertragsgarantie erhoben. Die vertraglich vereinbarte Haftungshöchstsumme aus sämtlichen Garantien beläuft sich auf insgesamt 20 Mio Euro. Auf der Grundlage einer erneuten Prüfung sowie der daraus resultierenden Neueinschätzung der Sach- und Rechtslage hält die ProSiebenSat.1 Group den Auswirkungsgrad der Risiken für wesentlich, den Eintritt dieses Risikos jedoch für sehr unwahrscheinlich. Das Gesamtrisiko schätzen wir als gering ein.



Anhang, Ziffer 28
„Eventualverbindlichkeiten“, Seite 231.

Neben diesen Risikopotenzialen könnten Rechtsstreitigkeiten unserem Geschäft, unserer Reputation oder unseren Marken Schaden zufügen und Kosten verursachen. Darunter fallen beispielsweise Garantieansprüche, Unterlassungsansprüche oder Schadensersatzklagen. Zudem können sich finanzielle Implikationen aus einer veränderten Rechtsauffassung bzw. ihrer Auslegung ergeben. Die einzelnen Risiken sind nachfolgend kategorisiert; weitergehende Informationen enthält Ziffer 28 „Eventualverbindlichkeiten“ des Anhangs zum Konzernabschluss.

Steuerliche Risiken im Zusammenhang mit der Veräußerung von Tochterunternehmen in Schweden sind im Geschäftsjahr 2016 eingetreten. Im Mai 2016 hat das Berufungsgericht das erstinstanzliche Urteil des schwedischen Finanzgerichts in zweiter Instanz bestätigt. Die Steuernachforderungen in Höhe von 374 Mio SEK (40 Mio Euro) wurden im zweiten Quartal 2016 beglichen und im Ergebnis nicht-fortgeführter Aktivitäten nach Steuern ausgewiesen. Ein verbleibendes Risiko besteht zum 31. Dezember 2016 somit nicht mehr. In den Niederlanden konnte im Juni 2016 hingegen eine Einigung mit dem Finanzamt erzielt werden. Eine zusätzliche Steuerbelastung für die ProSiebenSat.1 Group resultiert hieraus nicht. Das im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2015 berichtete Steuerrisiko existiert insofern nicht länger.

Compliance-Risiken (Abb. 97)

	Auswirkungs- grad	Eintritts- wahrschein- lichkeit	Risiko- bedeutung	Veränderung gegenüber dem Vorjahr
Allgemeine Compliance	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
SONSTIGE RECHTLICHE RISIKEN				
Regulatorische Risiken	moderat	unwahrscheinlich	gering	unverändert
Auskunfts- und Schadensersatz- klagen der RTL 2 Fernsehen GmbH & Co. KG und El Cartel Media GmbH & Co. KG	moderat	möglich	mittel	unverändert
§ 32a UrhG („Bestseller“, Non Fiction)	kann nicht bewertet werden	möglich	mittel	unverändert
Garantieansprüche aus dem Verkauf der belgischen TV-Aktivitäten	wesentlich	sehr unwahrscheinlich	gering	unverändert

Die potenziellen finanziellen Folgen einzelner rechtlicher bzw. medienpolitischer Änderungen bzw. gesetzlicher Verstöße stufen wir aufgrund der teilweise großen Unterschiede der Compliance-Risiken unterschiedlich hoch ein. Wir begrenzen diese Risiken einerseits durch eine enge Zusammenarbeit mit Rechtsexperten. Andererseits fördern konzernweite Compliance-Strukturen und gezielte Schulungen von Mitarbeitern konformes Handeln.

Sonstige Risiken

Sicherheitsrisiken

Zielgerichtete Angriffe zeigen, dass politisch, wirtschaftlich oder auch ideologisch motivierte Gruppen eine größer werdende Herausforderung für unsere Gesellschaft darstellen. Sicherheitsrisiken, die früher Bestandteil der technologischen Risiken waren, werden nun getrennt unter der Kategorie „Sonstige Risiken“ berichtet. Angesichts der getroffenen Präventionen stufen wir das Sicherheitsrisiko insgesamt als mittel ein. Den Eintritt des Sicherheitsrisikos halten wir für möglich und dessen potenzielle Auswirkungen auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns als moderat.

Die steigende Anzahl und Qualität von Bedrohungsfaktoren erfordern effektive und schnelle Notfallpläne und klare Verantwortlichkeiten. Dazu hat ProSiebenSat.1 Handlungsanweisungen definiert (Campus Rules) und eine Krisenorganisation etabliert. Eine breit angelegte Notfall- und Krisenübung mit aktuellen und realitätsnahen Szenarien hat im Jahr 2016 gezeigt, dass unsere Maßnahmen wirken und den Schutzbedarf konzernweit gewährleisten. Zugleich gewinnen der Schutz von Daten und die Sicherung von Unternehmenswerten in Form von Informationen weiter an Relevanz. Darauf hat ProSiebenSat.1 ebenfalls reagiert und 2016 zum Beispiel ein Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) implementiert. Ziel ist es, die Qualität relevanter Informationsverar-

beitender Bereiche regelmäßig zu prüfen und einer potenziellen Cyber-Kriminalität koordiniert entgegenzuwirken. Gleichzeitig werden Mitarbeiter sensibilisiert und in Sicherheitsfragen geschult.

Daneben könnten unvorhersehbare Ereignisse wie Naturkatastrophen oder Anschläge Arbeitsabläufe und somit auch das Ergebnis von ProSiebenSat.1 beeinträchtigen. Deshalb tragen wir unter anderem mit baulichen und technischen Absicherungen, wie der Einfriedung weiterer Liegenschaften, solchen Risiken Rechnung. Gleichzeitig hat der Konzern 2016 Maßnahmen ergriffen, um die Zugangskontrollen zu den Gebäuden am Hauptstandort in Unterföhring zu erhöhen. Durch spezialisierte Fachkräfte hat der Konzern außerdem risikogerecht das Schutzniveau erhöht; die neu aufgebaute Abteilung sichert Personen und Veranstaltungen.

Chancenbericht

- > **Wachstums Optionen werden über das Chancenmanagement der Gruppe identifiziert und im Rahmen von Planungsprozessen konkretisiert.**
- > **Akquisitionen bergen zusätzliche Potenziale.**

Chancenmanagement

Unser Chancenmanagement ist Bestandteil des unternehmensinternen Steuerungssystems. Ziel ist es, Chancen möglichst frühzeitig zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen zu nutzen. Das Management von Chancen ist in der ProSiebenSat.1 Group dezentral in den Geschäftsbereichen organisiert und wird von der Abteilung „Strategy & Operations“ unterstützt und koordiniert. Die Abteilung steht in engem Kontakt mit den einzelnen operativen Einheiten; so erhält sie einen detaillierten Einblick in die Geschäftssituation. Zudem dienen Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie der Erfahrungsaustausch mit externen Experten als wichtige Quellen, um Wachstumsmöglichkeiten für die ProSiebenSat.1 Group zu identifizieren. Die definierten Chancen werden im Rahmen der Strategieplanung erfasst. Dabei werden die relevanten Wachstumsoptionen priorisiert, konkrete Ziele abgeleitet sowie Maßnahmen und Ressourcen zur operativen Zielerreichung festgelegt (Abb. 98).

Strategie und Steuerungssystem, Seite 82.

Chancenmanagement (Abb. 98)



Erläuterung wesentlicher Chancen

Chancen, deren Eintrittswahrscheinlichkeit wir als sehr hoch einstufen, haben wir bereits in unsere Prognose für 2017 und unsere Mittelfristplanung bis 2018 aufgenommen. Über diese Wachstumsmöglichkeiten berichten wir im Unternehmensausblick. Daneben existieren Potenziale, die bislang nicht bzw. nicht vollumfänglich budgetiert sind (Abb. 99). Diese könnten sich beispielsweise infolge strategischer Maßnahmen oder aus einer Veränderung der Rahmenbedingungen ergeben. Nachfolgend berichten wir über diese Chancen, sofern sie für den Planungszeitraum bis 2018 relevant und wesentlich sind.

Unternehmensausblick, Seite 172.

Wesentliche zusätzliche Chancen (Abb. 99)

	Eintritts- wahrscheinlichkeit	Veränderung ggü. Vorjahr
Unternehmensstrategische Entscheidungen:		
> Digitalisierung von TV-Werbung	Möglich	Unverändert
> Einstieg in wachstumsstarke Geschäftsfelder durch Portfolioerweiterungen:		
- M&A-Maßnahmen alleine oder mit strategischen Partnern	Möglich	Unverändert
- Vertrieb von eigenen physischen Produkten am Point of Sale	Möglich	Neu
Entwicklung der Rahmenbedingungen:		
> Konjunkturelle und branchenspezifische Daten oder regulatorische Änderungen	Möglich	Unverändert

Zusätzliche Chancen aus unternehmensstrategischen Entscheidungen

Soziale, technologische und wirtschaftliche Bereiche haben sich infolge der Digitalisierung signifikant verändert. Diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Der Medien-sektor war als einer der ersten Branchen von den Auswirkungen der Digitalisierung geprägt: Fernseh-inhalte können unabhängig von Zeit und Ort abgerufen werden und finden neben dem TV-Bildschirm auf weiteren Geräten wie Smartphones oder Tablets statt. Die ProSiebenSat.1 Group treibt die Transformation von einem klassischen TV-Unternehmen zu einem Digitalkonzern mit einem diversifizierten Geschäftsportfolio deshalb seit 2009 konsequent voran. Dazu entwickelt die Gruppe neue Geschäftsmodelle, nutzt digitale Technologien und erschließt sich durch Akquisitionen zusätzliche Märkte.

Digitalisierung von TV-Werbung: Der ProSiebenSat.1-Konzern vernetzt sein Fernsehgeschäft konsequent mit digitalen Unterhaltungsmedien und baut so seine Reichweite aus. Mit seinen Tochterunternehmen SevenOne Media und SevenOne AdFactory ist der Konzern Deutschlands innovativster TV-Vermarkter und bietet seinen Kunden abgestimmte Kampagnen über alle Platt-formen an – von TV über Online und Mobile bis Social Media. Dabei setzt ProSiebenSat.1 auf neue Technologien. Wir haben beispielsweise als erster TV-Konzern in Deutschland Addressable TV-Kampagnen über den technologischen Standard „Hybrid Broadcast Broadband TV“ (HbbTV) ausgestrahlt. Diese Werbespots kombinieren die hohe Reichweite des klassischen Fernsehens mit den Möglichkeiten digitaler Werbung: Dem zielgruppenorientierten bis hin zum geräteindivi-duellen Einblenden von Werbung (Targeting). Daraus eröffnen sich für ProSiebenSat.1 zusätzli-che Wachstumsperspektiven.

Ein Beispiel ist Wetter-Targeting: Dabei leiten wir aus den anonymisierten IP-Adressen die Stand-ortregion von internetfähigen Fernsehern ab und können so auf Basis von regionalen Wetterda-ten Werbung im TV selektiv aussteuern – passend zur aktuellen Wettersituation in der jeweiligen Region. Künftig wollen wir im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten vermehrt Daten über unsere digitalen Plattformen und internetbasierte TV-Nutzung verwenden, um Zuschauer mit Werbung auf unseren Sendern noch individueller ansprechen zu können. In Abhängigkeit von der allgemei-nen Marktentwicklung hat der Konzern für die kommenden Jahre ein Marktwachstum von bis zu 125 Mio Euro netto durch Addressable TV identifiziert, das bislang nur teilweise in unserem Budget reflektiert ist.

Einstieg in wachstumsstarke Geschäftsfelder durch Portfolioerweiterungen: Der Versandhandel wächst dynamisch. Laut der gemeinsamen Studie „Trends im Handel“ von EHI, HDI, Kantar TNS und KPMG wurden Ende 2015 in Deutschland bereits 12 Prozent des gesamten Einzelhandels via Versand umgesetzt; davon entfallen 90 Prozent auf das Internet. Dies entspricht einem Umsatz von knapp 47 Mrd Euro.

 Wachstumsfelder nach Segmenten, Seite 82.

 Digital Commerce & Vermarktung: Hamburg 5 °C, München 18 °C, Seite 20.

 Medienglossar, Seite 285.

 Das Jahr 2016 im Überblick, Seite 70.

Die ProSiebenSat.1 Group erweitert ihr Portfolio, um möglichst stark am wachsenden Online-Handel zu partizipieren. Zugleich vertikalisiert ProSiebenSat.1 die Wertschöpfungskette mit dem Ziel, vermehrt eigene Produkte anzubieten und die gesamte Handelskette abzubilden, sowohl digital als auch offline. Strategisch besonders relevant sind für ProSiebenSat.1 Produkte und Dienstleistungen, die sich wertsteigernd über das Breitenmedium TV vermarkten und besonders gut mit dem bestehenden Digitalportfolio vernetzen lassen. Dies ist ein wichtiger Grundpfeiler unserer M&A-Strategie.

Der Konzern bündelt seine Commerce-Beteiligungen nach Themenfeldern in vier Verticals (Abb. 100), daraus ergeben sich Umsatz- und Kostensynergien. Gleichzeitig steigert der Konzern durch TV- und Online-Werbung die Umsätze seiner Beteiligungen bei relativ geringen Marketingkosten und ohne hohe Cash-Investitionen schnell und effektiv. Das Digital-Commerce-Portfolio war 2016 der wichtigste Umsatztreiber des Konzerns. Die erfolgreiche M&A-Strategie, die auf Synergien zwischen TV- und Digital-Assets setzt, hat das Gewinnwachstum des Konzerns nachhaltig gestärkt.

Digital-Commerce-Portfolio (Abb. 100)

Online Travel		Online Price Comparison		Online Dating	Lifestyle Commerce	
				¹ Assoziiertes Unternehmen		



Medienglossar,
Seite 285.



Finanzziele,
Seite 88.



Unternehmensausblick,
Seite 172.

Während das Unternehmen in den vergangenen Jahren sein Digitalportfolio insbesondere durch kleinere Beteiligungen oder über Media-for-Equity- bzw. Media-for-Revenue-Share-Partizipationen erweitert oder mit strategischen Partnern zusammengearbeitet hat, erfolgten seit dem zweiten Halbjahr 2015 mit etraveli, Verivox (beide 2015) und PARSHIP (2016) auch größere Akquisitionen. Diese Akquisitionen haben unser profitables Umsatzwachstum nochmals beschleunigt, sodass wir unsere mittelfristigen Umsatzziele im Oktober 2016 erneut angehoben haben. Konsolidierungseffekte aus M&A-Maßnahmen können dazu führen, dass wir Prognosen übertreffen; weitere M&A-Maßnahmen bergen folglich zusätzliche Chancen.

ProSiebenSat.1 hat im November 2016 über eine Kapitalerhöhung den finanziellen Spielraum für künftige Zukäufe im Digitalbereich erhöht und prüft kontinuierlich, ob sich attraktive Chancen für Akquisitionen oder Kooperationen bieten. Zudem wird der Konzern sein Synergiepotenzial noch stärker ausschöpfen und die Effizienz seiner Investments über Vernetzungen weiter steigern. Im Commerce-Bereich baut ProSiebenSat.1 dazu ein Ecosystem für Angebote rund um Lifestyle, Gesundheit und Wohlbefinden auf. Hier verfügt der Konzern bereits über ein diversifiziertes Portfolio; darin enthalten sind die Modeplattform Stylight, die Online-Parfümerie Flaconi oder die digitalen Fitnessangebote von 7NXT. Unser Lifestyle-Commerce-Geschäft entwickelt sich dynamisch und profitabel, mittelfristig erwarten wir einen durchschnittlichen Umsatzzuwachs von 20 bis 30 Prozent.

Ziel ist nun, Entertainment-Angebote aufzubauen, die optimal auf unsere Lifestyle-Produkte ausgerichtet sind und den Nutzer auf seiner Customer Journey begleiten – von der TV-Sendung bis hin zum Point of Sale. Dazu hat sich der Konzern 2016 an WindStar Medical beteiligt: Mehr als 300 Arti-

kel der Unternehmensgruppe sind in den Gesundheitsregalen deutscher Händler vertreten. Wind-Star ist damit bereits ein führender Gesundheitsanbieter im deutschen Markt, die Markenbekanntheit lässt sich aber durch Werbung im reichweitenstarken Medium TV noch steigern. Weitere Portfolioerweiterungen werden folgen, um das vielfältige Spektrum der Konsumentenbedürfnisse abzudecken und alle Vertriebswege zu bedienen. Das Potenzial ist hoch, da Konsumenten und insbesondere die heranwachsende Kundengruppe der Digital Natives heute selbst bestimmen, wann und wo sie Angebote wahrnehmen oder Produkte kaufen. Damit reagiert ProSiebenSat.1 auf das veränderte Konsumentenverhalten: Commerce und Entertainment wachsen immer stärker zusammen, da verschiedene Medien und Kanäle parallel genutzt werden. Dies ist Kern unserer Omnichannel-Strategie.



Strategie und
Steuerungssystem,
Seite 82.

Zusätzliche Chancen aus der Entwicklung von Rahmenbedingungen

Die deutsche Wirtschaft hat ihr moderates Wachstum 2016 fortgesetzt, wobei der private Konsum einen neuen Rekordwert markierte. Wir erwarten, dass sich die externen Rahmenbedingungen auch perspektivisch positiv entwickeln. Zugleich profitiert der TV-Werbemarkt von der digitalen Entwicklung: Werbetreibende verlagern ihre Budgets weiter von Print- zu Bewegtbild-Werbung. ProSiebenSat.1 hat in diesem Zusammenhang ein zusätzliches Marktpotenzial für TV-Werbung aus Print-Budgets von rund 2,5 Mrd Euro netto identifiziert. Vor diesem Hintergrund haben wir unseren Budgetplanungen für den deutschen TV-Werbemarkt ein Netto-Marktwachstum im niedrigen einstelligen Prozentbereich zu Grunde gelegt und rechnen auch für die kommenden Jahre mit stabilen Steigerungsraten von durchschnittlich 2 bis 3 Prozent in unserem Kernmarkt.



Künftige wirtschaftliche
und branchenspezifische
Rahmenbedingungen,
Seite 170.

Eine positive Abweichung von dieser wichtigen Planungsprämisse könnte das profitable Wachstum der gesamten Gruppe beschleunigen. Darüber hinaus könnten sich regulatorische Änderungen positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken. Zusätzliche Umsätze könnten sich für private Anbieter insbesondere aus einer Reduzierung von Werbung bei den öffentlich-rechtlichen Sendern ergeben. ProSiebenSat.1 hat in diesem Kontext ein zusätzliches Marktvolumen von bis zu 300 Mio Euro jährlich definiert; von einem Werbeverzicht der Öffentlich-Rechtlichen würde der Konzern als führendes Vermarktungsunternehmen deutlich profitieren.

Gesamtaussage zur Risiko- und Chancenlage aus Sicht der Unternehmensleitung

Die digitale Entwicklung eröffnet uns für alle Segmente Wachstumsperspektiven. Die Medienindustrie unterliegt jedoch stetigen Marktveränderungen und nicht zuletzt im Zuge der globalen Digitalisierung einem intensiven Wettbewerb. Ebenso wichtig wie das Erkennen und Nutzen von Chancen ist für unser Unternehmen daher die Identifizierung und Steuerung von potenziellen Risiken. Die ProSiebenSat.1 Group verfügt über wirksame Kontrollsysteme, um Risiken frühzeitig und konsequent zu handhaben. Nach unserer Einschätzung sind für die Prognosejahre keine Risiken erkennbar, die einzeln – oder in Wechselwirkung mit anderen Risiken – zu einer maßgeblichen bzw. dauerhaften Beeinträchtigung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage führen könnten. Die identifizierten Risiken haben keinen bestandsgefährdenden Charakter, auch in die Zukunft gerichtet. Der Vorstand bewertet die Gesamtrisikolage zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts daher weiterhin als begrenzt und beherrschbar. Gegenüber dem 31. Dezember 2015 hat sich keine grundlegende Änderung der Gesamtrisikolage ergeben; den Großteil der im letzten Geschäftsbericht dargestellten Sachverhalte stufen wir nach wie vor als geringes Risiko ein. Die Chancensituation hat sich ebenfalls nicht verändert.

Der ProSiebenSat.1-Konzern ist Marktführer im deutschen TV-Markt, nutzt seine hohe Reichweite erfolgreich als Investitionswährung und erweitert seine Wertschöpfungskette wertsteigernd in allen Segmenten um digitale Angebote. Unser Digitalgeschäft entwickelte sich 2016 dynamisch und profitabel; bis 2018 soll der Umsatzbeitrag um 1,7 Mrd Euro steigen. Zudem diversifizieren wir unsere Wertschöpfungskette durch den Vertrieb und die Produktion von Programminhalten. Gleichzeitig wachsen wir im Free-TV-Geschäft solide und erwarten mittelfristig für das Segment Broadcasting German-speaking ein Umsatzplus von 375 Mio Euro. Damit kennzeichnet das Unternehmen eine breite Umsatzbasis.

Künftige wirtschaftliche und branchenspezifische Rahmenbedingungen

- > **Der private Konsum erreicht 2016 einen Rekordwert. Die Institute rechnen für 2017 zwar mit einer leichten Abflachung des Wachstums in Deutschland, der generelle Aufwärtstrend dürfte sich aber fortsetzen.**
- > **Die Wachstumsprognosen der Branchenexperten für Bewegtbild-Werbung im TV und in digitalen Medien sind positiv, parallel gewinnen E-Commerce-Angebote im Zuge der Digitalisierung an Relevanz.**
- > **Die weitere Entwicklung des deutschen TV-Markts dürfte die insgesamt gute Binnenkonjunktur reflektieren. Zugleich hat TV im internationalen Vergleich ein hohes Wachstumspotenzial und profitiert von strukturellen Veränderungen der Mediennutzung.**



Konjunkturelle
Entwicklung, Seite 112.

Die deutsche Wirtschaft ist im Jahr 2016 um 1,9 Prozent gewachsen. Für 2017 rechnen die Wirtschaftsforschungsinstitute mit einer Fortsetzung des Aufwärtstrends, allerdings mit einer geringeren Dynamik als im vergangenen Jahr. Ursache hierfür ist insbesondere die niedrigere Zahl an Arbeitstagen. Auch vom Außenhandel werden keine wesentlichen Impulse erwartet: Zwar könnte sich das Exportvolumen vergrößern, die positive Binnennachfrage dürfte aber gleichzeitig zu höheren Importen führen, sodass der Wachstumsbeitrag gering ausfallen dürfte. Positive Effekte sollten hingegen erneut die Bauinvestitionen sowie insbesondere der private Konsum liefern. Vor diesem Hintergrund liegen die Wachstumserwartungen für das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) zwischen 1,1 Prozent und 1,7 Prozent, für den privaten Konsum zwischen 1,2 Prozent und 1,5 Prozent (Abb. 101). Im Jahr 2018 könnte die deutsche Wirtschaft wieder kräftiger expandieren. Allerdings sehen die Institute erhebliche Prognoserisiken, vor allem im geopolitischen Bereich. Hierzu zählen der ungewisse politische und wirtschaftliche Kurs der neuen US-Regierung, der bevorstehende Ausstieg Großbritanniens aus der EU, Instabilitäten im europäischen Bankensystem sowie die anstehenden Wahlen in den Euro-Kernländern Deutschland und Frankreich.

Trotz der Unsicherheiten rechnet der Internationale Währungsfonds (IWF) mit einer leichten Beschleunigung der Weltwirtschaft von plus 3,4 Prozent für das Jahr 2017 (2016: 3,1%). Wichtige Wachstumsimpulse könnten von der US-Wirtschaft kommen, sofern die angekündigten Steuer-senkungen und Infrastrukturmaßnahmen umgesetzt werden. Für den Euroraum erwartet der IWF 2017 ein stabiles Wachstum von 1,6 Prozent. Die Konjunktur wird wie auch in Deutschland im Wesentlichen vom privaten Konsum gestützt.

Der deutsche TV-Werbemarkt steht in enger Beziehung zur derzeitigen und künftig erwarteten Wirtschaftslage. Dabei ist der private Konsum mit einem Anteil von rund 54 Prozent am BIP die wichtigste gesamtwirtschaftliche Verwendungskomponente und auch für die Entwicklung des TV-Werbemarkts ein wesentlicher Indikator. Da die privaten Konsumausgaben von anhaltend soliden Arbeitsmarkt- und Einkommensdaten profitieren, sind auch die Aussichten für den TV-Werbemarkt optimistisch. Die branchenspezifischen Rahmendaten zeichnen ein insgesamt positives Bild: TV hat als Medium die höchste Reichweite und gewinnt durch strukturelle Verschiebungen kontinuierlich Marktanteile. Im Gesamtjahr 2016 konnte TV seine Marktposition um 0,8 Prozentpunkte auf 48,2 Prozent brutto ausbauen, während insbesondere Print-Medien Anteile abgeben mussten (-1,1%-punkte). Dennoch kapitalisiert TV seine Reichweite noch nicht vollumfänglich. In Deutschland wurden im Jahr 2016 schätzungsweise 34 Prozent der Netto-Werbudgets in Print-Medien investiert, obwohl nur 6 Prozent der gesamten Mediennutzungszeit auf Print entfallen. Das Investitionsvolumen in TV-Werbung beläuft sich – basierend auf Netto-Daten von Magna Global – hingegen auf 23 Prozent. In zahlreichen anderen Ländern ist die Budgetverteilung



Entwicklung des TV- und
Online-Werbemarkts,
Seite 112.

umgekehrt; in den USA entfällt beispielsweise bereits heute der Großteil der Werbeinvestitionen auf TV. Vor diesem Hintergrund sieht die ProSiebenSat.1 Group für TV als Werbemedium weiterhin ein hohes Aufholpotenzial.

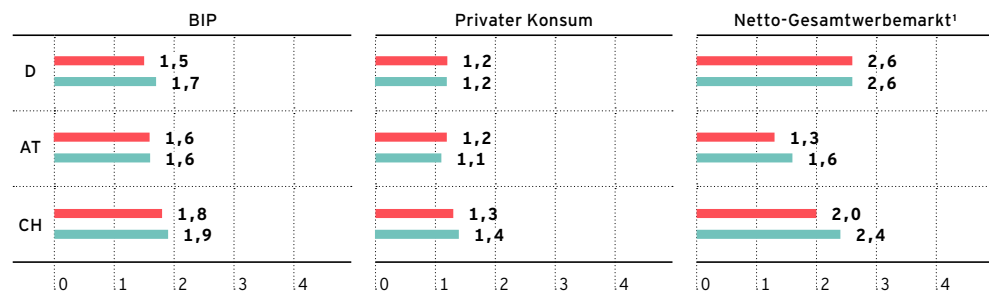
Entwicklung des TV- und Online-Werbemarkts, Seite 112.

Für 2017 rechnen die Agenturgruppen mit einem Netto-Marktwachstum des deutschen TV-Werbemarkts im niedrigen einstelligen Prozentbereich (WARC: +2,9%, ZenithOptimedia: +2,5%, Magna Global: +1,0%). ProSiebenSat.1 geht für 2017 von stabilen Steigerungsraten von durchschnittlich 2 bis 3 Prozent im Netto-TV-Werbemarkt aus und erwartet, auf Jahressicht auf Marktniveau zu wachsen.

Auch für die digitalen Medien sind die Perspektiven positiv: InStream-Videowerbung dürfte sich weiter dynamisch entwickeln und das Wachstum des Online-Werbemarkts treiben. Die Agenturgruppen rechnen für das Jahr 2017 mit einem Netto-Wachstum des Online-Werbemarkts in Deutschland von rund 8 Prozent (WARC: 6,8%, ZenithOptimedia: 8,2%, Magna Global: 9,4%). Der Gesamtwerbemarkt soll im niedrigen einstelligen Prozentbereich wachsen (WARC: 2,2%, ZenithOptimedia: +2,6%, Magna Global: 2,1%).

Erwartete Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts, des privaten Konsums sowie des Netto-Gesamtwerbemarkts in den für ProSiebenSat.1 wichtigen Ländern (Abb. 101)

in Prozent, Veränderung gegenüber Vorjahr



■ 2017 ■ 2018 Quellen:
D: Destatis, p=ifo-Konjunkturprognose vom 16.12.2016.
AT: European Commission, European Economic Forecast Autumn 2016.
CH: SECO-Konjunkturprognose vom 15.12.2016.
1 ZenithOptimedia, Advertising Expenditure Dec 2016, Zahlen auf Netto-Basis angepasst, dennoch methodische Unterschiede zwischen den Ländern und Quellen.

Medienglossar, Seite 285.

Technische Verbreitung, Medienkonsum und Werbewirkung, Seite 101.

Video-on-Demand (VoD) wird sein deutliches Wachstum ebenfalls fortsetzen. Der für ProSiebenSat.1 relevante Subscription-Video-on-Demand (SVoD)-Markt soll nach eigenen Berechnungen bis 2018 um 112 Prozent steigen; dies entspricht einem Volumen von 636 Mio Euro. Bis 2020 soll sich das Marktvolumen im Vergleich zu 2016 mehr als verdreifachen. Für den Pay-VoD-Markt (Abonnements und Einzelabrufe) rechnet der Konzern bis 2018 mit einem Volumen in Höhe von 845 Mio Euro.

Der digitale Handel dürfte laut Statista bis 2021 jährliche Wachstumsraten von rund 8 Prozent erzielen, da immer mehr Produkte und Dienstleistungen im Internet gekauft werden. Insgesamt dürfte der E-Commerce-Markt in Deutschland 2017 um 9,2 Prozent auf ein Marktvolumen von 55 Mrd Euro wachsen. Das Institut für Handelsforschung Köln rechnet bis zum Jahr 2020 mit Online-Umsätzen von 79,4 Mrd Euro; der Anteil des Online-Handels am Einzelhandel soll auf 15,2 Prozent steigen. Der Anteil des Mobile-Shoppings könnte sich bis 2020 auf fast 60 Prozent des Online-Umsatzes erhöhen. Dies würde einem Online-Mobile-Umsatz von rund 46 Mrd Euro entsprechen. Die verschiedenen Branchen entwickeln sich unterschiedlich dynamisch, der Online-Reisemarkt in Deutschland dürfte 2017 um bis zu 5 Prozent wachsen.

Unternehmensausblick

- > **Wir rechnen damit, weiter dynamisch zu wachsen, und wollen den Konzernumsatz mindestens im hohen einstelligen Prozentbereich steigern.**
- > **Neben anhaltenden Konjunkturstimuli stützen wir unsere Prognose auf den Erfolg unserer Strategie im TV- und Digitalgeschäft.**
- > **An unserer Finanz- und Dividendenpolitik halten wir fest.**

Grundlagen unserer Planung



Entwicklung des
Zuschauermarkts,
Seite 105.



Künftige wirtschaftliche
und branchenspezifische
Rahmenbedingungen,
Seite 170.

Planungsprämissen. Wichtige Planungsprämissen sind das Investitionsvolumen für Werbung und die Entwicklung der Zuschauermarktanteile im Kernmarkt Deutschland. Die Konjunkturdaten zeichnen insgesamt ein solides Bild, sodass auch die Aussichten für den deutschen Werbemarkt optimistisch sind. Zugleich profitiert TV von strukturellen Veränderungen in der Medienlandschaft: Vor dem Hintergrund der zunehmenden Fragmentierung wird Fernsehen als reichweitenstarkes Medium noch wertvoller. Wir rechnen weiterhin damit, unsere führende Marktposition bei den Zuschauern auf hohem Niveau festigen zu können. Für den Netto-TV-Werbemarkt prognostizieren wir eine stabile Steigerungsrate von durchschnittlich 2 bis 3 Prozent und erwarten, etwa auf diesem Niveau unsere TV-Werbereinnahmen zu steigern. Dabei berücksichtigen unsere wirtschaftlichen Überlegungen moderate Preissteigerungen für TV-Werbung. Unsere vergleichsweise neuen Sender kapitalisieren ihre Reichweite zunehmend adäquat. Gleichzeitig bauen wir unsere Reichweite sukzessive aus, indem wir Plattformen vernetzen und dabei attraktive Vermarktungsumfelder schaffen.

Erläuterungen zur Prognose. Im Segment Broadcasting German-speaking bestehen mit einem Großteil unserer Werbekunden Rahmenvereinbarungen über Abnahmemengen und diesen zugrunde liegenden Konditionen. Der Programmausblick ist dabei eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Investitionen der Werbekunden in den kommenden Monaten. Die ProSiebenSat.1 Group informiert ihre Kunden dazu in sogenannten Programm-Screenings zweimal pro Jahr über die Ausrichtung der Sender und geplante Formate. Das endgültige Budgetvolumen wird branchenüblich teilweise sehr kurzfristig auf Monatssicht bestätigt. Erst dann wird das gesamte Volumen transparent. Zudem werden zusätzliche Werbebudgets gerade gegen Jahresende kurzfristig vergeben. Aufgrund dieser für das TV-Geschäft charakteristischen begrenzten Visibilität verzichten wir im Folgenden teilweise auf quantitative Prognosen für das Planungsjahr 2017. Stattdessen treffen wir qualifiziert-komparative Aussagen. Die beschriebenen Ausprägungen „stabil“, „leichter Anstieg“, „mittlerer einstelliger Anstieg“, „mittlerer bis hoher einstelliger Anstieg“, „hoher einstelliger Anstieg“, „deutlicher Anstieg“ basieren dabei auf den erwarteten prozentualen Abweichungen gegenüber dem Vorjahr.



Planung und Steuerung,
Seite 89.

Die im vorliegenden Kapitel getroffenen Angaben beruhen auf der vom Vorstand und Aufsichtsrat im Dezember 2016 verabschiedeten Planung. Unsere Aussagen orientieren sich zudem an den aktuellen Konjunkturdaten zum Zeitpunkt der Aufstellung des Berichts.

Erwartete Umsatz- und Ergebnisentwicklung des Konzerns sowie der Segmente

Umsatz- und Ergebniserwartung 2017. Die ProSiebenSat.1 Group ist – gestützt von einer weiterhin positiven Binnenkonjunktur in Deutschland – positiv in das erste Quartal 2017 gestartet. Der Konzern ist zuversichtlich, auch 2017 deutlich zu wachsen. Akquisitionen haben die Umsatzdynamik im vergangenen Jahr beschleunigt und werden das Wachstum weiter stärken.

Vor diesem Hintergrund strebt ProSiebenSat.1 auf Jahressicht eine Steigerung des Konzernumsatzes mindestens im hohen einstelligen Prozentbereich an und rechnet für seine Ergebnisgrößen mit neuen Rekordwerten. Aufgrund der Anpassung der Non-IFRS-Kennzahlen wird ab dem Geschäftsjahr 2017 das recurring EBITDA in adjusted EBITDA umbenannt; wertmäßige Auswirkungen ergeben sich daraus nicht. Für 2017 erwarten wir auf Konzernebene für das EBITDA und das adjusted EBITDA einen Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich. Die durchgängige Bereinigung um besondere Einflüsse bei den Non-IFRS-Kennzahlen wird zu einer wertmäßigen Auswirkung auf den bereinigten Konzernüberschuss (adjusted net income) führen, die sich jedoch nach unserer Einschätzung nicht auf die Veränderung gegenüber dem Vorjahr auswirkt. Für den bereinigten Konzernüberschuss rechnen wir im Prognosezeitraum mit einem Anstieg im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich (Abb. 102). Neben anhaltenden Konjunkturstimuli stützen wir diese Erwartungen auf den Erfolg unserer Strategie im TV- und Digitalgeschäft.

Erwartete Konzern-Kennzahlen 2017 (Abb. 102)

in Mio Euro	2016	Prognose 2017
Umsatz	3.799	Hoher einstelliger Anstieg
EBITDA	982	Mittlerer einstelliger Anstieg
Adjusted EBITDA	1.018	Mittlerer einstelliger Anstieg
Bereinigter Konzernüberschuss (adjusted net income)	513	Mittlerer bis hoher einstelliger Anstieg
Verschuldungsgrad	1,9	1,5-2,5

Im TV-Segment wollen wir unser solides und hochprofitables Wachstum fortschreiben. Die ProSiebenSat.1 Group profitiert davon, dass sie ihre komplementäre Senderfamilie in den letzten Jahren sukzessive ausgebaut und mit der Distribution ein zweites Geschäftsmodell etabliert hat. In den Segmenten Digital Entertainment sowie Digital Ventures & Commerce planen wir für 2017 mit einem deutlichen Umsatzanstieg; das Umsatzwachstum wird zu einer ebenfalls deutlichen Steigerung von adjusted EBITDA und EBITDA führen. Im Segment Content Production & Global Sales haben wir uns 2016 mit Akquisitionen auf den weltweit wichtigsten TV-Markt USA fokussiert. Wir gehen für 2017 von einer profitablen Umsatzsteigerung im mittleren einstelligen Bereich aus (Abb. 103). Um das Synergiepotenzial innerhalb des Konzerns noch stärker zu nutzen, soll der Anteil an TV-Eigenproduktionen von den Red Arrow-Produktionsunternehmen für die ProSiebenSat.1-Sender weiter gesteigert werden; 2016 waren es 12 Prozent (Vorjahr: 9%).

Erwartete Segment-Kennzahlen 2017 (Abb. 103)

in Mio Euro	2016	Prognose 2017
Broadcasting German-speaking		
Externer Umsatz	2.210	Leichter Anstieg
Adjusted EBITDA	760	Leichter Anstieg
Digital Entertainment		
Externer Umsatz	442	Deutlicher Anstieg
EBITDA	37	Deutlicher Anstieg
Adjusted EBITDA	37	Deutlicher Anstieg

Änderungen im
Konsolidierungskreis,
Seite 119.

Erläuterungen zum
Bericht, Seite 72.

Fernsehen & Produktion:
Teamspirit für große
TV-Ideen, Seite 08.

Erwartete Segment-Kennzahlen 2017 Fortsetzung

in Mio Euro	2016	Prognose 2017
Digital Ventures & Commerce		
Externer Umsatz	768	Deutlicher Anstieg
EBITDA	168	Deutlicher Anstieg
Adjusted EBITDA	180	Deutlicher Anstieg
Content Production & Global Sales		
Externer Umsatz	362	Mittlerer einstelliger Anstieg
Adjusted EBITDA	47	Stabil bis leichter Anstieg



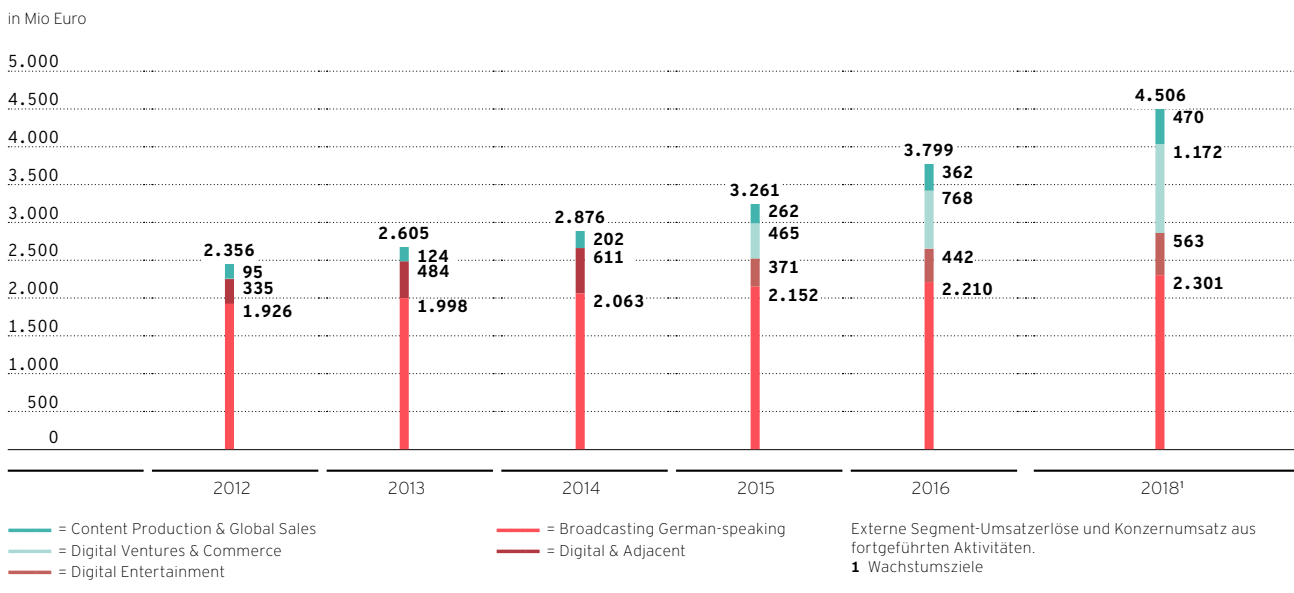
Vergleich des tatsächlichen mit dem erwarteten Geschäftsverlauf, Seite 115.



Erläuterungen zum Bericht, Seite 72.

Wachstumsziele bis 2018: Die Akquisitionen im abgelaufenen Geschäftsjahr haben das Umsatzwachstum des Konzerns beschleunigt. Daher hat ProSiebenSat.1 bereits auf dem Kapitalmarkttag im Oktober 2016 die mittelfristigen Wachstumsziele für Umsatz und recurring EBITDA erhöht. Ende 2018 soll der Konzernumsatz bei 4,5 Mrd Euro liegen nach zuvor 4,2 Mrd Euro (Abb. 104). Das recurring EBITDA-Wachstumsziel im Vergleich zu 2012 hob die ProSiebenSat.1 Group um 50 Mio Euro auf 400 Mio Euro an; damit strebt das Unternehmen bis 2018 ein adjusted EBITDA von 1,15 Mrd Euro an. Diese Einschätzung ist unabhängig von der 2017 vorgenommenen Anpassung der Non-IFRS-Kennzahlen. Das TV-Segment Broadcasting German-speaking wächst weiter solide. Gleichzeitig entwickeln sich die neuen Geschäftsfelder dynamisch, sodass das Gesamt-Digitalgeschäft bis 2018 über 1,735 Mrd Euro Umsatz beitragen soll. Beide Digitalsegmente werden profitabel wachsen: Für das Segment Digital Entertainment rechnen wir mit einer adjusted EBITDA-Marge von 10 bis 15 Prozent bis 2018; die Zielspanne für das Segment Digital Ventures & Commerce liegt bei 20 bis 25 Prozent.

Umsatzwachstumsziele 2018 (Abb. 104)



Künftige Finanz- und Vermögenslage



Finanzierungsstruktur und
Fremdkapitalausstattung,
Seite 126.

Zum Jahresende 2016 betrug die Netto-Finanzverschuldung 1.913 Mio Euro (31. Dezember 2015: 1.940 Mio Euro), sodass der Verschuldungsgrad mit 1,9 im Zielkorridor lag. Mit einer Eigenkapitalquote von 22 Prozent verfügt die ProSiebenSat.1 Group über eine effiziente Bilanz- und Kapitalstruktur. Der Konzern hat im November 2016 sein Eigenkapital durch eine Kapitalerhöhung um 515 Mio Euro brutto erhöht und dadurch den finanziellen Spielraum für strategische Zukäufe insbesondere im Digitalbereich erweitert. Der Konzern fokussiert sich auf Unternehmen, die das Portfolio synergetisch ergänzen und maßgeblich von TV-Werbung profitieren. ProSiebenSat.1 verfolgt zudem ein aktives Portfoliomanagement und prüft regelmäßig verschiedene strategische Optionen für seine Beteiligungen.



Vision und strategische
Ziele, Seite 82.

Der ProSiebenSat.1-Konzern wird seine Mehrsenderstrategie im TV-Segment weiter beibehalten und investiert jährlich rund 1 Mrd Euro in das Programmvermögen sowie den Ausbau der Sender. Zudem werden wir unsere M&A-Strategie fortführen. Dabei verfügt die ProSiebenSat.1 Group mit freien Werbezeiten im Wert von mehr als 1,5 Mrd Euro brutto über eine zweite Investitions-währung, mit der wir kapitaleffizient und ohne hohe Barinvestitionen unser Portfolio erweitern und neue Marken aufbauen können. Bei vielen Akquisitionen erwirbt ProSiebenSat.1 zunächst eine Minderheit, um finanzielle Risiken zu begrenzen und Erfahrungen zu sammeln, wie wertsteigernd eine Beteiligung das bestehende Portfolio ergänzt. Parallel dazu hat der Konzern zuletzt auch größere Akquisitionen getätigt.



Finanzierungsanalyse,
Seite 127.



Gewinnverwendungs-
vorschlag, Seite 35.

Bei seinen M&A-Aktivitäten verfolgt ProSiebenSat.1 eine nachhaltige Finanzierungspolitik mit einem Zielkorridor für den Verschuldungsgrad von 1,5 bis 2,5. Daran hält der Konzern auch künftig fest. Gleichzeitig schreibt der Konzern seine ertragsorientierte Dividendenpolitik fort. Ziel ist es, jährlich 80 bis 90 Prozent des bereinigten Konzernüberschusses als Dividende auszuschütten. Der Vorstand empfiehlt dem Aufsichtsrat daher, der Hauptversammlung eine Anhebung der Dividende auf 1,90 Euro je Stammaktie für das Jahr 2016 vorzuschlagen (Vorjahr: 1,80 Euro). Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von 84,7 Prozent (Vorjahr: 82,5%). Daraus ergibt sich eine attraktive Dividendenrendite von 5,2 Prozent bezogen auf den Schlusskurs der ProSiebenSat.1-Aktie zum Jahresende 2016.

Gesamtaussage zur künftigen Entwicklung aus Sicht der Unternehmensleitung

In die Zukunft blicken wir zuversichtlich: Wir wachsen dynamisch dank der hohen Reichweite unserer TV-Sender und der konsequenten Vernetzung des TV-Portfolios mit unseren digitalen Angeboten. Die Prognosen für das Fernsehgeschäft und unsere digitalen Märkte sind zudem positiv. Vor diesem Hintergrund rechnen wir für 2017 mit einem weiteren Anstieg des Konzernumsatzes sowie der operativen Ertragsgrößen EBITDA, adjusted EBITDA und bereinigter Konzernüberschuss. Dazu werden alle Segmente beitragen: Im TV-Segment wollen wir weiterhin ein solides und ertragsstarkes Wachstum erzielen; in den anderen drei Segmenten werden wir unsere dynamische Entwicklung fortschreiben. Unser größter Wachstumstreiber ist auch künftig das Digital-Commerce-Portfolio; bis 2018 wollen wir außerhalb des TV-Werbegegeschäfts mehr als 50 Prozent der Umsätze erwirtschaften. Insgesamt wollen wir den Konzernumsatz bis 2018 auf 4,5 Mrd Euro steigern; das sind 300 Mio Euro mehr als ursprünglich geplant. Das bereinigte EBITDA soll sich im Vergleich zu 2012 um 400 Mio Euro auf 1,15 Mrd Euro erhöhen. Akquisitionen werden das profitable Umsatzwachstum auch weiterhin vorantreiben. Dabei halten wir an einem Zielkorridor für den Verschuldungsgrad von 1,5 bis 2,5 fest. Unser Ziel ist es, den Wert des Unternehmens kontinuierlich zu steigern und neue Umsatzträger zu etablieren, von denen unsere Aktionäre nachhaltig profitieren. Mit freien Werbezeiten im TV verfügen wir über eine zusätzliche Investitionswährung. Sie ermöglicht es uns, effizient und ohne hohe Barmittel in Wachstum zu investieren und zugleich eine attraktive Dividende auszuschütten. Daran halten wir fest.