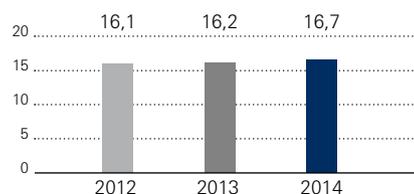


# Zusammengefasster Lagebericht

## Das Geschäftsjahr 2014 im Überblick

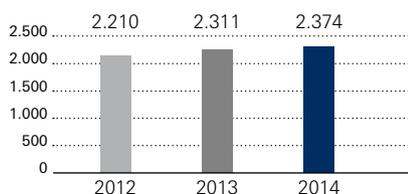
Bertelsmann verzeichnete im Geschäftsjahr 2014 einen positiven Geschäftsverlauf und erzielte wesentliche Fortschritte bei der Transformation hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Konzern. Mit der Übernahme von Relias Learning gelang der Einstieg in das Bildungsgeschäft, das mittelfristig zu einer dritten Säule neben Medien und Dienstleistungen entwickelt werden soll. Der Konzernumsatz aus fortgeführten Aktivitäten erhöhte sich um 3,1 Prozent auf 16,7 Mrd. € (Vj.: 16,2 Mrd. €) und damit auf den höchsten Wert seit sieben Jahren. Hierzu trugen maßgeblich der Zusammenschluss von Penguin und Random House sowie weitere Übernahmen bei. Das Operating EBITDA erhöhte sich um 2,7 Prozent auf 2.374 Mio. € (Vj.: 2.311 Mio. €). Die EBITDA-Marge lag mit 14,2 Prozent weiterhin auf einem hohen Niveau (Vj.: 14,3 Prozent). Ergebniszuwächse kamen aus den Buchverlagsgeschäften in den USA und in Großbritannien, dem deutschen Fernsehgeschäft und dem Musikrechtegeschäft. Gegenläufig wirkten Anlaufverluste für Neugeschäfte in Höhe von -83 Mio. € (Vj.: -58 Mio. €), strukturell rückläufige Geschäfte und marktbedingt geringere Ergebnisbeiträge der französischen Geschäfte. Das Konzernergebnis lag mit 573 Mio. € unter dem Vorjahreswert von 885 Mio. €. Der Rückgang ist zurückzuführen auf Aufwendungen für Ergebnisverbesserungsmaßnahmen, den Rückbau der Druck- und Direktmarketinggeschäfte, eine Wertberichtigung im ungarischen TV-Geschäft sowie den Wegfall positiver Sondereinflüsse im Vorjahr. Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden betrugen im Berichtszeitraum 1,6 Mrd. € (Vj.: 2,0 Mrd. €). Die Nettofinanzschulden beliefen sich auf 1.689 Mio. € (Vj.: 681 Mio. €). Für das Jahr 2015 rechnet Bertelsmann mit einem positiven Geschäftsverlauf und weiteren Fortschritten bei der Strategieumsetzung.

**Umsatz** in Mrd. €<sup>1)</sup>



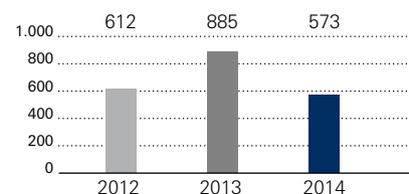
- Umsatzwachstum von 3,1 Prozent
- Portfoliomaßnahmen wesentlicher Wachstumstreiber
- Umsatzeinbußen durch strukturell rückläufige Geschäfte einschließlich Rückbau, Schließung und Verkauf

**Operating EBITDA** in Mio. €<sup>1)</sup>



- Operating EBITDA über hohem Vorjahresniveau
- EBITDA-Marge bei 14,2 Prozent
- Positive Entwicklung der Buchverlagsgeschäfte, Rekordergebnis bei der Mediengruppe RTL Deutschland

**Konzernergebnis** in Mio. €<sup>1)</sup>



- Konzernergebnis belastet durch Aufwendungen zur Ergebnisverbesserung, Rückbau und Verkauf von Druck- und Direktmarketinggeschäften sowie eine Wertberichtigung in Ungarn
- Vorjahreswert profitierte von positiven Sondereinflüssen
- Finanzergebnis gegenüber Vorjahr um 66 Mio. € verbessert

<sup>1)</sup> Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Weitere Erläuterungen finden sich im Abschnitt „Vorjahresinformationen“ auf Seite 131. Werte für das Geschäftsjahr 2012 wurden angepasst.

## Grundlagen des Konzerns

Im vorliegenden Lagebericht wird erstmals das Wahlrecht genutzt, den Konzernlagebericht und den Lagebericht der Bertelsmann SE & Co. KGaA zusammenzufassen. In diesem zusammengefassten Lagebericht wird über den Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Bertelsmann-Konzerns sowie der Bertelsmann SE & Co. KGaA berichtet. Die Angaben gemäß HGB zur Bertelsmann SE & Co. KGaA werden in einem eigenen Abschnitt erläutert. Der zusammengefasste Lagebericht wird anstelle des Konzernlageberichts im Bertelsmann Geschäftsbericht veröffentlicht.

## Unternehmensprofil

Bertelsmann ist in den Kerngeschäftsfeldern Medien und Dienstleistungen in rund 50 Ländern der Welt aktiv. Als dritte Säule soll das Geschäftsfeld Bildung in den nächsten Jahren ausgebaut werden. Die geografischen Kernmärkte umfassen Westeuropa – vor allem Deutschland, Frankreich sowie Großbritannien – und die USA. Darüber hinaus verstärkt Bertelsmann sein Engagement in Wachstumsregionen wie China, Indien und Brasilien. Zu den Bertelsmann-Unternehmensbereichen gehören die RTL Group (Fernsehen), Penguin Random House (Buch), Gruner + Jahr (Zeitschriften), Arvato (Dienstleistungen) und Be Printers (Druck).

Die Bertelsmann SE & Co. KGaA ist eine kapitalmarktorientierte, nicht börsennotierte Kommanditgesellschaft auf Aktien. Als Konzernholding übt sie zentrale Konzernfunktionen wie die Weiterentwicklung der Konzernstrategie, die Kapitalallokation, die Finanzierung und die Managemententwicklung aus. Die interne Unternehmenssteuerung und -berichterstattung folgen der Unternehmensorganisation, die sich aus den operativen Segmenten und den Bereichen Corporate Investments und Corporate Center zusammensetzt.

Die RTL Group ist Europas führender Unterhaltungskonzern mit Beteiligungen an 52 Fernsehsendern und 29 Radiostationen sowie Produktionsgesellschaften weltweit. Zu den Fernsehgeschäften der RTL Group zählen RTL Television in Deutschland, M6 in Frankreich und die RTL-Sender in den Niederlanden, Belgien, Luxemburg, Kroatien und Ungarn sowie die Beteiligungen an Atresmedia in Spanien und RTL CBS Asia Entertainment Network in Südostasien. Fremantle Media ist einer der größten internationalen Produzenten von Bewegtbildern außerhalb der USA. Mit den Catch-up-Services der Senderfamilien, den Multichannel-Netzwerken BroadbandTV und StyleHaul sowie den mehr als 210 YouTube-Kanälen von Fremantle Media ist die RTL Group das führende europäische Medienunternehmen im Bereich

Onlinevideo. Die RTL Group S.A. ist börsennotiert und im deutschen Aktienindex MDAX gelistet.

Penguin Random House ist mit fast 250 eigenständigen Buchverlagen auf fünf Kontinenten die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt. Zu den bekanntesten Verlagsmarken zählen traditionsreiche Namen wie Doubleday, Viking und Alfred A. Knopf (USA), Ebury, Hamish Hamilton und Jonathan Cape (Großbritannien), Plaza & Janés (Spanien) und Sudamericana (Argentinien) sowie der international tätige Buchverlag Dorling Kindersley. Penguin Random House veröffentlicht jährlich mehr als 15.000 Neuerscheinungen und verkauft über 800 Millionen Bücher, E-Books und Hörbücher. Inzwischen sind mehr als 100.000 englisch-, deutsch- und spanischsprachige Penguin-Random-House-Titel als E-Book erhältlich. Die deutschsprachige Verlagsgruppe Random House mit traditionsreichen Verlagen wie Goldmann und Heyne gehört rechtlich nicht zu Penguin Random House, steht jedoch unter gleicher unternehmerischer Leitung und ist Teil des Unternehmensbereichs Penguin Random House.

Gruner + Jahr ist mit mehr als 500 Medienaktivitäten, Magazinen und digitalen Angeboten in über 20 Ländern vertreten. G+J Deutschland verlegt namhafte Magazine wie „Stern“, „Brigitte“ und „Geo“. Gruner + Jahr hält 59,9 Prozent an der Motor Presse Stuttgart, einem der größten Special-Interest-Zeitschriftenverlage in Europa. Die bedeutendste Auslandsgesellschaft ist Prisma Media, ein in Frankreich führender Zeitschriftenverlag. Daneben ist Gruner + Jahr mit Zeitschriften-, Vertriebs- und Vermarktungsaktivitäten in Österreich, China, Spanien, den Niederlanden und Italien tätig.

Arvato erbringt über die Solution Groups Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Financial Solutions, IT Solutions, Digital Marketing sowie Print Solutions und Replication-Dienstleistungen für Kunden diverser Branchen in mehr als 35 Ländern.

Be Printers betreibt als internationale Druckereigruppe an elf Produktionsstandorten Tief- und Offsetdruckereien in Deutschland und Großbritannien (Prinovis), in Spanien und in den USA. Das Produktionsportfolio von Be Printers umfasst neben Zeitschriften, Katalogen, Prospekten und Büchern auch digitale Kommunikationsdienstleistungen.

Der Bereich Corporate Investments umfasst die übrigen operativen Aktivitäten von Bertelsmann. Sie enthalten unter anderem die strategischen Wachstumsbereiche Musikrechte und Bildung sowie die verbliebenen Club- und Direktmarketinggeschäfte. Darüber hinaus sind die Fonds Bertelsmann

Digital Media Investments (BDMI) sowie Bertelsmann Asia Investments (BAI) und weitere Beteiligungen in den Wachstumsregionen den Corporate Investments zugeordnet.

### Regulatorische Rahmenbedingungen

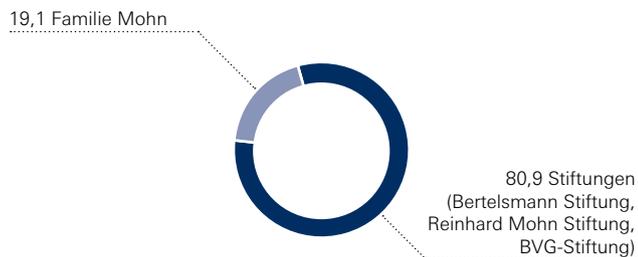
Bertelsmann betreibt in mehreren europäischen Ländern Fernseh- und Radioaktivitäten, die regulatorischen Bestimmungen unterworfen sind, in Deutschland beispielsweise durch die medienrechtliche Aufsicht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich. Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns nehmen in vielen Geschäftsfeldern führende Marktpositionen ein, sodass akquisitorisches Wachstum aus wettbewerbsrechtlichen Gründen begrenzt sein kann.

Aufgrund der Börsenzulassung der begebenen Genussscheine und Anleihen unterliegt Bertelsmann als kapitalmarktorientiertes Unternehmen in vollem Umfang den entsprechenden kapitalmarktrechtlichen Bestimmungen.

### Aktionärsstruktur

Die Bertelsmann SE & Co. KGaA ist eine nicht börsennotierte Kommanditgesellschaft auf Aktien. Die Kapitalanteile der Bertelsmann SE & Co. KGaA werden zu 80,9 Prozent von Stiftungen (Bertelsmann Stiftung, Reinhard Mohn Stiftung, BVG-Stiftung) und zu 19,1 Prozent von der Familie Mohn mittelbar gehalten. Alle Stimmrechte in der Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA und der Bertelsmann Management SE (persönlich haftende Gesellschafterin) werden von der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft (BVG) kontrolliert.

#### Aktionärsstruktur – Kapitalanteile in Prozent



### Strategie

Das übergeordnete Ziel von Bertelsmann ist die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes über eine nachhaltige Verbesserung der Ertragskraft (siehe Abschnitt „Wertorientiertes Steuerungssystem“).

Bertelsmann strebt ein wachstumsstärkeres, digitaleres und internationaleres Konzernportfolio an. Neben Investitionen in bestehende Aktivitäten werden verstärkt neue Geschäftsfelder erschlossen, die für eine insgesamt breitere Erlösstruktur sorgen. Für die Weiterentwicklung des Portfolios gelten klare Investitionskriterien. Geschäfte, in die Bertelsmann investiert, sollen ein langfristig stabiles Wachstum, globale Reichweite, stabile und verteidigbare Geschäftsmodelle, hohe Markteintrittsbarrieren und Skalierbarkeit aufweisen. Mittelfristig sollen die beiden derzeitigen wesentlichen Säulen, Medieninhalte und Dienstleistungen, um das Geschäftsfeld Bildung ergänzt werden. Die Konzernstrategie umfasst vier strategische Stoßrichtungen, die auch im Geschäftsjahr 2014 die Arbeitsschwerpunkte des Vorstands bildeten: Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen.

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte Bertelsmann wichtige Fortschritte in allen strategischen Stoßrichtungen. Der Stärkung der Kerngeschäfte dienten die Gründung neuer TV-Sender und die wachsenden Distributionsumsätze von Plattformbetreibern bei der RTL Group, der Erwerb der Santillana-Publikumsverlage durch Penguin Random House sowie die vollständige Übernahme von Gruner + Jahr. Mehrere strukturell rückläufige Geschäfte wurden veräußert, so z. B. das US-Druckgeschäft Brown Printing, die italienischen Druckgeschäfte sowie die Clubgeschäfte in Spanien, Tschechien und der Slowakei. Zudem wurde die Schließung der deutschsprachigen Club- und Direktmarketinggeschäfte zu Ende 2015 beschlossen. Gleichzeitig tragen Ergebnisverbesserungsmaßnahmen auf Divisions- und Konzernebene zur Stärkung der Kerngeschäfte bei. Dazu zählen die laufende Integration von Penguin und Random House, das Transformationsprogramm bei Gruner + Jahr, ein Profitabilitätsverbesserungsprogramm bei Arvato sowie das konzernweite Effizienzprogramm „Operational Excellence“ zur Optimierung der geschäftsunterstützenden Funktionen insbesondere in den Bereichen Buchhaltung, IT und HR. Das mittelfristig erwartete Ergebnispotenzial dieser Maßnahmen liegt bei insgesamt etwa einer halben Milliarde Euro.

Bei der digitalen Transformation wurden die Digitalgeschäfte der RTL Group durch den Ausbau bestehender nicht linearer TV-Angebote, die Anteilsaufstockung am Multichannel-Netzwerk StyleHaul sowie durch die Mehrheitsbeteiligung an der Technologieplattform für Onlinevideowerbung SpotXchange deutlich ausgebaut. Penguin Random House festigte seine Marktführerschaft bei E-Books und Gruner + Jahr baute sein Angebot an digitalen Inhalten und digitaler Werbevermarktung aus. Arvato wuchs mit Dienstleistungen für Unternehmen aus den Bereichen IT/Hightech und mit E-Commerce-Dienstleistungen.

Bei den Wachstumsplattformen markierte die Übernahme des US-Onlinebildungsanbieters Relias Learning einen wichtigen

Schritt beim Ausbau des Bildungsgeschäfts zur dritten Säule des Konzerns. Die RTL-Group-Produktionstochter Fremantle Media erwarb die Mehrheit am TV-Produktionsunternehmen 495 Productions, Arvato den E-Commerce-Dienstleister Netrada und BMG unter anderem die Musikverlage Talpa und Union Square sowie die Rechtekataloge Montana und Hal David.

In den Wachstumsregionen erweiterte der Fonds Bertelsmann Asia Investments seine Beteiligungen an führenden Digitalunternehmen in China. In Indien beteiligte sich Bertelsmann an der E-Commerce-Plattform Pepperfry und am Bildungsanbieter iNurture. Gemeinsam mit der brasilianischen Investmentgesellschaft Bozano Investimentos gründete Bertelsmann einen Education-Technologie-Fonds in Brasilien. Auch die geschäftlichen Aktivitäten der Unternehmensbereiche in den Wachstumsregionen wurden weiter ausgebaut.

Bertelsmann wird seine laufende Transformation hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Unternehmen auch 2015 entlang der vier strategischen Stoßrichtungen gestalten. Die Einhaltung und die Erreichung der strategischen Entwicklungsprioritäten werden fortlaufend durch den Vorstand und auf Ebene der Unternehmensbereiche im Rahmen regelmäßig stattfindender Sitzungen der Strategy and Business Committees überprüft, ebenso im Rahmen des jährlichen Strategischen Planungsdialogs zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden kontinuierlich relevante Märkte und das Wettbewerbsumfeld analysiert, um hieraus Schlüsse für die Weiterentwicklung der Konzernstrategie zu ziehen. Zu Fragen der Konzernstrategie und Konzernentwicklung wird der Vorstand durch das Group Management Committee (GMC) unterstützt, das mit Führungskräften besetzt ist, die wesentliche Geschäfte, Länder, Regionen und ausgewählte konzernübergreifende Funktionen repräsentieren.

Für die Strategieumsetzung wird weiterhin die inhaltliche und unternehmerische Kreativität der Angebote von besonderer Bedeutung sein. Bertelsmann wird deshalb auch zukünftig erheblich in die kreative Substanz der Geschäfte investieren. Zudem sind qualifizierte Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen Voraussetzung für den strategischen und wirtschaftlichen Erfolg von Bertelsmann. Dem trägt auch die Einrichtung eines Vorstandsressorts für Personal zum 1. Januar 2015 Rechnung.

## Wertorientiertes Steuerungssystem

Das übergeordnete Ziel von Bertelsmann ist die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes über eine nachhaltige Verbesserung der Ertragskraft. Zur Steuerung des Konzerns bedient sich Bertelsmann seit vielen Jahren eines wertorientierten Steuerungssystems, in dessen Mittelpunkt

Umsatz, operatives Ergebnis und optimaler Kapitaleinsatz stehen. Aus formalen Gründen unterscheidet Bertelsmann Steuerungskennzahlen im engeren Sinne von solchen im weiteren Sinne.

Steuerungskennzahlen im engeren Sinne – hierzu zählen Umsatz, Operating EBITDA sowie der Bertelsmann Value Added (BVA) – dienen der unmittelbaren Beurteilung der laufenden Geschäftsentwicklung und finden dementsprechend Eingang in den Prognosebericht. Hiervon abgegrenzt werden Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne verwendet, die sich zum Teil aus den vorgenannten Kennzahlen ableiten oder durch diese stark beeinflusst werden. Hierzu zählen die EBITDA-Marge sowie die Cash Conversion Rate. Bestandteil des wertorientierten Steuerungssystems im weiteren Sinne ist darüber hinaus das finanzielle Steuerungssystem mit den definierten internen Finanzierungszielen. Angaben zur erwarteten Entwicklung von Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne erfolgen allenfalls ergänzend und sind kein Bestandteil des Prognoseberichts.

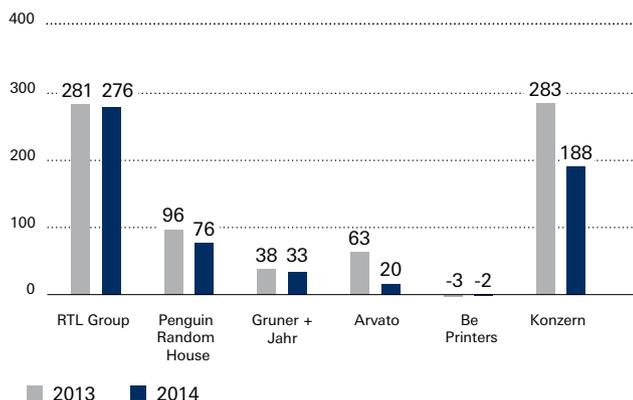
### Steuerungskennzahlen im engeren Sinne

Zur Steuerung des Konzerns verwendet Bertelsmann Umsatz, Operating EBITDA sowie den BVA als Steuerungsgrößen. Der Umsatz wird als Wachstumsindikator der Geschäfte herangezogen. Im Geschäftsjahr 2014 erhöhte sich der Konzernumsatz um 3,1 Prozent auf 16,7 Mrd. € (Vj.: 16,2 Mrd. €). Angesichts der Wachstumsstrategie des Bertelsmann-Konzerns und der damit verbundenen Ausweitung der Investitionstätigkeit wird seit Beginn des Geschäftsjahres 2014 das Operating EBITDA als Steuerungsgröße zur Ermittlung der Ertragskraft der operativen Geschäfte genutzt. Das Operating EBITDA ist als das Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern sowie planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen festgelegt und um Sondereinflüsse bereinigt. Damit eignet es sich als aussagekräftige Steuerungsgröße zur nachhaltigen Ermittlung des operativen Ergebnisses. Im Berichtszeitraum lag das Operating EBITDA mit 2.374 Mio. € über dem hohen Niveau des Vorjahres (Vj.: 2.311 Mio. €).

Zur Beurteilung der Ertragskraft des operativen Geschäfts und der Rentabilität des investierten Kapitals verwendet Bertelsmann den BVA. Der BVA misst den über die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals hinaus erwirtschafteten Gewinn. Diese Form der Wertorientierung findet sowohl in der strategischen Investitions- und Portfolioplanung als auch in der operativen Geschäftssteuerung ihren Ausdruck und bildet zusammen mit qualitativen Kriterien die Grundlage für die Bemessung des variablen Anteils der Managementvergütung. Der BVA berechnet sich aus der Differenz von Net Operating Profit After Tax (NOPAT) und Kapitalkosten. Ausgangsbasis zur Berechnung des NOPAT ist das Operating EBITDA. Unter Abzug von planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen und bereinigt um Sondereinflüsse ergibt

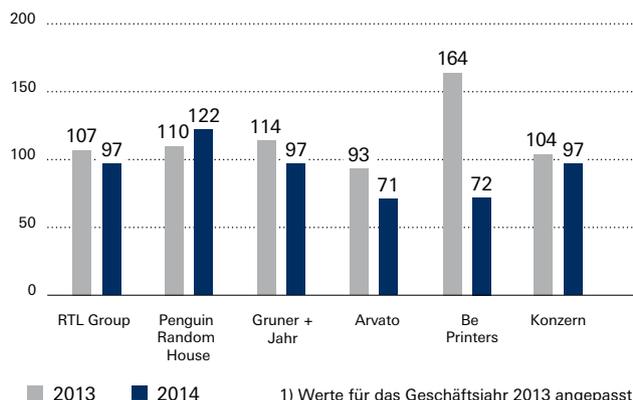
BVA in Mio. €

### Steuerungskennzahl im engeren Sinne



Cash Conversion Rate in Prozent<sup>1)</sup>

### Steuerungskennzahl im weiteren Sinne



sich nach Modifikationen und unter Abzug pauschalisierter Steuern von 33 Prozent das für die BVA-Berechnung zugrunde gelegte NOPAT. Die Kapitalkosten entsprechen dem Produkt aus Kapitalkostensatz und investiertem Kapital. Der Kapitalkostensatz beträgt einheitlich 8 Prozent nach Steuern. Das investierte Kapital ergibt sich aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem operativen Betriebszweck dienen, abzüglich solcher Verbindlichkeiten, die dem Unternehmen unverzinslich zur Verfügung stehen. Zusätzlich wird der Barwert der Operating Leases bei der Ermittlung des investierten Kapitals berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2014 reduzierte sich der BVA trotz der insgesamt verbesserten operativen Ergebnisentwicklung auf 188 Mio. € nach 283 Mio. € im Vorjahr. Zu dieser Entwicklung trugen vor allem die getätigten Akquisitionen im Berichtszeitraum sowie die erstmalig ganzjährig einbezogenen Transaktionen des Vorjahres bei, die zu einem Anstieg des investierten Kapitals führten. Kompensierende Effekte aus Ergebnisbeiträgen der akquirierten Geschäfte werden aufgrund ihres Wachstumsprofils erst für die Folgejahre erwartet. Der BVA der RTL Group lag leicht unter Vorjahr. Der BVA-Rückgang bei Penguin Random House ist vor allem auf den Anstieg des investierten Kapitals zurückzuführen. Der BVA von Gruner + Jahr reduzierte sich durch einen geringeren Ergebnisbeitrag im Berichtszeitraum. Bei Arvato belastete der Rückgang des Ergebnisses bei gleichzeitigem Anstieg des investierten Kapitals den BVA. Der BVA von Be Printers verbesserte sich leicht.

### Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne

Zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung werden weitere Steuerungskennzahlen verwendet, die sich teilweise aus Umsatz und Operating EBITDA ableiten bzw. von diesen Größen stark beeinflusst werden.

Als Maßstab für die Finanzmittelfreisetzung aus den Geschäften dient die Cash Conversion Rate, die aus dem Verhältnis von Operating Free Cash Flow zu Operating EBIT ermittelt wird. Der Operating Free Cash Flow berücksichtigt keine Zins-, Steuer- oder Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Anteilseigner, ist um operative Investitionen wie Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen und Veränderungen des Working Capital vermindert und um Sondereinflüsse bereinigt. Angestrebt wird im langjährigen Mittel eine Cash Conversion Rate von 90 bis 100 Prozent. Im Geschäftsjahr 2014 lag die Cash Conversion Rate bei 97 Prozent (Vj.: 104 Prozent) und somit im Rahmen des Zielkorridors.

Aus dem Verhältnis von Operating EBITDA zu Umsatz ermittelt sich die EBITDA-Marge, die als ergänzendes Kriterium zur Beurteilung der operativen Geschäftsentwicklung herangezogen wird. Im Geschäftsjahr 2014 lag die EBITDA-Marge mit 14,2 Prozent auf dem hohen Vorjahresniveau von 14,3 Prozent.

Das finanzielle Steuerungssystem von Bertelsmann ist definiert durch die internen Finanzierungsziele, die im Abschnitt „Finanz- und Vermögenslage“ dargestellt werden. Diese Grundsätze zur Finanzierung werden bei der Steuerung des Konzerns verfolgt und fallen unter das wertorientierte Steuerungssystem im weiteren Sinne.

Zum wertorientierten Steuerungssystem im weiteren Sinne zählen nicht die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren (Mitarbeiter, gesellschaftliche Verantwortung und Innovationen). Aufgrund einer nur eingeschränkten Messbarkeit können keine unmittelbar quantifizierbaren Aussagen zu Wirkungszusammenhängen und Wertsteigerungen getroffen werden. Die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren werden daher nicht zur Steuerung des Konzerns verwendet.

## Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

### Mitarbeiter

Zum Ende des Geschäftsjahres beschäftigte der Konzern weltweit 112.037 Mitarbeiter (Vj.: 111.099). Im Jahr 2014 absolvierten 1.312 Menschen (Vj.: 1.304) eine Berufsausbildung in den inländischen Bertelsmann-Unternehmen.

Die Umsetzung und Weiterentwicklung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist eines der übergeordneten Ziele der Personalstrategie. Daher ist bei Bertelsmann die Mitarbeiterbefragung seit Langem ein wichtiges Steuerungsinstrument. Nach der Mitarbeiterbefragung 2013 stand im Berichtszeitraum die Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen im Fokus. Konzernweit wurde verstärkt an dem Thema Strategie, d. h. ihrer Umsetzung und Kommunikation, sowie an Maßnahmen zur Optimierung des Talentmanagements gearbeitet. Die bereichsübergreifende Identifikation und gezielte Entwicklung von Potenzialträgern stellt eine wesentliche Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg und die Strategieumsetzung dar. Eine Kerninitiative im Jahr 2014 war daher die Pilotierung von Talent Pools auf Ebene des Top und Senior Management, die dessen Teilnehmer gezielt auf die Übernahme von unterschiedlichen Spitzenpositionen innerhalb des Konzerns vorbereiten. Mittel- bis langfristig soll das Talentmanagement auch auf weitere Zielgruppen ausgeweitet werden. Um Bertelsmann noch besser auf dem Talentmarkt zu positionieren, wurde außerdem die mehrfach preisgekrönte Arbeitgeber-Kampagne „Create Your Own Career“ sowie die zugehörige Karriere-Website überarbeitet.

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter ist Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Daher hat Bertelsmann mit dem „peoplenet“ eine IT-Plattform eingeführt, die den Mitarbeitern den Zugriff auf alle zentralen sowie bereichs- oder firmenindividuellen Schulungsangebote und Weiterbildungsprogramme erleichtert. Ende 2014 war das „peoplenet“ bereits für ca. 40.000 Mitarbeiter in Deutschland verfügbar. Ziel ist es, das „peoplenet“ in allen Konzernfirmen weltweit auszurollen.

Um den bereichsübergreifenden Austausch im HR-Bereich zu fördern, wurden außerdem die internationalen HR Country Coordination Meetings neu konzipiert. Im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Treffen diskutieren die Personalleiter der größten, mitarbeiterstärksten Geschäfte einer Region unter anderem die Implementierung divisions- bzw. konzernweiter HR-Initiativen. Ein Forum für den kontinuierlichen Dialog und den konstruktiven Austausch zwischen Arbeitgeber wie Arbeitnehmervertretern bot außerdem die Bertelsmann-Konzerndialog-Konferenz. Bei der Tagung in Berlin stand das Thema „Demografischer Wandel“ nun zum zweiten Mal auf der

Agenda. Vor diesem Hintergrund wurde 2014 in Deutschland auch der Fokus des Diversity Management auf die Entwicklung strategischer Maßnahmen und Pilotprojekte wie z. B. Altersstrukturanalysen gelegt.

Bertelsmann gehört seit 1970 zu den Vorreitern der betrieblichen Gewinn- und Erfolgsbeteiligung. So wurden auch im Jahr 2014 aufgrund der positiven Geschäftsergebnisse im Vorjahr weltweit insgesamt 101 Mio. € an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

### Gesellschaftliche Verantwortung

Verantwortung für die Mitarbeiter und für die Auswirkungen der eigenen Geschäfte auf Gesellschaft und Umwelt zu übernehmen, ist fester Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmenskultur. Die Bertelsmann Essentials schreiben Gesellschaftliche Verantwortung daher seit Jahrzehnten als eines ihrer wesentlichen Ziele und als Grundwert für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens fest.

Bereits seit 1974 legt der Konzern regelmäßig Rechenschaft über sein Handeln und sein Engagement abseits wirtschaftlicher Leistungskennzahlen ab. Um dem wachsenden Anspruch seiner Stakeholder im Hinblick auf soziale und ökologische Themen gerecht zu werden, stellt Bertelsmann Zahlen und Fakten zu Corporate Responsibility und Compliance fortlaufend auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Im Jahr 2014 wurde dafür ein Onlineindex nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative veröffentlicht. Seit 2008 nimmt das Unternehmen darüber hinaus am Global Compact der Vereinten Nationen teil und informiert im Rahmen der jährlichen Fortschrittsberichterstattung über realisierte und geplante Maßnahmen.

Gemäß dem partnerschaftlichen Prinzip der Delegation von Verantwortung werden konkrete Corporate-Responsibility-Projekte dezentral in den einzelnen Unternehmensbereichen umgesetzt. Mitarbeiterverantwortung, die Förderung von Medienkompetenz und soziales Engagement vor Ort gehören hierbei ebenso zu wichtigen Einsatzfeldern wie mediale Hilfs- und Spendenaufrufe, Inhalteverantwortung sowie Umwelt- und Klimaschutz.

Konzernübergreifend befasste sich auch das GMC mit dem Thema Corporate Responsibility. Ein gemeinsam mit den Unternehmensbereichen durchgeführter interner Stakeholderdialog lieferte hierzu einen wichtigen Beitrag. Der systematische Prozess, an dem sich zahlreiche hochrangige Führungskräfte in aller Welt beteiligten, bildet einen wichtigen Baustein für die Analyse wesentlicher Corporate-Responsibility-Themenfelder bei Bertelsmann.

## Innovationen

Unternehmen investieren traditionell in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte, um nachhaltig die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Medienbranche ist gleichermaßen darauf angewiesen, innovative Medieninhalte sowie medien-nahe Produkte und Dienstleistungen in einem sich rasant entwickelnden Umfeld zu schaffen. Anstelle der traditionellen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist daher vor allem die eigene Innovationskraft für Bertelsmann von Bedeutung. Insbesondere der Einsatz flexibler Geschäftsmodelle, Investitionen in Zukunftsmärkte sowie die Integration neuer Technologien sind ausschlaggebend für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Darüber hinaus ist die Innovationskompetenz ein einflussreicher Faktor für das organische Wachstum von Bertelsmann.

Bertelsmann setzt auf Innovationen und Wachstum in Kerngeschäften und neuen Geschäftsfeldern. Das kontinuierliche Verfolgen bereichsübergreifender Trends und die Beobachtung neuer Märkte zählen zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements. Auf Konzernebene identifiziert Bertelsmann gemeinsam mit den Unternehmensbereichen kontinuierlich innovative Geschäftsansätze und setzt sie um. Zusätzlich zu den marktnahen Aktivitäten werden konzernweite Initiativen vorangetrieben, die den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit aktiv fördern. Auf regelmäßig stattfindenden Innovationsforen, wie z. B. 2014 dem ersten State-of-the-Art-Forum „Creativity and Innovation“ in London, diskutieren Führungskräfte mit internen und externen Experten über Erfolgsfaktoren für Innovation und Kreativität.

Das Innovationsmanagement der RTL Group konzentriert sich auf drei Kernthemen: die Entwicklung und den Erwerb neuer hochwertiger TV-Formate, die Nutzung aller digitalen Verbreitungswege sowie den Ausbau vielfältiger Vermarktungs- und Monetarisierungsformen. Die Weiterentwicklung der nicht linearen und mobilen TV-Dienste nimmt einen besonders hohen Stellenwert ein. Neben den populären werbefinanzierten Catch-up-TV-Diensten wie RTL Now in Deutschland und 6Play in Frankreich arbeiten die Sender der RTL Group auch an der Etablierung von Bezahlmodellen im On-demand-Geschäft. Fremantle Media produziert Inhalte speziell für digitale Plattformen und betreibt eigene YouTube Channels. Die RTL Group hat 2014 ihre Position in der Aggregation und Vermarktung von Onlinevideos auf globalen Plattformen wie YouTube deutlich verstärkt, insbesondere durch den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung an dem US-amerikanischen Multichannel-Netzwerk StyleHaul. Darüber hinaus ist mit der Mehrheitsbeteiligung an dem US-Unternehmen SpotXchange, einem der größten globalen Marktplätze für Onlinevideowerbung, ein wichtiger Schritt

gelungen. Onlinevideowerbung ist derzeit das am schnellsten wachsende Segment digitaler Werbung, getrieben durch den automatisierten Verkauf von Werbespots (Programmatic Video Advertising). Der Austausch von Informationen und Wissen erfolgt in der RTL Group über Synergy Committees.

Penguin Random House befasst sich neben der Integration von Penguin und Random House mit einer Vielzahl innovativer Vorhaben – von Verbesserungen in der Lieferkette bis hin zu Metadatenanalysen. Penguin Random House profitiert von seiner Größe und Reichweite sowie dem Kreativ- und Innovationspotenzial seiner Verlags- und Vertriebsteams und bringt jährlich rund 15.000 Titel neu auf den Markt. Im digitalen Bereich bringt das Unternehmen neue Applikationen, verbesserte E-Books und sogenannte Verticals hervor, um Lesergruppen mit gemeinsamen Interessen zusammenzuführen. Mit der Penguin Hotline, einem Büchergeschenk-Empfehlungsdienst in den USA, und My Independent Bookstore, einer Empfehlungs- und Entdeckungs-Website in Großbritannien, fördert Penguin Random House die Lesefreude und nutzt neue Wege, Autoren zu entdecken sowie sie mit einem größtmöglichen Publikum zusammenzubringen.

Gruner + Jahr baut sein Geschäft entlang aller medialen Plattformen und Wertschöpfungsketten weiter aus. Dazu gehören insbesondere die Überarbeitung bestehender Marken sowie die Etablierung neuer Marken, der Launch neuer Titel, die Transformation in digitale Medienformate und -kanäle sowie der Auf- und Ausbau von passendem Zusatzgeschäft in den definierten Zielgruppen (Communities of Interest). Darüber hinaus hat G+J in der Anzeigenvermarktung seine Aufstellung verstärkt und das Geschäft mit Beteiligungen an Trnd (Word-of-Mouth-Marketing) und Veeseo (Content Recommendations), weiteren Angeboten in der crossmedialen Vermarktung und internationalen Performance-Vermarktung sowie durch die Prisma-Media-Beteiligung an Advideum weiter ausgebaut. G+J EMS ist zudem erneut führender Vermarkter für Mobile-Werbung.

Arvato hat im Jahr 2013 die internen Strukturen angepasst und sich in insgesamt sieben Solution Groups (CRM, SCM, Financial Solutions, IT Solutions, Digital Marketing, Print Solutions und Replication) organisiert. Die Solution Groups tragen seither die Verantwortung für die weltweite Entwicklung von Arvato in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Ihre vorrangige Aufgabe ist es, innovative Dienstleistungen zu entwickeln und zu vermarkten. Darüber hinaus stärkt Arvato die eigene Innovationskraft durch Investitionen in neue Technologien, den Aufbau eines Innovation-Sponsoring-Programms und durch die Übernahme von Unternehmen und Geschäften in wachstumsstarken Dienstleistungssegmenten. Im Jahr 2014 wurde beispielsweise der führende europäische E-Commerce-Dienstleister Netrada erworben und das

IT-Outsourcinggeschäft für einen deutschen Großkunden inklusive BSI-zertifizierter Mitarbeiter und Hochsicherheitsrechenzentren wurde von einem Wettbewerber übernommen.

Bei Be Printers standen im Jahr 2014 die Innovationsthemen Technologie- und Produktportfolio im Vordergrund. Die Tiefdrucktochter Prinovis nahm Ende des Jahres am Dresdner Standort zwei Offsetdruckmaschinen in Betrieb. Mithilfe dieser Investition ist das Unternehmen in Bezug auf Druckformate und Geschwindigkeit flexibler und trägt dem Trend zu kleineren Auflagen und dem Kundenbedarf nach größerer Flexibilität Rechnung. Die Kreativagentur mbs entwickelte ein System für virtuell gestützte Fotoshootings für Kataloge. In den USA weitete die Offset-Tochter Be Printers Americas das Produktportfolio deutlich aus. Mit hochwertigen Veredelungsverfahren stellte das Unternehmen 2014 neben dem Kernprodukt Buchdruck wachsende Mengen von Verpackungen und Beilegern für Kunden aus den Bereichen Healthcare, Home Entertainment, Kosmetik und Süßwaren her.

## Wirtschaftsbericht

### Unternehmensumfeld

#### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft hat ihr moderates Wachstum im Jahr 2014 fortgesetzt. Der Zuwachs des weltweiten realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) lag bei 3,3 Prozent nach 3,3 Prozent im Jahr 2013. Wachstumstreiber war die robuste konjunkturelle Entwicklung in einigen fortgeschrittenen Volkswirtschaften, insbesondere in den USA und in Großbritannien. Die Wirtschaft in den Schwellenländern expandierte zuletzt wieder etwas schneller, die konjunkturelle Grundtendenz ist aber nach wie vor gedämpft.

Im Euroraum schwächte sich die Wachstumsdynamik im Jahresverlauf leicht ab. Dies ist in erster Linie auf ein verhaltenes Wachstum bei Investitionen und Ausfuhren zurückzuführen. Das reale BIP stieg nach Berechnungen des Statistischen Amtes der Europäischen Union im Jahr 2014 um 0,9 Prozent nach einem Rückgang um 0,5 Prozent im Jahr 2013.

Nach einem starken Jahresauftakt stagnierte die konjunkturelle Lage in Deutschland im Sommerhalbjahr und stabilisierte sich zum Jahresende angesichts einer starken Binnennachfrage. Das reale BIP stieg dem Statistischen Bundesamt zufolge im Jahr 2014 um 1,6 Prozent nach 0,1 Prozent im Jahr 2013. Die französische Wirtschaft war geprägt von einer Stagnation im ersten Halbjahr 2014. Insgesamt lag das reale BIP-Wachstum bei 0,4 Prozent im Jahr 2014 nach 0,3 Prozent im Jahr 2013.

In Großbritannien setzte sich die robuste Wirtschaftsentwicklung im Jahr 2014 fort. Das reale BIP wuchs um 2,6 Prozent nach einem Wachstum im Vorjahr von 1,7 Prozent.

In den USA hat sich die konjunkturelle Erholung in den vergangenen Monaten gefestigt. Gemäß dem U.S. Bureau of Economic Analysis stieg das reale BIP in den USA im Jahr 2014 um 2,4 Prozent nach 2,2 Prozent im Jahr 2013.

#### Entwicklung relevanter Märkte

Die nachfolgende Analyse fokussiert Märkte und Regionen, die eine hinreichende Größe aufweisen, deren Entwicklung angemessen aggregierbar ist und die aus Konzernsicht über eine strategische Bedeutung verfügen.

Die europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich im Jahr 2014 überwiegend positiv. Der deutsche TV-Werbemarkt verzeichnete ein moderates Wachstum, während der Markt in den Niederlanden leicht zulegte und der französische TV-Werbemarkt stabil blieb.

Die TV-Werbemärkte in Süd- und Osteuropa verzeichneten ein moderates bis starkes Wachstum, der belgische TV-Werbemarkt war dagegen rückläufig.

Insgesamt erwiesen sich die englisch- und deutschsprachigen Buchmärkte 2014 als weitgehend stabil. Der Buchmarkt in den USA wuchs leicht, insbesondere dank einer starken Entwicklung im Kinder- und Jugendbuchsegment. In Spanien wirkte sich das anhaltend schwierige gesamtwirtschaftliche Umfeld negativ auf den Buchmarkt aus. Das weltweite E-Book-Wachstum setzte sich fort, wobei Deutschland ein deutliches Wachstum verzeichnete, während sich das Wachstum in den USA und in Großbritannien abschwächte.

Die Zeitschriftenmärkte in Deutschland und Frankreich waren 2014 geprägt durch deutlich rückläufige Anzeigen- und moderat rückläufige Vertriebsmärkte.

Aufgrund des anhaltenden Trends zum Outsourcing profitierten die Dienstleistungsmärkte für Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Financial Solutions, IT Solutions und Digital Marketing von einer sehr positiven Marktentwicklung. Dagegen gingen die Speichermedienmärkte aufgrund der zunehmenden Bedeutung digitaler Verbreitungsformen weltweit deutlich zurück.

Die europäischen Druckmärkte für Zeitschriften, Kataloge und Werbemittel entwickelten sich 2014 weiterhin rückläufig und waren von einem anhaltenden Preis- und Volumendruck geprägt. Der Druckmarkt für Bücher in Nordamerika blieb stabil.

Die weltweiten Musikverlagsmärkte wiesen ein leichtes Wachstum auf, während die Tonträgermärkte sich leicht rückläufig entwickelten.

Die US-amerikanischen Bildungsmärkte sind 2014 erwartungsgemäß stark gewachsen, insbesondere in den Segmenten E-Learning, Health & Human Sciences und Bildungsdienstleistungen.

## Wichtige Ereignisse des Geschäftsjahres

Am 30. Mai 2014 vollzog Gruner + Jahr den Verkauf seines US-Druckgeschäfts Brown Printing an Quad/Graphics, Inc.

Am 1. Juli 2014 vollzog Penguin Random House die vollständige Übernahme der Verlagsgruppe Santillana Ediciones Generales vom spanischen Medienunternehmen Prisa.

Am 4. Juli 2014 wählte die Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA Murat Cetin neu in den Aufsichtsrat der Gesellschaft. Er folgt als Mitarbeitervertreter auf Horst Keil, der im Mai 2014 aus dem Gremium ausgeschieden war.

Am 1. September 2014 übernahm die RTL Group 70,79 Prozent an SpotXchange. Das US-amerikanische Unternehmen betreibt eine der größten Technologieplattformen für den automatisierten Verkauf von Onlinevideowerbung.

Am 30. September 2014 vollzog Be Printers den Verkauf seines italienischen Druckgeschäfts sowie des Kalendergeschäfts.

Mit Wirkung zum 1. November 2014 erwarb Bertelsmann die ausstehenden Minderheitsanteile von 25,1 Prozent an Gruner + Jahr.

Mit Wirkung zum 3. November 2014 übernahm Bertelsmann den US-Onlinebildungsanbieter Relias Learning vollständig vom Private-Equity-Unternehmen Vista Equity Partners. Das Unternehmen bietet auf einer Onlineplattform Schulungen für Beschäftigte im Gesundheitswesen an, darunter Altenpflege und andere Gesundheitsberufe. Die Akquisition von Relias Learning dient dem Aufbau des Bildungsgeschäfts als dritte Säule neben Medien und Dienstleistungen.

In seiner Sitzung vom 28. November 2014 beschloss der Aufsichtsrat zwei personelle Veränderungen im Bertelsmann-Vorstand. Seit dem 1. Januar 2015 ist Immanuel Hermreck, bislang Konzernpersonalchef, Mitglied des Vorstands und verantwortet das neu geschaffene Ressort Personal. Finanzvorstand Judith Hartmann verließ Bertelsmann zum 31. Januar 2015.

Der Vorstandsvorsitzende Thomas Rabe übernimmt die Zuständigkeit für das Finanzressort kommissarisch.

Am 1. Dezember 2014 erlangte die RTL Group die Beherrschung über StyleHaul und hält seitdem 97 Prozent an dem Unternehmen. StyleHaul ist das führende Multichannel-Netzwerk auf YouTube für Fashion, Beauty und Lifestyle.

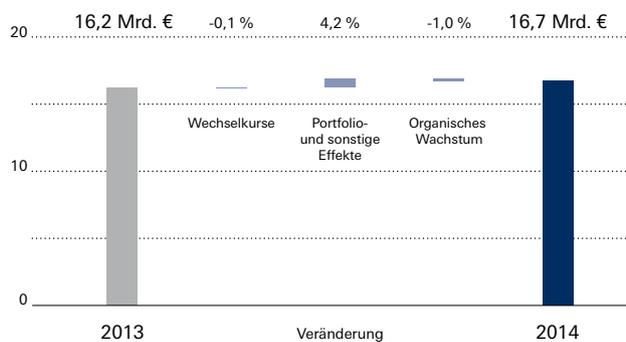
## Ertragslage

Die nachfolgende Analyse der Ertragsentwicklung bezieht sich auf die zum 31. Dezember 2014 fortgeführten Aktivitäten. Eine weitergehende Beschreibung der Ertragslage befindet sich im Abschnitt „Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns“.

### Umsatzentwicklung

Der Konzernumsatz stieg im Geschäftsjahr 2014 um 3,1 Prozent auf 16,7 Mrd. € (Vj.: 16,2 Mrd. €). Wesentliche Treiber der positiven Umsatzentwicklung waren die seit 2013 umgesetzten Transaktionen. Positiv wirkten sich insbesondere der erstmalige ganzjährige Einbezug von Penguin Random House sowie die Übernahmen von BMG, Gothia und Netrada aus. Gegenläufig wirkten die strategischen Desinvestitionen wie der Verkauf von Brown Printing und des italienischen Druckgeschäfts von Be Printers. Die Wechselkurseffekte lagen bei -0,1 Prozent; Portfolio- und sonstige Effekte bei 4,2 Prozent. Das organische Umsatzwachstum betrug somit -1,0 Prozent.

### Umsatzanalyse



## Umsatz der Unternehmensbereiche

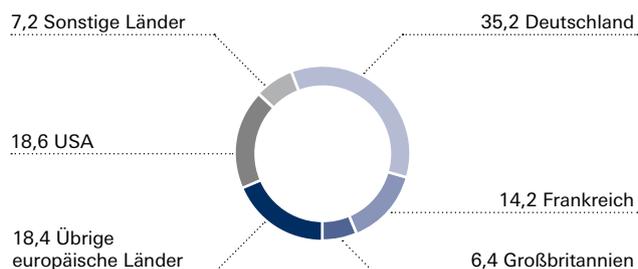
in Mio. €	2014			2013		
	Deutschland	International	Gesamt	Deutschland	International	Gesamt
RTL Group	2.155	3.653	5.808	2.036	3.788	5.824
Penguin Random House	279	3.045	3.324	262	2.392	2.654
Gruner + Jahr	886	861	1.747	919	1.095	2.014
Arvato	2.214	2.448	4.662	2.004	2.384	4.388
Be Printers	375	621	996	414	708	1.122
Corporate Investments	190	320	510	232	314	546
Summe Umsatz der Bereiche	6.099	10.948	17.047	5.867	10.681	16.548
Corporate Center/Konsolidierung	-236	-136	-372	-244	-125	-369
Fortgeführte Aktivitäten	5.863	10.812	16.675	5.623	10.556	16.179

Im Berichtszeitraum sank der Umsatz der RTL Group geringfügig auf 5.808 Mio. € (Vj.: 5.824 Mio. €). Maßgeblich hierfür waren geringere Umsätze in Frankreich, bei Fremantle Media und UFA Sports. Penguin Random House erhöhte den Umsatz um 25,2 Prozent auf 3.324 Mio. € (Vj.: 2.654 Mio. €). Der starke Anstieg ist vor allem auf den erstmaligen ganzjährigen Einbezug zurückzuführen. Darüber hinaus erwirtschaftete Penguin Random House auch organisch ein Umsatzplus angesichts erfolgreicher Neuerscheinungen insbesondere in den USA. Der Umsatz bei Gruner + Jahr reduzierte sich um 13,3 Prozent auf 1.747 Mio. € (Vj.: 2.014 Mio. €). Der starke Rückgang resultierte im Wesentlichen aus der Veräußerung von Brown Printing. Der Rückgang des Anzeigengeschäfts in Frankreich, Deutschland, Österreich und China wurde teilweise durch das Umsatzwachstum aus Digitalgeschäften kompensiert. Arvato steigerte insbesondere durch Akquisitionen den Umsatz gegenüber dem Vergleichszeitraum um 6,2 Prozent auf 4.662 Mio. € (Vj.: 4.388 Mio. €). Be Printers verbuchte aufgrund der Veräußerung des italienischen Druckgeschäfts sowie des anhaltenden strukturellen Rückgangs der Druckgeschäfte einen Umsatzrückgang von 11,2 Prozent auf 996 Mio. € (Vj.: 1.122 Mio. €). Der Umsatz der Corporate Investments lag mit 510 Mio. € um 6,6 Prozent unter dem

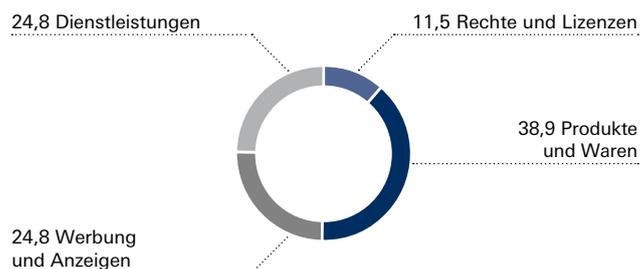
Vorjahreswert von 546 Mio. €. Der Rückgang aus den auslaufenden Club- und Direktmarketinggeschäften wurde durch den erstmaligen ganzjährigen Einbezug von BMG und durch organisches Wachstum im Musikrechtegeschäft zu einem großen Teil kompensiert.

Die Veränderungen bei der geografischen Umsatzverteilung spiegeln die Fortschritte der Transformation des Konzernportfolios wider. Der Anteil des in Deutschland erzielten Umsatzes erhöhte sich auf 35,2 Prozent gegenüber 34,8 Prozent im Vorjahr. Auf die Geschäfte in Frankreich entfiel ein Umsatzanteil von 14,2 Prozent (Vj.: 15,5 Prozent). In Großbritannien belief sich der Umsatzanteil auf 6,4 Prozent (Vj.: 6,0 Prozent). Die übrigen europäischen Länder erwirtschafteten 18,4 Prozent des Gesamtumsatzes nach 19,3 Prozent im Vorjahr. Der Umsatzanteil der USA erhöhte sich auf 18,6 Prozent (Vj.: 17,5 Prozent) und die sonstigen Länder erreichten einen Umsatzanteil von 7,2 Prozent (Vj.: 6,9 Prozent). Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz lag somit bei 64,8 Prozent (Vj.: 65,2 Prozent). Das Verhältnis der vier Erlösquellen (Produkte und Waren, Werbung und Anzeigen, Dienstleistungen, Rechte und Lizenzen) zum Gesamtumsatz hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht verändert.

### Konzernumsatz nach Regionen in Prozent



### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



## Ergebnisanalyse

in Mio. €	2014	2013
Operating EBITDA der Bereiche		
RTL Group	1.334	1.324
Penguin Random House	452	363
Gruner + Jahr	166	193
Arvato	384	397
Be Printers	64	92
Corporate Investments	44	20
Summe Operating EBITDA der Bereiche	2.444	2.389
Corporate Center/Konsolidierung	-70	-78
Operating EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	2.374	2.311
Nicht in den Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-605	-548
Sondereinflüsse	-619	-46
EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern)	1.150	1.717
Finanzergebnis	-295	-361
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	855	1.356
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-286	-413
Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	569	943
Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten	4	-58
Konzernergebnis	573	885
davon: Ergebnis Bertelsmann-Aktionäre	163	513
davon: Ergebnis nicht beherrschender Anteilseigner	410	372

### Operating EBITDA

Im Geschäftsjahr 2014 erzielte Bertelsmann ein Operating EBITDA von 2.374 Mio. € (Vj.: 2.311 Mio. €). Die EBITDA-Marge lag mit 14,2 Prozent unverändert auf dem hohen Vorjahresniveau von 14,3 Prozent.

Das Operating EBITDA der RTL Group erhöhte sich auf 1.334 Mio. € (Vj.: 1.324 Mio. €). Einen starken Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr verzeichnete das deutsche Fernsehgeschäft, während die Ergebnisbeiträge von Fremantle Media, des französischen Radiogeschäfts und aus dem Fernsehgeschäft in Ungarn zurückgingen. Penguin Random House erzielte ein Operating EBITDA von 452 Mio. € (Vj.: 363 Mio. €). Der starke Anstieg ist insbesondere auf den Zusammenschluss

zurückzuführen sowie auf ein starkes Bestsellergeschäft in den USA und Großbritannien. Das Operating EBITDA von Gruner + Jahr verringerte sich von 193 Mio. € im Vorjahr auf 166 Mio. €. Ausschlaggebend dafür war vorwiegend die Veräußerung von Brown Printing. Arvato erreichte ein Operating EBITDA von 384 Mio. € (Vj.: 397 Mio. €). Ergebniszuwachsen in den Bereichen SCM und Financial Solutions standen Anlaufverluste für Neugeschäfte und ein zunehmender Margendruck im Bereich CRM gegenüber. Das Operating EBITDA von Be Printers reduzierte sich auf 64 Mio. € (Vj.: 92 Mio. €) infolge des unverändert rückläufigen Druckmarktes. Bei den Corporate Investments erhöhte sich das Operating EBITDA auf 44 Mio. € nach 20 Mio. € im Vorjahr. Die Ergebnisverbesserung ist im Wesentlichen auf die vollständige Übernahme und das Wachstum von BMG zurückzuführen.

## Sondereinflüsse

Die Sondereinflüsse entfallen vorwiegend auf die im Geschäftsjahr 2014 umgesetzten strategischen Maßnahmen. Der Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte wurde fortgesetzt und führte zu Restrukturierungsaufwendungen und Wertberichtigungen in Druckgeschäften sowie den Club- und Direktmarketinggeschäften. Darüber hinaus ergaben sich Veräußerungsverluste im Zuge des Verkaufs des italienischen Druckgeschäfts von Be Printers. Ergebnisverbesserungsmaßnahmen zur Stärkung der Kerngeschäfte führten zu Aufwendungen auf Divisions- und Konzernebene. Hierzu zählen die Integrationskosten bei Penguin Random House, Aufwendungen für das Transformationsprogramm bei Gruner + Jahr sowie Belastungen aus der Umsetzung des Profitabilitätsverbesserungsprogramms bei Arvato. Angesichts einer vom ungarischen Parlament eingeführten neuen Steuer auf Werbeeinnahmen erfolgte eine Wertberichtigung auf das TV-Geschäft in Ungarn.

Insgesamt beliefen sich die Sondereinflüsse im Geschäftsjahr 2014 auf -619 Mio. € nach -46 Mio. € im Vorjahr. Sie setzen sich aus Wertaufholungen und Wertminderungen in einer Gesamthöhe von -101 Mio. € (Vj.: 44 Mio. €), Neubewertungen von Beteiligungen zum beizulegenden Zeitwert von 24 Mio. € (Vj.: 110 Mio. €), Ergebnis aus Beteiligungsverkäufen -155 Mio. € (Vj.: 111 Mio. €), Restrukturierungsaufwendungen sowie weiteren Sondereinflüssen in Höhe von insgesamt -340 Mio. € (Vj.: -297 Mio. €) zusammen. Im Berichtszeitraum gab es Anpassungen der Buchwerte zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte in Höhe von -47 Mio. € (Vj.: -14 Mio. €).

## EBIT

Das bis zum Vorjahr als operative Steuerungsgröße verwendete Operating EBIT lag bei 1.769 Mio. € (Vj.: 1.763 Mio. €). Nach Einbeziehung der Sondereinflüsse in Höhe von -619 Mio. € (Vj.: -46 Mio. €) ergab sich ein EBIT von 1.150 Mio. €. Der Rückgang in Höhe von 567 Mio. € gegenüber dem Vorjahreswert von 1.717 Mio. € ist im Wesentlichen auf die in Summe gestiegene Ergebnisbelastung aus Sondereinflüssen zurückzuführen.

## Konzernergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 66 Mio. € auf -295 Mio. €. Die Abweichung ergab sich im Wesentlichen durch einen geringeren Zinsaufwand infolge der Rückzahlung von Finanzschulden mit vergleichsweise hoher Verzinsung zu Beginn des Berichtszeitraums. Der Rückgang des Steueraufwands von -413 Mio. € im Vorjahr auf -286 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus periodenfremden

Erträgen aus laufenden und latenten Steuern. Das Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten beträgt somit 569 Mio. € (Vj.: 943 Mio. €). Unter Berücksichtigung des Ergebnisses nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten von 4 Mio. € (Vj.: -58 Mio. €) ergibt sich ein Konzernergebnis von 573 Mio. € (Vj.: 885 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahreszeitraum ist auf die insgesamt höhere Belastung aus Sondereinflüssen zurückzuführen. Der Anteil der nicht beherrschenden Anteilseigner am Konzernergebnis betrug 410 Mio. € (Vj.: 372 Mio. €). Der Anteil der Bertelsmann-Aktionäre am Konzernergebnis lag bei 163 Mio. € (Vj.: 513 Mio. €). Für das Geschäftsjahr 2014 ist vorgesehen, der Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA die Ausschüttung einer gegenüber Vorjahr unveränderten Dividende in Höhe von 180 Mio. € (Vj.: 180 Mio. €) vorzuschlagen.

## Finanz- und Vermögenslage

### Finanzierungsgrundsätze

Das übergeordnete finanzpolitische Ziel von Bertelsmann ist die Gewährleistung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Finanzierungssicherheit, Eigenkapitalrentabilität und Wachstum. Dazu richtet der Konzern seine Finanzierung an den Anforderungen eines Credit Rating der Bonitätsstufe „Baa1/BBB+“ und den damit verbundenen qualitativen und quantitativen Kriterien aus. Rating und Transparenz gegenüber dem Kapitalmarkt leisten einen bedeutenden Beitrag zur finanziellen Sicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens.

Entsprechend der Konzernstruktur erfolgt die Kapitalallokation zentral über die Bertelsmann SE & Co. KGaA, die die Konzerngesellschaften mit Liquidität versorgt und die Vergabe von Garantien und Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften steuert. Der Konzern bildet weitgehend eine finanzielle Einheit und optimiert damit die Kapitalbeschaffungs- und Anlagemöglichkeiten.

Die finanzielle Steuerung bei Bertelsmann erfolgt nach quantifizierten Finanzierungszielen, die sich an der wirtschaftlichen Verschuldung und mit abgeschwächter Bedeutung an der Kapitalstruktur orientieren. Zu den Finanzierungszielen gehört ein dynamischer Verschuldungsgrad (Leverage Factor), der sich aus dem Verhältnis der wirtschaftlichen Schulden zum Operating EBITDA ergibt und den definierten Wert von 2,5 nicht überschreiten sollte. Die wirtschaftlichen Schulden sind definiert als Nettofinanzschulden zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Barwert der Operating Leases und werden wie das Operating EBITDA für Berechnungszwecke modifiziert.

## Finanzierungsziele

	Ziel	2014	2013
<b>Leverage Factor:</b> Wirtschaftliche Schulden/Operating EBITDA <sup>1)</sup>	< 2,5	2,7	2,0
<b>Coverage Ratio:</b> Operating EBITDA/Finanzergebnis <sup>1)</sup>	> 4,0	7,5	5,9
<b>Eigenkapitalquote:</b> Eigenkapital zu Konzernbilanzsumme (in Prozent)	> 25,0	38,9	40,9

1) Nach Modifikationen.

Am 31. Dezember 2014 lag der Leverage Factor mit 2,7 oberhalb des selbstgesetzten Höchstwertes von 2,5 (31. Dezember 2013: 2,0). Eine erneute Reduzierung des Rechnungszinsfußes führte zu einer signifikanten Erhöhung der Pensionsrückstellungen und ähnlichen Verpflichtungen zum 31. Dezember 2014 auf 2.698 Mio. € (31. Dezember 2013: 1.941 Mio. €). Die wirtschaftlichen Schulden erhöhten sich zum 31. Dezember 2014 auf 6.039 Mio. € nach 4.216 Mio. € im Vorjahr. Der Anstieg ist außer auf die erhöhten Pensionsrückstellungen und ähnlichen Verpflichtungen auf eine unverändert hohe Investitionstätigkeit im Berichtszeitraum zurückzuführen. Die Nettofinanzschulden erhöhten sich demzufolge zum Jahresende auf 1.689 Mio. € (Vj.: 681 Mio. €). Der Vorjahreswert enthielt zudem Erlöse aus der Platzierung von Aktien der RTL Group.

Ein weiteres Finanzierungsziel ist die Coverage Ratio (Zinsdeckungsgrad). Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Operating EBITDA (nach Modifikationen) zum Finanzergebnis und soll über einem Wert von 4 liegen. Im Berichtszeitraum lag die Coverage Ratio bei 7,5 (Vj.: 5,9). Die Eigenkapitalquote im Konzern lag mit 38,9 Prozent (31. Dezember 2013: 40,9 Prozent) weiterhin deutlich über der selbstgesetzten Mindestanforderung von 25 Prozent.

### Finanzierungsaktivitäten

Im Berichtszeitraum wurden eine im Januar 2014 fällige Anleihe sowie im Februar und März 2014 fällige Schuldscheindarlehen termingerecht aus bestehender Liquidität

zurückgezahlt. Darüber hinaus nutzte Bertelsmann das niedrige Zinsniveau im Geschäftsjahr 2014 für eine langfristige Kapitalaufnahme. Im Oktober 2014 wurde eine Benchmark-Anleihe mit zehnjähriger Laufzeit und einem Emissionsvolumen von 500 Mio. € erfolgreich platziert. Die in Luxemburg gelistete Anleihe ist mit einem festen Kupon von 1,75 Prozent ausgestattet. Im November 2014 wurde zudem eine Anleihe über 100 Mio. € mit variabler Verzinsung und einer Laufzeit von fünf Jahren im Zuge einer Privatplatzierung emittiert.

### Rating

Bertelsmann verfügt seit dem Jahr 2002 über Emittenten-Ratings der Ratingagenturen Moody's und Standard & Poor's (S&P). Die Emittenten-Ratings erleichtern den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten und stellen daher ein wichtiges Element der Finanzierungssicherheit von Bertelsmann dar. Bertelsmann wird von Moody's mit „Baa1“ (Ausblick: stabil) und von S&P mit „BBB+“ (Ausblick: stabil) bewertet. Beide Credit Ratings liegen im Investment-Grade-Bereich und entsprechen dem Zielrating von Bertelsmann. Die Einschätzung zur kurzfristigen Kreditqualität von Bertelsmann wird von Moody's mit „P-2“ und von S&P mit „A-2“ beurteilt.

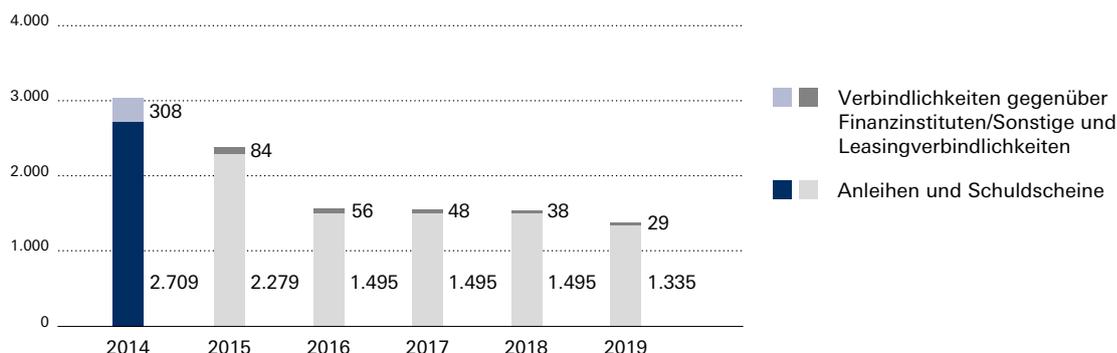
### Kreditlinien

Der Bertelsmann-Konzern verfügt zusätzlich zur vorhandenen Liquidität über eine syndizierte Kreditlinie. Diese bildet das Rückgrat der strategischen Kreditreserve und kann von Bertelsmann durch Ziehung in Euro, US-Dollar und Britischen Pfund bis zu

### Anleihen und Schuldscheindarlehen der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Emissionsvolumen in Mio. €	Buchwert 31.12.2014 in Mio. €	Fälligkeit	Typ	Nominalzins in Prozent
500	430	6. Oktober 2015	Anleihe	3,625
1.000	785	26. September 2016	Anleihe	4,750
60	60	4. Mai 2019	Schuldscheindarlehen	4,207
100	100	18. November 2019	Floating Rate Note	3-Mon.-EURIBOR + 40 Bp.
750	741	2. August 2022	Anleihe	2,625
500	496	14. Oktober 2024	Anleihe	1,750
100	98	29. Juni 2032	Anleihe	3,700

## Laufzeitenprofil – Finanzschulden in Mio. €



einem Betrag von 1,2 Mrd. € revolving in Anspruch genommen werden. Die zuvor bis 2018 laufende syndizierte Kreditlinie wurde im Juli 2014 vorzeitig bis 2019 erneuert.

### Kapitalflussrechnung

Das Gesamtkonzernergebnis vor Finanzergebnis und Steuern ist die Ausgangsgröße für die Erstellung der Kapitalflussrechnung. Im Berichtszeitraum wurde ein Cashflow aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.523 Mio. € generiert (Vj.: 1.779 Mio. €). Der nachhaltige, um Einmal-effekte bereinigte Operating Free Cash Flow betrug 1.711 Mio. € (Vj.: 1.826 Mio. €). Die Abweichung gegenüber dem Vorjahreswert ist unter anderem zurückzuführen auf eine insgesamt höhere Mittelbindung im Nettoumlaufvermögen. Die Cash Conversion Rate lag mit 97 Prozent (Vj.: 104 Prozent) im Zielkorridor (vgl. hierzu Abschnitt „Wertorientiertes Steuerungssystem“). Der Cashflow aus Investitionstätigkeit lag bei -1.523 Mio. € (Vj.: -1.004 Mio. €). Auf Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, Sach- und Finanzanlagen entfallen davon -758 Mio. € (Vj.: -811 Mio. €). Die Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) betragen -820 Mio. € (Vj.: -501 Mio. €).

Die Einzahlungen aus dem Verkauf von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten bzw. von sonstigem Anlagevermögen lagen bei 90 Mio. € (Vj.: 379 Mio. €). Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -1.434 Mio. € (Vj.: -663 Mio. €). Der Mittelabfluss in Höhe von -1.048 Mio. € war zurückzuführen auf die Rückzahlung von Finanzschulden. Dem standen Mittelzuflüsse aus der Emission von Anleihen gegenüber. Dividenden an die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA beliefen sich auf -180 Mio. € (Vj.: -180 Mio. €). Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner und weitere Auszahlungen an Gesellschafter wurden in Höhe von -585 Mio. € (Vj.: -445 Mio. €) ausgezahlt. Hierin enthalten ist auch der Kaufpreis für den Erwerb des 25,1-Prozent-Anteils an Gruner + Jahr im unteren dreistelligen Millionenbereich. Zum 31. Dezember 2014 verfügte Bertelsmann über liquide Mittel in Höhe von 1,3 Mrd. € (Vj.: 2,7 Mrd. €).

### Außerbilanzielle Verpflichtungen

Unter die außerbilanziellen Verpflichtungen fallen Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen, die nahezu ausnahmslos aus der operativen Tätigkeit der Unternehmensbereiche resultieren. Die außerbilanziellen Verpflichtungen

### Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €	2014	2013
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	1.523	1.779
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.523	-1.004
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-1.434	-663
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	-1.434	112
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderungen der liquiden Mittel	50	-22
Liquide Mittel am 1.1.	2.715	2.625
Liquide Mittel am 31.12.	1.331	2.715
Abzüglich liquider Mittel der Veräußerungsgruppen	-2	-10
Liquide Mittel am 31.12. (laut Konzernbilanz)	1.329	2.705

reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr. Die zum 31. Dezember 2014 vorhandenen außerbilanziellen Verpflichtungen hatten für das abgelaufene wie auch das künftige Geschäftsjahr keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des Konzerns.

## Investitionen

Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden in Höhe von 23 Mio. € (Vj.: 676 Mio. €) lagen im Geschäftsjahr 2014 bei 1.601 Mio. € (Vj.: 1.988 Mio. €). Die Investitionen gemäß Kapitalflussrechnung betrugen 1.578 Mio. € (Vj.: 1.312 Mio. €). Von den Sachanlageinvestitionen in Höhe von 334 Mio. € (Vj.: 289 Mio. €) entfiel wie in den Vorjahren der größte Teil auf Arvato. In immaterielle Vermögenswerte wurden 248 Mio. € (Vj.: 404 Mio. €) investiert, die insbesondere auf die RTL Group für Investitionen in Filmrechte sowie auf BMG für den Erwerb von Musikkatalogen entfielen. Für Investitionen in Finanzanlagen wurden 176 Mio. € (Vj.: 118 Mio. €) aufgewandt. Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) lagen im Berichtszeitraum bei 820 Mio. € (Vj.: 501 Mio. €) und bezogen sich im Wesentlichen auf die Akquisitionen von Relias und Santillana sowie auf die Mehrheitsbeteiligungen an SpotXchange und StyleHaul.

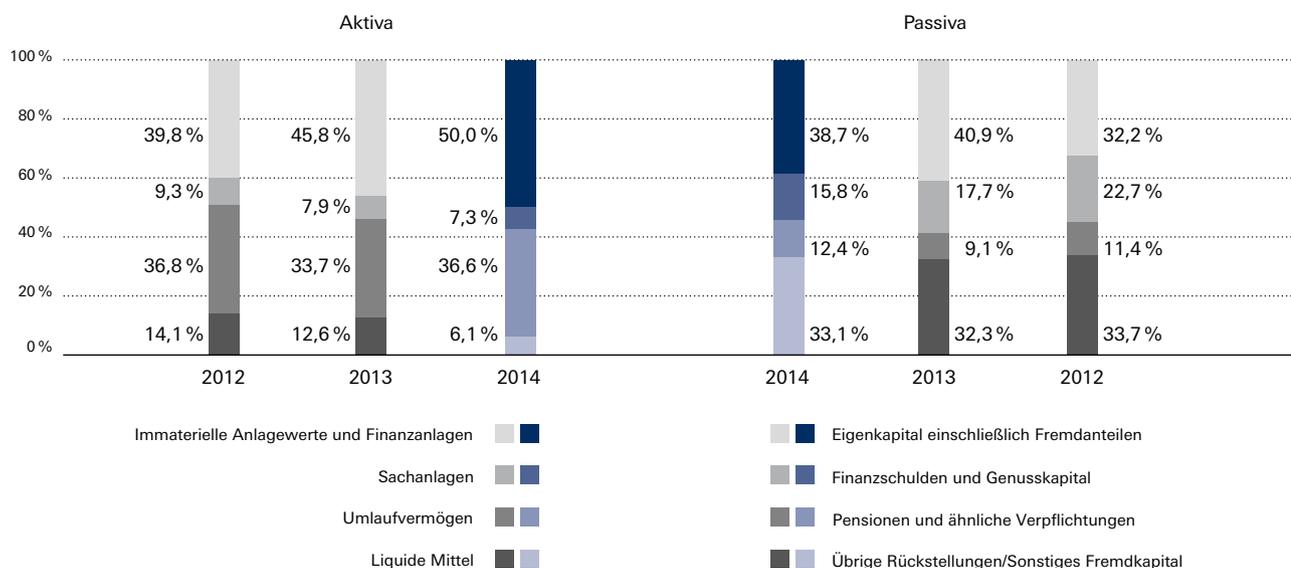
## Investitionen nach Bereichen

in Mio. €	2014	2013
RTL Group	468	262
Penguin Random House	121	-36
Gruner + Jahr	62	46
Arvato	246	298
Be Printers	29	25
Corporate Investments	656	679
<b>Summe Investitionen der Bereiche</b>	<b>1.582</b>	<b>1.274</b>
Corporate Center/Konsolidierung	-4	38
<b>Gesamtinvestitionen</b>	<b>1.578</b>	<b>1.312</b>

## Bilanz

Die Bilanzsumme zum 31. Dezember 2014 erhöhte sich auf 21,5 Mrd. € (Vj.: 21,4 Mrd. €). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Akquisitionen zurückzuführen, die zu einer Erhöhung der immateriellen Anlagewerte führten. Die liquiden Mittel reduzierten sich auf 1,3 Mrd. € (Vj.: 2,7 Mrd. €). Der Rückgang ist vor allem auf die Rückzahlung von Finanzschulden im Geschäftsjahr 2014 zurückzuführen. Das Eigenkapital verzeichnete im Wesentlichen aufgrund einer Neubewertung der Rückstellungen für leistungsorientierte Pensionspläne einen Rückgang auf

## Bilanzstruktur



8,4 Mrd. € (Vj.: 8,8 Mrd. €). Durch den Rückgang verringerte sich die Eigenkapitalquote von 40,9 Prozent im Vorjahr auf 38,9 Prozent. Das auf die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA entfallende Eigenkapital reduzierte sich auf 6,5 Mrd. € (Vj.: 6,9 Mrd. €). Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen erhöhten sich aufgrund einer erneuten Reduzierung des Rechnungszinsfußes signifikant auf 2.698 Mio. € (Vj.: 1.941 Mio. €). Durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebenen Rückzahlungen von Finanzschulden nahmen die Bruttofinanzschulden von 3.386 Mio. € auf 3.018 Mio. € zum 31. Dezember 2014 ab. Darüber hinaus blieb die Bilanzstruktur im Vorjahresvergleich weitgehend unverändert.

## Genusskapital

Zum 31. Dezember 2014 betrug der Nennwert des Genusskapitals unverändert zum Vorjahr 301 Mio. €. Unter Anwendung der Effektivzinsmethode belief sich der Buchwert des Genusskapitals zum 31. Dezember 2014 auf 413 Mio. € (Vj.: 413 Mio. €). 94 Prozent des nominalen Genusskapitals entfallen auf den Genussschein 2001 (ISIN DE0005229942) und 6 Prozent auf den Genussschein 1992 (ISIN DE0005229900).

Die Genussscheine 2001 sind an der Frankfurter Wertpapierbörse zum Handel im Regulierten Markt zugelassen. Die Notierung erfolgt in Prozent des Nominalwerts. Im Januar erreichte der Schlusskurs des Genussscheins 2001 mit 277,30 Prozent seinen niedrigsten Stand, im Juli mit 313,40 Prozent seinen höchsten Stand im Geschäftsjahr 2014.

Nach den Genussscheinbedingungen für den Genussschein 2001 beträgt die Ausschüttung für jedes volle Geschäftsjahr 15 Prozent auf den Grundbetrag, vorausgesetzt, es stehen ein ausreichendes Konzernergebnis und ein ausreichender Jahresüberschuss der Bertelsmann SE & Co. KGaA zur Verfügung. Diese Voraussetzungen wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr erfüllt. Daher wird für die Genussscheine 2001 auch für das Geschäftsjahr 2014 eine Ausschüttung von 15 Prozent auf den Grundbetrag erfolgen.

Aufgrund des geringen Volumens weisen die zum Regulierten Markt an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassenen Genussscheine 1992 einen nur noch bedingt liquiden Börsenhandel auf. Für die Genussscheine 1992 richtet sich die Ausschüttung nach der Gesamtkapitalrendite des Konzerns. Da im Geschäftsjahr 2014 eine Gesamtkapitalrendite von 4,93 Prozent (Vj.: 6,49 Prozent) erzielt wurde, wird sich die Ausschüttung auf die Genussscheine 1992 für das Geschäftsjahr 2014 auf 5,93 Prozent (Vj.: 7,49 Prozent) des Grundbetrags belaufen.

Die Ausschüttung auf beide Genussscheine wird voraussichtlich am 6. Mai 2015 erfolgen. Laut den Genussscheinbedingungen kontrolliert der Abschlussprüfer der Bertelsmann SE & Co. KGaA, ob die Gewinnausschüttung zutreffend ermittelt wurde. Hierüber legt der Abschlussprüfer für beide Genussscheine eine Bescheinigung vor.

## Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns

### RTL Group

Europas führender Unterhaltungskonzern verzeichnete im Geschäftsjahr 2014 einen nahezu stabilen Umsatz; das operative Ergebnis legte leicht zu. Der Umsatz der RTL Group sank um 0,3 Prozent auf 5,8 Mrd. € (Vj.: 5,8 Mrd. €). Einer Erholung in den meisten europäischen Werbemärkten standen dabei geringere Umsätze in Frankreich, bei der Produktionstochter Fremantle Media und bei UFA Sports gegenüber. Das Operating EBITDA wurde im Berichtszeitraum um 0,8 Prozent auf 1,3 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd.) gesteigert. Geringere Ergebnisbeiträge von RTL Radio in Frankreich, RTL Ungarn und Fremantle Media wurden durch deutliches Wachstum im deutschen Fernsehgeschäft mehr als ausgeglichen. Die EBITDA-Marge betrug im Berichtsjahr 23,0 Prozent (Vj.: 22,7 Prozent). Die RTL Group beschäftigte zum Jahresende 11.768 Mitarbeiter (31. Dezember 2013: 11.491 Mitarbeiter).

Die europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich 2014 mit Ausnahme Belgiens durchweg stabil bis positiv. Besonders Deutschland verzeichnete Zuwächse, von denen auch die RTL Group profitierte. Die Mediengruppe RTL Deutschland steigerte erneut sowohl den Umsatz als auch das Ergebnis auf Rekordwerte. Neben steigenden Werbeumsätzen trugen dazu auch wachsende Distributionsumsätze von Plattformbetreibern bei. Der Hauptsender RTL Television blieb in der Hauptzielgruppe weiterhin klarer Marktführer, verzeichnete vor dem Hintergrund der von öffentlich-rechtlichen Sendern ausgestrahlten Großereignisse Olympia und Fußball-WM aber niedrigere Zuschauerquoten als im Vorjahr.

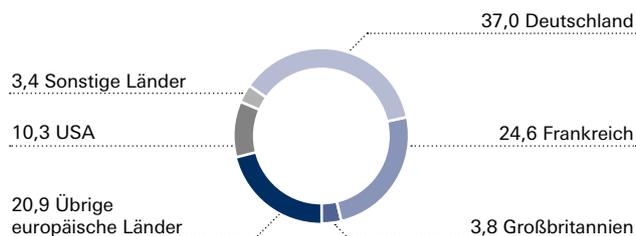
Die französische Groupe M6 lag beim Umsatz unter Vorjahr. Gründe waren rückläufige Werbeumsätze und der Verkauf des E-Commerce-Händlers Mistergooddeal, der nur teilweise durch den Erwerb des Homeshopping-Dienstleisters Best of TV ausgeglichen werden konnte. Das operative Ergebnis legte leicht zu. Der Hauptsender M6 verzeichnete angesichts einer zunehmenden Fragmentierung der Senderlandschaft leicht rückläufige Zuschauer- und Werbemarktanteile und reagierte darauf mit einer Programmoffensive. RTL Nederland erzielte leicht höhere Umsätze und ein stabiles Operating EBITDA. Auch dort führte die Übertragung der Fußball-WM durch die öffentlich-rechtlichen Sender zu Rückgängen bei den Zuschauerquoten; die deutliche Führung in der Zuschauergunst konnte RTL Nederland aber behaupten.

Der Umsatz und das operative Ergebnis von Fremantle Media waren rückläufig, insbesondere wegen niedrigerer Erlöse aus dem Format „American Idol“ und der Stornierung des Formats „X Factor US“. Das Unternehmen investierte vermehrt in die Produktion originärer Web-Inhalte.

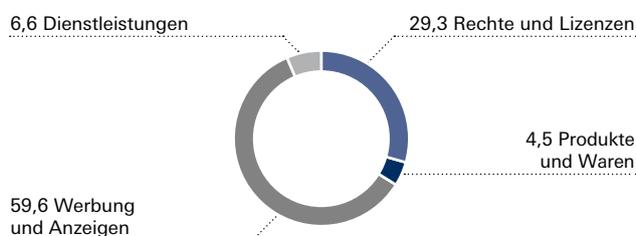
Die RTL Group stärkte ihr Kerngeschäft 2014 mit dem Aufbau neuer Sender (RTL Kockica in Kroatien, Geo TV in Deutschland und RTL CBS Extreme HD in Südostasien) sowie mit dem Erwerb der Produktionsgesellschaft 495 Productions in den USA. Sie baute ihre Digitalgeschäfte vor allem mit der Übernahme von StyleHaul aus, des führenden Multichannel-Netzwerks für Mode, Beauty und Lifestyle auf YouTube. Der Erwerb eines Mehrheitsanteils an SpotXchange, einer global führenden und schnell wachsenden Technologieplattform für Onlinevideowerbung, ermöglicht der RTL Group innovative Angebote im Bereich der Onlinewerbevermarktung. Die Video-on-demand-Dienste, Multichannel-Netzwerke, mobilen Applikationen und Websites der RTL Group verzeichneten im Berichtsjahr 36,4 Mrd. Onlinevideo-Views (Vj.: 16,8 Mrd.) und damit ein starkes Wachstum.

Infolge der Einführung einer neuen Steuer auf Werbeeinnahmen in Ungarn wurden Wertberichtigungen in Höhe von insgesamt 95 Mio. € auf die dortigen TV-Aktivitäten vorgenommen. Sondereffekte sind nicht im Operating EBITDA enthalten.

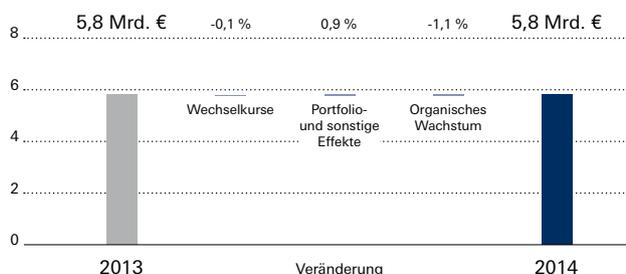
#### Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



#### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



#### Umsatzanalyse



## Penguin Random House

Die weltweit führende Publikumsverlagsgruppe Penguin Random House verzeichnete im ersten vollständigen Geschäftsjahr nach dem Zusammenschluss eine erfreuliche Geschäftsentwicklung. Der Umsatz stieg, maßgeblich bedingt durch Portfolioeffekte, um 25,2 Prozent auf 3,3 Mrd. € (Vj.: 2,7 Mrd. €), das Operating EBITDA legte kräftig um 24,5 Prozent auf 452 Mio. € (Vj.: 363 Mio. €) zu. Dahinter standen ein starkes Bestsellergeschäft insbesondere im Bereich der Kinder- und Jugendbücher sowie bei Begleitbüchern zu beliebten Filmen und TV-Serien, aber auch eine starke Performance der US-Verlage. Wesentliche Fortschritte wurden 2014 bei der Integration erzielt: Strukturen, Prozesse und Funktionen im Unternehmen wurden ohne Beeinträchtigung des operativen Geschäfts zusammengeführt bzw. neu aufgesetzt. Die EBITDA-Marge betrug im Berichtsjahr 13,6 Prozent (Vj.: 13,7 Prozent). Zum Jahresende beschäftigte die Buchverlagsgruppe, deren Anteile mit Ausnahme des vollständig zu Bertelsmann gehörenden deutschen Geschäfts zu 53 Prozent von Bertelsmann und zu 47 Prozent von Pearson gehalten werden, 12.812 Mitarbeiter (31. Dezember 2013: 11.838 Mitarbeiter). Penguin Random House erwarb im Berichtsjahr die spanisch- und portugiesischsprachigen Publikumsverlagsaktivitäten von Santillana Ediciones Generales inklusive des brasilianischen Verlags Objetiva. Die Gruppe stieg damit in Lateinamerika zur Nummer eins im spanischsprachigen Literaturmarkt auf.

Meistverkauftes Buch war 2014 John Greens Jugendroman „The Fault in Our Stars“, von dem weltweit mehr als zehn Millionen Exemplare in gedruckter oder elektronischer Form abgesetzt wurden. Mehr als 17 Millionen Exemplare wurden international von Begleitbüchern zum Disney-Film „Frozen“ verkauft. Auch Begleitbücher zu den Kinofilmen „Gone Girl“ von Gillian Flynn, „Unbroken“ von Laura Hillenbrand und „The Lego Movie“ sowie zu den TV-Serien „A Song of Ice and Fire“ von George R. R. Martin und „Outlander“ von Diana Gabaldon fanden jeweils ein Millionenpublikum.

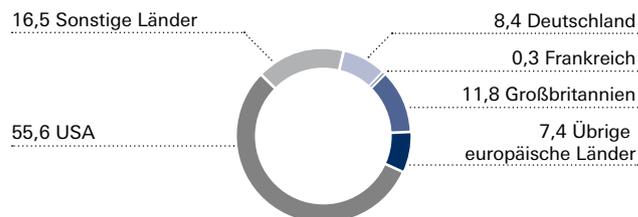
In den USA platzierte Penguin Random House 502 Print-Titel auf den Bestsellerlisten der „New York Times“, davon 64 auf Platz eins. Über Kinder- und Begleitbücher hinaus waren insbesondere die Titel „Gray Mountain“ von John Grisham, „The Invention of Wings“ von Sue Monk Kidd sowie „Make It Ahead“ von Ina Garten erfolgreich. Auch Penguin Random House Canada dominierte 2014 mit seinen Titeln die nationalen Bestsellerlisten. Penguin Random House UK erlebte trotz eines schwierigen Marktumfeldes ein solides Geschäftsjahr. Die dortigen Verlage stellten 43 Prozent der Top-Ten-Titel auf den Bestsellerlisten der „Sunday Times“. „Girl Online“ des YouTube-Stars Zoe Sugg alias Zoella verkaufte sich schneller als je ein Debütroman zuvor in Großbritannien. Zu den erfolgreichsten Veröffentlichungen zählten außerdem „The Fault in Our Stars“ von John Green und „Diary of a Wimpy Kid: The Long Haul“ von Jeff Kinney.

Ein stabiles Jahr verzeichnete die Verlagsgruppe Random House in Deutschland, die 358 Titel auf den „Spiegel“-Bestsellerlisten platzieren konnte. Meistverkaufte Werke waren „Der Distelfink“ von Donna Tartt und „Krähenmädchen“ von Erik Axl Sund. Die Verlagsgruppe steigerte ihre E-Book-Verkäufe und Audio-Downloads. Die Penguin Random House Grupo Editorial konnte Schwächen im herausfordernden spanischen Buchmarkt mit starken Verkäufen in Lateinamerika überkompensieren. Bestseller waren unter anderem „El juego de Ripper“ von Isabel Allende und „El umbral de la eternidad“ von Ken Follett.

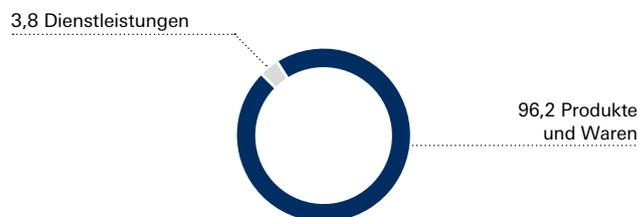
Penguin Random House baute in allen Märkten das Digitalgeschäft weiter aus. Das E-Book-Portfolio wuchs im Berichtsjahr auf über 100.000 Titel an. Die Verlage der Gruppe verkauften 2014 weltweit mehr als 100 Millionen E-Books.

Autoren von Penguin Random House gewannen prestigeträchtige Auszeichnungen, darunter einen Pulitzer-Preis für Dan Fagin mit „Toms River“ (Non-Fiction) sowie einen Man Booker-Preis für Richard Flanagan mit „The Narrow Road to the Deep North“.

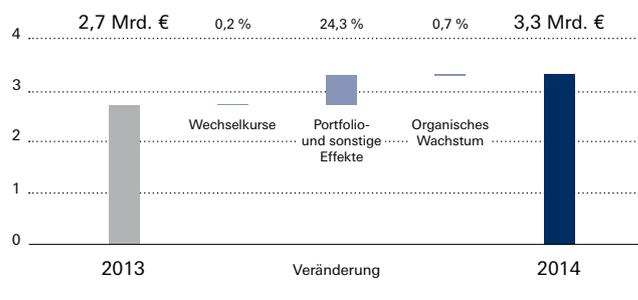
### Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Inneumsätze)



### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



### Umsatzanalyse



## Gruner + Jahr

Der Umsatz von Gruner + Jahr war im Geschäftsjahr 2014 insbesondere wegen bewusst getätigter Desinvestitionen sowie sinkender Anzeigen- und Vertriebslöse rückläufig. Er ging um 13,3 Prozent auf 1,7 Mrd. € (Vj.: 2,0 Mrd. €) zurück. Das Operating EBITDA sank um 14,0 Prozent auf 166 Mio. € (Vj.: 193 Mio. €). Ohne Berücksichtigung der verkauften Druckgeschäfte war das Operating EBITDA trotz höherer Investitionen in die digitale Transformation des Unternehmens weitgehend stabil. Die EBITDA-Marge betrug 9,5 Prozent (Vj.: 9,6 Prozent). G+J beschäftigte zum Jahresende 8.168 Mitarbeiter (31. Dezember 2013: 10.556 Mitarbeiter). Im November 2014 wurde Gruner + Jahr durch die Übernahme der restlichen 25,1 Prozent der Anteile durch Bertelsmann zu einer 100-prozentigen Tochter der Bertelsmann SE & Co. KGaA. Ende Dezember änderte Gruner + Jahr die Rechtsform in eine GmbH & Co. KG.

G+J Deutschland verzeichnete angesichts deutlich geringerer Anzeigenerlöse, leicht geringerer Vertriebslöse und der Veräußerung des Fachverlags G+J Entertainment Media einen Umsatzrückgang. Fortgesetzt hohe Investitionen in den Ausbau der Digitalaktivitäten belasteten zudem das operative Ergebnis. Das Management von Gruner + Jahr legte im August 2014 ein umfassendes Effizienzprogramm auf. Mittelfristig sollen die Kosten in Deutschland um 75 Mio. € gesenkt, unternehmensinterne Strukturen angepasst und der digitale Umbau vorangetrieben werden. Mit dem Launch zweier neuer Magazine, „Salon“ und „Manual“, wurde das Print-Portfolio erweitert. G+J entwickelte zahlreiche neue E-Mags und digitale Applikationen für seine Titel und baute das Digitalgeschäft erfolgreich aus. G+J Media Sales behauptete seinen hohen Marktanteil; der Digitalvermarkter EMS und der Performance-Vermarkter Ligatus wuchsen dynamisch. Gruner + Jahr stärkte seine Vermarktungskompetenz mit der Akquisition von Veeseo und Trnd. Der DPV wurde strategisch neu ausgerichtet und näher an die G+J-Marken gerückt; zugleich wurde der digitale Vertrieb ausgebaut.

In Frankreich verbesserte Prisma Media trotz rückläufiger Anzeigen- und Vertriebslöse in einem insgesamt schrumpfenden Markt seine führende Position unter den Zeitschriftenverlagen. Der Umsatz blieb stabil, das Ergebnis war rückläufig. Im Digitalbereich verzeichnete Prisma Media deutliches Wachstum und einen signifikanten Ergebnisbeitrag. Die starke Marktposition wurde mit einer Beteiligung am Videovermarkter Advideum weiter ausgebaut.

Die Verlagsgruppe News in Österreich war im Berichtsjahr anzeigen- und vertriebsseitig weiter stark unter Druck; im Juni 2014 gab es einen Wechsel an der Verlagsspitze. Der Rückzug von G+J aus den osteuropäischen Märkten wurde mit dem Verkauf der Anteile an der Adria Media Zagreb in Kroatien abgeschlossen.

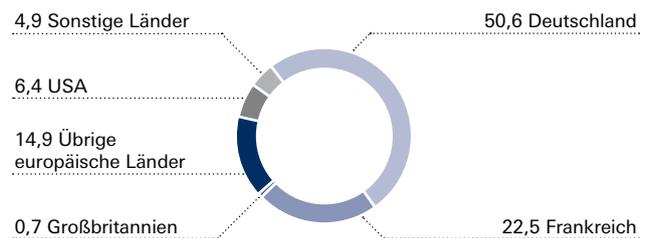
In Spanien erholte sich das Geschäft leicht. Die Aktivitäten in den Niederlanden entwickelten sich stabil, die Geschäfte von Gruner + Jahr in China waren vor dem Hintergrund sinkender Anzeigenerlöse deutlich rückläufig. Aus Indien zog sich G+J angesichts fehlender strategischer Perspektiven mit dem Verkauf aller Anteile an Networkplay Media, Seventynine und Maxposure zurück.

Das Dresdner Druck- und Verlagshaus konnte organisch den Umsatz und das Ergebnis durch den Ausbau regionaler Zusatzangebote leicht steigern. Die Motor Presse Stuttgart verzeichnete einen leicht gesunkenen Umsatz, dank Kostenmaßnahmen aber zugleich höhere Ergebnisbeiträge. Die Digitalaktivitäten wuchsen.

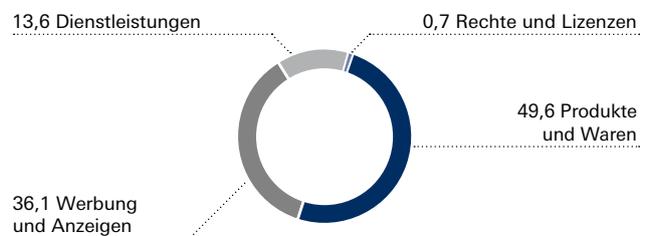
G+J veräußerte im Berichtsjahr im Zuge der Transformation die Druckerei Brown Printing in den USA.

Auch 2014 wurden zahlreiche Journalisten und Autoren von G+J für ihre Arbeiten mit Preisen ausgezeichnet.

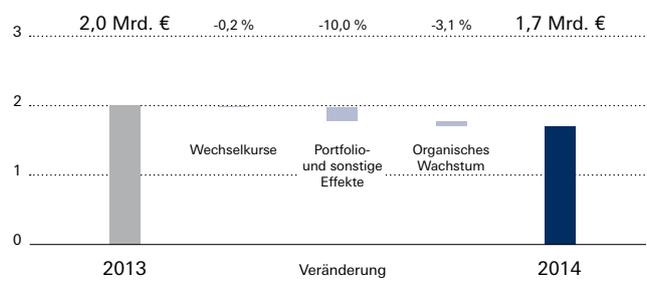
### Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



### Umsatzanalyse



## Arvato

Der internationale Technologiedienstleister Arvato verzeichnete im Geschäftsjahr 2014 steigende Umsätze und einen Rückgang beim operativen Ergebnis. Der Umsatz wuchs sowohl akquisitorisch als auch organisch und legte insgesamt um 6,2 Prozent auf 4,7 Mrd. € (Vj.: 4,4 Mrd. €) zu. Das Operating EBITDA ging wegen Anlaufverlusten für Neugeschäfte und Innovationen sowie zunehmenden Margendrucks in einigen Geschäften um 3,3 Prozent auf 384 Mio. € (Vj.: 397 Mio. €) zurück. Die EBITDA-Marge betrug 8,2 Prozent nach 9,0 Prozent im Vorjahr. Arvato beschäftigte zum Jahresende 70.653 Mitarbeiter (31. Dezember 2013: 66.303). Bei Arvato war das Geschäftsjahr unter anderem von der Einführung einer neuen Organisationsstruktur geprägt, mit der die Innovationskraft gestärkt, die Wachstumsdynamik nachhaltig erhöht und die weltweite Zusammenarbeit gefördert werden soll. Die Geschäfte sind seitdem in Solution Groups und nach Ländern geordnet.

Deutliche Umsatzzuwächse verzeichnete Arvato im Berichtszeitraum vor allem in der Solution Group Supply Chain Management. Das Unternehmen war hier mit innovativen E-Commerce- und SCM-Lösungen für internationale Kunden aus den Branchen Internet, Hightech, Gesundheitswesen und Automobil erfolgreich; maßgeblich trug die Akquisition des E-Commerce-Dienstleisters Netrada zum Umsatzwachstum bei. Arvato stieg durch die Übernahme zum führenden europäischen Dienstleister für integrierte E-Commerce-Services im Bereich Fashion und Lifestyle auf.

Im Segment Financial Solutions trieb Arvato die Internationalisierung der Geschäfte weiter voran und festigte die Position als einer der führenden Anbieter im schnell wachsenden Markt für Business Information und Finanzdienstleistungen. Vor allem die Aktivitäten in Nordeuropa wurden ausgebaut und Marktanteile hinzugewonnen. Mit dem Erwerb des niederländischen Finanzdienstleisters AfterPay stärkte Arvato seine Dienstleistungen im Bereich Risikomanagement-Lösungen.

Die Umsätze der Solution Group Customer Relationship Management entwickelten sich im Berichtszeitraum in Deutschland, Großbritannien, Spanien und Nordamerika positiv, in China stabil und in Frankreich rückläufig. In Asien und Afrika baute Arvato für internationale Kunden neue Offshore-Standorte für Customer-Services-Lösungen auf bzw. aus. Außerdem wurde das deutsche Servicecenter-Netzwerk durch die Übernahme mehrerer Standorte mit mehr als 1.000 Mitarbeitern gestärkt. In Großbritannien entstanden Verluste im Zusammenhang mit einem Neugeschäft im öffentlichen Sektor.

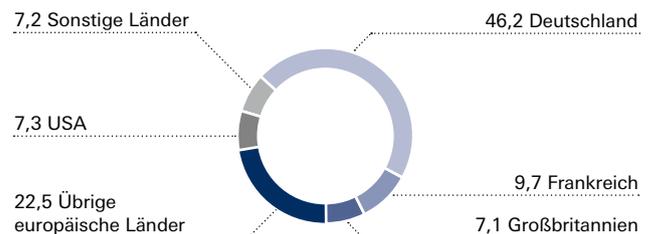
Die Nachfrage nach IT Solutions rund um die Themenfelder Anwendungsentwicklung und Systemintegration war 2014 ungebrochen. Dementsprechend konnte Arvato die Umsätze im Bereich IT Solutions erneut steigern und Großkunden wie

Rheinmetall und McKesson neu hinzugewinnen. Dafür fielen zunächst hohe Set-up-Kosten an, die das Ergebnis in diesem Geschäftssegment belasteten.

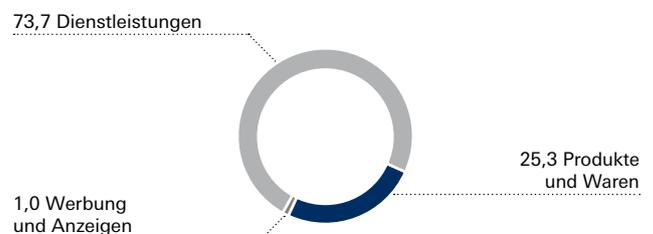
Die integrierten Druckgeschäfte von Arvato blieben in Summe stabil. Die Umsätze in der Speichermedienreplikation gingen erwartungsgemäß zurück; in Spanien stellte Arvato seine Replikationsaktivitäten zu Jahresbeginn ein.

In Europa entwickelten sich die Arvato-Geschäfte unterschiedlich: So war die Umsatzperformance in Deutschland, Skandinavien, den Niederlanden und Irland gut, in Spanien, Großbritannien und Polen zufriedenstellend. Die Servicesgeschäfte in Frankreich hingegen konnten das Niveau des Vorjahres nicht halten. Die Umsätze auf dem nordamerikanischen Markt gingen aufgrund von Portfoliovereinigungen zurück. In wichtigen Wachstumsmärkten wie der Türkei oder Indien konnten die Dienstleistungsgeschäfte ausgebaut sowie Neukunden akquiriert werden. In China entwickelte sich Arvato nahezu stabil. Für maßgeschneiderte und innovative Kundenlösungen wurde Arvato in verschiedenen Ländern der Welt mit renommierten Preisen ausgezeichnet.

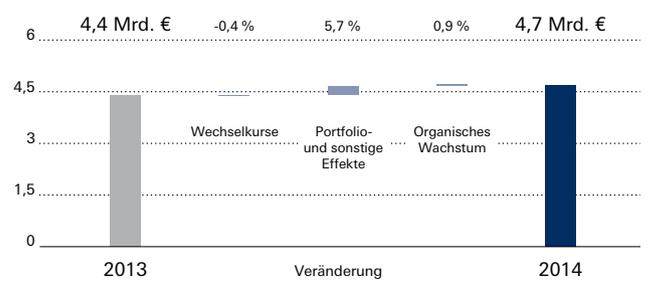
### Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



### Umsatzanalyse



## Be Printers

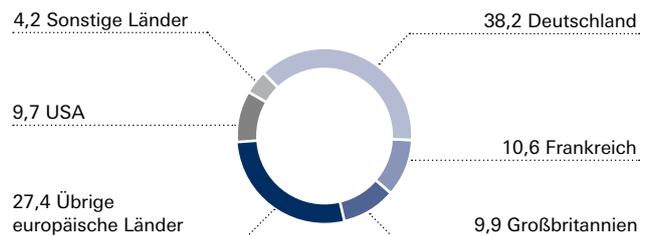
Die im Unternehmensbereich Be Printers gebündelten Tiefdruckaktivitäten und internationalen Offsetdruckereien von Bertelsmann gaben im Geschäftsjahr 2014 sowohl beim Umsatz als auch beim operativen Ergebnis nach. Hintergrund waren die anhaltenden Überkapazitäten und der daraus resultierende Preisverfall im europäischen Tiefdruckmarkt sowie der Verkauf von Geschäftseinheiten. Auch der Technologiewandel hin zu mehr Offset- und Digitaldruck sowie sinkende Auflagen im Zeitschriftenbereich und bei der Print-Werbung belasteten den Umsatz der europäischen Geschäfte. In den USA entwickelte sich Be Printers im Buchdruck stabil. Die Erlöse von Be Printers sanken 2014 um 11,2 Prozent auf 1,0 Mrd. € (Vj.: 1,1 Mrd. €). Das Operating EBITDA verringerte sich um 30,4 Prozent auf 64 Mio. € (Vj.: 92 Mio. €). Die EBITDA-Marge betrug 6,4 Prozent nach 8,2 Prozent im Vorjahr. Be Printers beschäftigte zum Jahresende 4.108 Mitarbeiter (31. Dezember 2013: 6.201 Mitarbeiter).

Für Be Printers lag der Schwerpunkt 2014 auf einem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit bei Qualität und Kosten, um sich in rückläufigen Märkten zu behaupten. Dazu trugen die Schließung der Prinovis-Druckerei in Itzehoe und eine Konzentration auf die geografischen Kernmärkte des Unternehmens, aber auch eine Erweiterung der Produktpalette bei – etwa das Hybrid-Angebot von Tiefdruck und Offset bei Prinovis: Mit dieser Investition am Standort Dresden erweitert Prinovis die dortige Angebotspalette in Richtung kleinerer Auflagen, zusätzlicher Formate und kurzfristigerer Zeitpläne. Die Produktion am Standort Itzehoe wurde planmäßig zum 30. April 2014 eingestellt. In Ahrensburg verabschiedete die Belegschaft ein Zukunftspaket, das die Beschäftigung sichert und die Kosten senkt. In den USA erweiterte Be Printers den Marktzugang durch innovative Printprodukte für die Branchen Home Entertainment, Kosmetik, Gesundheit und Süßwaren. Be Printers verkaufte seine Druckereien in Italien sowie das dortige Kalendergeschäft; in Kolumbien wurde die Beteiligung an einer Druckerei veräußert.

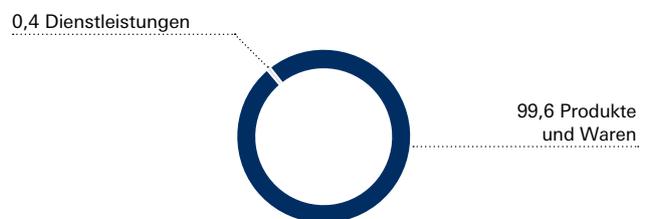
Be Printers verlängerte im Berichtszeitraum Verträge mit wichtigen europäischen Bestandskunden wie der Otto Group, den Mediengruppen Klambt, Axel Springer und Funke sowie mit G+J España. Die US-Druckereien von Be Printers sicherten sich mit dem erneuten Abschluss eines über fünf Jahre laufenden Druckvertrages mit der Buchverlagsgruppe Penguin Random House eine fortdauernde Auslastung im Bereich Buchdruck.

Bei Be Printers wurde im Geschäftsjahr eine substantielle Abschreibung auf Prinovis vorgenommen. Sondereffekte sind nicht im Operating EBITDA enthalten.

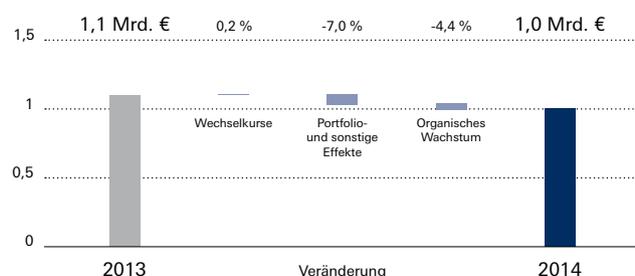
### Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



### Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



### Umsatzanalyse



## Corporate Investments/Corporate Center

Der Bereich Corporate Investments, der alle operativen Aktivitäten von Bertelsmann auf Konzernebene umfasst, weist für 2014 einen niedrigeren Umsatz, zugleich aber ein stark gesteigertes operatives Ergebnis aus. Der Umsatz sank um 6,6 Prozent auf 510 Mio. € (Vj.: 546 Mio. €). Dynamisches Wachstum bei der Musikrechtstochter BMG konnte Rückgänge durch den planmäßigen Rückbau der Club- und Direktmarketinggeschäfte zum Teil ausgleichen. Das Operating EBITDA stieg dank der positiven Entwicklung bei BMG um 120 Prozent auf 44 Mio. € (Vj.: 20 Mio. €). Die EBITDA-Marge betrug 8,6 Prozent nach 3,7 Prozent im Vorjahr. Bei Corporate Investments waren zum Jahresende 3.908 Mitarbeiter beschäftigt (31. Dezember 2013: 4.146 Mitarbeiter).

Bertelsmann erzielte 2014 wesentliche Fortschritte beim Aufbau des neuen Geschäftsfeldes Bildung. Mit der US-Firma Relias Learning übernahm der Konzern im November einen schnell wachsenden und im Gesundheitswesen führenden E-Learning-Anbieter. Darüber hinaus erwarb Bertelsmann eine Minderheitsbeteiligung am US-Bildungsanbieter Udacity. Bei den Fonds University Ventures I und University Ventures II, deren Ankerinvestor Bertelsmann ist, wurden im Berichtsjahr weitere Investitionen in wachstumsstarke Unternehmen im Bildungssektor getätigt, darunter die Ponce School of Medicine in Puerto Rico sowie das innovative US-Start-up Galvanize.

Die Musikrechtstochter BMG wuchs 2014 sowohl organisch als auch durch gezielte Katalog- und Firmenübernahmen. So wurden der Musikverlag Talpa Music in den Niederlanden sowie die Labels Vagrant Records in den USA und Infectious Music in Großbritannien erworben, außerdem die Musikrechtekataloge Skint/Loaded, Hal David und Montana sowie der Vermarktungsspezialist Union Square Music. BMG nahm zahlreiche namhafte Künstler und Bands neu unter Vertrag, darunter in Deutschland die Beatsteaks, Kraftklub, Casper und The BossHoss, in den USA Dave Stewart, The Strokes, The Smashing Pumpkins und Faith Evans sowie in Großbritannien Simply Red, Simple Minds, Sigma, M.I.A. und den Komponisten Wayne Hector. BMG schloss das Jahr in Deutschland mit einem kumulierten Single-Charts-Anteil von 18 Prozent und damit als erfolgreichster Musikverlag des Landes ab. Die Künstler und Autoren des Unternehmens gewannen zahlreiche Grammy- und Echo-Preise. BMG eröffnete zu Jahresbeginn 2014 eine Niederlassung in Peking.

Die Fonds Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI), Bertelsmann Asia Investments (BAI) in China und Bertelsmann India Investments (BII) sowie das Corporate Center in Brasilien erweiterten ihr Investmentportfolio im Berichtszeitraum auf insgesamt 92 Beteiligungen. BAI beteiligte sich im Berichtsjahr

neu an elf Unternehmen. Zu den neuen Investments in Indien zählten Onlinemarktplätze für Möbel und Immobilien. In Brasilien beteiligte sich Bertelsmann an einem Bildungsfonds mit Schwerpunkt auf Technologien. Mit dem Verkauf des Multichannel-Netzwerks StyleHaul an die RTL Group gelang BDMI ein erfolgreicher Exit.

Die Club- und Direktmarketinggeschäfte wurden im Berichtszeitraum weiter zurückgefahren bzw. geschlossen. Bertelsmann kündigte die Schließung des Clubs Bertelsmann mit allen verbliebenen Filialen in Deutschland zu Ende 2015 an. Der vom Club erfolgreich mitvertriebene E-Reader Tolino wird fortgeführt und weiterentwickelt. In Spanien wurde der verbliebene 50-Prozent-Anteil von Bertelsmann am Círculo de Lectores an den bisherigen Joint-Venture-Partner Planeta verkauft. Der im Vorjahr vereinbarte Verkauf der Clubgeschäfte in Tschechien und der Slowakei an einen tschechischen Investor wurde im März 2014 vollzogen. Die ukrainischen Clubaktivitäten gerieten vor dem Hintergrund des Konflikts in der Ostukraine stark unter Druck. Der operative Direktvertrieb von Inmediaone wurde zum 30. Juni 2014 eingestellt.

Der Bereich Corporate Center, der alle Zentralstandorte des Konzerns abbildet, unterstützte im Berichtsjahr wesentliche Transaktionen. Er steuerte zudem die konsequente Fortführung des mehrjährigen Programms „Operational Excellence“, mit dem geschäftsunterstützende Prozesse in den Bereichen Personal, Finanzen/Buchhaltung, IT und Einkauf optimiert werden sollen. Auch die Ausrichtung eines Management Meetings und einer „Creativity Conference“ mit namhaften Künstlern und Referenten in London zählten zu den Arbeitsschwerpunkten. Das Corporate Center begleitete die Einrichtung eines neuen Vorstandsressorts Personal mit den Schwerpunkten Talentmanagement und Führungskräfteentwicklung, das zum Jahreswechsel mit Immanuel Hermreck besetzt wurde.

## Gesamtaussage der Unternehmensleitung zur wirtschaftlichen Lage

Die Geschäfte von Bertelsmann entwickelten sich im abgelaufenen Geschäftsjahr 2014 insgesamt solide. Bei der strategischen Transformation des Konzerns hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Portfolio erzielte Bertelsmann wesentliche Fortschritte. Neben dem Abbau strukturell rückläufiger Geschäfte wurde vor allem der Aufbau neuer, wachstumsträchtiger Geschäfte vorangetrieben.

Im Berichtszeitraum stieg der Konzernumsatz um 3,1 Prozent auf 16,7 Mrd. € (Vj.: 16,2 Mrd. €). Der erwartungsgemäß starke Umsatzzuwachs bei Penguin Random House wurde angesichts des erstmaligen ganzjährigen Einbezugs in den Konzernabschluss erreicht (Prognose im Geschäftsbericht 2013: stark über Vorjahr); hinzu kam eine starke Bestsellerperformance. Demgegenüber belasteten eine schwache Marktentwicklung in Frankreich sowie der forcierte Rückbau einiger strukturell rückläufiger Geschäfte insbesondere im Druckbereich den Konzernumsatz. Angesichts der strategischen Desinvestitionen lag das moderate Umsatzwachstum unter den Erwartungen (Prognose im Geschäftsbericht 2013: deutlicher Anstieg). Eine positive Prognoseabweichung ergab sich für das Operating EBITDA, das mit 2.374 Mio. € (Vj.: 2.311 Mio. €) moderat über dem Vorjahresniveau lag (Prognose im Geschäftsbericht 2013: stabile Entwicklung). Das Operating EBIT erreichte erwartungsgemäß ein stabiles Niveau von 1.769 Mio. € nach 1.763 Mio. € (Prognose im Geschäftsbericht 2013: stabil bis leicht über Vorjahr/angepasste Prognose im Halbjahresfinanzbericht 2014: stabil bis leicht unter Vorjahr). Der zur Konzernsteuerung verwendete BVA lag mit 188 Mio. € stark unter dem Vorjahreswert von 283 Mio. € (Prognose im Geschäftsbericht 2013: stark abnehmender BVA). Die erwartete Entwicklung spiegelt den transaktionsbedingten starken Anstieg des investierten Kapitals wider.

Im Geschäftsjahr 2014 lag der Fokus des Vorstands unverändert auf der Transformation des Konzerns, aufbauend auf die vier strategischen Stoßrichtungen: Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen. Der Stärkung der Kerngeschäfte dienten die Gründung neuer TV-Sender durch die RTL Group, der Erwerb der Santillana-Publikumsverlage sowie die vollständige Übernahme von Gruner + Jahr. Darüber hinaus wurden strukturell rückläufige Geschäfte veräußert, so das US-Druckgeschäft Brown Printing, die italienischen Druckgeschäfte von Be Printers sowie die Clubgeschäfte in Spanien, Tschechien und der Slowakei. Zudem wurde die Schließung der deutschsprachigen Club- und Direktmarketinggeschäfte zu Ende 2015 beschlossen. Die digitale Transformation wurde auf allen Ebenen des Konzerns vorangetrieben, so etwa bei der RTL Group durch den Ausbau bestehender nicht linearer TV-Angebote sowie

durch Akquisitionen wie SpotXchange und StyleHaul. Penguin Random House festigte mit einem Katalog von mittlerweile mehr als 100.000 Titeln seine Marktführerschaft bei E-Books und Gruner + Jahr baute sein Angebot an digitalen Inhalten und digitaler Werbevermarktung aus. Arvato wuchs mit Dienstleistungen für Unternehmen aus den Bereichen IT/Hightech und mit E-Commerce-Dienstleistungen. Die Wachstumsplattformen von Bertelsmann wurden insbesondere durch die Übernahmen des US-Onlinebildungsanbieters Relias Learning gestärkt. Darüber hinaus erwarb die RTL-Group-Produktionstochter Fremantle Media die Mehrheit am TV-Produktionsunternehmen 495 Productions, Arvato den E-Commerce-Dienstleister Netrada und BMG unter anderem die Musikverlage Talpa und Union Square sowie die Rechtekataloge Montana und Hal David. In den Wachstumsregionen erweiterte der Fonds Bertelsmann Asia Investments seine Beteiligungen an führenden Digitalunternehmen in China. In Indien beteiligte sich Bertelsmann an der E-Commerce-Plattform Pepperfry und dem Bildungsanbieter iNurture. Gemeinsam mit der brasilianischen Investmentgesellschaft Bozano Investimentos gründete Bertelsmann einen Education-Technologie-Fonds in Brasilien.

Die Finanz- und Vermögenslage ist trotz der anhaltend hohen Investitionstätigkeit sehr solide. Die ausgewiesenen liquiden Mittel zum 31. Dezember 2014 in Höhe von 1,3 Mrd. € stellen eine ausreichende Liquiditätssituation dar. Die Ratingagenturen Moody's und S&P stuften die Kreditwürdigkeit von Bertelsmann unverändert mit „Baa1“ bzw. „BBB+“ und einem stabilen Ausblick ein. Insgesamt hat Bertelsmann das Geschäftsjahr 2014 zufriedenstellend beendet und ist finanziell solide aufgestellt.

## Nachtragsbericht

Nach dem 31. Dezember 2014 sind keine berichtspflichtigen Ereignisse eingetreten.

## Risiko- und Chancenbericht

### Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem (RMS) von Bertelsmann dient der Früherkennung, Beurteilung und Steuerung interner und externer Risiken. Das Interne Kontrollsystem (IKS) als integraler Bestandteil des RMS überwacht die Wirksamkeit der implementierten Gegenmaßnahmen. Ziel des RMS ist es, materielle Risiken für den Konzern rechtzeitig zu identifizieren, um Gegenmaßnahmen ergreifen und Kontrollen durchführen

zu können. Risiken sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für Bertelsmann negativen Prognose bzw. Zielabweichung führen können. Darüber hinaus können sich Risiken negativ auf die Erreichung der strategischen, operativen sowie berichterstattungs- und Compliance-relevanten Ziele des Konzerns auswirken.

Der Prozess des Risikomanagements erfolgt in Anlehnung an die international anerkannten Rahmenwerke des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework bzw. Internal Control – Integrated Framework) und ist in die Teilschritte Identifikation, Bewertung, Steuerung, Kontrolle und Überwachung gegliedert. Schwerpunkt der Risikoidentifizierung ist die Risikoinventur, die jährlich die wesentlichen Risiken der Unternehmenstätigkeit vom Profit Center aufwärts ermittelt und dann stufenweise auf Divisions- und Konzernebene zusammenfasst. So ist sichergestellt, dass Risiken am Ort ihrer Wirksamkeit erfasst werden. Zusätzlich erfolgen halbjährlich eine konzernweite Nacherhebung der wesentlichen Risiken sowie quartalsweise eine Berichterstattung mit Negativmeldungen. Durch die Ad-hoc-Berichterstattungspflicht werden unterjährige wesentliche Veränderungen in der Risikoeinschätzung dem Vorstand zur Kenntnis gebracht. Den Risiken werden Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen gegenübergestellt. Auf diese Weise wird das sogenannte Nettorisiko ermittelt. Der Zeithorizont für die Einschätzung von Risiken beträgt sowohl ein Jahr als auch drei Jahre, um Steuerungsmaßnahmen frühzeitig einleiten zu können. Ausgangspunkt für die Ermittlung der wesentlichen Konzernrisiken ist analog der mittelfristigen Unternehmensplanung der Dreijahreszeitraum. Dabei ergibt sich die Bewertung eines Risikos als Produkt aus geschätzter negativer Auswirkung auf den Free Cashflow bei Eintritt des Risikos und der geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit. Die Risikoüberwachung durch das Management erfolgt fortlaufend. Das RMS sowie das IKS als Teil des RMS werden kontinuierlich weiterentwickelt und sind in die laufende Berichterstattung an Vorstand und Aufsichtsrat von Bertelsmann eingebunden. Um die Erfüllung gesetzlicher und interner Anforderungen sicherzustellen, finden in regelmäßigen Abständen Sitzungen der Corporate und Divisional Risk Management Committees statt.

Der Abschlussprüfer prüft das Risikofrüherkennungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG auf seine Eignung, Entwicklungen, die den Fortbestand der Bertelsmann SE & Co. KGaA gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen, und berichtet die Ergebnisse an den Aufsichtsrat. Die Konzernrevision führt fortlaufend Prüfungen der Angemessenheit und der Funktionsfähigkeit des RMS in den Unternehmensbereichen Penguin Random House, Arvato und Be Printers sowie in den Bereichen Corporate Investments und Corporate Center durch. Die Risikomanagementsysteme der RTL Group und von Gruner + Jahr werden durch die jeweiligen divisionseigenen

internen Revisionen sowie externe Wirtschaftsprüfer beurteilt. Aufgedeckte Mängel werden zeitnah durch geeignete Maßnahmen beseitigt. Der Bertelsmann-Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des RMS anhand der unternehmensspezifischen Gegebenheiten ausgestaltet. Dennoch kann selbst ein angemessen eingerichtetes und funktionsfähiges RMS keine absolute Sicherheit für die Identifikation und Steuerung von Risiken gewährleisten.

### **Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und Internes Kontrollsystem**

Die Ziele des rechnungslegungsbezogenen RMS und des IKS sind zum einen die Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der externen und internen Rechnungslegung gemäß der geltenden Gesetzeslage sowie eine zeitnahe Bereitstellung von Informationen. Zum anderen soll die Berichterstattung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bertelsmann vermitteln. Die nachstehenden Aussagen gelten für den Konzernabschluss (einschließlich Konzernanhang und zusammengefassten Lageberichts) inklusive der Zwischenberichterstattungen wie auch für das interne Management Reporting.

Das IKS für den Rechnungslegungsprozess besteht aus folgenden Teilbereichen: Die konzerninternen Regeln zur Abschlusserstellung und Bilanzierung (z. B. IFRS-Handbuch, Richtlinien, Rundschreiben) werden allen eingebundenen Mitarbeitern zeitnah zur Verfügung gestellt. Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt in einem konzernweit einheitlichen Berichterstattungssystem. Durch umfangreiche automatische Systemkontrollen wird die Datenkonsistenz der Abschlüsse sichergestellt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems erfolgt durch einen dokumentierten Änderungsprozess. Systemseitige Abstimmprozesse von konzerninternen Geschäftsvorfällen dienen zur Vorbereitung der entsprechenden Konsolidierungsschritte. Sachverhalte, die zu wesentlichen Fehlaussagen im Konzernabschluss führen können, werden jeweils zentral von Mitarbeitern der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der RTL Group (für den vorkonsolidierten Teilkonzern) überwacht sowie gegebenenfalls unter Hinzunahme externer Experten verifiziert. Zentrale Ansprechpartner der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der Unternehmensbereiche stehen zudem in kontinuierlichem Kontakt mit den Tochterfirmen vor Ort, um die IFRS-konforme Bilanzierung sowie die Einhaltung von Berichtsfristen und -pflichten sicherzustellen. Abgerundet werden diese präventiven Maßnahmen durch Kontrollen in Form von Analysen durch das Konzernrechnungswesen der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der RTL Group (für den vorkonsolidierten Teilkonzern). Diese Analysen dienen der Aufdeckung verbliebener Inkonsistenzen. In das interne Management Reporting sind zudem die Controlling-Abteilungen der Unternehmensbereiche und des Konzerns eingebunden. Im Rahmen der quartalsweisen

Segmentabstimmung erfolgt eine Abstimmung des internen und externen Berichtswesens. Durch die Einführung eines weltweit verbindlichen Kontrollrahmens für die dezentralen Rechnungslegungsprozesse soll zudem ein standardisierter Aufbau des IKS auf Ebene der lokalen Buchhaltungen aller vollkonsolidierten Konzerngesellschaften erreicht werden. Feststellungen der externen Prüfer sowie der Konzernrevision in Bezug auf die Bilanzierung werden zeitnah mit den betroffenen Unternehmen besprochen und Lösungswege erarbeitet. Im Rahmen eines Self Assessment erfolgt jährlich eine Bestandsaufnahme der Qualität des IKS in den wesentlichen Konzerngesellschaften. Die Ergebnisse werden auf Ebene der Prüfungs- und Finanzausschüsse der Unternehmensbereiche diskutiert.

Die Konzernrevision sowie die internen Revisionen von RTL Group und Gruner + Jahr beurteilen die rechnungslegungsrelevanten Prozesse im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit. Darüber hinaus berichtet der Konzernabschlussprüfer im Rahmen seiner Abschlussprüfung dem Prüfungs- und Finanzausschuss des Aufsichtsrats der Bertelsmann SE & Co. KGaA über im Rahmen der Prüfung gegebenenfalls erkannte wesentliche Schwächen des rechnungslegungsbezogenen Internen Kontrollsystems und die Feststellungen zum Risikofrüherkennungssystem.

### Wesentliche Konzernrisiken

Bertelsmann ist einer Reihe von Risiken ausgesetzt. Die für Bertelsmann wesentlichen Risiken, die im Rahmen der Risikoberichterstattung identifiziert wurden, sind in der nachfolgenden Tabelle ihrem Rang nach aufgelistet. Entsprechend der Höhe des möglichen Mittelabflusses werden die Risiken im Sinne der Risikotragfähigkeit als bestandsgefährdend,

erheblich, signifikant, moderat oder gering klassifiziert. Im Rahmen der abgelaufenen Risikoinventur wurden keine Risiken, die als erheblich oder bestandsgefährdend einzustufen wären, identifiziert.

Aufgrund der Heterogenität der Konzerngeschäfte und der damit verbundenen unterschiedlichen Risiken, denen die einzelnen Unternehmensbereiche ausgesetzt sind, werden im Folgenden die identifizierten wesentlichen strategischen und operativen Konzernrisiken nach Bereichen untergliedert beschrieben. Als übergeordnete Risiken wurden Risiken aus Akquisitionen sowie Risiken der Informationstechnologie identifiziert und separat beschrieben. Im Anschluss erfolgt eine Erläuterung der rechtlichen und regulatorischen Risiken sowie der Finanzmarktrisiken. Diese Risiken werden über die Konzernfunktionen im Wesentlichen zentral gesteuert.

### Strategische und operative Risiken

Die Weltwirtschaft hat im Jahr 2014 ihr moderates Wachstum fortgesetzt. Im Jahr 2015 dürfte das globale Wachstum langsam an Fahrt gewinnen. Trotz der nachlassenden Unsicherheit in Bezug auf die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen bleibt die Geschäftsentwicklung von Bertelsmann mit gewissen Risiken behaftet. Unter Annahme der anhaltenden Normalisierung der gesamtwirtschaftlichen Lage rechnet Bertelsmann für das Jahr 2015 mit einem stabilen Geschäftsverlauf. Neben dem Risiko aus der konjunkturellen Entwicklung stellen Preis- und Margenrisiken, Kundenrisiken, Risiken aus Lieferantenbeziehungen, der etwaige Verlust an Zuschauer- und Marktanteilen sowie Risiken aus Änderungen im Marktumfeld weitere signifikante Konzernrisiken dar. Deren Entwicklung kann wesentlich beeinflusst werden durch ein verändertes Kundenverhalten infolge der Digitalisierung, durch die Entwicklung

### Übersicht wesentlicher Konzernrisiken

Rang	Risikoart	Risikoklassifizierung				Bestandsgefährdend
		Gering	Moderat	Signifikant	Erheblich	
1	Preis- und Margenrisiken			■		
2	Kundenrisiken			■		
3	Lieferantenrisiken			■		
4	Zuschauer- und Marktanteil			■		
5	Änderungen im Marktumfeld			■		
6	Konjunkturelle Entwicklungen			■		
7	Integrationsrisiken Penguin Random House		■			
8	Mitarbeiterbezogene Risiken		■			
9	Rechtliche und regulatorische Risiken		■			
10	Finanzmarktrisiken	■				

Risikoklassifizierung (möglicher Mittelabfluss im Dreijahreszeitraum): gering: < 50 Mio. Euro, moderat: 50–100 Mio. Euro, signifikant: 100–250 Mio. Euro, erheblich: 250–500 Mio. Euro, bestandsgefährdend: > 500 Mio. Euro

■ Vorhandene Risiken

und Einführung von Produkten und Dienstleistungen seitens neuer oder bestehender Wettbewerber, durch Forderungsausfälle sowie Ausfälle und Beeinträchtigungen entlang der Produktionsstufen der einzelnen Unternehmensbereiche, z. B. im Bereich IT. Integrationsrisiken in Verbindung mit dem Zusammenschluss von Penguin Random House sowie mitarbeiterbezogene Risiken stellen für Bertelsmann moderate Risiken dar.

Die fortschreitende Digitalisierung birgt für die RTL Group das Risiko einer zunehmenden Fragmentierung der Märkte, da die Zuschauer immer mehr Auswahl haben (u. a. durch Onlineplattformen) und gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren sinken. Mögliche Folgen sind rückläufige Zuschauer- und Werbemarkanteile und damit letztlich sinkende Umsatzerlöse. Die RTL Group tritt dem Risiko insbesondere mit einer kontinuierlichen Überarbeitung und Weiterentwicklung der Sender- und Programmstrategien entgegen, unter anderem durch Aufbau von aufeinander abgestimmten Senderfamilien und eine kontinuierliche Anpassung an internationale Programmtrends. Ein zunehmender Wettbewerb im Bereich der Programmakquisition und TV-Produktion mit dem Risiko potenzieller Kostensteigerungen könnte die Ertragskraft der RTL Group ebenfalls beeinträchtigen. Um dieses Risiko zu mindern, werden mit wichtigen Inhaltelieferanten langfristige Verträge geschlossen sowie der Programmanteil an Eigenproduktionen ausgeweitet. Ferner hat die konjunkturelle Entwicklung einen unmittelbaren Einfluss auf die TV-Werbemärkte und damit auf die Erlöse der RTL Group. Diesem Risiko wird mit der Erschließung werbeunabhängiger Einnahmequellen begegnet, z. B. Distributionsumsätze von Plattformbetreibern. Zur Verringerung des Risikos von Kundenverlusten wird ein aktives Kundenmanagement betrieben.

Für Penguin Random House stellt das wesentliche Risiko ein steigender Margendruck dar, ausgelöst durch sinkende E-Book-Preise und Änderungen in den Verkaufskonditionen. Um diesem Risiko entgegenzuwirken, führt Penguin Random House intensive Verhandlungen mit Kunden und überwacht die Marktpreisentwicklungen. Penguin Random House sieht sich Forderungsausfallrisiken ausgesetzt, die durch ein sorgfältiges Debitorenmanagement und den Abschluss von Kreditversicherungen begrenzt werden. Daneben besteht weiterhin das Risiko aus dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen, insbesondere bei der Integration der IT-Systeme. Das Management hat einen Integrationsplan entwickelt, dessen Umsetzungsfortschritt laufend durch ein Integration Management Office überwacht wird. Im Bereich der physischen Bücher könnte der allgemeine Trend hin zu wachsenden Onlineverkäufen Kundenbeziehungen bedrohen und sinkende stationäre Verkäufe sowie anhaltenden Margendruck zur Folge haben. Die Risikominimierungsstrategie beinhaltet ein aktives Kundenmanagement, die Steigerung von E-Book-Verkäufen und Onlineverkäufen physischer Bücher sowie Werbemaßnahmen zur Steigerung von Marktanteilen. Darüber hinaus sieht

sich Penguin Random House einem lieferantenseitig bedingten Kostendruck sowie Risiken aus einer allgemeinen konjunkturellen Unsicherheit ausgesetzt. Das Management begegnet diesen Risiken durch ein aktives Lieferantenmanagement sowie flexible Kostenstrukturen, die eine schnelle Reaktion auf konjunkturelle Schwächephasen ermöglichen.

Für Gruner + Jahr stellt die Gefahr einer Eintrübung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds und infolgedessen sinkender Anzeigen- und Vertriebs Erlöse das größte Risiko dar. Dies geht einher mit einem sich ändernden Marktumfeld, in dem Preisdruck und Umsatzverluste als Folge einer weiteren Konzentration im Agenturmarkt und aggressiver Anzeigenkonditionen von Wettbewerbern nicht auszuschließen sind. Weiterhin besteht das Risiko, dass die zunehmende Bedeutung digitaler Werbemöglichkeiten zu sinkenden Margen führt. Neben der Gefahr des Verlustes von Schlüsselkunden, da z. B. Anzeigenkunden auf andere Medien ausweichen könnten, besteht lieferantenseitig das Risiko steigender Kosten. Begegnet wird den Risiken durch ein aktives Kosten- und Kundenmanagement, die Entwicklung neuer Angebotsformen sowie Preis- und Qualitätsverbesserungen. Auf EU-Ebene diskutierte Werbeeinschränkungen (z. B. für Automobilwerbung) können zu sinkenden Anzeigenerlösen führen.

Arvato sieht sich insbesondere Risiken aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie aus einem sich verändernden Marktumfeld ausgesetzt. Die Etablierung einer Matrixorganisation mit Fokus auf Solution Groups sowie einem zentralen Key Account Management trägt zu einer zielgerichteten Kundenansprache bei. Dem Verlust von Großkunden wird darüber hinaus durch langfristige Vertragsgestaltungen mit umfangreichen Leistungsbündeln bei gleichzeitig flexiblen Kostenstrukturen sowie durch integrierte Dienstleistungselemente entgegengetreten. Lieferantenseitig stellen sowohl die Qualität bezogener Güter und Dienstleistungen als auch deren Beschaffungskosten, sofern der Anstieg nicht an die Kunden weitergegeben werden kann, wesentliche Risiken dar. Bedingt durch einen gleichzeitigen Anstieg der Abhängigkeit von wenigen Lieferanten steigt in einigen Bereichen der Margendruck. Gegenmaßnahmen sind der Abschluss von Langzeitverträgen, ein aktiver Austausch mit bestehenden Lieferanten sowie die Beobachtung des Lieferantenmarktes. Ein Anstieg der Wettbewerbsintensität resultiert daraus, dass Wettbewerber ihre Wertschöpfungskette ausweiten und damit der Strategie von Arvato folgen. Auch der Markteintritt neuer Wettbewerber könnte den Wettbewerbsdruck erhöhen und zu geringeren Margen führen. Eine konstante Fortentwicklung des Leistungsportfolios soll die Wettbewerbsposition verbessern und die Kundenbindung durch integrierte Lösungen, verbunden mit einer tendenziell höheren Wertschöpfung, erhöhen. Eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds kann zu zurückgehenden Umsätzen und damit zu geringeren Deckungsbeiträgen führen, was Kostensenkungsmaßnahmen

und Kapazitätsanpassungen erfordern würde. Risikomindernd wirkt die breite Diversifikation über Kunden, Branchen und Regionen hinweg. Hinsichtlich des fortschreitenden Trends zur Digitalisierung bestehen zusätzliche Risiken bei einzelnen Kundensegmenten von Arvato, insbesondere im Bereich der Distribution und der Herstellung physischer Medienprodukte. Diesen Risiken wird unter anderem durch die Entwicklung von Geschäftsansätzen, die digitale Dienstleistungen umfassen, begegnet. Weiterhin wird der gezielte Rückbau von Geschäftsfeldern ohne strategische oder wirtschaftliche Perspektive vorgenommen.

Für Be Printers stellen Kundenrisiken, vor allem die strukturell erhöhte Abhängigkeit von einzelnen Großkunden, nach wie vor das bedeutendste Risiko dar. Diesem wird, neben dem Abschluss von Kreditversicherungen und einem aktiven Debitorenmanagement, insbesondere durch die flexible Gestaltung von Kundenverträgen begegnet. Ferner kann auch die Verschlechterung des konjunkturellen Umfelds zu Auflagenrückgängen, verbunden mit negativen Ergebniseffekten, führen. Preis- und Margendruck resultieren zudem aus einem Marktumfeld, das von Überkapazitäten sowie bestehenden Konsolidierungstendenzen gekennzeichnet ist. Steigende Rohstoffpreise – insbesondere für Papier –, die nicht an Kunden weitergereicht werden können, stellen weitere Risiken auf der Lieferantenseite dar. Risikominimierungsstrategien beruhen insbesondere auf einer ständigen Optimierung und Flexibilisierung der Kostenstrukturen, der Vereinbarung von Preisgleitklauseln sowie einer permanenten Marktbeobachtung.

Der Bereich Corporate Investments umfasst neben den verbliebenen Club- und Direktmarketinggeschäften des Konzerns die Fondsaktivitäten sowie die strategischen Wachstumsbereiche Musikrechte und Bildung. Die identifizierten Risiken sind aus Konzernsicht von untergeordneter Bedeutung.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass durch den demografischen Wandel verstärkt mitarbeiterbezogene Risiken in den Fokus der Risikoberichterstattung treten. Hervorzuheben sind beispielsweise die Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaft, Herausforderungen bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal und die Abwanderung von Top-Führungskräften. Dieses Risiko gilt für sämtliche Unternehmensbereiche. Als Gegenmaßnahmen sind z. B. Weiterbildungsmaßnahmen und Gesundheitsprogramme, verstärkte Rekrutierungsmaßnahmen sowie eine bereichsübergreifende Talententwicklung zu nennen.

### Risiken aus Akquisitionen

Die Entwicklungsstrategie des Konzerns beinhaltet neben organischem Wachstum gezielte Akquisitionen erfolversprechender Geschäfte. Die im Jahr 2014 getätigten Akquisitionen bergen sowohl Chancen als auch Risiken. Bereits die Auswahl

der richtigen Investitionsobjekte und die Allokation von Investitionsmitteln bergen Risiken, denen durch strikte Investitionskriterien Rechnung getragen wird. Die Integration in den Konzern erfordert Einmalaufwendungen, denen in der Regel langfristig Vorteile durch Synergieeffekte gegenüberstehen. In diesem Zusammenhang bestehen Risiken darin, dass die Integrationskosten höher als erwartet ausfallen oder die Synergien nicht in dem Maße eintreten wie prognostiziert. Die Integrationsprozesse werden daher durch das Management permanent überwacht.

### Risiken der Informationstechnologie

Für ein global agierendes Medienunternehmen wie Bertelsmann ist die Zuverlässigkeit und Sicherheit der Informationstechnologie von zentraler Bedeutung und stellt oft einen wettbewerbsdifferenzierenden Faktor dar. Die Fähigkeit, Informationen zeitgerecht, vollständig, fehlerfrei und vertraulich zur Verfügung zu stellen und störungsfrei zu verarbeiten, ist für Bertelsmann erfolgskritisch. Herausforderungen ergeben sich einerseits aus vielfach noch nicht standardisierten internen Prozessen sowie aus externen Gefährdungspotenzialen wie Cyber-Attacken, die im Markt- und Wettbewerbsumfeld stark zugenommen haben. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der breiten Anwendung von Cloud-basierten IT-Anwendungen sowie der starken Zunahme von mobilen Lösungen. Bertelsmann hat im Jahr 2014 auf die verschärften Rahmenbedingungen reagiert und konzernweit ein Information Security Management System (ISMS, basierend auf dem Industriestandard ISO 27001) eingeführt. Das Managementsystem beinhaltet eine regelmäßige und strukturierte Erhebung der Einhaltung der Vorgaben sowie eine systematische Erfassung von Risiken der Informationssicherheit sowie Ableitung zugehöriger Maßnahmen.

### Rechtliche und regulatorische Risiken

Bertelsmann ist als weltweit tätiger Konzern grundsätzlich einer Vielzahl rechtlicher und regulatorischer Risiken ausgesetzt, die von Rechtsstreitigkeiten bis hin zu unterschiedlicher Auslegung steuerlicher Sachverhalte reichen können. Diese Risiken werden durch die entsprechenden Fachabteilungen des Konzerns laufend überwacht.

Als Reaktion auf das Verfahren des Bundeskartellamts im Jahr 2007 wegen der von IP Deutschland und Seven One Media („SOM“) angebotenen Rabattmodelle („Share Deals“) erhob RTL II im November 2008 Klage gegen IP Deutschland, eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der RTL Group, und SOM. Die Klage von RTL II beschränkt sich derzeit auf den Zugang zu Informationen, mit deren Hilfe die Kläger beweisen wollen, dass ihnen durch besagte Rabattmodelle ein Schaden entstanden sei. Das erstinstanzliche Gericht in Düsseldorf hat entschieden, ein Sachverständigengutachten in Auftrag zu geben.

Ausländische Investitionen in Medienunternehmen in der Volksrepublik China sind Einschränkungen unterworfen. Einige der Bertelsmann-Beteiligungen in China werden daher treuhänderisch gehalten, um den lokalen Vorschriften zu genügen. Mit diesen Treuhändern bestehen Vereinbarungen zur Sicherung der Rechte von Bertelsmann. Derartige Gestaltungen sind für Investitionen in China marktüblich und werden von den chinesischen Behörden seit vielen Jahren toleriert. Allerdings besteht ein gewisses Risiko, dass sie in China gerichtlich nicht durchgesetzt werden können, wenn die Volksrepublik China ihre Politik gegenüber Investitionen von Ausländern ändern und z. B. Offshore-Investitionen generell oder im Medienbereich die Anerkennung versagen sollte. Zudem ist nicht auszuschließen, dass bestehende Vorschriften von den chinesischen Behörden oder Gerichten künftig abweichend von der bisherigen Praxis interpretiert werden. Bei nachweislichen Rechtsverletzungen könnte Bertelsmann im Extremfall erheblichen Strafzahlungen oder dem Entzug von Geschäftslizenzen bis hin zur sofortigen Schließung von chinesischen Beteiligungen ausgesetzt sein. Dies betrifft Gesellschaften von Arvato und Gruner + Jahr sowie Investments von Bertelsmann Asia Investments (BAI). Ein derart hartes Vorgehen der chinesischen Behörden ist bislang allerdings nur in Ausnahmefällen bekannt geworden.

Abgesehen von den oben genannten Sachverhalten sind gegenwärtig keine weiteren für den Konzern wesentlichen rechtlichen und regulatorischen Risiken ersichtlich.

### Finanzmarktrisiken

Als international tätiger Konzern ist Bertelsmann einer Reihe von Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Hierzu zählen insbesondere Zins- und Währungsrisiken. Diese Risiken werden im Wesentlichen zentral auf Basis einer durch den Vorstand festgelegten Richtlinie gesteuert. Derivative Finanzinstrumente werden dabei ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt. Bertelsmann setzt Währungsderivate insbesondere zur Sicherung von bilanzierten und zukünftigen Transaktionen ein, die einem Wechselkursrisiko unterliegen. Bei einigen festen Abnahmeverpflichtungen in Fremdwährung erfolgt bei Vertragsabschluss eine Teilsicherung, die fortlaufend erweitert wird. Eine Reihe von Tochtergesellschaften ist außerhalb des Euro-Währungsraums angesiedelt. Die Steuerung der sich hieraus ergebenden Translationsrisiken erfolgt auf Basis des Verhältnisses von wirtschaftlichen Schulden zu Operating EBITDA (Leverage Factor). Hierbei orientiert sich Bertelsmann langfristig an der für den Konzern definierten Höchstgrenze für den Leverage Factor. Translationsrisiken aus Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften werden nicht abgesichert. Zinsderivate werden zur ausgewogenen Steuerung des Zinsänderungsrisikos zentral eingesetzt. Im Rahmen des Zinsmanagements wird das Cashflow-Risiko aus Zinsänderungen zentral überwacht und gesteuert. Dabei wird ein

ausgewogenes Verhältnis verschiedener Zinsbindungen durch die Wahl entsprechender Fristigkeiten bei den originären liquiditätswirksamen Finanzaktiva und -passiva sowie fortlaufend durch den Einsatz von Zinsderivaten erzielt. Das Liquiditätsrisiko wird regelmäßig auf Basis der Planungsrechnung überwacht. Die bestehende syndizierte Kreditlinie sowie eine angemessene Liquiditätsvorsorge bilden einen ausreichenden Risikopuffer für ungeplante Auszahlungen. Kontrahentenrisiken bestehen im Konzern bei angelegten liquiden Mitteln sowie im Ausfall eines Kontrahenten bei Derivategeschäften. Geldgeschäfte und Finanzinstrumente werden grundsätzlich nur mit einem fest definierten Kreis von Banken einwandfreier Bonität abgeschlossen. Bestehende Risiken aus der Anlage liquider Mittel werden kontinuierlich beobachtet. Finanzanlagen sind grundsätzlich kurzfristig ausgerichtet, um das Anlagevolumen im Falle einer veränderten Bonitätseinschätzung reduzieren zu können (vgl. hierzu auch im Konzernanhang, Textziffer 25, die Ausführungen zum „Finanzrisikomanagement“).

### Gesamtrisiko

Die Gesamtrisikoposition befindet sich auf Vorjahresniveau. Innerhalb der zehn größten Konzernrisiken, die zum Vorjahr unverändert geblieben sind, hat eine Relevanzverschiebung stattgefunden. Während Risiken, die aus den Änderungen im Marktumfeld resultieren, geringer eingeschätzt werden, hat sich der Stellenwert von Preis- und Margenrisiken erhöht. Die fortschreitende digitale Transformation der Geschäfte antizipiert den technologischen Wandel bereits vielfach, sodass sich die Risiken in diesem Zusammenhang zunehmend in anderen operativen Risiken, wie Preis- und Margenrisiken, widerspiegeln. Aufgrund der Diversifikation des Konzerns bestehen weder auf der Beschaffungs- noch auf der Absatzseite Klumpenrisiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Geschäftspartnern oder Produkten. Die finanzielle Ausstattung des Konzerns ist stabil, der Bedarf an liquiden Mitteln ist gegenwärtig durch vorhandene Liquidität und freie Kreditlinien gedeckt.

Im Geschäftsjahr 2014 waren für Bertelsmann keine bestandsgefährdenden Risiken festzustellen. Ebenso sind aus heutiger Sicht keine Risiken ersichtlich, die den Fortbestand des Konzerns zukünftig gefährden könnten.

### Chancenmanagementsystem

Ein effizientes Chancenmanagementsystem ermöglicht Bertelsmann, den unternehmerischen Erfolg langfristig zu sichern und Potenziale optimal auszuschöpfen. Chancen sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für Bertelsmann positiven Prognose- bzw. Zielabweichung führen können. Das Chancenmanagementsystem ist, wie auch das Risikomanagementsystem, ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse und Unternehmensentscheidungen.

Im Strategie- und Planungsprozess werden die wesentlichen Chancen jährlich vom Profit Center aufwärts ermittelt und anschließend stufenweise auf Divisions- und Konzernebene zusammengefasst. Durch die systematische Erhebung für mehrere Berichtsebenen können entstehende Chancen frühzeitig erkannt und genutzt werden. Darüber hinaus wird eine bereichsübergreifende Übersicht über die aktuellen Chancen von Bertelsmann geschaffen. Eine halbjährliche Nacherfassung maßgeblicher Änderungen der Chancen erfolgt auf Ebene der Unternehmensbereiche. Zudem wird das vorwiegend dezentrale Chancenmanagement durch zentrale Stellen im Konzern koordiniert, um Synergien durch zielgerichtete Kooperationen der einzelnen Bereiche zu heben. Der bereichsübergreifende Erfahrungsaustausch wird in regelmäßigen Treffen des Group Management Committee weiter gestärkt.

## Chancen

Einerseits können den beschriebenen Risiken bei einer positiven Entwicklung entsprechende Chancen gegenüberstehen, und andererseits werden gewisse Risiken eingegangen, um Chancenpotenziale zu nutzen. Aus dieser Verknüpfung mit den wesentlichen Konzernrisiken ergeben sich für Bertelsmann strategische und operative, rechtliche und regulatorische sowie finanzwirtschaftliche Chancen.

Strategische Chancen können vorrangig aus den vier strategischen Stoßrichtungen des Konzerns abgeleitet werden. Die Stärkung der Kerngeschäfte, die digitale Transformation, der Aufbau von Wachstumsplattformen sowie die Expansion in Wachstumsregionen umfassen die wichtigsten langfristigen Wachstumschancen für Bertelsmann (siehe Abschnitt „Strategie“). Insbesondere durch die strategischen Portfolioerweiterungen entstehen allgemein Chancen zur Nutzung von Synergien. Neben der Möglichkeit einer günstigeren gesamtwirtschaftlichen Entwicklung und den Potenzialen zur Effizienzsteigerung bestehen individuelle operative Chancen.

Wesentliche Chancen für die RTL Group sind eine besser als erwartet verlaufende Entwicklung des TV-Werbemarkts sowie steigende Zuschauer- und Werbemarktanteile. Darüber hinaus bieten sich in dem sich rasch wandelnden digitalen Umfeld Gelegenheiten durch die Fragmentierung der Medienlandschaft. Hochwertige Inhalte können auf zahlreichen Plattformen national und international vertrieben werden. Durch Verwertung der vorhandenen TV-Inhalte auf mehreren Plattformen sowie durch Erstellung eigener digitaler Inhalte könnten neue Einnahmequellen generiert werden. Mit der Ausweitung ihrer Präsenz im digitalen Raum könnte die RTL Group die Vermarktung der Onlinevideowerbung auf allen Wiedergabemedien und TV-Plattformen erhöhen und Bezahlmodelle im On-demand-Geschäft einführen. Vor diesem Hintergrund könnten neue Werbeumsätze durch das Angebot neuer

interaktiver Werbeformen parallel zur linearen TV-Nutzung sowie eine effektivere zielgruppenspezifische Werbung im digitalen Umfeld entstehen. Als etablierter Content-Produzent mit globaler Präsenz könnte die RTL Group ihren digitalen Vertrieb durch Multichannel-Netzwerke und digitale Streaming-Plattformen weiter ausbauen.

Der Zusammenschluss von Penguin und Random House hat die Publikationsmöglichkeiten für Penguin Random House insgesamt erweitert. Mit einem größeren Marktanteil könnte die Verlagsgruppe ihre führende Marktposition weiter ausbauen und dadurch zusätzliche Ausnahmetalente als Autoren für sich gewinnen sowie mehr erfolgsträchtige Erstveröffentlichungen herausgeben. Als weltweit größte Publikumsverlagsgruppe hat Penguin Random House zudem Möglichkeiten, erheblich mehr zu investieren als seine Wettbewerber. Vor allem in neu entstehenden und mehrsprachigen Märkten könnte die Gruppe eine steigende Nachfrage nutzen und ihre Produkte einer möglichst großen Leserschaft anbieten. Die zunehmende Digitalisierung der Buchmärkte bietet Möglichkeiten für die Entwicklung neuer Produkte und die Nutzung effizienterer Vertriebskanäle. Die Entwicklung neuer Produkte und die Erweiterung bestehender Angebote könnte Bücher für ein breiteres Publikum attraktiv werden lassen. Ferner könnte der Aufbau von Autorennetzwerken und -tools diese dabei unterstützen, einen intensiveren Kontakt zu ihren Lesern zu pflegen.

Für Gruner + Jahr bestehen wesentliche Chancen in einer besseren Entwicklung der Anzeigen- und Vertriebsmärkte als erwartet. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der eingeleiteten Transformation vom Zeitschriften- zum Inhaltehaus. Die neue Struktur von G+J Deutschland verzahnt die Print- und Digitalgeschäfte und erlaubt es, Produktinnovationen schneller und effizienter umzusetzen. Neben dem Ausbau und der Weiterentwicklung der bestehenden Medienmarken entstehen Wachstumschancen vor allem im Auf- und Ausbau von Digitalaktivitäten. Die Entwicklung digitaler Formate wie Websites, E-Mags und Apps stellt zusätzliche Erlösquellen für Gruner + Jahr dar. Ebenso bestehen im Kontext der Inhalteangebote Chancen, weitere Zusatzgeschäfte wie Commerce und Paid Services zu generieren. In der Vermarktung könnte G+J durch die Konzeption maßgeschneiderter Werbeformen in den Medienkanälen Online, Mobile und Video neue Kunden gewinnen. Auch die Entwicklung neuer Sonderwerbformate sowie die Realisierung integrierter Kampagnen könnten das Potenzial zur Neukundengewinnung erhöhen.

Die neu eingeführte Organisationsstruktur von Arvato in Form einer Matrix ermöglicht es, Wachstumspotenziale besser zu nutzen. Durch eine klare Unterteilung nach Solution Groups bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Länderdimension sowie durch die Einrichtung eines zentralen Key Account Management werden Flexibilität, Innovationskraft,

internationale Präsenz und lokale Expertise von Arvato zukünftig gestärkt. Auf diese Weise kann schnell und flexibel auf Kundenwünsche und Markttrends reagiert werden. Geschäftschancen können sich insbesondere in den Geschäftsfeldern Financial Solutions und E-Commerce sowie in den Wachstumsregionen – vorwiegend in China – ergeben. Durch die fortschreitende Digitalisierung wird der weltweite E-Commerce-Markt in den kommenden Jahren dynamisch weiterwachsen. Arvato könnte an diesem Wachstum insbesondere durch die Dienstleistungen der Solution Groups SCM und Financial Solutions überdurchschnittlich partizipieren. Eine weitere Wachstumschance aus der digitalen Transformation liegt in der Betreuung von Kunden mit CRM-Lösungen über multiple digitale Interaktionskanäle entlang des gesamten Konsumentenlebenszyklus. Durch die Bildung globaler Solution Groups können sich zusätzliche Chancen der Neukundengewinnung insbesondere bei international agierenden Großkunden ergeben.

Die Druckgeschäfte von Be Printers könnten durch zusätzliche Volumina von Bestands- und Neukunden weniger stark zurückgehen. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der gezielten Bedienung weiterhin wachsender Marktsegmente. Ferner könnte es zu einer weiteren Konsolidierung des Druckmarkts kommen, die eine zusätzliche Stärkung der Marktposition von Be Printers zur Folge haben könnte.

Im Bereich Corporate Investments ergeben sich Chancen für BMG durch mögliche Übernahmen von Musikatalogen und weitere Künstlersignings. Langfristig ist die Etablierung des Bereichs Bildung als dritte Säule des Bertelsmann-Portfolios neben Medien und Dienstleistungen geplant. Durch den Eintritt in die Geschäftsfelder E-Learning, medizinische Ausbildung und Bildungsdienstleistungen ergeben sich Möglichkeiten in nachhaltig stark wachsenden Märkten. Der 2014 übernommene US-Onlinebildungsanbieter Relias Learning bietet Potenzial für zusätzliches organisches Wachstum durch die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in angrenzende Marktsegmente. Für die Fondsaktivitäten ergibt sich grundsätzlich die Chance, aufgrund steigender Marktbewertungen höhere Gewinne zu realisieren als erwartet. Bei den Club- und Direktmarketinggeschäften könnten sich geringere Restrukturierungskosten positiv auf den Geschäftsverlauf auswirken.

Zusätzliche Chancenpotenziale für die einzelnen Unternehmensbereiche bieten die vorhandenen Innovationsbemühungen, die im Abschnitt „Innovationen“ dargestellt sind.

Weitere Chancen können durch Änderungen der rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen entstehen.

Die finanzwirtschaftlichen Chancen beziehen sich weitgehend auf eine für Bertelsmann vorteilhafte Entwicklung der Zinsen und Wechselkurse.

## Prognosebericht

### Erwartete gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Für das Jahr 2015 geht Bertelsmann von der folgenden Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus. Im Prognosezeitraum dürfte das globale Wachstum langsam an Fahrt gewinnen. Nach Angaben des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (IfW) soll das reale Wachstum des weltwirtschaftlichen Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Jahr 2015 bei 3,7 Prozent liegen. Vor allem die insgesamt weiterhin expansive Geldpolitik und der gesunkene Ölpreis beleben die Wirtschaftsaktivität. Die Schwellenländer werden von der stärkeren Nachfrage in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften profitieren, strukturelle Probleme verhindern aber eine rasche Rückkehr zu hohen Expansionsraten.

Das realwirtschaftliche Wachstum im Euroraum soll nach Einschätzung des IfW im Jahr 2015 bei 1,1 Prozent liegen. Die Entwicklung der einzelnen Mitgliedsländer verläuft dabei nach wie vor uneinheitlich. Für Deutschland rechnet das IfW mit einem realen Wachstum des BIP von 1,7 Prozent. Die reale Wachstumsrate für Frankreich wird bei 0,7 Prozent erwartet. In Großbritannien soll der positive Wachstumstrend auch im Jahr 2015 anhalten; das IfW rechnet mit einem realen Wirtschaftswachstum von 2,9 Prozent. Für die USA wird aufgrund der anhaltenden konjunkturellen Dynamik mit einem realen Anstieg des BIP im Jahr 2015 um 3,2 Prozent gerechnet.

### Erwartete Entwicklung relevanter Märkte

Die globale Medienindustrie wird maßgeblich von der Entwicklung der Weltwirtschaft und der daraus resultierenden Wachstumsdynamik beeinflusst. Aus dem fortgesetzten Trend zur Digitalisierung von Inhalten und Vertriebskanälen, einer sich ändernden Mediennutzung sowie dem zunehmenden Einfluss der Schwellenländer werden sich auch in den kommenden Jahren Chancen und Risiken ergeben. Durch die angestrebte Transformation des Konzernportfolios entlang der vier strategischen Stoßrichtungen erwartet Bertelsmann, in zunehmendem Maße von den sich daraus ergebenden Chancen zu profitieren. Bertelsmann ist mit seinen Geschäften in einer Vielzahl unterschiedlicher Märkte und Regionen vertreten, deren Entwicklungen einer Reihe von Einflüssen unterliegen und gesamtwirtschaftlichen Tendenzen nicht linear folgen. Im Folgenden wird nur auf Märkte und Regionen abgestellt, die für Prognosezwecke eine hinreichende Größe aufweisen und deren voraussichtliche Entwicklung angemessen aggregiert und beurteilt werden kann bzw. die aus Konzernsicht über eine strategische Bedeutung verfügen.

Für das Jahr 2015 wird mit Ausnahme von Frankreich ein überwiegend leichtes Wachstum in den europäischen TV-Werbemärkten erwartet. Für die englisch-, spanisch- und deutschsprachigen Buchmärkte wird von einer weitgehend

stabilen Entwicklung ausgegangen. Im Zeitschriftengeschäft wird für 2015 ein fortgesetzter Rückgang der Anzeigen- und Vertriebsmärkte in Deutschland und Frankreich erwartet. Für die Dienstleistungsmärkte wird 2015 mit einem ähnlichen Wachstum wie 2014 und für die Speichermedienmärkte mit einem ähnlichen Rückgang wie im Vorjahr gerechnet. Für die europäischen Druckmärkte für Zeitschriften, Kataloge und Werbemittel sowie für Bücher in Nordamerika wird eine rückläufige Entwicklung erwartet. Für das Jahr 2015 wird mit einem anhaltend leichten Wachstum des weltweiten Musikverlagsmarkts gerechnet. Für den Tonträgermarkt wird eine Stabilisierung erwartet. Für die US-amerikanischen Bildungsmärkte wird mit einem weiterhin deutlichen Wachstum in den Segmenten E-Learning, Health & Human Sciences und Bildungsdienstleistungen gerechnet.

### Erwartete Geschäftsentwicklung

Die allmähliche Erholung der Weltwirtschaft schreitet weiter voran. Für die Aussichten des wirtschaftlichen Umfelds bestehen jedoch weiterhin gewisse Risiken. Die nachfolgenden Erwartungen basieren daher auf der Annahme einer anhaltenden Erholung der gesamtwirtschaftlichen Lage und unterstellen ein weitgehendes Eintreten der prognostizierten Marktentwicklungen und der von den Forschungsinstituten geäußerten konjunkturellen Erwartungen.

Bertelsmann erwartet für das Geschäftsjahr 2015, dass die stabile Geschäftsentwicklung von den leicht positiven Markterwartungen für die europäischen TV-Werbemärkte mit Ausnahme Frankreichs, von stabilen Buchmärkten und von kontinuierlich wachsenden Dienstleistungsmärkten getragen wird. Die durch die strategischen Portfolioerweiterungen eingeleiteten Wachstumsimpulse werden das Wachstumsprofil von Bertelsmann in den nächsten Jahren positiv beeinflussen. Aufgrund des beschleunigten Rückbaus strukturell rückläufiger Geschäfte – insbesondere Druck, Replikation, Club und Direktmarketing – werden die belastenden Einflüsse zukünftig geringer ausfallen.

Neben den unterstellten Marktentwicklungen bilden die erwarteten konjunkturellen Entwicklungen in den geografischen Kernmärkten Westeuropa und USA den Ausgangspunkt für die zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei einem zu erwartenden Umsatz- und Ergebnisanteil von derzeit noch rund drei Viertel innerhalb des Euroraums richtet sich die Bandbreite des Wachstums vor allem nach der prognostizierten realen und nominalen wirtschaftlichen Entwicklung in diesem Wirtschaftsraum. So geht das IfW für den Euroraum von einem Anstieg des BIP um nominal 2,5 Prozent und real 1,2 Prozent für das Jahr 2015 aus. Die OECD prognostiziert für den Euroraum eine Zunahme des BIP um nominal 2,0 Prozent und real 1,1 Prozent für das Jahr 2015. In Anbetracht dieser konjunkturellen Erwartungen sowie der wachstumsdämpfenden

Einflüsse aus dem anhaltenden Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte geht Bertelsmann insgesamt von einer stabilen Umsatzentwicklung für das Geschäftsjahr 2015 aus. Für das Operating EBITDA wird im Geschäftsjahr 2015 mit einem leichten Anstieg gerechnet, auch angesichts der Ergebnisverbesserungsmaßnahmen und der geringeren belastenden Effekte aus strukturell rückläufigen Geschäften. Aufgrund der ganzjährigen Einbeziehung der im Berichtszeitraum getätigten Akquisitionen geht Bertelsmann für das Geschäftsjahr 2015 von einem erneuten Anstieg des investierten Kapitals aus. Kompensierende Effekte aus den Ergebnisbeiträgen werden aufgrund des Wachstumsprofils der akquirierten Geschäfte erst zeitversetzt erwartet. Vor diesem Hintergrund wird mit einem stark abnehmenden BVA gerechnet.

Gegenwärtig wird nicht erwartet, dass die voraussichtliche Entwicklung eines für den Bertelsmann-Konzern wesentlichen Bereichs deutlich von jener des Konzerns abweicht.

Abhängig von der weiteren konjunkturellen Entwicklung geht Bertelsmann davon aus, dass sich aufgrund der mittel- bis langfristigen Finanzierung zunächst keine wesentlichen Auswirkungen auf die durchschnittlichen Finanzierungskosten aus Zinsänderungen ergeben. Die Liquiditätssituation wird für den Prognosezeitraum als ausreichend erwartet.

Den Prognosen liegt die gegenwärtige Geschäftsausrichtung des Bertelsmann-Konzerns zugrunde, die im Kapitel „Unternehmensprofil“ dargelegt ist. Generell spiegeln die Prognosen eine Risiko- und Chancenabwägung wider; sie basieren auf der operativen Planung und der mittelfristigen Vorschau für die Unternehmensbereiche. Alle Aussagen hinsichtlich der möglichen zukünftigen konjunkturellen und geschäftlichen Entwicklung stellen Einschätzungen dar, die auf Basis der derzeit zur Verfügung stehenden Informationen getroffen wurden. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen und/oder weitere Risiken eintreten, können die tatsächlichen Ergebnisse von den erwarteten Ergebnissen abweichen. Eine Gewähr für die Angaben kann daher nicht übernommen werden.

### Erläuterungen zum Jahresabschluss der Bertelsmann SE & Co. KGaA (gemäß HGB)

Ergänzend zur Konzernberichterstattung wird im Folgenden die Entwicklung der Bertelsmann SE & Co. KGaA erläutert. Die Bertelsmann SE & Co. KGaA ist Muttergesellschaft und Management-Holding des Bertelsmann-Konzerns. Ihr obliegen Leitungsfunktionen für den Bertelsmann-Konzern sowie Aufgaben der Beteiligungsverwaltung und Finanzierung. Hinzu kommen Dienstleistungsfunktionen einiger Bereiche des Corporate Centers. Ferner ist sie die steuerliche Organträgerin für die meisten inländischen Tochtergesellschaften. Die Lage

der Bertelsmann SE & Co. KGaA wird im Wesentlichen vom geschäftlichen Erfolg des Bertelsmann-Konzerns bestimmt.

Der Jahresabschluss der Bertelsmann SE & Co. KGaA wird im Gegensatz zum Konzernabschluss nicht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), sondern nach den Vorschriften des deutschen Handelsgesetzbuches (HGB) sowie den ergänzenden Regelungen des Aktiengesetzes (AktG) aufgestellt.

### Ertragslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Das Beteiligungsergebnis der Bertelsmann SE & Co. KGaA verminderte sich im Berichtszeitraum auf 899 Mio. € (Vj.: 2.168 Mio. €). Der Rückgang ist im Wesentlichen auf das Ergebnis der Bertelsmann Capital Holding GmbH zurückzuführen, die die Aktien an der RTL Group hält. Der abgeführte Gewinn der Bertelsmann Capital Holding im abgelaufenen Geschäftsjahr betrug 899 Mio. € (Vj.: 2.429 Mio. €). Der hohe Vorjahreswert war geprägt durch Sonderdividenden der RTL Group sowie einen Buchgewinn aus der Platzierung von Aktien der RTL Group.

Die Erhöhung der sonstigen betrieblichen Erträge ist vorwiegend begründet in Buchgewinnen aus dem Verkauf von Wertpapieren sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen bestehen hauptsächlich aus Wertberichtigungen auf Konzernforderungen, Währungskursverlusten sowie Aufwendungen für Miete und Instandhaltungen von Immobilien. Die Erhöhung gegenüber dem Vorjahr resultiert im Wesentlichen aus gestiegenen Währungsverlusten. Das Finanzergebnis verbesserte sich auf -130 Mio. € nach -232 Mio. € im Vorjahr. Die Abweichung ergab sich im Wesentlichen durch einen geringeren Zinsaufwand infolge der Rückführung von Finanzschulden mit vergleichsweise hoher

Verzinsung zu Beginn des Berichtszeitraums. Zudem war der Vorjahreswert belastet durch einmalige Aufwendungen aus der vorzeitigen Rückführung von Finanzschulden.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verringerte sich um 1.179 Mio. € auf 577 Mio. € (Vj.: 1.756 Mio. €). Das außerordentliche Ergebnis von -86 Mio. € (Vj.: 1 Mio. €) resultiert aus einem Forderungsverzicht gegenüber der Tochtergesellschaft Societa Holding Industriale di Grafica S.p.A., Bergamo. Nach Abzug der Steuern von -69 Mio. € (Vj.: -49 Mio. €) verblieb ein Jahresüberschuss in Höhe von 422 Mio. € (Vj.: 1.708 Mio. €). Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags aus dem Vorjahr von 272 Mio. € sowie nach Einstellung von 210 Mio. € in die Gewinnrücklagen ergab sich ein Bilanzgewinn von 484 Mio. € (Vj.: 1.190 Mio. €).

### Finanz- und Vermögenslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen erhöhten sich auf 319 Mio. € (Vj.: 292 Mio. €). Der Anstieg ist zurückzuführen auf den Erwerb von zwei Geschäftsflugzeugen, die an die Bertelsmann Aviation GmbH vermietet werden. Das Finanzanlagevermögen erhöhte sich auf 13.337 Mio. € (Vj.: 12.747 Mio. €) angesichts einer Erhöhung des Buchwerts der Beteiligung an der Bertelsmann Capital Holding GmbH um 326 Mio. € durch im Zusammenhang mit dem Ergebnisabführungsvertrag zwischen der Bertelsmann Capital Holding GmbH und der RTL Group Deutschland GmbH von der Bertelsmann SE & Co. KGaA geleistete Zahlungen sowie aus einer Einlage in Höhe von 234 Mio. € in die Bertelsmann UK Limited, London. Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände umfassen insbesondere die Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Anstieg im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere auf die gewährten

### Gewinn- und Verlustrechnung der Bertelsmann SE & Co. KGaA nach HGB

in Mio. €	2014	2013
Beteiligungsergebnis	899	2.168
Sonstige betriebliche Erträge	211	181
Personalaufwand	-113	-114
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-13	-13
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-277	-234
Finanzergebnis	-130	-232
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	577	1.756
Außerordentliches Ergebnis	-86	1
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-69	-49
Jahresüberschuss	422	1.708
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	272	332
Einstellung in Gewinnrücklagen aus dem Jahresüberschuss	-210	-850
Bilanzgewinn	484	1.190

## Bilanz der Bertelsmann SE & Co. KGaA nach HGB (Kurzfassung)

in Mio. €	31.12.2014	31.12.2013
<b>Aktiva</b>		
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen	319	292
Finanzanlagen	13.337	12.747
	13.656	13.039
<b>Umlaufvermögen</b>		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.696	1.736
Wertpapiere, Flüssige Mittel	246	1.425
	2.942	3.161
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	13	13
	16.611	16.213
<b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>	8.694	8.452
<b>Rückstellungen</b>	363	361
<b>Finanzschulden</b>	3.139	3.506
<b>Andere Verbindlichkeiten</b>	4.415	3.894
<b>Rechnungslegungsabgrenzungsposten</b>	–	–
	16.611	16.213

Darlehen an die RTL Group Deutschland GmbH, Köln, in Höhe von 536 Mio. €, an die Bertelsmann, Inc., Wilmington, in Höhe von 335 Mio. € und an die Bertelsmann UK Limited, London, in Höhe von 119 Mio. € zurückzuführen.

Bei einem gegenüber Vorjahr unveränderten Grundkapital betrug das Eigenkapital per 31. Dezember 2014 insgesamt 8.694 Mio. € (Vj.: 8.452 Mio. €). Die Rückstellungen beliefen sich auf 363 Mio. € (Vj.: 361 Mio. €). Die Finanzschulden wurden durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebenen Maßnahmen reduziert. Die anderen Verbindlichkeiten beinhalten im Wesentlichen die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, die sich gegenüber dem Vorjahr unter anderem durch die Erhöhung eines Darlehens von der Bertelsmann Capital Holding GmbH auf 4.415 Mio. € (Vj.: 3.894 Mio. €) erhöht haben.

### Risiken und Chancen der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Da die Bertelsmann SE & Co. KGaA unter anderem durch Finanzierungs- und Garantiezusagen sowie durch mittel- und unmittelbare Investitionen in die Tochtergesellschaften weitgehend mit den Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns verbunden ist, ist die Risiko- und Chancensituation der Bertelsmann SE & Co. KGaA wesentlich von der Risiko- und Chancensituation des Bertelsmann-Konzerns abhängig. Insoweit gelten die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risiko- und Chancensituation durch

die Unternehmensleitung auch als Zusammenfassung der Risiko- und Chancensituation der Bertelsmann SE & Co. KGaA (siehe Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“).

### Ausblick der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Als Muttergesellschaft des Bertelsmann-Konzerns erhält die Bertelsmann SE & Co. KGaA Gewinnausschüttungen von ihren Tochtergesellschaften sowie Erlöse aus Leistungen an diese. Infolgedessen wird die Entwicklung der Bertelsmann SE & Co. KGaA im Wesentlichen durch die Geschäftsentwicklung des Bertelsmann-Konzerns bestimmt (siehe Abschnitt „Prognosebericht“).

### Abhängigkeitsbericht (Erklärung gemäß § 312 AktG)

Der Vorstand der Bertelsmann Management SE als persönlich haftende Gesellschafterin der Bertelsmann SE & Co. KGaA hat dem Aufsichtsrat der Bertelsmann SE & Co. KGaA in analoger Anwendung der §§ 278 Abs. 3, 312 Abs. 1 Aktiengesetz einen freiwilligen Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2014 vorgelegt. Der Vorstand erklärt, dass die Bertelsmann SE & Co. KGaA nach den Umständen, die bei der Vornahme der Rechtsgeschäfte bekannt waren, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat.