



BilanzPressekonferenz²⁰¹⁹

Geschäftsentwicklung 2018 und Strategieumsetzung

26. März 2019 in Berlin

Erfolgreiches Geschäftsjahr 2018 – Weitere Verbesserung des Wachstumsprofils, wesentliche Fortschritte bei der Strategieumsetzung

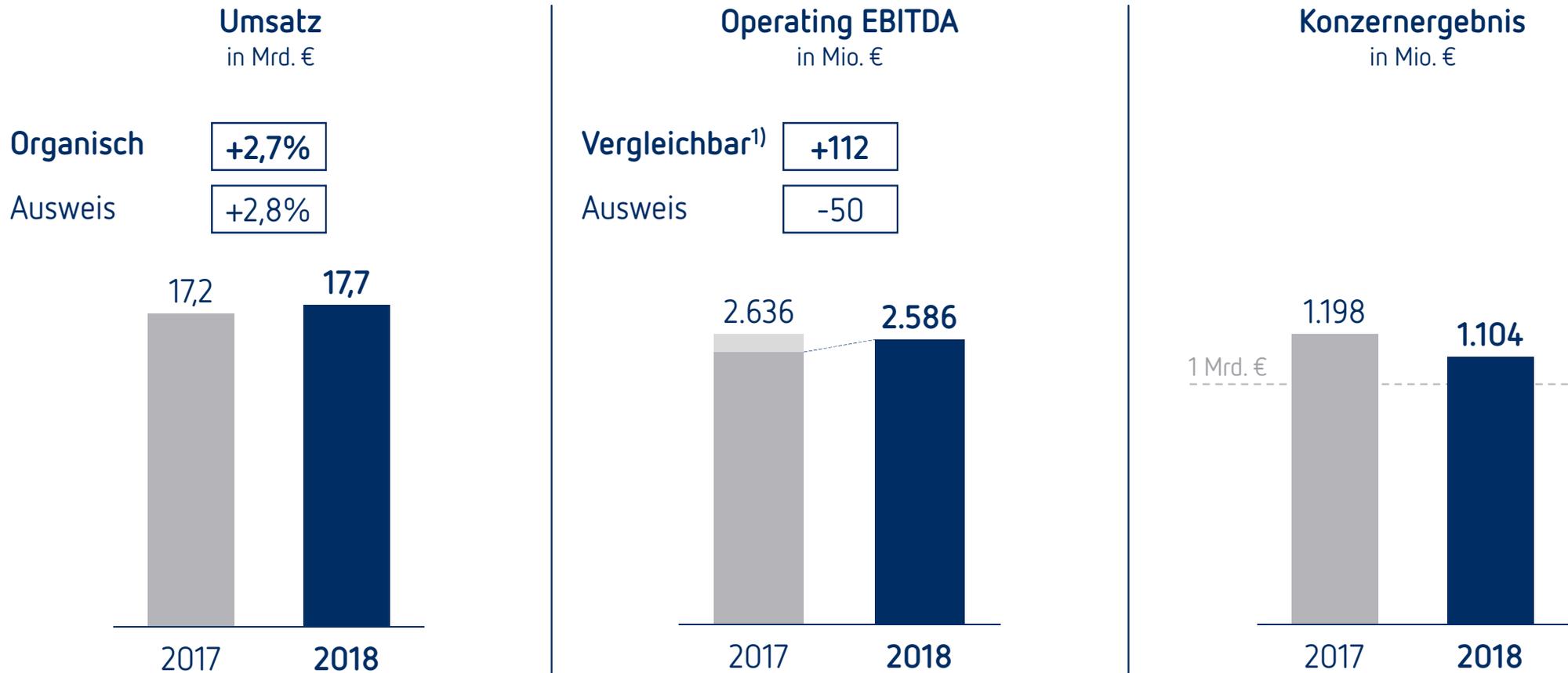
Geschäftsentwicklung

- Umsatzanstieg auf 17,7 Mrd. €, **organisches Wachstum** von 2,7%
- **Operating EBITDA** auf vergleichbarer Basis **deutlich über dem Niveau des Vorjahres**
- **Konzernergebnis** erneut über 1 Mrd. €

Strategieumsetzung

- Bertelsmann wird **wachstumsstärker, digitaler, internationaler** und **diversifizierter**
- **Kerngeschäfte** gestärkt, insbesondere durch Kreativerfolge (u. a. „**Becoming**“ von **M. Obama**) und Schaffung **globaler CRM-Unternehmensgruppe**
- **Wachstumsplattformen** **organisch (+10%)** und **akquisitorisch** (u. a. OnCourse Learning) **ausgebaut**

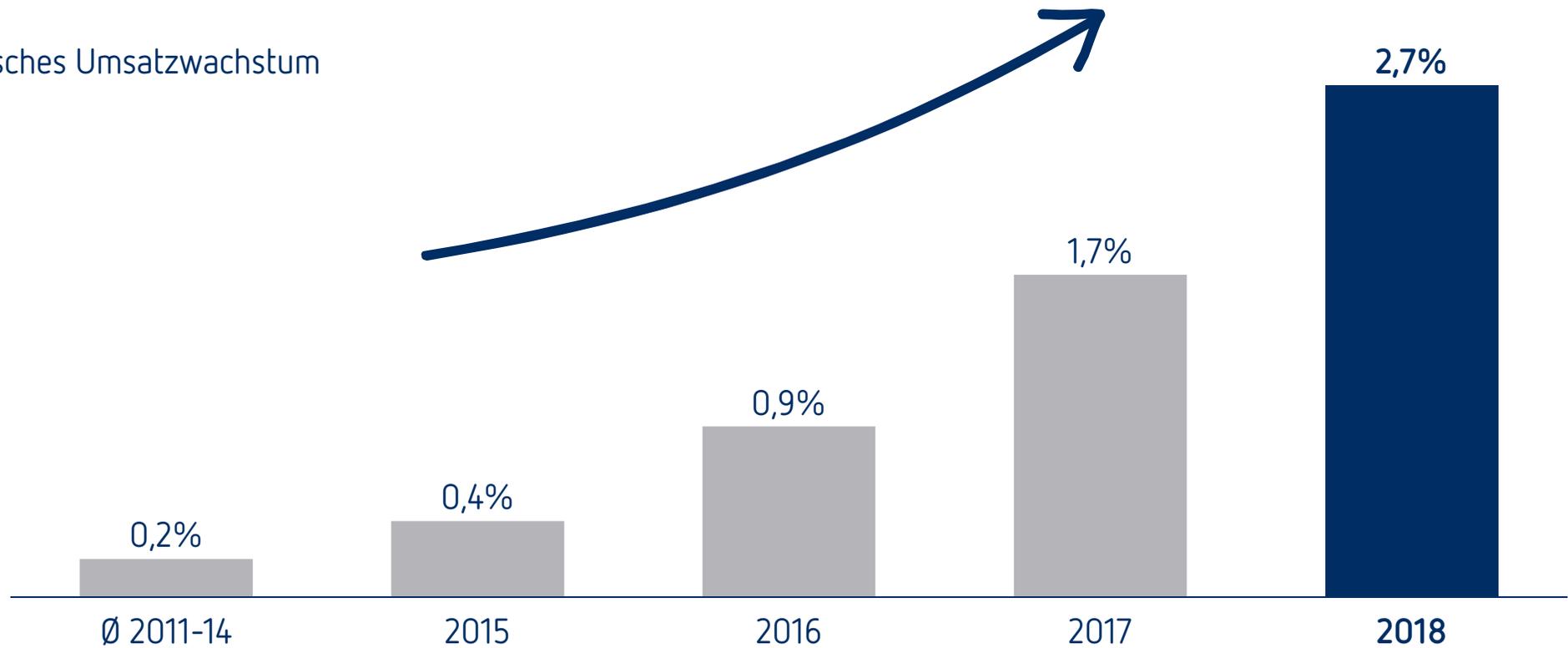
Eckwerte Konzern – Hohes organisches Wachstum, EBITDA von 2,6 Mrd. €, Konzernergebnis erneut über 1 Mrd. €



1) Vor Wechselkurs- und Portfolioeffekten sowie Gewinnen aus größeren Immobilienverkäufen im Geschäftsjahr 2017

Wachstumsprofil – Sukzessive Steigerung des organischen Wachstums

Organisches Umsatzwachstum



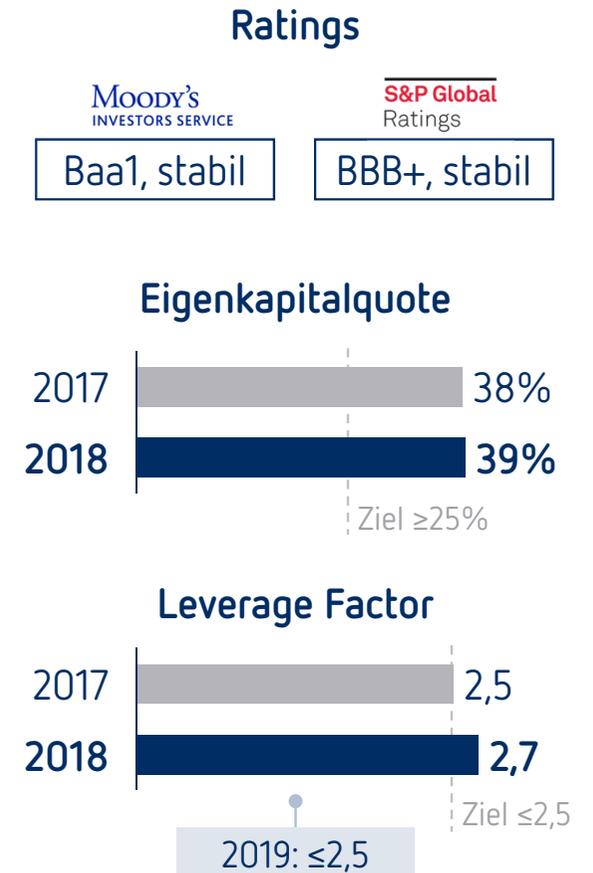
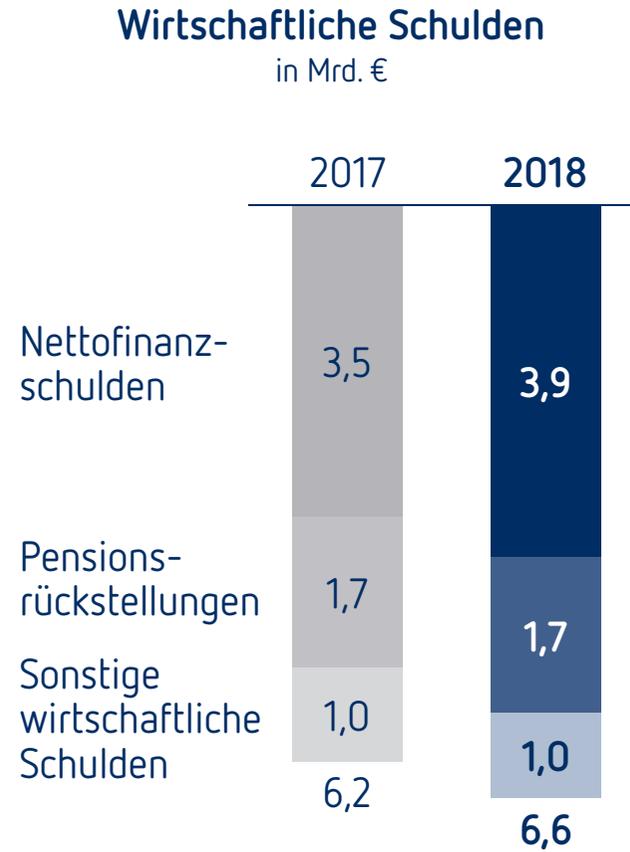
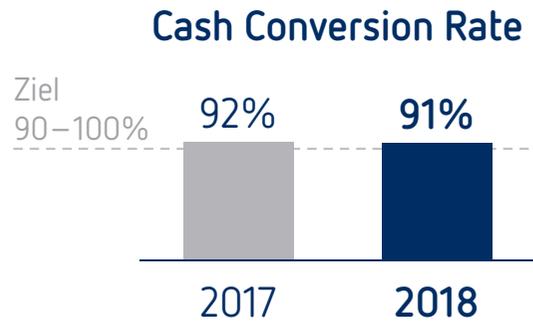
Konzernergebnis – Erneut über 1 Milliarde Euro

in Mio. €	2017	2018
Operating EBITDA	2.636	2.586
Abschreibungen	-657	-670
Sondereinflüsse	-83	-296
EBIT	1.896	1.620
Finanzergebnis	-219	-216
Ertragsteuern	-472	-301
Ergebnis nicht fortgeführter Aktivitäten nach Steuern	-7	1
Konzernergebnis	1.198	1.104

Wesentliche Effekte

- **EBITDA** des Vorjahres enthielt materielle Gewinne aus Immobilienverkäufen
- **Sondereinflüsse** umfassen insbesondere:
 - Restrukturierungs- und Projektkosten, u. a. im Zusammenhang mit der Schaffung einer globalen CRM-Gruppe
 - Einzelne Wertberichtigungen
- Geringerer **Steueraufwand** durch gesunkenes Vorsteuerergebnis, US-Steuerreform und aktive latente Steuern

Finanzlage – Fortgesetzt hohe Mittelfreisetzung und Investitionen, Leverage Factor 2019 wieder im Zielkorridor



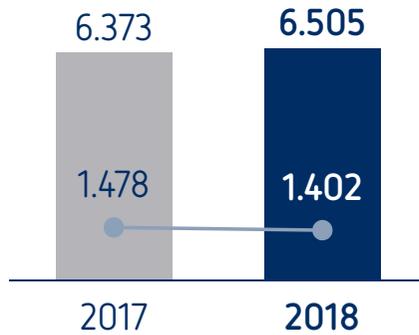
Mediengeschäfte (1/2) – Organisches Wachstum und hohe Profitabilität bei RTL Group und Penguin Random House

Wachstum

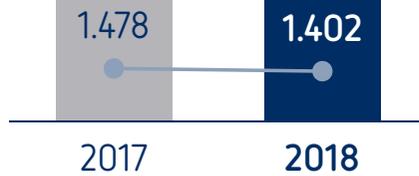
Organisch
Ausweis

+3,1%
+2,1%

Umsatz
in Mio. €



Op. EBITDA
in Mio. €



EBITDA-Marge

23,2%
21,5%



Wachstum

Organisch
Ausweis

+1,3%
+1,9%

Umsatz
in Mio. €



Op. EBITDA
in Mio. €



EBITDA-Marge

15,5%
15,4%



- Rekordumsatz, Ergebnis vor Immobilienverkäufen über Vorjahr
- Stabile TV-Werbemarktanteile in Kernmärkten DE und FR
- Fremantle mit Umsatz- und Ergebniswachstum
- Ausbau Digitalgeschäfte (u. a. Relaunch TV NOW)

- Starkes Bestsellergeschäft (insb. „Becoming“ von M. Obama)
- Verbesserung des organischen Wachstums
- Ergebnisanstieg trotz negativer Wechselkurseffekte
- Audio weltweit mit starkem Wachstum, Erwerb Der Audio Verlag

Mediengeschäfte (2/2) – Gruner + Jahr organisch stabil, BMG mit profitabilem Wachstum

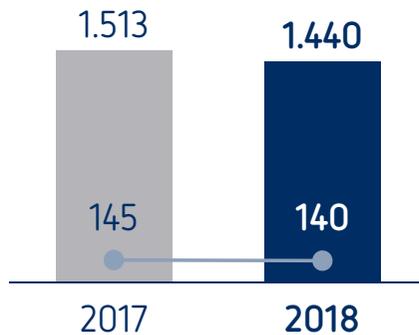
Wachstum

Organisch
Ausweis

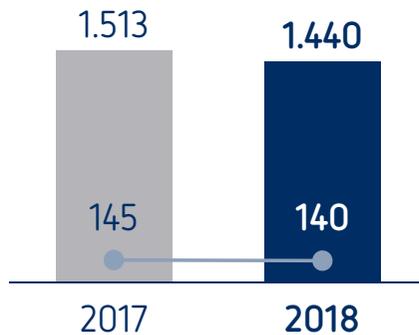
+0,4%
-4,8%



Umsatz
in Mio. €



Op. EBITDA
in Mio. €



EBITDA-Marge

9,6% 9,7%

- Umsatz organisch stabil, leichte Margenverbesserung
- Launch fünf neuer Titel bei G+J Deutschland (u. a. „Guido“)
- Weiterer Ausbau der Content-Communication-Agentur Territory
- Starkes, profitables Wachstum bei Digitalgeschäft Applike

Wachstum

Organisch
Ausweis

+7,8%
+7,5%

BMG

Umsatz
in Mio. €



Op. EBITDA
in Mio. €



EBITDA-Marge

20,5% 22,5%

- Weiterhin starkes organisches Umsatzwachstum
- Ergebnisanstieg bei verbesserter Profitabilität
- Internationale Charterfolge (u. a. Kylie Minogue, Jason Aldean)
- Ausbau Produktionsmusik (u. a. Erwerb Big Bang & Fuzz)

Dienstleistungsgeschäfte – Starkes Umsatz- und Ergebniswachstum bei Arvato, Bertelsmann Printing Group rückläufig

Wachstum

Organisch

Ausweis

Umsatz

in Mio. €

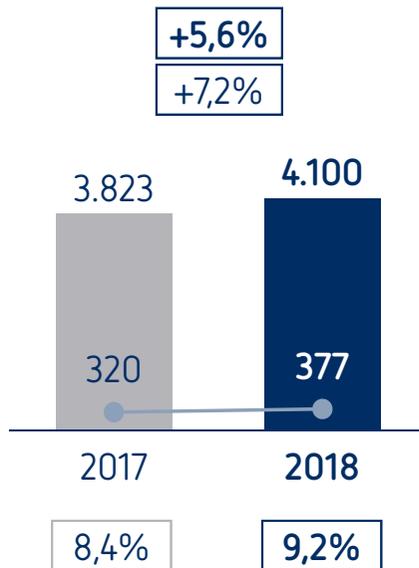


Op. EBITDA

in Mio. €

EBITDA-Marge

arvato
BERTELSMANN



- CRM Solutions: Schaffung globaler CRM-Unternehmensgruppe
- SCM Solutions: Wachstum mit E-Commerce, Ausbau Logistiknetz
- Financial Solutions: Wachstum, Akquisition 3C Deutschland
- Systems: Organischer Ausbau, insbesondere Cloud-Geschäft

Wachstum

Organisch

Ausweis

Umsatz

in Mio. €

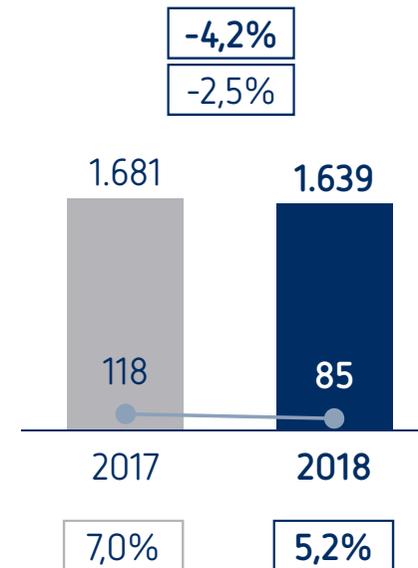


Op. EBITDA

in Mio. €

EBITDA-Marge

Bertelsmann
Printing Group



- Stabile Ergebnisentwicklung im Offset-Druckgeschäft
- Deutlicher, marktbedingter Rückgang des Tiefdruckgeschäfts
- Verhaltene Nachfrage im US-Druckgeschäft
- Profitables Wachstum im Bereich Digital Marketing

Bildungs- und Fondsgeschäfte – Starkes, profitables Wachstum der Education Group, Fonds erneut mit hohem Ergebnisbeitrag

Wachstum

Organisch
Ausweis

+13,9%
+36,4%

Bertelsmann
Education Group

Umsatz
in Mio. €



Op. EBITDA
in Mio. €

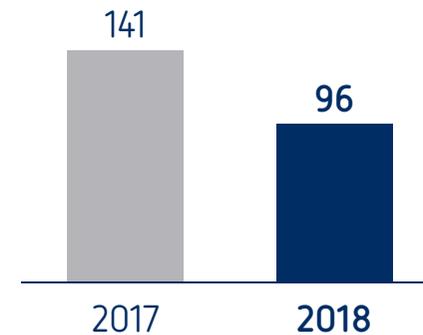
EBITDA-Marge

1,8%
14,5%

- Hohes organisches Wachstum und Profitabilitätsverbesserung
- Akquisition OnCourse Learning, Mehrheitsübernahme HotChalk
- Relias: Ausbau über alle Segmente im US-Gesundheitswesen
- Udacity: Ausbau B2B-Geschäft, neue Nanodegree-Programme

BI Bertelsmann
Investments

EBIT
in Mio. €



- 61 Neu- und Folgeinvestitionen (insgesamt 0,2 Mrd. €)
- Erneut relevanter Beitrag zum Konzernergebnis
- Erfolgreiche Exits und Börsengänge in China
- Mehrheitsübernahme Afferolab in Brasilien

Konzernstrategie – Strategischer Rahmen

Strategische Stoßrichtungen

- 1 Stärkung der Kerngeschäfte
- 2 Digitale Transformation
- 3 Wachstumsplattformen
- 4 Wachstumsregionen



Zielportfolio



Konzernstrategie – Wesentliche strategische Meilensteine der vergangenen Jahre

1	„Total Video“-Investitionen		>	Frühzeitig in Online-Video und Ad Tech investiert
2	Merger Penguin/Random House		>	Weltweit führenden Publikumsverlag geschaffen
3	Neustart im Musikbereich		>	Musikgeschäft mit >500 Mio. € Umsatz aufgebaut
4	Neuausrichtung Arvato		>	4 profitabel wachsende Solution Groups etabliert
5	CRM-Partnerschaft mit Saham		>	CRM-Gruppe mit 1,2 Mrd. € Umsatz geschaffen
6	Aufbau Bildungsgeschäft		>	Hochprofitables E-Learning-Angebot aufgebaut
7	Fondsgeschäft in China		>	Erwarteter Portfoliowert bereits nahezu verdreifacht
8	Strategische Allianzen		>	Werbe-, Daten- und Inhalteallianzen etabliert

1

Stärkung der Kerngeschäfte – Globale Veröffentlichung von Michelle Obamas „Becoming“ großer Verkaufserfolg

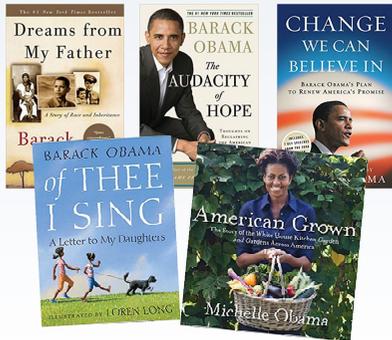
Penguin Random House

Geschichte

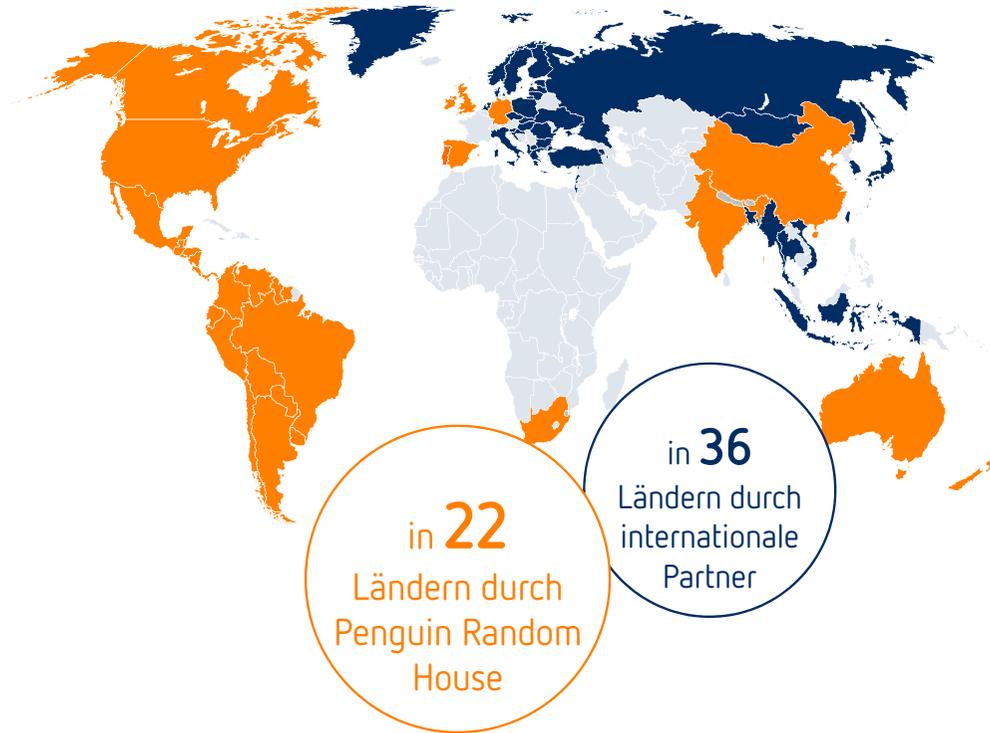
Verlagshaus der Obamas seit 2004



Erwerb globaler Buchrechte von Michelle und Barack Obama im Jahr 2017



Zeitgleiche globale Veröffentlichung

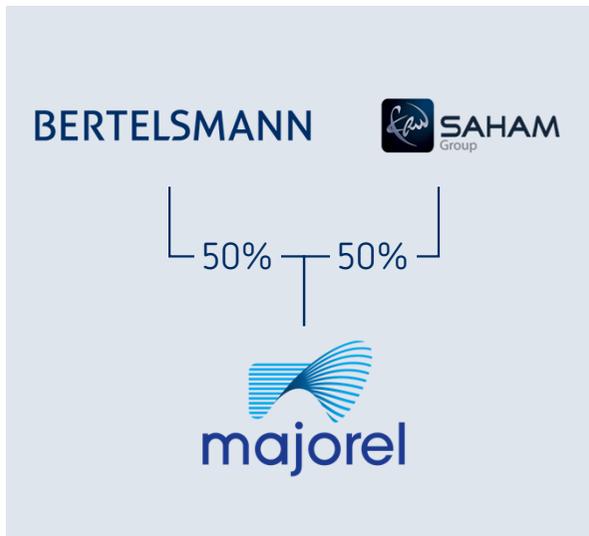


Globale Markenstrategie

Insgesamt nahezu **10 Mio.** verkaufte Exemplare bis heute, davon **7,5 Mio.** im Jahr 2018



1 Stärkung der Kerngeschäfte – Schaffung globaler CRM-Unternehmensgruppe



2

Digitale Transformation – Stark wachsendes Digitalgeschäft, Nutzung der Potenziale neuer Technologien

Mindset

Wissensaufbau

Transformationspfade

Partnerschaften

Neue Technologien

Scouting



Relevanteste Technologietrends

Cloud Computing

Data Analytics

KI/Machine Learning

Tech-Agenda Bertelsmann

Investitionen

Kooperationen

Infrastruktur

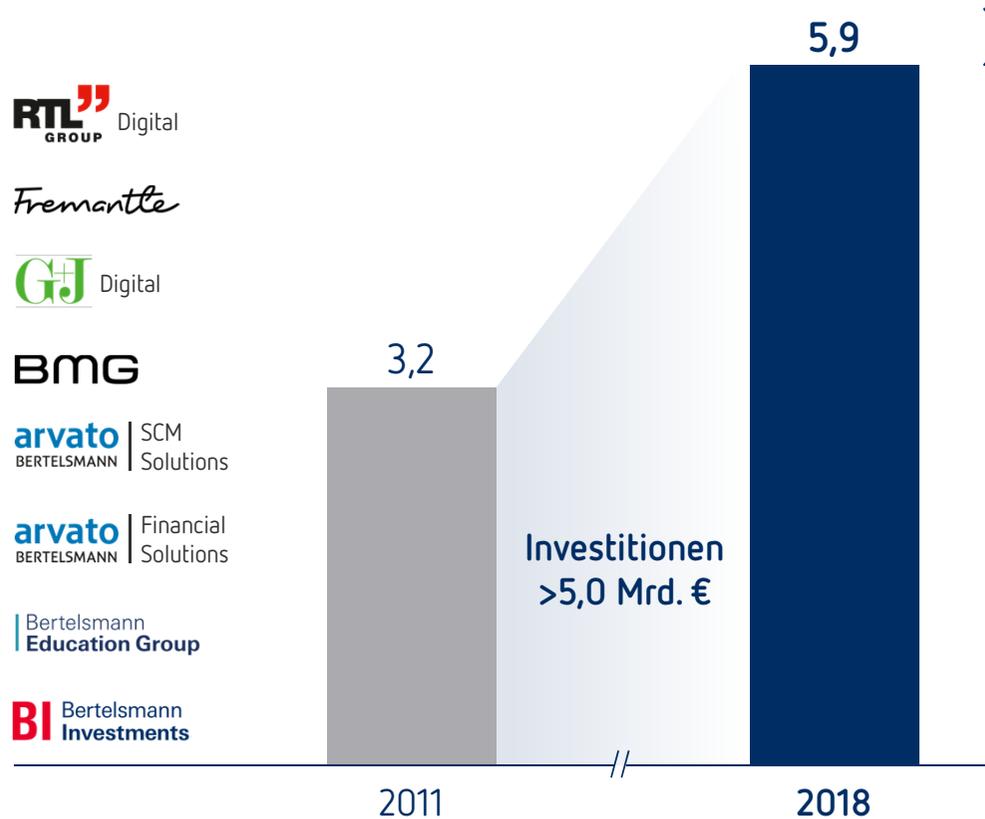
Re-Skilling

Daten

1) 2011–2018, RTL Group 2012–2018

3 Wachstumsplattformen – Knapp 6 Mrd. € Umsatz und 10% organisches Wachstum, weitere wesentliche Fortschritte 2018

Umsatz, in Mrd. €



Highlights 2018

10% organisches Umsatzwachstum der Wachstumsplattformen

BMG

Zahlreiche Künstler-Signings und Charterfolge



arvato | SCM
BERTELSMANN | Solutions

Wachstum mit Kunden aus den Branchen Fashion, Hightech und Healthcare



arvato | Financial
BERTELSMANN | Solutions

Übernahme Versicherungsdienstleister 3C Deutschland



Bertelsmann
Education Group

Erwerb US-Online-Bildungsanbieter OnCourse Learning



4

Wachstumsregionen – Ausbau der Aktivitäten in BIC und weiteren Wachstumsregionen

Highlights 2018 (Beispiele)



Markterschließung durch
SpotX in Südostasien



Expansion in Brasilien
und Südostasien



Ausbau in Brasilien und China
durch lokale Künstler-Signings



Neue CRM-Gruppe mit starker
Präsenz in Wachstumsregionen



Wachstum von Udacity
in China und Indien



BBI Bertelsmann
Brazil
Investments

- Auf- und Ausbau des Bildungsgeschäfts mit Partner Crescera Investimentos
- 2018: Übernahme der Mehrheit an Afferolab



BII Bertelsmann
India
Investments

- Investitionen in digitale Geschäftsmodelle (Bildung, Medien, E-Commerce)
- 2018: 4 Neu- und Folgeinvestitionen



BAI Bertelsmann
Asia
Investments

- Insgesamt 134 Beteiligungen, 18 Exits und 10 Börsengänge
- 2018: 39 Neu- und Folgeinvestitionen (u. a. NetEase Cloud Music und Keep)

189 Beteiligungen zum Jahresende 2018¹⁾

Seit 2012 rund **800 Mio. € investiert**¹⁾

Bereits mehr als **400 Mio. € an Rückflüssen**¹⁾

1) Alle Werte einschließlich BDMI

4

Wachstumsregionen – Deutlicher Ausbau in wichtigen Wachstumsregionen Asien und Brasilien

Ausweitung des Verlagsgeschäfts auf
Bücher in lokaler Sprache in Indien



HIND POCKET BOOKS

Akquisition

durch PRH India im Jahr 2018



Gründung der Verlagsgruppe
Südostasien in Singapur



Penguin
Random House
SEA

100

Titel für 2019 geplant



Erwerb der Mehrheit am
brasilianischen Marktführer

GRUPO
COMPANHIA
DAS LETRAS

>3.800

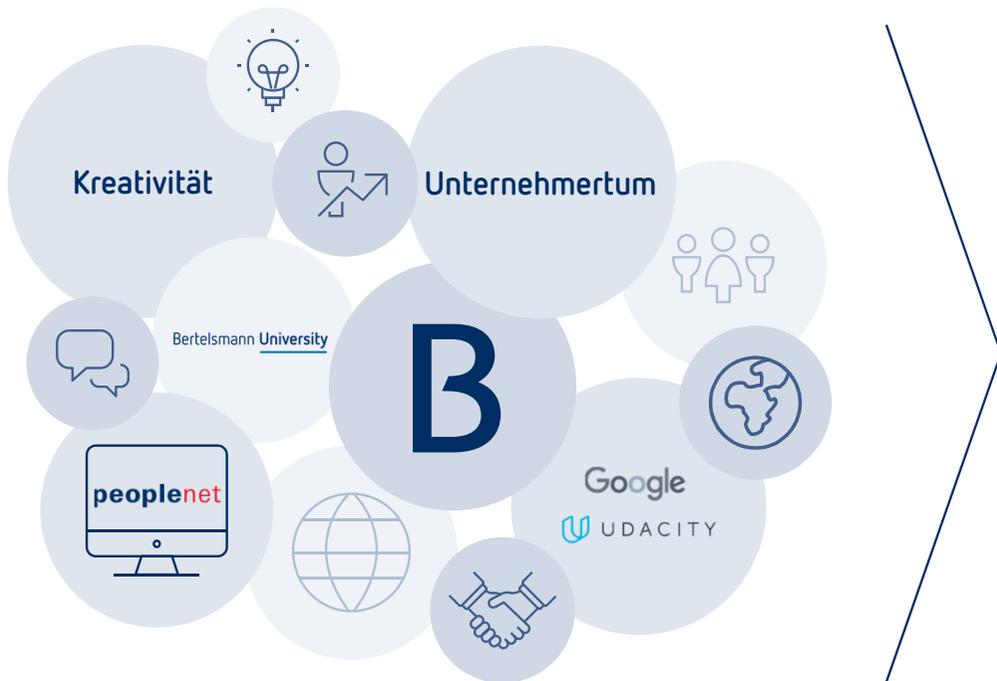
Katalogtitel

240

neue Titel pro Jahr



Personalstrategie – Systematische Personalarbeit bildet Basis für die Transformation des Konzerns



Highlights 2018

Digitales Lernen

15.000 Udacity-Stipendien und 13.000 Weiterbildungen online

Talententwicklung

Interne Besetzungsquote von 80% im Top- und Senior-Management

Diversität

Steigerung der Vielfalt im Unternehmen im Fokus

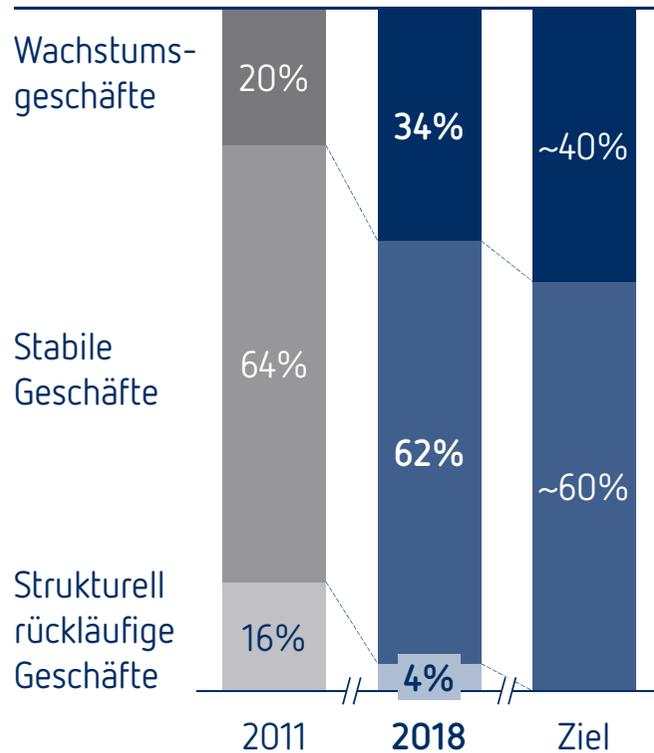
Werte und Orientierung

Überarbeitung der Bertelsmann Essentials

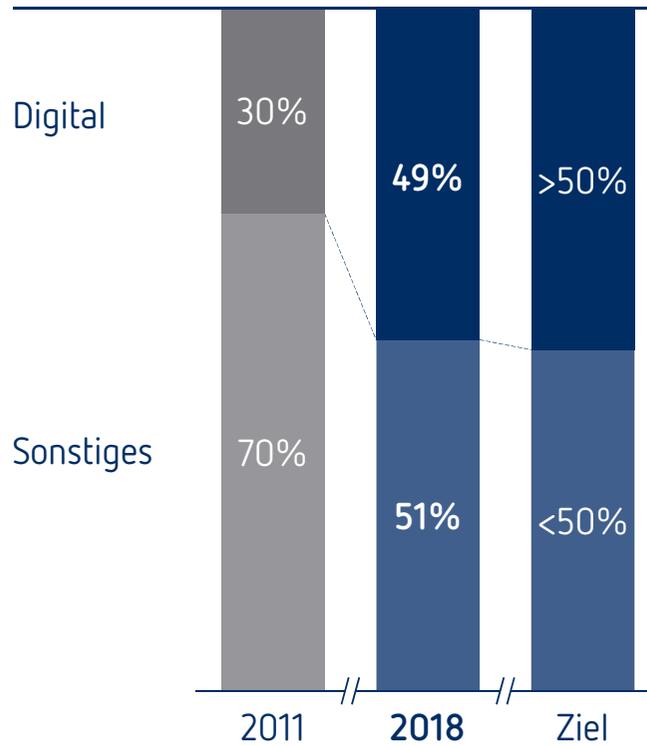
Zielportfolio – Bertelsmann wird wachstumsstärker, digitaler und internationaler

Anteil am Konzernumsatz in %

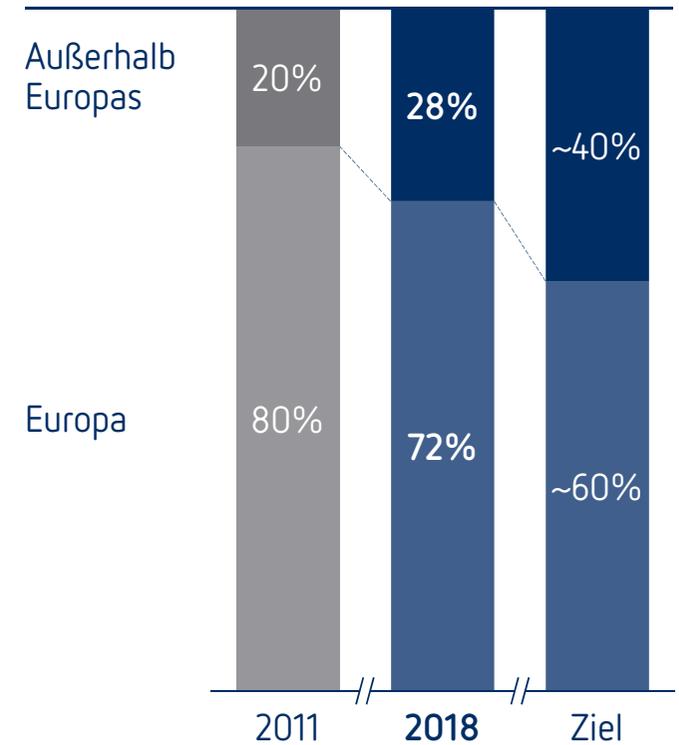
Wachstumsstärker



Digitaler



Internationaler



Wettbewerbsumfeld – Stärkung des Inhalteportfolios als eine Antwort auf Wettbewerb mit globalen Tech-Plattformen

- 1 Investitionen in hochwertige Inhalte
- 2 Vermarktung reichweitenstarker und markensicherer Werbeumfelder
- 3 Ausbau eigener Digitalgeschäfte und digitaler Kompetenzen
- 4 Konzernübergreifende Kooperation
- 5 Etablierung strategischer Allianzen
- 6 Produkte/Dienstleistungen für und Zusammenarbeit mit Plattformen
- 7 Einsatz für Wettbewerbsgleichheit
- 8 Stärkung Kreativität und Unternehmertum



Wettbewerbsumfeld – Erhebliche Fortschritte bei interner Kooperation und strategischen Allianzen

- 1 Investitionen in hochwertige Inhalte
- 2 Vermarktung reichweitenstarker und markensicherer Werbeumfelder
- 3 Ausbau eigener Digitalgeschäfte und digitaler Kompetenzen
- 4 **Konzernübergreifende Kooperation**
- 5 **Etablierung strategischer Allianzen**
- 6 Produkte/Dienstleistungen für und Zusammenarbeit mit Plattformen
- 7 Einsatz für Wettbewerbsgleichheit
- 8 Stärkung Kreativität und Unternehmertum

Werbung

2017 ✓



Daten

2018 ✓



Inhalte

2019 ✓



Zusammenfassung und Ausblick – Konzernprofil weiter verbessert, weitere Transformationsschritte angestrebt

2018

Wesentliche Entwicklungen

- Organisches Wachstum verbessert
- Operating EBITDA auf vergleichbarer Basis über Vorjahr
- Konzernergebnis erneut über 1 Mrd. €
- Weitere Annäherung an Zielportfolio

2019

Ausblick

- Weitere Verbesserung des Wachstumsprofils, v. a. durch organischen Ausbau bestehender Wachstumsplattformen
- Weiterhin hohe operative Profitabilität
- Konzernergebnis weiter über 1 Mrd. €