**Staffelübergabe nach erfolgreichem Turnaround: Am 1. April 2015 bekommt die ProSiebenSat.1 Media AG mit Gunnar Wiedenfels einen neuen Chief Financial Officer (CFO). Sein Vorgänger Axel Salzmann war sieben Jahre lang für den Konzern tätig und kennt seinen Nachfolger bestens, hat er ihn doch 2009 selbst ins Unternehmen geholt. Ein Gespräch über Kosten, Cash und den Kapitalmarkt.**

**Axel Salzmann** (rechts), CFO (bis 31. März 2015), ProSiebenSat.1 Media AG
**Dr. Gunnar Wiedenfels**, CFO (ab 1. April 2015), ProSiebenSat.1 Media AG

Axel Salzmann

# »PROSIEBENSAT.1 BIETET WACHSTUMSPERSPEKTIVE UND ATTRAKTIVE DIVIDENDENRENDITE.«

Erfolgreich restrukturiert: Axel Salzmann hat den Konzern als CFO auf eine starke finanzielle Basis gestellt.

**Herr Salzmann, Sie haben im Frühjahr 2008 bei ProSiebenSat.1 begonnen. Erinnern Sie sich noch an Ihren ersten Arbeitstag?**

**Axel Salzmann:** Oh ja, das war der 1. Mai 2008. Aber weil ich es kaum erwarten konnte anzufangen, war ich schon am 30. April hier. Ein paar Tage vorher musste der Konzern eine Gewinnwarnung herausgeben. Das war kein gemütlicher Einstand.

**Das Unternehmen war damals in einer schwierigen Lage …**

**Axel Salzmann:** Es war eine ganz besondere Situation. 2007 hatte ProSiebenSat.1 zum einen die internationale TV-Gruppe SBS übernommen, zum anderen ein Vertriebskonzept ausgearbeitet, das nicht ganz den Anforderungen des Marktes entsprach. Dadurch kam es zu erheblichen Umsatzeinbußen, und so trivial es klingt: Wenn der Umsatz nicht stimmt, kann man auch kein gutes Ergebnis liefern. Dann haben wir 2009 aber in nur zwölf Monaten die Kosten um rund 220 Millionen Euro reduziert – im Rückblick eine außergewöhnliche Leistung, bei der alle an einem Strang gezogen haben.

**Wie ging die Unternehmensentwicklung weiter? Können Sie in zwei, drei Schlaglichtern die Höhepunkte Ihrer CFO-Zeit skizzieren?**

**Axel Salzmann:** Von da an hat sich ProSiebenSat.1 äußerst dynamisch entwickelt. Wir konnten im Geschäftsjahr 2011 zunächst unsere Netto-Finanzverschuldung um 1,2 Milliarden Euro reduzieren, hierzu haben wir unser Belgien- und Niederlande-Geschäft verkauft. Darauf aufbauend haben wir unser heutiges Netto-Finanzverschuldungsziel festgelegt, das beim 1,5- bis 2,5-Fachen des bereinigten EBITDA der vergangenen 12 Monate liegt. In den Jahren 2012 und 2013 haben wir dann entschieden, dass wir uns auf unser deutschsprachiges TV-Geschäft konzentrieren wollen, und schließlich auch das Nordeuropa-Portfolio verkauft. Seither investieren wir konsequent in digitale Zukunftsfelder und haben dem Kapitalmarkt versprochen, bis 2015 insgesamt 800 Millionen Euro mehr Umsatz als 2010 zu erzielen. Das haben wir nun ein Jahr früher erreicht als angekündigt.

**Sie haben im vergangenen Jahr eine 600-Millionen-Euro-Anleihe emittiert und damit ein bestehendes Darlehen anteilig zurückgeführt. Was war das strategische Ziel hinter dieser Transaktion?**

**Axel Salzmann:** ProSiebenSat.1 ist bestrebt, einen Teil seines Finanzbedarfs über den Kapitalmarkt langfristig zu finanzieren. Zudem bemühen wir uns darum, die Fälligkeiten unserer Finanzierungen

Dr. Gunnar Wiedenfels

# »MEINE HAUPTAUFGABE HEISST RATIONALITÄTS-SICHERUNG.«

Unternehmerisch gestalten: Dr. Gunnar Wiedenfels möchte das weitere Wachstum aktiv antreiben.

so zu staffeln, dass ein möglichst breites Rückzahlungsprofil entsteht. Ein wichtiger Schritt dazu war die Platzierung der Anleihe. Das Unternehmen wird künftig sicherlich weitere Schritte in diese Richtung machen und Marktopportunitäten nutzen, wann immer sie entstehen. Immerhin war die Anleihe dreieinhalbfach überzeichnet und hat bei sieben Jahren Laufzeit einen Coupon von 2,625 Prozent – das nenne ich hocherfolgreich.

**Herr Wiedenfels, in der Restrukturierungsphase hat Sie Axel Salzmann damals ins Unternehmen geholt. Nun werden Sie Finanzvorstand in einem hochprofitablen Konzern mit stark gestiegenem Aktienkurs. Wo werden Ihre Schwerpunkte liegen?**

Gunnar Wiedenfels: **Für mich ist die entscheidende Frage, was wir als Management beitragen können, damit dieses Unternehmen in Wachstumsphasen die richtigen Investitionsentscheidungen trifft und in krisenorientierten Zeiten entschlossen und frühzeitig reagiert. Ich bin überzeugt, dass wir ein sehr gutes Team haben, mit dem es Spaß machen wird, auch die nächsten Herausforderungen anzugehen. Es gab und gibt hier im Haus eine große Bereitschaft zu Veränderung und Weiterentwicklung.**

**Sie haben zuletzt das Controlling im Konzern verantwortet. Wie sehen Sie Ihre Rolle als künftiger CFO?**

Gunnar Wiedenfels: **Ich möchte unternehmerisch gestalten. Meine Hauptrolle als Finanzvorstand sehe ich darin, sicherzustellen, dass unternehmerische Entscheidungen rational getroffen werden. Dazu ist es wichtig, Controlling-Daten auszuwerten und auf dieser Basis inhaltliche Entscheidungen mitzutreffen.**

**Herr Salzmann, fast während Ihrer gesamten Amtszeit waren mit Permira und KKR zwei Finanzinvestoren die bestimmenden Miteigentümer des Konzerns. Beide haben ihre Anteile inzwischen verkauft. Verändert die neue Eigentümerstruktur die Arbeit des Finanzvorstands?**

**Axel Salzmann:** Ich habe Permira und KKR stets als unternehmerisch und fokussiert arbeitende Investoren kennengelernt. Sie haben die Entwicklung des Unternehmens in strategischer Hinsicht sehr unterstützt. Nun haben wir es mit anderen professionellen institutionellen Investoren zu tun, die allerdings ähnliche Dinge einfordern: eine starke Wachstumsperspektive und gute Dividendenrendite.

**Die künftigen Wachstumsziele basieren unter anderem auf Synergien zwischen traditionellem TV-Geschäft und digitalem Portfolio. Wie ist das zu verstehen?**

Gunnar Wiedenfels: **Natürlich wollen wir in den kommenden Jahren im traditionellen Fernsehgeschäft weiter wachsen. Zugleich bauen wir aber im Bereich Digital & Adjacent neue Angebote auf, die auch unsere TV-Marken erweitern und stärken. Mit maxdome sind wir bereits Marktführer im Paid-Video-on-Demand-Markt in Deutschland. Außerdem haben wir werbefinanzierte Online-Video-Angebote wie MyVideo, unsere TV-Websites, die 7TV App sowie ein stark wachsendes Multi-Channel-Network. Dazu kommt unser expandierendes Beteiligungsportfolio im Bereich Digital Commerce. Hier verfolgen wir eine Vertical-Strategie, in der sich die Unternehmen gegenseitig ergänzen und Synergien bilden, etwa durch die Weitergabe von Web-Traffic. Je größer die Verticals und ihre Unternehmen werden, umso stärker wird diese Wirkung sein.**

**Ist die ProSiebenSat.1 Group an der Börse eigentlich ein Substanzwert oder ein Wachstumstitel?**

Gunnar Wiedenfels: **Beides. Einerseits gelten wir als Unternehmen mit starken Wachstumsimpulsen, das haben wir in der Vergangenheit bewiesen. Zugleich haben wir am Kapitalmarkt aber auch kommuniziert, 80 bis 90 Prozent des bereinigten Konzernüberschusses als Dividende auszuschütten. Das können wir, weil wir zwei Investitionswährungen besitzen: Wir sind ein sehr Cashflow-starkes Unternehmen. Darüber hinaus haben wir für Investitionen auch Werbezeit. Das gibt uns die Möglichkeit, uns mit Medialeistung an erfolgsversprechenden Start-ups zu beteiligen, aber auch eigene Produkte zu pushen.**

**Es klingt, als seien Sie schon voll im CFO-Geschäft angekommen. Herr Salzmann, haben Sie für Ihren Nachfolger trotzdem noch einen Ratschlag?**

**Axel Salzmann:** Gunnar war nun ein Jahr mein Stellvertreter und kennt unser Geschäft seit über sechs Jahren. Er ist bestens auf seine neue Rolle vorbereitet. ‹

**V**orausschauend geplant: Die Übergabe des CFO-Postens haben die beiden Finanzexperten frühzeitig geplant.

**Der Bereich Distribution hat sich in den vergangenen Jahren zu einem starken Wachstumstreiber von ProSiebenSat.1 entwickelt. Conrad Albert verantwortet das Thema auf Vorstandsebene. Im Gespräch erzählt er, warum es sich auszahlt, Inhalte über alle Kanäle zu spielen, auf innovative Technologien zu setzen und damit den Zuschauern Entertainment überall und zu jeder Zeit zu bieten.[1]**

**Conrad Albert**, Vorstand Legal, Distribution & Regulatory Affairs, ProSiebenSat.1 Media AG

# »DISTRIBUTION IST EIN HOCHPROFITABLES GESCHÄFT.«

**Welchen Stellenwert hat Distribution bei ProSiebenSat.1?**

**Conrad Albert:** Distribution ist zunächst einmal das Rückgrat unseres Geschäftsmodells und hat sich zu einem wichtigen Wachstumstreiber entwickelt. Allein über Kabel, Satellit, IPTV und Terrestrik erreichen wir im deutschsprachigen Raum über 42 Millionen TV-Haushalte. Unsere Inhalte sind linear und nicht-linear über PC, Laptop, Tablet und Smartphone zu empfangen. Das ist auch die Basis für das Wachstum unserer digitalen Angebote. Je vielfältiger die Verbreitung, desto höher die Reichweite, die wir über Werbung kapitalisieren können.

**Rechnet es sich denn, auf allen Kanälen präsent zu sein?**

**Conrad Albert:** Natürlich. Vor wenigen Jahren noch war Distribution ein reiner Kostenfaktor in zweistelliger Millionenhöhe. Anders als in vielen europäischen Ländern oder den USA müssen wir die Kabelnetzbetreiber für die Verbreitung unserer Programme bezahlen. Mittlerweile haben wir jedoch Kooperationsmodelle etabliert und partizipieren an den Erlösen, die die Anbieter mit der Verbreitung unserer HD-Kanäle erzielen. Damit haben wir die Distribution zu einem hochprofitablen Geschäft mit zweistelliger Ergebnismarge entwickelt. Für 2018 rechnen wir mit Distributionserlösen von mehr als 150 Millionen Euro – maßgeblich aus der Verbreitung unserer HD- und Pay-TV-Sender sowie den Kabel-TV-Weitersenderechten. Davon ist jeder verdiente Euro ein stabiler Euro, der uns unabhängiger vom zyklischen Werbegeschäft macht.

**Einen großen Erlösbeitrag liefert Fernsehen in hochauflösender Bildqualität. Wie stark ist der Wachstumstreiber HD?**

**Conrad Albert:** Wir rechnen gemeinsam mit den Plattformen bis 2018 mit bis zu neun Millionen Kunden, das entspricht nahezu einer Verdopplung im Vergleich zu 2014. Jeder Zweite, der ein HD-fähiges Endgerät besitzt, sähe dann unsere Sender in HD.

**Damit hat sich HD – entgegen allen anfänglichen Zweiflern – zu einer lukrativen Wachstumsstory entwickelt.**

**Conrad Albert:** Ja, es lohnt sich, neue digitale Technologien aktiv anzuschieben. Das haben wir immer wieder bewiesen. Bereits 2005 – zu einer Zeit, als es erst wenige HD-Geräte auf dem Markt gab – hat ProSiebenSat.1 hochauflösendes Fernsehen ausgestrahlt. Übrigens haben wir die nächste Entwicklungsstufe in der Bildqualität bereits auf der Internationalen Funkausstellung 2014 demonstriert: Wir haben dort Inhalte unserer Online-Videothek maxdome in UltraHD, auch 4K genannt, live gestreamt.

**Welche neuen Verbreitungswege werden künftig relevant sein?**

**Conrad Albert:** Wir haben maßgeblich dazu beigetragen, dass DVB-T, also das Fernsehen über Antenne, erhalten bleibt, und unterstützen die Weiterentwicklung des neuen Standards DVB-T2, der ab 2016 terrestrischen HD-Empfang ermöglichen kann. ProSiebenSat.1 war außerdem die erste private Sendergruppe mit HbbTV-Regelbetrieb und ist auf neuen digitalen TV-Portalen wie Zattoo und Magine, den Entertainment-Portalen der Hardware-Hersteller oder Angeboten wie Google Chromecast präsent. Wir sind innovativ und nutzen die Vorteile der Digitalisierung aktiv für unser Geschäft.

**Wie sehen Sie am liebsten fern?**

**Conrad Albert:** Zu Hause über den großen HD-Bildschirm. Unterwegs schaue ich über die 7TV App live meine Lieblingssendungen mit Joko und Klaas oder „The Taste" und über die maxdome App Video-on-Demand-Inhalte. Inhalte überall und zu jeder Zeit abrufen zu können, hat für den Nutzer einen großen Mehrwert und bietet tolle Zukunftschancen für ProSiebenSat.1. <

1 Dieser Abschnitt ist nicht Bestandteil des geprüften Konzernlageberichts.

**Während der vergangenen vier Jahre hat Ralf Schremper das Portfolio der ProSiebenSat.1 Group wachstumsstark positioniert. Ab April 2015 steuert er als Vorstand die Investitionsstrategie des Unternehmens.**

**Dr. Ralf Schremper**, Vorstand Corporate Strategy and Investments, ProSiebenSat.1 Media AG (ab 1. April 2015)

Dr. Ralf Schremper

# »EINE AKQUISITION MUSS EINEN KLAREN WERT-ZUWACHS ERZIELEN.«

**Sie verantworten ab April 2015 den neu geschaffenen Vorstandsbereich „Corporate Strategy and Investments". Ist das der Startschuss für eine offensive Akquisitionsphase?**

**Ralf Schremper:** Es ist ein Zeichen, dass ProSiebenSat.1 weiterhin eine konsequente M&A-Wachstumsstrategie verfolgt. Der Fokus liegt dabei auf den Segmenten Digital & Adjacent sowie Content Production & Global Sales.

**Das Digital-Commerce-Geschäft hat ProSiebenSat.1 in den vergangenen Jahren maßgeblich mit einer innovativen Idee angekurbelt: Sie bieten Start-ups Werbeplätze auf Ihren Sendern und erhalten im Gegenzug eine Unternehmens- und/oder Umsatzbeteiligung. Wie hat sich dieses Modell bewährt?**

**Ralf Schremper:** Hervorragend. Mit den Media-for-Equity- und Media-for-Revenue-Share-Deals sind wir im deutschen Medienmarkt Vorreiter und haben mehrere E-Commerce-Verticals wie Travel, Home & Living, Fashion & Lifestyle oder Beauty & Accessories aufgebaut. Diese arrondieren wir sukzessive auch mit Zukäufen. Jedes Vertical birgt mittelfristig ein Umsatzpotenzial von über 100 Millionen Euro. Das Modell funktioniert so hervorragend, dass wir es nun internationalisieren.

**Mit Investitionen in Start-ups verfolgen Sie zum Teil auch Exit-Strategien wie bei lieferando.de und Tirendo. Wann ist der optimale Zeitpunkt für einen Ausstieg?**

**Ralf Schremper:** Wenn die Gelegenheit günstig ist, nutzen wir sie. Wir rechnen mit Exit-Erlösen von zehn Millionen Euro pro Jahr. Grundsätzlich wollen wir jedoch als aktiver Investor dazu beitragen, ohne Zeitdruck ein Geschäft aufzubauen und den Unternehmenswert zu steigern.

**Mit dem Verkauf der TV- und Radiosender in Belgien, der Niederlande sowie Nord- und Osteuropa hat der Konzern wieder finanziellen Spielraum gewonnen. Kommt nun die Ära für M&A in Cash?**

**Ralf Schremper:** Eine Akquisition ist für uns nicht nur eine Frage des finanziellen Spielraums, sondern vor allem der Qualität. Die Investition muss immer einen klaren Wertzuwachs für die Gruppe erzielen und konkrete Synergien mit TV und anderen Geschäftsfeldern generieren. Cash-Akquisitionen praktizieren wir vor allem bei strategischen Investitionen. 2014 haben wir uns etwa am Multi-Channel-Netzwerk Collective Digital Studio beteiligt und das englischsprachige Produktionsgeschäft der Red Arrow Entertainment Group mit gezielten Investitionen wie der Übernahme von Half Yard gestärkt.

**Welche finanziellen Mittel stehen Ihnen dabei zur Verfügung?**

**Ralf Schremper:** Der Korridor liegt auf der Verschuldungsseite bei einem Leverage von 1,5 bis 2,5. Die Dividendenausschüttung von 80 bis 90 Prozent des bereinigten Konzernüberschusses definiert das Volumen auf Einkommensseite. Diese finanziellen Leitplanken halten wir strikt ein.

**Haben Sie ein Motto, das Sie im Berufsleben begleitet?**

**Ralf Schremper:** Bei jeder Akquisition möchte ich das gute Gefühl haben, dass ich auch privat investieren würde. Wenn man im Leben von einer Entscheidung vollauf überzeugt ist, dann ist es der richtige Weg. <

# A

**Is Geschäftsführerin bei SevenOne Media, dem Vermarkter der ProSiebenSat.1-Gruppe, verantwortet Sabine Eckhardt unter anderem die Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Mit ihren Teams in der SevenOne AdFactory realisiert sie darüber hinaus seit fünf Jahren 360-Grad-Kommunikationskonzepte und Sonderwerbeformen.**

**Sabine Eckhardt**, Geschäftsführerin, SevenOne Media GmbH und Geschäftsführerin, SevenOne AdFactory

# »JEDE ERFOLGREICHE MARKE ERZÄHLT EINE GESCHICHTE. DIESE ZU INSZENIEREN, IST UNSERE STÄRKE.«

**Content Marketing, also Werbemaßnahmen, deren Schwerpunkt auf hochwertigen Inhalten und Geschichten liegt, war eines der großen Schlagworte im Jahr 2014. Die SevenOne AdFactory gilt als einer der größten Player im deutschen Markt. Welche Bedeutung hat das Thema für Sie?**

**Sabine Eckhardt:** Wir sprechen inzwischen fast täglich mit Werbungtreibenden über Content Marketing. Das Interesse daran steigt spürbar. Hier vollzieht sich gerade ein Paradigmenwechsel: Kunden, die vor drei, vier Jahren stark auf die Preiskommunikation fixiert waren, richten ihre Markenstrategien nun ganzheitlicher aus.

**Wie kam es zu diesem Umdenken?**

**Sabine Eckhardt:** Abverkaufskampagnen erzielen schnelle, messbare Erfolge, sind aber wenig nachhaltig. Viele Unternehmen erkennen inzwischen, dass sich Marken über den Preis allein nicht langfristig stärken lassen. Im Gegenteil: Der Vertriebsdruck steigt und plötzlich bewegt sich das Produkt in einer unheilvollen Rabattspirale, die immer weiter nach unten führt. Storytelling dagegen ist ein sehr wirkungsvolles Instrument, um Konsumenten zu emotionalisieren und dauerhaft an das Produkt zu binden.

**Was bedeutet diese Entwicklung für Ihre Positionierung als Vermarkter?**

**Sabine Eckhardt:** Angesichts der fragmentierten Medienlandschaft und der dynamischen technologischen Entwicklung erwarten Kunden von uns vor allem Orientierung und individuelle Betreuung. Wir haben uns zu einem Konzeptvermarkter entwickelt und beraten die Unternehmen intensiv.

**Sind dafür nicht die Mediaagenturen zuständig?**

**Sabine Eckhardt:** Unsere Kunden wissen, dass wir über unsere TV-Sender für ihre Marken schnell große Reichweite aufbauen und auch hochwertigen, eigenständigen Branded Content produzieren können. Deshalb kommen sie – ob allein oder in Begleitung ihrer Agentur – auf uns zu. Gemeinsam entwickeln wir ein stimmiges Konzept, eine Geschichte, die der Marke gerecht wird und sich in das Programmumfeld unserer Sendermarken einfügt, so dass wir für einen positiven Imagetransfer sorgen. Denn eines wissen wir bestimmt: Jede erfolgreiche Marke erzählt eine gute Geschichte. Und diese Geschichten zu inszenieren, ist unsere Stärke.

**Wie wichtig sind solche Projekte für Ihr Neukundengeschäft?**

**Sabine Eckhardt:** Wir bieten viele innovative Werbeansätze, mit denen wir neue Kunden begeistern, zum Beispiel Branded Entertainment oder Produktplatzierungen. Aber das sind nur zwei der Bausteine, die uns im New Business-Segment so erfolgreich machen. Wir haben starke Argumente für das Fernsehen, die zeigen, dass sich TV-Werbung nachweislich auszahlt und auch bei kleinen Etats große Wirkungsbeiträge möglich sind.

**Was bedeutet das für Ihre Umsätze?**

**Sabine Eckhardt:** Allein im vergangenen Jahr haben wir über 100 TV-Neukunden gewonnen und damit die positive Entwicklung der letzten Jahre fortgeführt. Unternehmen, die bislang vor allem in Printmedien geworben haben, etwa aus dem Mode- und Beauty-Segment, setzen verstärkt auf TV. Wir erleichtern ihnen den Einstieg über eine intensive Beratung und Betreuung. Neben der kompletten Kreation können wir auch die Mediaplanung und Spotproduktion selbst anbieten. Dieser Service ist vor allem für kleine und mittelständische Unternehmen attraktiv. <