



Bilanz**Pressekonferenz**²⁰¹⁸

Geschäftsentwicklung 2017 und Strategieumsetzung

27. März 2018 in Berlin

BERTELSMANN

Erfolgreiches Geschäftsjahr 2017 – Verbessertes organisches Wachstum, weitere Fortschritte bei der Strategieumsetzung

Geschäftsentwicklung

- Umsatzanstieg auf 17,2 Mrd. €, **organisches Wachstum** von **1,7%**
- **Operating EBITDA** mit über 2,6 Mrd. € **auf Rekordniveau**
- **Konzernergebnis** mit **1,2 Mrd. € über Vorjahr**

Strategieumsetzung

- Fortschritte in allen **strategischen Stoßrichtungen**: Bertelsmann wird **wachstumsstärker, digitaler, internationaler** und **diversifizierter**
- **Anteilsaufstockung Penguin Random House**
- **Wachstumsplattformen weiter ausgebaut**

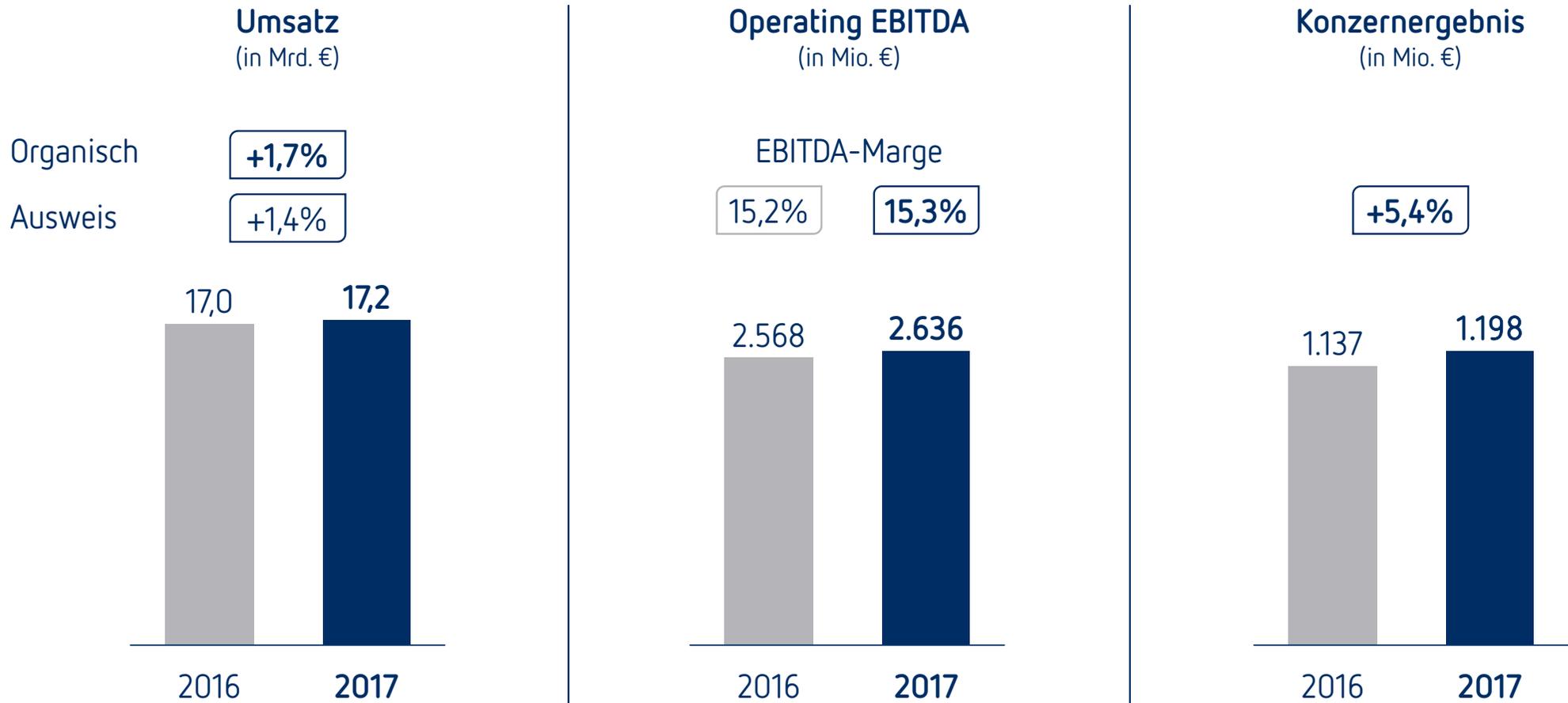


Geschäftsentwicklung 2017



BERTELSMANN

Eckwerte Konzern – Organisches Umsatzwachstum, Operating EBITDA mit Höchstwert, Konzernergebnis über Vorjahr



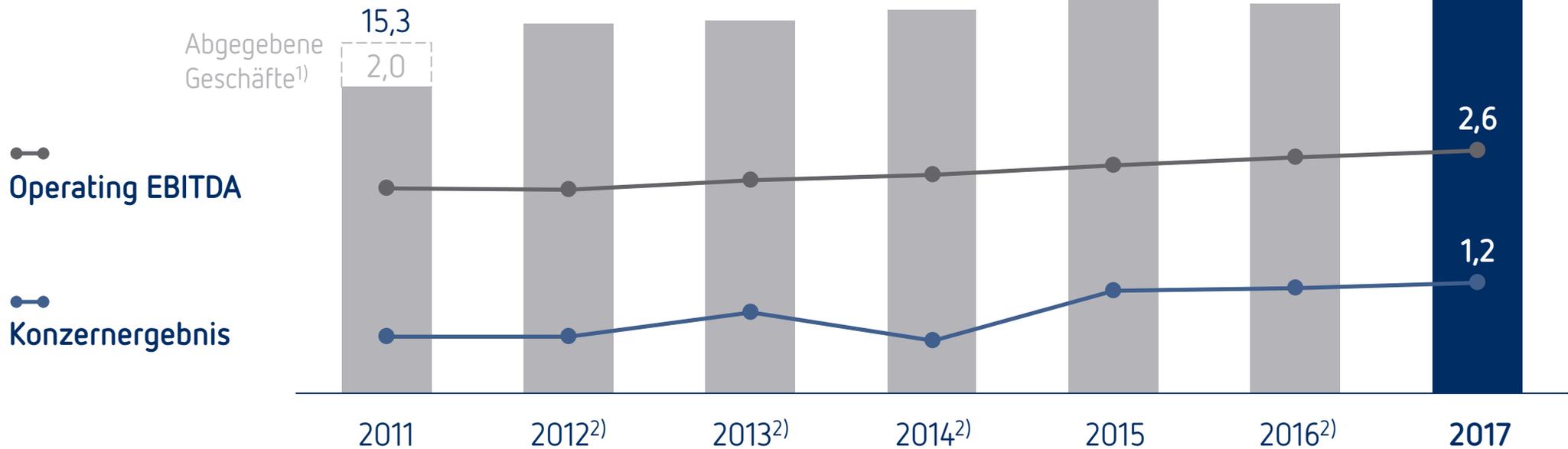
Langfristige Konzernentwicklung – Verbesserte Wachstumsdynamik, kontinuierliche Ergebnissteigerung

in Mrd. €

Organisches
Wachstum p. a.



Umsatz



1) Inklusive Effekten aus Umstellung auf IFRS 11 2) Angepasst

Konzernergebnis – Erneut über 1 Milliarde Euro und über hohem Vorjahresniveau

in Mio. €	2016	2017
Operating EBITDA	2.568	2.636
Abschreibungen	-630	-657
Sondereinflüsse	-139	-83
EBIT	1.799	1.896
Finanzergebnis	-244	-219
Ertragsteuern	-419	-472
Ergebnis n. Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten	1	-7
Konzernergebnis	1.137	1.198

Wesentliche Effekte

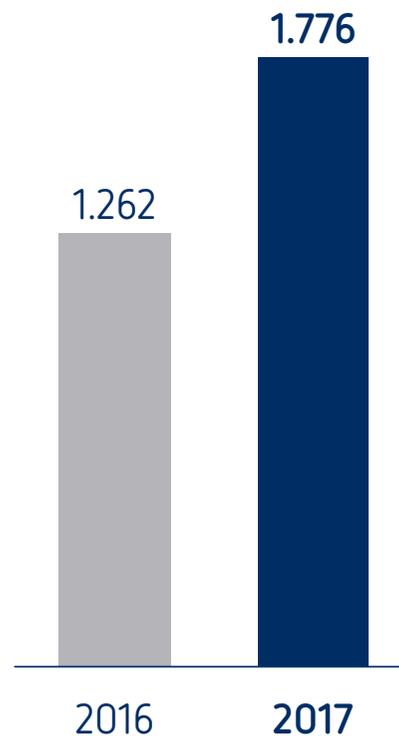
- Weiterer **Anstieg des Operating EBITDA** primär durch **TV-, Musik- und Bildungsgeschäfte**
- **Geringere Belastung aus Sondereinflüssen** durch höheren Ergebnisbeitrag aus Fondsaktivitäten
- **Verbessertes Finanzergebnis** primär infolge geringeren Zinsaufwands
- **Höhere Steuerbelastung** durch Ergebnisanstieg und Neubewertung latenter Steuern infolge der US-Steuerreform

Finanzlage – Einhaltung der Finanzierungsziele trotz Anteilsaufstockung Penguin Random House

Operating Free Cash Flow
(in Mio. €)



Wirtschaftliche Investitionen
(in Mio. €)



Leverage Factor



Ratings

MOODY'S
INVESTORS SERVICE

Baa1, stabil

S&P Global
Ratings

BBB+, stabil

Mediengeschäfte (1/2) – RTL Group erneut mit Rekordumsatz und -ergebnis, Penguin Random House organisch stabil

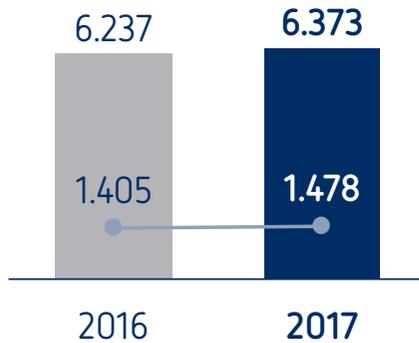
Wachstum

Organisch
Ausweis

+1,8%
+2,2%



Umsatz
(in Mio. €)



Op. EBITDA
(in Mio. €)

EBITDA-Marge

22,5%
23,2%

- Rekordergebnis bei Mediengruppe RTL Deutschland
- Deutliche Werbemarktanteilsgewinne französisches TV-Geschäft
- Neue Produktionen bei Fremantle Media (u. a. American Gods)
- Ausbau digitale Werbevermarktung (u. a. Resterwerb SpotX)

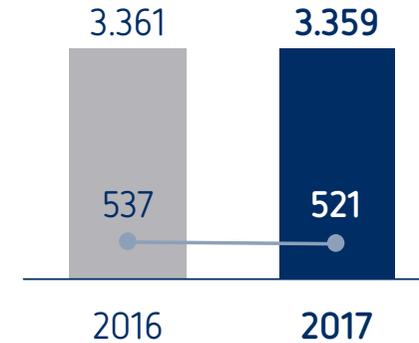
Wachstum

Organisch
Ausweis

+0,0%
-0,1%



Umsatz
(in Mio. €)



Op. EBITDA
(in Mio. €)

EBITDA-Marge

16,0%
15,5%

- Umsatz und Ergebnis belastet durch negative Wechselkurseffekte
- Ausbau spanischsprachiges Geschäft (u. a. Erwerb Ediciones B)
- Starkes Bestsellergeschäft (u. a. 461 „New York Times“-Bestseller)
- Zahlreiche Auszeichnungen für Autoren (u. a. Literaturnobelpreis)

Mediengeschäfte (2/2) – Ergebniswachstum bei Gruner + Jahr, BMG erstmals mit mehr als 500 Millionen Euro Umsatz

Wachstum

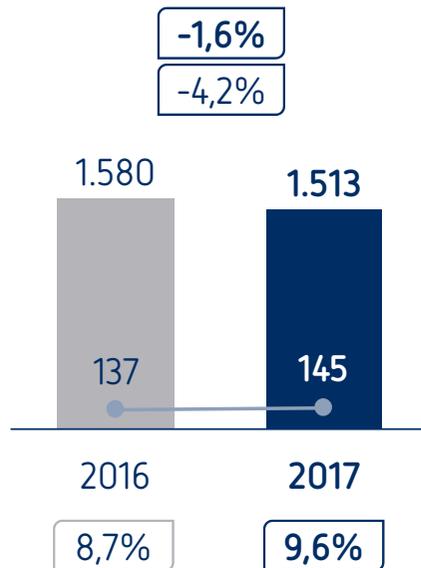
Organisch

Ausweis

Umsatz
(in Mio. €)

Op. EBITDA
(in Mio. €)

EBITDA-Marge



- Umsatzentwicklung bedingt durch weitere Portfoliofokussierung
- Ergebnis- und Margenanstieg bei fortlaufender Transformation
- G+J DE mit neuen Titeln und Wachstum von Umsatz und Ergebnis
- Digitalgeschäfte mit zweistelligem Umsatzwachstum

Wachstum

Organisch

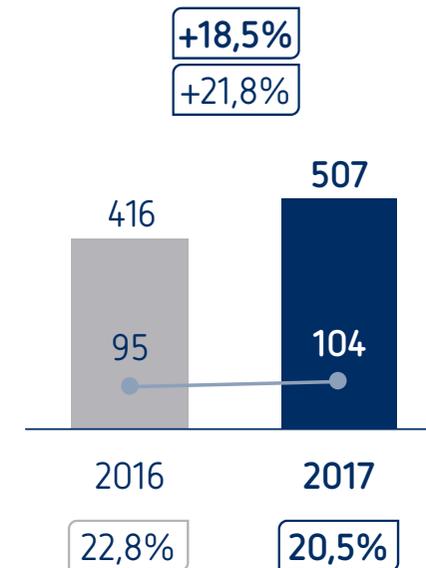
Ausweis

Umsatz
(in Mio. €)

Op. EBITDA
(in Mio. €)

EBITDA-Marge

BMG



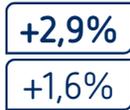
- Weiterhin starkes organisches und akquisitorisches Wachstum
- Ergebnis weiter verbessert und erstmals über 100 Mio. €
- Deutlicher Ausbau des Tonträgergeschäfts (insb. Erwerb BBR)
- Weiterer Ausbau internationaler Präsenz

Dienstleistungsgeschäfte – Wachstum bei Arvato, Bertelsmann Printing Group mit stabiler Profitabilität

Wachstum

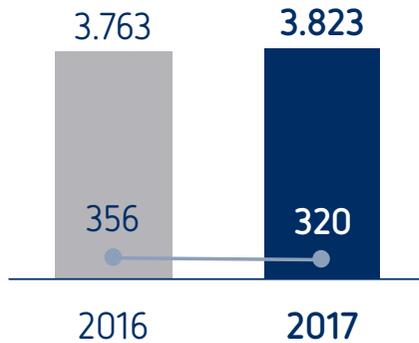
Organisch

Ausweis



Umsatz

(in Mio. €)



Op. EBITDA

(in Mio. €)



EBITDA-Marge

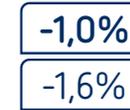


arvato
BERTELSMANN

Wachstum

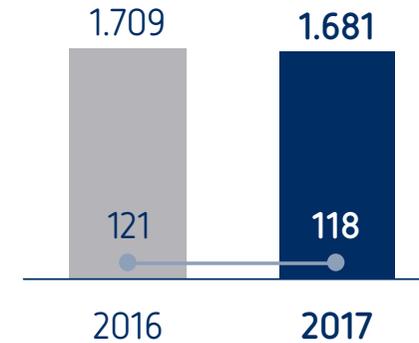
Organisch

Ausweis



Umsatz

(in Mio. €)



Op. EBITDA

(in Mio. €)



EBITDA-Marge



**Bertelsmann
Printing Group**

- CRM Solutions: Wachstum, Ergebnis belastet durch Anlaufkosten
- SCM Solutions: Standort- und Geschäftsausbau, Anlaufkosten
- Financial Solutions: Investitionen in Solaris Bank und Intervalor
- Systems: Ausbau Serviceportfolio im Bereich Medien und Utilities

- Stabile Entwicklung in insgesamt rückläufigem Markt
- Verlängerung wichtiger Kundenverträge u. a. im Handelssegment
- Weiterer Ausbau der Tiefdruckgeschäfte in UK
- Marktanteilsgewinne im Replikationsgeschäft

Anmerkung: 2016 angepasst

Bildungs- und Fondsgeschäfte – Umsatz- und Ergebniswachstum bei Education Group, Fondsgeschäfte mit hohem Ergebnisbeitrag

Wachstum

Organisch
Ausweis

+12,5%
+32,6%

Bertelsmann
Education Group

Umsatz
(in Mio. €)



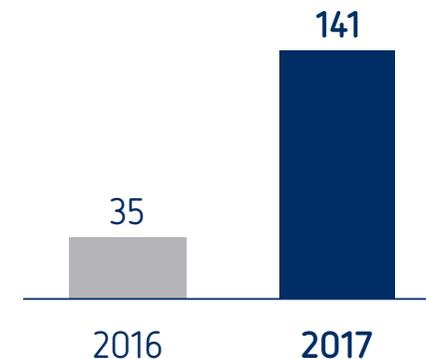
Op. EBITDA
(in Mio. €)



- Deutliches Umsatzwachstum und insgesamt positives Ergebnis
- Relias: Akquisitorischer und organischer Geschäftsausbau
- Udacity: Verdreifachung Studentenzahl, neue Nanodegrees
- Alliant und HotChalk mit deutlichen Effizienzsteigerungen

BI Bertelsmann
Investments

EBIT
(in Mio. €)



- Deutlicher Beitrag zum Konzernergebnis, insb. durch Exits
- Erfolgreiche Börsengänge von vier BAI-Beteiligungen
- Mehr als 40 Neuinvestitionen, zahlreiche Folgeinvestitionen
- Fokus auf Bereiche mit hoher Relevanz für den Konzern

Strategieumsetzung



BERTELSMANN

Konzernstrategie – Strategischer Rahmen

Strategische Stoßrichtungen

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

Zielportfolio

Wachstumsstärker
Digitaler
Internationaler
Diversifizierter

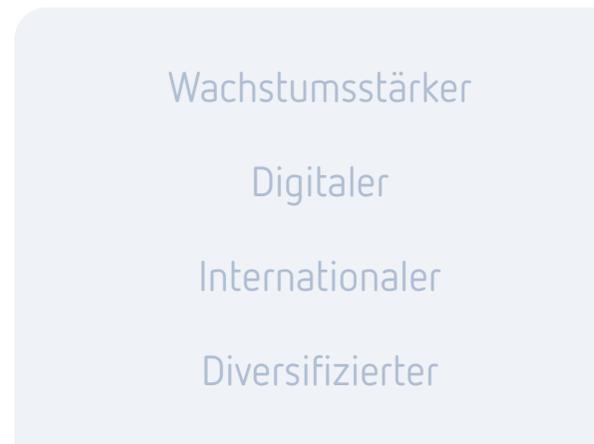
Finanzielle
Performance

Konzernstrategie – Strategischer Rahmen

Strategische Stoßrichtungen

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

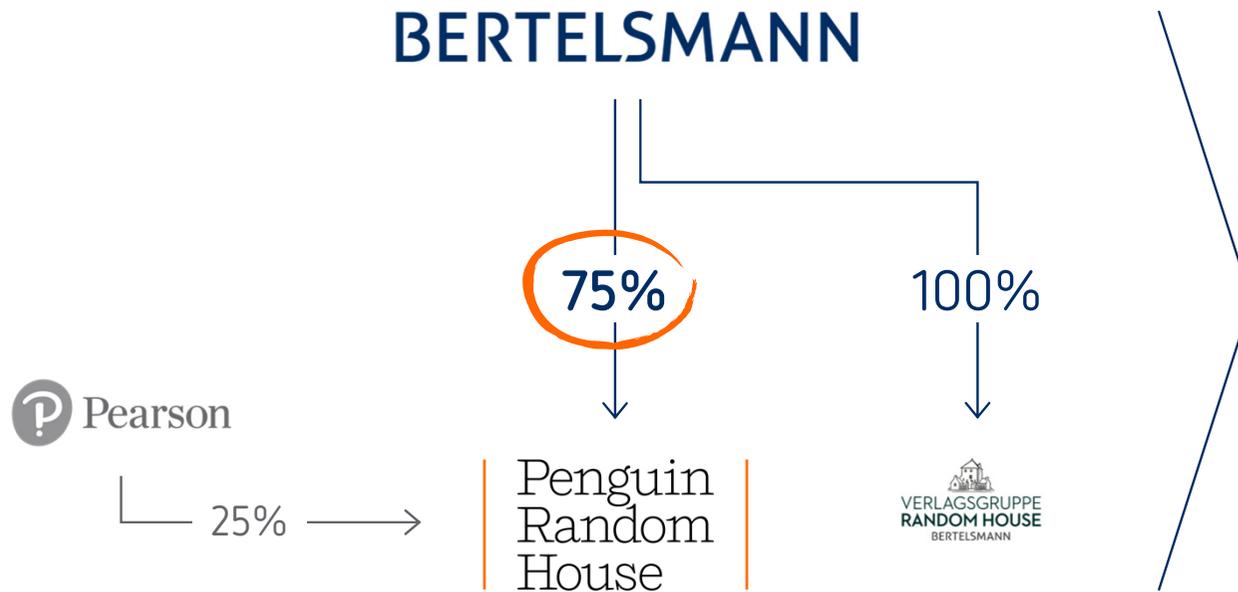
Zielportfolio



1

Stärkung der Kerngeschäfte – Anteil an Penguin Random House von 53% auf 75% erhöht

Penguin
Random
House



75%-Mehrheit an der **größten**
und **internationalsten**
Publikumsverlagsgruppe der Welt

Erhöhung des **Ergebnisanteils**
der Bertelsmann-Aktionäre

Bertelsmann nun mit
strategischer Mehrheit an allen
Unternehmensbereichen

1 Stärkung der Kerngeschäfte – Weltweit größtes Publikumsverlagshaus

Starke Bestsellerperformance



Führende Marktpositionen

15.000
Neuerscheinungen jährlich
in **300**
Verlagen
2 Mio.
verkaufte Bücher pro Tag
in über **100**
Ländern

Positive Marktentwicklung

Wachsender Buchmarkt



Alphabetisierungsrate



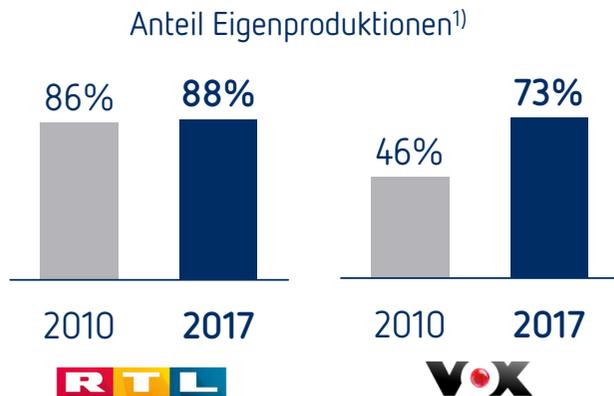
Kinder- und Jugendbücher

Stabile Geschäftsmodelle

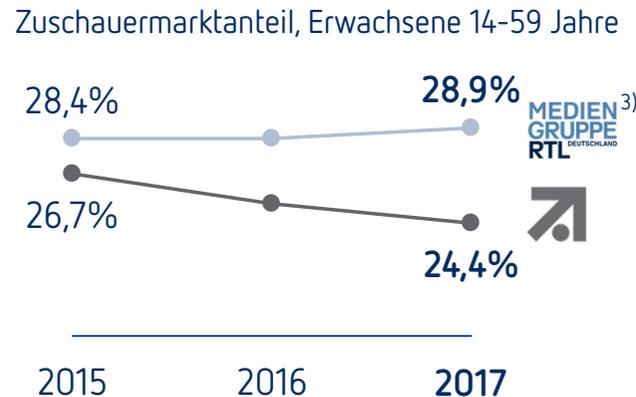
Gesunde Koexistenz
E-Books/gedruckte Bücher

Digitale Transformation – Lokale Programminhalte als Treiber der digitalen Transformation

Investitionen in eigene Inhalte und exklusive Rechte ...



... zur Stärkung der linearen Sender ...



... sowie der Online-Angebote

TVNOW

>20 Tsd. Stunden Programm

+31% Videoabrufe⁴⁾

+80% zahlende Abonnenten⁴⁾

- **4.800 Stunden** Eigenproduktionen in Erstaussstrahlung 2017²⁾
- **Sport-Highlights** wie Formel 1 und Europa League gesichert
- **Sieben** neue fiktionale Serien 2018

- **Abstand zum Hauptwettbewerber** weiter ausgebaut
- **Top-Werbereichweiten** mit 93% der 100 reichweitenstärksten TV-Werbeinseln
- **Wachstum der TV-Werbeerlöse** über Markt

- **Ausbau** des linearen und nicht-linearen Inhalte-Angebotes
- **Stärkung** direkter Kundenbeziehungen in hybridem Vermarktungsmodell (Free/Pay)
- **Verbesserung** der User Experience

1) AGF/GfK, Anteil der Eigen-, Co- und Auftragsproduktionen am Gesamtprogramm in Stunden 2) Erstaussstrahlungen von Eigenproduktionen, exklusive n-tv und RTL2 3) Inklusive RTL2 4) Dezember 2017 ggü. Dezember 2016

3

Wachstumsplattformen – Grundlage für weiteren organischen Ausbau geschaffen

2011

Investitionen 4,6 Mrd. €

2017

FREMANTLEMEDIA
arvato | Alte
BERTELSMANN | Struktur

Gothia
ADvideum
BMG
UDACITY

SPOTX
smartclip
NETRADA

BB
TV
BroadbandTV

HotChalk
aps

SH STYLEHAUL
Groupe Cerise
RELIAS

BBR
MUSIC GROUP
WILDSIDE
videoamp
WhiteCloud
ANALYTICS
Swank HealthCare
A Relias Learning Company

RTL
GROUP Digital
FREMANTLEMEDIA
GJ Digital
BMG
Arvato SCM Solutions
Arvato Financial Solutions
Bertelsmann
Education Group
BI Bertelsmann
Investments

3

Wachstumsplattformen: Beispiele – Ausbau BMG, Arvato SCM und Financial Solutions sowie Bertelsmann Education Group

BMG

- Signifikanter **Geschäftsausbau**



- **Kreative und kommerzielle Erfolge**



- **Umsatz 2017 +22%**, erstmals **>500 Mio. €**
- **#4 weltweit** im Musik-rechtenmanagement
- Vertretung von **2,5 Mio. Rechten**

10-jähriges
Jubiläum 2018

arvato BERTELSMANN

Arvato SCM Solutions

- **Standortausbau** in Deutschland, Niederlande, Polen und USA
- Wachstum insbesondere in den Branchen **Hightech, Healthcare** und **E-Commerce** für Consumer Products
- **5% Umsatzwachstum 2017**

Arvato Financial Solutions

- Organisches **Wachstum** im **Forderungsmanagement**
- **Aufstockung des Anteils** am brasilianischen Finanzdienstleister **Intervalor**
- **7% Umsatzwachstum 2017**

Bertelsmann Education Group

RELIAS

- Expansion in **neue Segmente** (Assessments, Learning, Analytics)
- Mehr als **6.000 Kunden**
- **17% organisches Umsatzwachstum 2017**

UDACITY

- **Neue Nanodegrees** in den Bereichen Digital Marketing, Robotics, Deep Learning und Virtual Reality
- **Studentenzahl 2017** mehr als **verdreifacht** auf rund 50.000

4

Wachstumsregionen – Ausbau bestehender Aktivitäten, weitere Beteiligungen an Digital- und Bildungsgeschäften

Brasilien

Arvato
Aufstockung des
Anteils an Intervalor

Education Group
Ausbau Udacity

Bertelsmann Investments
Ausbau des Bildungs-
geschäfts gemeinsam mit
Bozano Investimentos



Indien

**Penguin
Random House**
Erweiterung des
Angebots in
regionalen Sprachen

Bertelsmann Investments
Beteiligung an Eruditus
Executive Education,
6 Folgeinvestitionen in
digitale Geschäftsmodelle



China

Education Group
Aufbau Relias und
Wachstum Udacity

Bertelsmann Investments
29 Neu- und 7 Folge-
investitionen (u. a. Mobike
und SEE), Veräußerungs-
gewinne und
4 Börsengänge

10 Jahre BAI 2018

111 Beteiligungen

15 Exits

7 Börsengänge



Personalstrategie – Optimale Rahmenbedingungen für die Transformation von Bertelsmann

Talententwicklung

- Interne Besetzungsquote von 81%
- Karriereprogramme für kreative, unternehmerische und IT Talente
- Bertelsmann Exchange Initiative

Digitales Lernen

- 90.000 Mitarbeiter in 46 Ländern haben Zugang zu 13.000 Online-Kursen
- 75.000 Stipendien mit Google und Udacity

To Empower. To Create. To Inspire.

Kreativität

- Einstiegsprogramm für Geistes- und Sozialwissenschaftler
- Führungstrainings für Kreative, Ideenentwicklung in Bootcamps
- Preisverleihung

Gesellschaftliche Verantwortung

- 13 Themen konzernweit im Fokus – von Vielfalt bis Pressefreiheit
- Mindeststandards Gesundheit

1

Stärkung der Kerngeschäfte

2

Digitale Transformation

3

Wachstumsplattformen

4

Wachstumsregionen

Konzernstrategie – Strategischer Rahmen

Strategische Stoßrichtungen

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

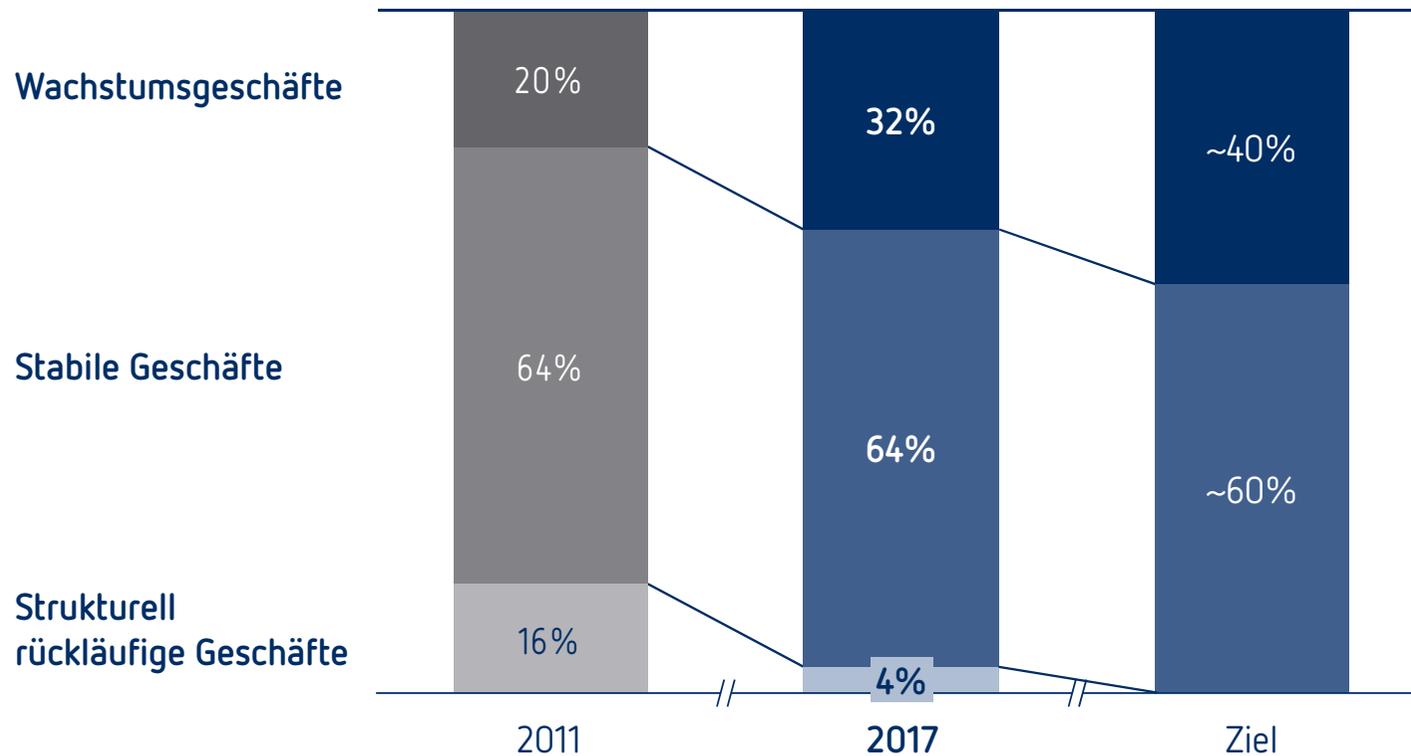
Zielportfolio

Wachstumsstärker
Digitaler
Internationaler
Diversifizierter

Finanzielle
Performance

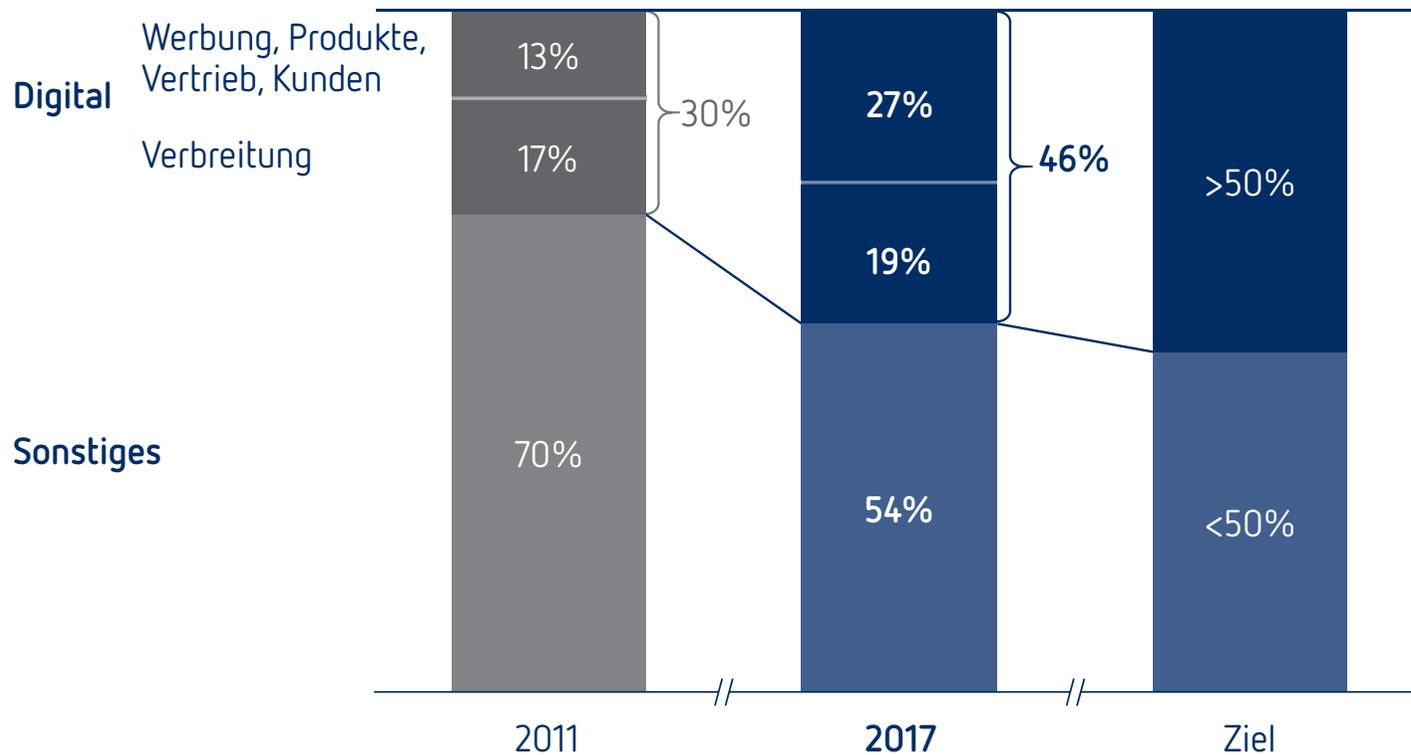
Zielportfolio – Anteil der Wachstumsgeschäfte mittlerweile knapp ein Drittel des Konzernumsatzes

Anteil am Konzernumsatz in %



Zielportfolio – Digitaler Umsatzanteil seit 2011 von 30% auf 46% verbessert

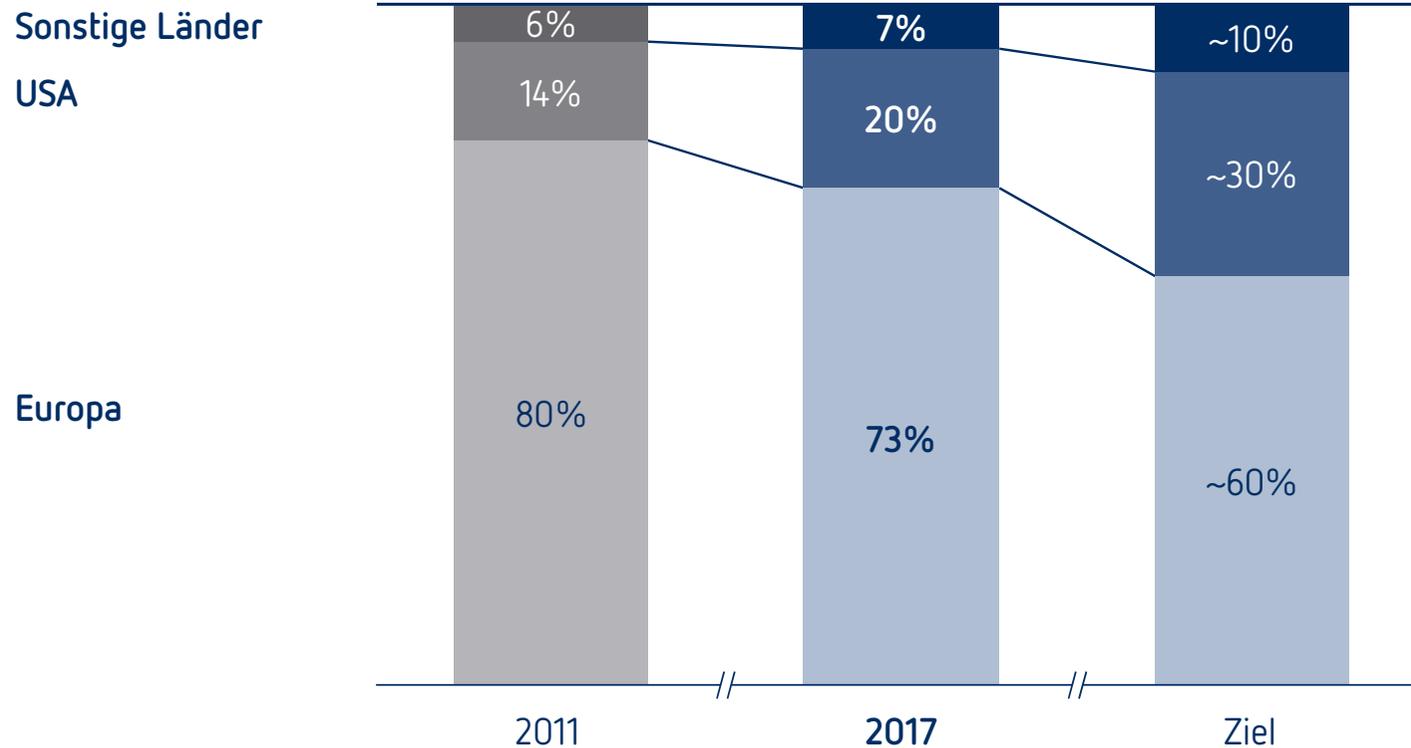
Anteil am Konzernumsatz in %



	Digitalumsatz 2017 (in Mrd. €)	Wachstum seit 2011
Werbung	0,7	3,8x
Produkte	1,6	2,5x
Vertrieb	0,9	2,4x
Kunden	1,4	1,8x
Verbreitung	3,3	1,3x
Konzern	7,9	1,7x

Zielportfolio – Zunehmende Internationalisierung

Anteil am Konzernumsatz in %



- Umsatz außerhalb Europas seit 2011 um mehr als 50% gewachsen
- Ausbau der Aktivitäten in Ländern mit nachhaltig positivem Wachstumspotenzial



USA



Brasilien



Indien



China

Zielportfolio – Ausgewogenes Portfolio mit acht Divisionen, strategische Mehrheiten an allen Bereichen

BERTELSMANN



Konzernstrategie – Strategischer Rahmen

Strategische Stoßrichtungen

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

Zielportfolio

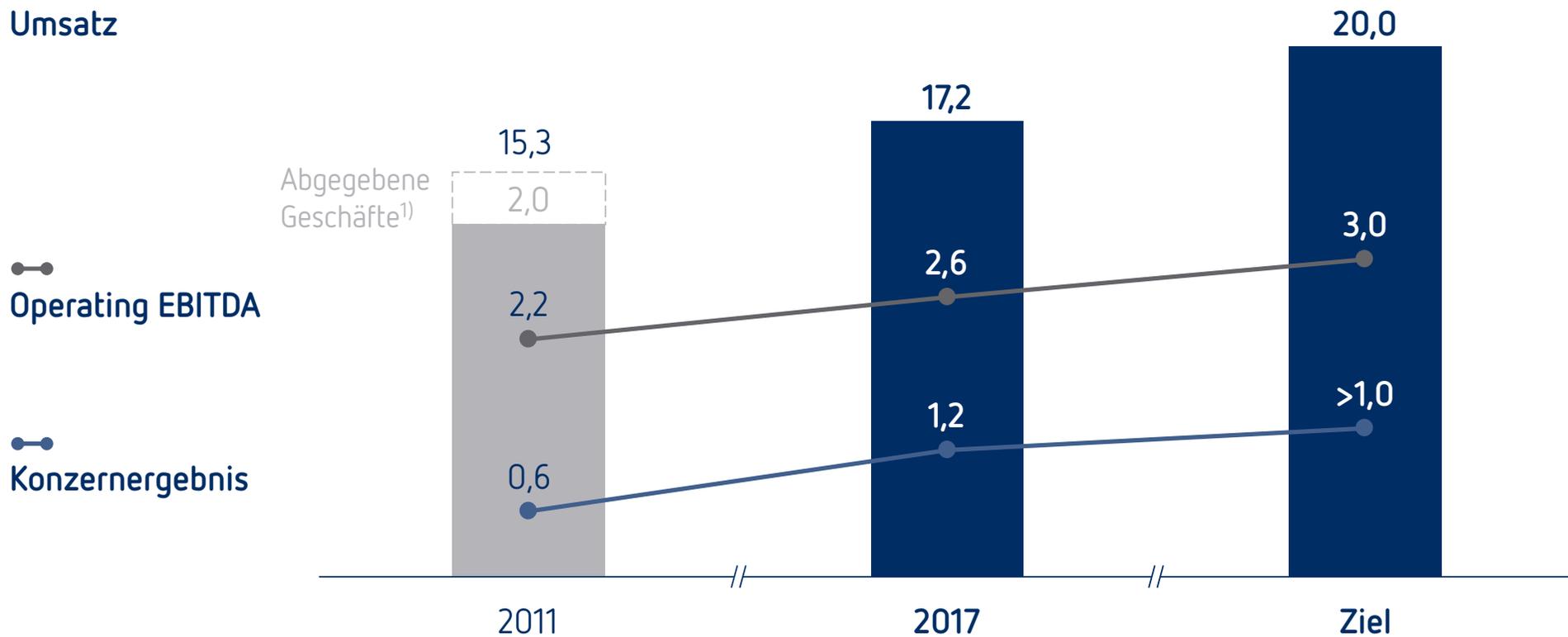
Wachstumsstärker
Digitaler
Internationaler
Diversifizierter

Finanzielle
Performance

Finanzielle Performance – Weitere Verbesserung des Umsatz- und Ergebnisniveaus angestrebt

in Mrd. €

Umsatz



1) Inklusive Effekten aus Umstellung auf IFRS 11

Status quo

- Wachsendes und profitables Geschäft
- 1 Mrd. € Umsatz
- 36.000 Mitarbeiter
- 90 Standorte in 19 Ländern
- Führende Position u. a. in Deutschland

Werte ohne Frankreich

Aber ...

- **Künftig erheblicher Investitionsbedarf** infolge technologischer Entwicklungen
- **Alternative Investitionsoptionen:** Acht Wachstumsplattformen **mit höherer Investitionspriorität**

Ausblick

- **Prüfung strategischer Optionen:**
 - Verkauf in Gänze (ohne Frankreich)
 - Teilverkauf
 - Partnerschaft
- Abschluss im zweiten Halbjahr 2018

Wettbewerbsumfeld – Struktureller Wandel der Wettbewerbslandschaft, Bertelsmann nachhaltig gut aufgestellt

Neue Dimension des Wettbewerbs

**Globale Technologie-
plattformen** mit zunehmender
Relevanz im Mediengeschäft



Antworten Bertelsmann

Investitionen in
hochwertige **Inhalte**
(rund 5 Mrd. € p. a.)

Angebot **reich-
weitenstarker** und
markensicherer
Werbeumfelder

Ausbau eigener
Digitalgeschäfte
und **digitaler**
Kompetenzen

**Produkte/Dienst-
leistungen** für und
Kooperation mit
Plattformen

Einsatz für
**Wettbewerbs-
gleichheit**

Zusammenfassung und Ausblick – Fortsetzung erfolgreicher Transformation, künftig noch stärkerer Fokus auf organisches Wachstum

2017

Wesentliche Entwicklungen

- Organisches Wachstum verbessert
- Operating EBITDA mit Höchstwert
- Konzernergebnis bei 1,2 Mrd. €
- Weitere Fortschritte bei Annäherung an Zielfortfolio

2018

Ausblick

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

