

# **Bertelsmann SE & Co. KGaA – Bilanzpressekonferenz**

Berlin, 27. März 2018

## **Präsentation des Vorstands**

*Es gilt das gesprochene Wort!*

Sperrfrist: 27. März 2018, 10:30 Uhr (Beginn der Bilanzpressekonferenz)

*[Chart 1: Bilanzpressekonferenz 2018]*

## **Thomas Rabe**

Meine Damen und Herren, auch ich begrüße Sie zu unserer Bilanzpressekonferenz. Wir informieren Sie zunächst über unsere Geschäftsentwicklung im Jahr 2017 sowie den Stand der Strategieumsetzung. Anschließend stehen wir gern für Ihre Fragen zur Verfügung. Das Wichtigste vorab in Kürze:

*[Chart 2: Erfolgreiches Geschäftsjahr 2017]*

2017 war ein erfolgreiches Jahr für Bertelsmann. Wir haben unseren Umsatz gesteigert, das organische Wachstum beschleunigt und ein operatives Rekordergebnis erzielt.

Strategisch sind uns weitere Fortschritte in allen Stoßrichtungen gelungen – insbesondere die Anteilsaufstockung an Penguin Random House auf 75 Prozent sowie der weitere Ausbau unserer Digital- und Wachstumsgeschäfte.

Unser Haus wird somit wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter.

*[Chart 3: Geschäftsentwicklung 2017]*

Zunächst zu den Eckwerten des vergangenen Geschäftsjahres.

*[Chart 4: Eckwerte]*

Bertelsmann erzielte 2017 einen Umsatz von 17,2 Milliarden Euro – dies entspricht einem Plus von 1,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Hierzu trugen besonders die RTL Group, BMG, Arvato sowie die Bertelsmann Education Group bei.

Das Operating EBITDA legte auf mehr als 2,6 Milliarden Euro zu. Dies ist der höchste Wert in der Geschichte von Bertelsmann, obwohl allein bei der RTL Group und der Bertelsmann Education Group Anlaufverluste für Digital- und Neugeschäfte in Höhe von 69 Millionen Euro anfielen. Die EBITDA-Marge erhöhte sich auf 15,3 Prozent.

Unser Konzernergebnis haben wir ebenfalls verbessert: Es lag mit 1,2 Milliarden Euro noch einmal rund fünf Prozent über dem Vorjahr.

Bertelsmann verfügt also über eine große Ertragskraft.

*[Chart 5: Langfristige Konzernentwicklung]*

Dies zeigt auch die Langfristentwicklung. Trotz Desinvestitionen von rund zwei Milliarden Euro Umsatzvolumen seit 2011 haben wir unseren Umsatz kontinuierlich gesteigert, unser operatives Ergebnis – trotz massiver Investitionen – um 70 Millionen Euro per annum verbessert und nun im dritten Jahr infolge ein Konzernergebnis von mehr als einer Milliarde Euro erwirtschaftet.

Bernd Hirsch hat weitere

Details für Sie.

## Bernd Hirsch

### *[Chart 6: Konzernergebnis]*

Guten Morgen, meine Damen und Herren!

Unser Konzernergebnis war 2017 so hoch wie seit elf Jahren nicht mehr. Hierfür waren drei Faktoren ausschlaggebend:

- Erstens ein höheres operatives Ergebnis.
- Zweitens gesunkene Sondereinflüsse. Hier schlägt sich vor allem die erfolgreiche Arbeit unserer Fonds nieder, die im vergangenen Jahr einen Ergebnisbeitrag aus Beteiligungsverkäufen von 179 Millionen Euro erzielten.
- Drittens ein gegenüber dem Vorjahr um 25 Millionen Euro verbessertes Finanzergebnis von -219 Millionen Euro nach -244 Millionen Euro im Vorjahr.

Demgegenüber erhöhte sich unser Steueraufwand von -419 Millionen Euro auf -472 Millionen Euro. Neben einem gestiegenen Ergebnis vor Steuern wirkte sich hier die US-Steuerreform in Form einer einmaligen Wertberichtigung in Höhe von 33 Millionen Euro aus. Für unsere operativen Einheiten in den USA erwarten wir ab diesem Jahr allerdings geringere Steuerbelastungen durch die Reform.

### *[Chart 7: Finanzlage]*

Nun zu unserer Finanzlage: Unser Operating Free Cash Flow stieg 2017 auf mehr als 1,8 Milliarden Euro. Wir generieren also aus unseren Geschäften heraus erhebliche Mittel und investieren diese in die Weiterentwicklung von Bertelsmann. Das haben wir 2017 in außergewöhnlich hohem Umfang getan: Unsere wirtschaftlichen Investitionen übertrafen mit knapp 1,8 Milliarden Euro das Niveau des Vorjahres um mehr als eine halbe Milliarde Euro. Hier spiegelt sich unter anderem die Aufstockung unseres Anteils an Penguin Random House auf 75 Prozent wider.

Trotz dieser Investition lag unser dynamischer Verschuldungsgrad, der sogenannte Leverage Factor, zum Jahresende wieder bei 2,5 – und damit innerhalb unseres Zielkorridors. Wir konnten somit den Mittelabfluss aus der Aufstockung unserer Beteiligung an Penguin Random House innerhalb eines Quartals kompensieren.

Unsere Ratings sind ebenfalls im Zielbereich: Moody's sowie Standard & Poor's haben Bertelsmann jeweils mit „Baa1“ respektive „BBB+“ bewertet, beide Ratings liegen im Investment-Grade-Bereich.

Die Finanzlage von Bertelsmann ist in Summe also gut. Dies liegt maßgeblich an der hohen Ertragskraft unserer Geschäfte, wie beim Blick auf die Entwicklung unserer acht Unternehmensbereiche deutlich wird.

### *[Chart 8: Mediengeschäfte (1/2)]*

Die RTL Group erzielte 2017 erneut Bestwerte bei Umsatz und Ergebnis. Der Umsatz stieg auf knapp 6,4 Milliarden Euro, was besonders auf die gute Geschäftsentwicklung der Mediengruppe RTL Deutschland zurückzuführen ist. Das Operating EBITDA der RTL Group erhöhte sich auf knapp 1,5 Milliarden Euro. Die EBITDA-Marge stieg auf 23,2 Prozent. Ein strategischer Fokus lag auf dem weiteren Ausbau der Digitalgeschäfte – unter anderem hat die RTL Group die verbleibenden Anteile am Online-Werbevermarkter SpotX übernommen.

Der Umsatz von Penguin Random House blieb 2017 mit 3,4 Milliarden Euro nahezu stabil. Das Ergebnis ging leicht auf 521 Millionen Euro zurück. Vor dem Hintergrund deutlich negativer Wechselkurseffekte ist dies ein erfreuliches Ergebnis. Unsere Buchverlage verzeichneten erneut eine starke Bestsellerperformance: So standen insgesamt 461 Titel von Penguin Random House auf den Bestsellerlisten der „New York Times“.

*[Chart 9: Mediengeschäfte (2/2)]*

Der Umsatz von Gruner + Jahr lag mit rund 1,5 Milliarden Euro unter dem Wert des Vorjahres. Dies ist beinahe ausschließlich auf Portfolioeffekte zurückzuführen. Wie Sie wissen, konzentriert sich die Gruppe inzwischen auf die Geschäfte in den Kernmärkten Deutschland und Frankreich. Trotz anhaltender Investitionen in die digitale Transformation konnte Gruner + Jahr das Ergebnis um mehr als sechs Prozent steigern. Besonders erfolgreich entwickelte sich dabei das Geschäft in Deutschland.

BMG setzte seinen dynamischen Wachstumskurs auch im vergangenen Jahr fort. Der Umsatz erhöhte sich sowohl organisch als auch durch Zukäufe um knapp 22 Prozent. Er überstieg damit erstmals die Marke von 500 Millionen Euro. Das Operating EBITDA verbesserte sich in diesem Zuge auf 104 Millionen Euro. Dabei profitiert BMG unter anderem von der zunehmenden Beliebtheit von Streamingangeboten. Mit der Übernahme der BBR Music Group sicherte sich die Gruppe 2017 eine relevante Position im lukrativen Markt für Country-Music.

*[Chart 10: Dienstleistungsgeschäfte]*

Nach den Medien- nun zu unseren Dienstleistungsgeschäften: Arvato verzeichnete 2017 ein Umsatzplus von 1,6 Prozent auf mehr als 3,8 Milliarden Euro. Das Ergebnis ging demgegenüber auf 320 Millionen Euro zurück. Hier schlagen sich vor allem Anlaufverluste für Investitionen in weiteres Wachstum nieder. So wuchs der Bereich CRM Solutions im Umsatz leicht, das Ergebnis wurde unter anderem durch Anlaufkosten für Neukunden belastet. Der Bereich SCM Solutions erweiterte im abgelaufenem Jahr deutlich sein weltweites Logistiknetzwerk. Arvato Financial Solutions steigerte sowohl Umsatz als auch Ergebnis und Arvato Systems profitierte von einer konstant hohen Nachfrage nach IT-Dienstleistungen. Für den weiteren Ausbau der Angebote, insbesondere im Cloud-Bereich, fielen jedoch auch hier Anlaufverluste an.

Die Bertelsmann Printing Group konnte sich auch 2017 in einem herausfordernden Marktumfeld gut behaupten. Der Umsatz ging leicht auf knapp 1,7 Milliarden Euro zurück, das Operating EBITDA blieb dennoch nahezu stabil. Unsere Offsetdruckgeschäfte konnten im vergangenen Jahr wichtige Kundenverträge – unter anderem im Handelssegment – verlängern.

*[Chart 11: Bildungs- und Fondsgeschäfte]*

Damit zu unserem Bildungsgeschäft. Der Umsatz der Bertelsmann Education Group stieg im vergangenen Jahr um mehr als 32 Prozent auf 189 Millionen Euro. Insbesondere unsere E-Learning-Tochter Relias verzeichnete dabei ein sehr starkes Wachstum bei Umsatz und Ertrag. Das Operating EBITDA der Education Group verbesserte sich um 20 Millionen Euro gegenüber dem Vorjahr und dies trotz anhaltend hoher Investitionen in den Ausbau der jeweiligen Unternehmen.

Abschließend zu unseren vier Fonds, die im Bereich Bertelsmann Investments gebündelt sind. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern lag 2017 aufgrund von Veräußerungsgewinnen bei 141 Millionen Euro – ein deutlicher Anstieg gegenüber 2016. Darüber hinaus verschaffte uns die Arbeit unserer Fonds Zugang zu mehr als 40 innovativen Unternehmen, an denen wir uns im vergangenen Jahr neu beteiligt haben.

Soweit zur Geschäftsentwicklung des Konzerns im Jahr 2017. Wie Sie sehen, ist Bertelsmann so wachstumsstark und profitabel wie seit Jahren nicht. Aufgrund des starken Cash-Flow-Profiles unserer Geschäfte verfügen wir über genügend finanziellen Handlungsspielraum, um unsere Strategie weiter erfolgreich umzusetzen. Hierzu nun mehr von Thomas Rabe.

*[Chart 12: Strategieumsetzung]*

## **Thomas Rabe**

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich unseren strategischen Rahmen kurz skizzieren.

*[Chart 13: Konzernstrategie – Strategischer Rahmen]*

2012 haben wir vier strategische Stoßrichtungen definiert: die Stärkung unserer Kerngeschäfte, ihre digitale Transformation, der Auf- und Ausbau von Wachstumsplattformen sowie die Expansion in Wachstumsregionen. Diese Vorhaben dienen vier Zielen: Bertelsmann wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter zu machen. Auf dieser Grundlage verbessern wir die finanzielle Performance des Unternehmens.

*[Chart 14: Konzernstrategie – Stoßrichtungen]*

Ich beginne mit der Stärkung unserer Kerngeschäfte – und darf Sie in diesem Zusammenhang an die größte Bertelsmann-Transaktion im vergangenen Jahr erinnern.

*[Chart 15: Stärkung Kerngeschäft – Penguin Random House I]*

Im Oktober 2017 haben wir unseren Anteil an Penguin Random House von 53 Prozent auf nun 75 Prozent aufgestockt. Die Anteilsaufstockung war für uns aus mehreren Gründen wichtig:

- Erstens gehört das Buchverlagsgeschäft seit mehr als 180 Jahren zu Bertelsmann, es ist Teil unserer Identität.
- Zweitens erhöht sich der Ergebnisanteil der Bertelsmann-Aktionäre durch die Aufstockung unserer Anteile deutlich. 2017 waren es bereits 29 Millionen Euro; hochgerechnet auf das ganze Jahr wären es rund 80 Millionen Euro gewesen.
- Drittens verfügen wir seit Abschluss der Transaktion über strategische Mehrheiten von 75 Prozent oder mehr an allen acht Unternehmensbereichen.

Wir sind überzeugt, dass das Buchgeschäft eine gute Perspektive hat – und Penguin Random House hervorragend positioniert ist, um sich weiterhin erfolgreich zu entwickeln. Markus Dohle wird Ihnen dies im Einzelnen erläutern.

## Markus Dohle

### *[Chart 16: Stärkung Kerngeschäft – Penguin Random House II]*

2017 war ein weiteres sehr erfolgreiches Jahr für Penguin Random House – kreativ und kommerziell. Lassen Sie mich drei für uns wichtige Highlights des Jahres herausstellen:

Erstens war 2017 inhaltlich wohl das prestigeträchtigste Jahr unserer Geschichte. Penguin-Random-House-Autoren gewannen fast alle wesentlichen Literaturpreise – angeführt von Kazuo Ishiguro, der mit dem Literaturnobelpreis geehrt wurde, und Man-Booker-Prize-Gewinner George Saunders für sein Buch „LINCOLN IN THE BARDO“. Damit haben wir im vergangenen Jahr wieder einmal die Qualität unseres kreativen Outputs unter Beweis gestellt. Zusätzlich war R. J. Palacios Buch „WONDER“ mit mehr als vier Millionen Exemplaren das meistverkaufte Buch des Jahres in den USA.

Zweitens haben wir in einem sehr kompetitiven Verhandlungsprozess die Weltrechte der Memoiren der Obamas erworben. Das erste der beiden Bücher – Michelle Obamas „BECOMING“ – erscheint global am 13. November. Ihre Memoiren sind weltweit das am meisten erwartete Buch des Jahres 2018.

Und drittens haben wir mit der Akquisition des Verlags Ediciones B unsere Marktposition in Spanien zusätzlich gestärkt und unsere Marktführerschaft in Lateinamerika ausgebaut. Dieses Jahr streben wir einen weiteren wichtigen Schritt in Brasilien an, wo wir in die Mehrheit bei der Grupo Companhia das Letras gelangen wollen.

Auch im englischsprachigen Raum sind wir weiterhin akquisitorisch erfolgreich. Am 2. Januar dieses Jahres haben wir in den USA den bekannten Sachbuchverlag Rodale Books von Hearst übernommen. Auch durch diese Akquisition, die bereits in diesem Jahr positive Beiträge leistet, hat das Jahr 2018 für uns vielversprechend begonnen.

Darüber hinaus blicken wir weiterhin optimistisch auf die Entwicklung der weltweiten Buchmärkte – und zwar aus fünf Gründen:

- Erstens sind die weltweiten Buchmärkte in den vergangenen 15 Jahren – also seit dem Beginn der digitalen Transformation der Medienindustrie – gewachsen.
- Zweitens haben wir relativ stabile Geschäftsmodelle für Print und E-Books – und nicht zuletzt für digitale Audiobücher, die 2017 zweistellige Zuwächse verzeichneten.
- Drittens haben wir eine gesunde Koexistenz zwischen physischen und digitalen Buchformaten erreicht: Wir verkaufen weltweit 80 Prozent unserer Bücher in gedruckten und 20 Prozent in digitalen Formaten.
- Viertens bekommt das weltweite Buchgeschäft weiterhin Rückenwind von der schnell wachsenden Weltbevölkerung, dem demographischen Wandel und zurückgehendem Analphabetismus – mit anderen Worten: Der von uns adressierbare Markt wächst jedes Jahr signifikant.
- Und fünftens sind Kinder- und Jugendbücher die am schnellsten wachsenden Buchkategorien der vergangenen zehn Jahre. Für die Zukunft des Buchs und für die Zukunft des Lesens stimmt uns diese Entwicklung positiv.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich damit schließen, dass nicht zuletzt der Bedarf der Film- und TV-Serienindustrie mit neuen Playern wie Netflix, Amazon Prime Video, Apple und HULU nach den besten Stories und Geschichten größer ist als je zuvor.

Wir glauben daher fest an die Zukunft des Geschichten-Erzählens und Geschichten-Konsumierens – auch und gerade in Buchform. Einer der Kunden für die besten Stories und Geschichten sind unsere Kollegen bei RTL mit Fremantle Media, der UFA und den Sendern hier in Deutschland.

## Anke Schäferkordt

[Chart 17: Digitale Transformation]

Gute Geschichten zu erzählen, Menschen zu unterhalten und zu informieren, bleibt tatsächlich auch in einer Zeit des digitalen Wandels der Kern unseres Geschäftes.

Die digitale Transformation hat zu einer Flut neuer Bewegtbildangebote geführt, internationale Anbieter von Video-Plattformen sind im deutschen Markt bereits etabliert, und für die Werbevermarktung haben sich neue Möglichkeiten einer technologie- und datengetriebenen Vermarktung geöffnet.

In der Mediengruppe haben wir uns frühzeitig auf die Veränderungen eingestellt und unsere Programmstrategie stark auf lokale Eigenproduktionen ausgerichtet. Ihr Anteil ist inzwischen nicht nur bei RTL mit fast 90 Prozent, sondern auch bei VOX mit über 70 Prozent am Programmangebot sehr hoch und weiter steigend. So machen wir unsere großen Sender zunehmend unabhängig von US-Produktionen und schaffen uns einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber unseren privaten Wettbewerbern im linearen Fernsehen und den amerikanischen Video-Plattformen. Exklusive Inhalte, die es nur bei uns gibt, zahlen dabei auf unsere Sender ebenso wie auf unsere Online-Angebote ein.

Dass wir es mit unserer Eigenproduktionsoffensive ernst meinen, zeigen unsere Investitionen in deutsche Fiktion. Sieben neue Serien starten allein in 2018, fünf haben wir bereits für 2019 verlängert. Erfolge wie „Der Lehrer“, „Magda macht das schon“, „Club der roten Bänder“ oder „St. Maik“ sind markenprägend für unsere Angebote.

Auch unser Portfolio an hochwertigen Live-Sportangeboten konnten wir nochmals ausbauen. Neben den Qualifikationsspielen der deutschen Fußball-Nationalmannschaft können wir in den nächsten Jahren auch die Live-Spiele der Europa League übertragen, wahlweise bei RTL oder bei NITRO.

Und auch die Formel 1 konnten wir uns für die nächsten Jahre sichern, mit mehr Exklusivität als zuvor.

In 2017 hat sich deutlich gezeigt, dass unsere Strategie aufgeht. Die Mediengruppe RTL hat sowohl ihren Marktanteil als auch ihren Vorsprung zu Pro7Sat.1 ausbauen können. Im Werbemarkt zeigte sich ein eindeutiges Bild: Von den 500 reichweiten-stärksten Werbeinseln liefen 2017 84 Prozent bei unseren Sendern, von den TOP 100 waren es sogar 93 Prozent.

Die entsprechend steigenden Umsätze aus der Fernseh- und Digitalwerbung haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Mediengruppe RTL Deutschland in 2017 erneut ein Rekordergebnis erzielen konnte: Der Umsatz stieg um 4,7 Prozent auf 2.319 Millionen, das EBITDA stieg um 3,5 Prozent auf 743 Millionen Euro.

Auch mit dem Ausbau unserer Online-Angebote sind wir auf einem guten Weg. Exklusive Eigenproduktionen stärken auch unsere Video-on-Demand-Plattform TV NOW. Denn bei Eigenproduktionen liegt die Rechteverwertung in unserer Hand, und wir können uns zum Beispiel für eine Online-First-Auswertung entscheiden. Mehr als 20.000 Stunden Programm sind bei TV NOW inzwischen verfügbar. Die Videoabrufe und die Anzahl der zahlenden Abonnenten für TV NOW Plus sind deutlich gestiegen.

Weitere Investitionen in Eigenproduktionen und in unsere Online-Angebote werden auch in den nächsten Jahren der Schlüssel zu unserem Erfolg sein und dafür sorgen, dass wir in einem immer intensiveren Wettbewerb gut aufgestellt sind.

Was wir jedoch dringend benötigen, sind faire regulatorische Rahmenbedingungen. Auf diesen Punkt wird Thomas Rabe gleich noch eingehen.

## Thomas Rabe

### *[Chart 18: Wachstumsplattformen]*

Gerne, Anke. Ich komme zunächst zu unseren Wachstumsplattformen – also den Geschäftsfeldern, in denen wir hohes Wachstumspotenzial sehen. Dies sind die Digitalaktivitäten der RTL Group sowie von Gruner + Jahr, Fremantle Media, BMG, die Logistik- und Finanzdienstleistungsgeschäfte bei Arvato sowie unser Bildungsgeschäft. Nimmt man den Bereich Bertelsmann Investments hinzu, haben wir seit 2012 mehr als 4,6 Milliarden Euro in den Ausbau dieser Aktivitäten investiert. Unsere Wachstumsplattformen haben inzwischen jeweils relevante Größen erreicht; wir wollen sie künftig verstärkt organisch ausbauen. Lassen Sie mich Ihnen die jüngsten Entwicklungen einiger dieser Geschäfte erläutern.

### *[Chart 19: BMG / Arvato SCM + Arvato Financial Solutions / Bertelsmann Education Group]*

Ich beginne mit BMG: Nicht einmal zehn Jahre nachdem wir das Unternehmen neu gegründet haben, gehören wir wieder zu den Größen im Musikgeschäft. BMG ist heute in allen wichtigen Musikmärkten der Welt präsent und vertritt mehr als 2,5 Millionen Songrechte von Künstlern wie Mick Jagger und Keith Richards oder Bruno Mars. Diese Erfolgsgeschichte haben wir im vergangenen Jahr mit einer Reihe von Akquisitionen und Katalogzukaufen sowie zahlreichen kreativen Erfolgen fortgeschrieben.

Genau wie BMG sind auch die beiden Wachstumsplattformen bei Arvato – Supply Chain Management sowie Financial Solutions – 2017 deutlich gewachsen. Der Bereich SCM verzeichnete eine steigende Nachfrage nach Dienstleistungen, vor allem in den Bereichen IT/Hightech, Healthcare sowie Consumer Products. Um der sehr guten Auftragslage Rechnung zu tragen, haben wir unser weltweites Logistiknetzwerk um zehn Standorte auf eine Logistikfläche von mehr als 1,6 Millionen Quadratmeter erweitert. Arvato Financial Solutions hat seine Präsenz international ausgebaut und hält seit dem vergangenen Jahr mehr als 80 Prozent am Finanzdienstleister Intervalor in Brasilien.

Das Wachstum der Bertelsmann Education Group ist besonders auf unsere E-Learning-Tochter Relias zurückzuführen, die von einer steigenden Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten im Gesundheitsbereich profitiert. Das Unternehmen hat seine Kundenbasis im vergangenen Jahr auf mehr als 6.000 ausgebaut und ist in neue Geschäftsfelder wie etwa den Bereich Analytics eingestiegen. Auch die Weiterbildungsplattform Udacity wuchs 2017 kräftig und konnte ihren Umsatz mehr als verdoppeln. Durch die erfolgreiche Einführung neuer Abschlüsse, sogenannter Nanodegrees – zum Beispiel in den Bereichen Digital Marketing, Robotics und Deep Learning – stieg die Zahl der Studenten auf rund 50.000.

Von den Wachstumsplattformen nun zu unserer vierten strategischen Stoßrichtung, den Aktivitäten in unseren Wachstumsregionen Brasilien, Indien und China.

### *[Chart 20: Wachstumsregionen]*

In allen drei Ländern haben wir unsere Präsenz 2017 ausgebaut.

Die Erweiterung unserer Finanzdienstleistungsgeschäfte in Brasilien sprach ich bereits an. Darüber hinaus haben wir unsere Bildungsaktivitäten dort gestärkt: Mit unserem Partner Bozano bauen wir ein Bildungsgeschäft mit Fokus auf die Gesundheitsbranche auf.



In Indien hat Penguin Random House sein Angebot in regionalen Sprachen erweitert. Unser Fonds Bertelsmann India Investments beteiligte sich am Weiterbildungsunternehmen Eruditus Executive Education und tätigte verschiedene Folgeinvestitionen.

In China sind wir ebenfalls im Bereich berufliche Weiterbildung aktiv; mit Relias und Udacity sind dort inzwischen zwei Unternehmen der Bertelsmann Education Group vertreten.

Unser China-Fonds Bertelsmann Asia Investments – kurz: BAI – blickt auf das erfolgreichste Jahr seit Bestehen zurück: Der Fonds tätigte im vergangenen Jahr 29 Neuinvestitionen, erzielte hohe Veräußerungsgewinne und begleitete vier seiner Portfolio-Unternehmen beim Gang an die Börse. In diesem Jahr feiert BAI – genau wie unser Musikgeschäft – sein zehnjähriges Jubiläum. In dieser Zeit hat sich der Fonds zu einer der führenden Venture-Capital-Gesellschaften in China entwickelt.

Soweit zu unserer Strategieumsetzung, zu der unsere systematische Personalarbeit entscheidend beiträgt. Mehr dazu von meinem Kollegen Immanuel Hermreck.

## **Immanuel Hermreck**

### *[Chart 21: Personalstrategie]*

Meine Damen und Herren, der Schlüssel zur erfolgreichen Umsetzung dieser Strategie sind unsere 119.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weltweit. Ob sie frisch von der Uni zu uns kommen oder bereits 20 Jahre für uns arbeiten: Für alle bieten wir vielfältige Karrieremöglichkeiten über Unternehmensbereiche, Regionen und Funktionen hinweg. Durch systematische Management-Entwicklung konnten wir 2017 mehr als 80 Prozent aller Positionen intern nachbesetzen.

Nach außen spiegelt sich die Vielfalt unseres Hauses seit elf Jahren in unserem Event „Talent Meets Bertelsmann“ wider. 2017 haben sich mehr als 1.300 hervorragend ausgebildete junge Menschen aus 117 Ländern beworben.

Dabei bieten wir für Absolventen mit unterschiedlichsten Fähigkeiten – kreativ, unternehmerisch oder IT-affin – maßgeschneiderte Karriereprogramme. Das duale Studium haben wir als Pionier vor 25 Jahren eingeführt. Die Zahlen sprechen für sich: unsere aktuellen Ausbildungszahlen sind so hoch wie nie.

Bertelsmann wird zunehmend digitaler. Es ist deshalb Teil unserer Verantwortung, unsere Mitarbeiter bereits heute auf die Arbeitswelt von morgen vorzubereiten. Über unser internes System haben schon jetzt deutlich mehr als 90.000 Kolleginnen und Kollegen in 46 Ländern Zugriff auf über 13.000 digitale Lerninhalte.

Im vergangenen Jahr haben wir darüber hinaus eine europaweite Initiative gestartet, um digitale Kompetenzen zu fördern: Gemeinsam mit Google haben wir 75.000 Stipendien für IT-Kurse der Lernplattform Udacity ausgeschrieben. Einen Teil davon haben wir speziell für unsere Mitarbeiter reserviert, da es bei uns auf jeder Ebene wertvolle Talente gibt, die wir weiterentwickeln möchten. Für dieses innovative Projekt hat uns die EU-Kommission im Oktober mit einem Preis, dem „Digital Skills Award“, ausgezeichnet.

Neben digitalem Know-how spielt das Thema Kreativität für uns eine Schlüsselrolle. Kreative Köpfe in unserem Haus stärken wir deshalb durch einzigartige Entwicklungsprogramme. Gute Ideen entstehen in unseren Creativity Bootcamps. Die Besten stellen wir mit der nötigen Finanzierung aus und machen sie auch durch einen „Creativity Award“ im Konzern sichtbar. Weil gerade Geisteswissenschaftler häufig einen anderen Blickwinkel einnehmen, haben wir im vergangenen Jahr speziell für sie ein neues Trainee-Programm aufgesetzt. Die positive Resonanz auf dieses Angebot – auch von Ihnen – hat all unsere Erwartungen übertroffen.

Verantwortungsbewusstsein ist ein wichtiges Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers. Auch deshalb haben wir 2017 im Dialog mit Mitarbeitern, Partnern und Kunden 13 Themen identifiziert, in denen wir verstärkt unsere gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen – faire Arbeitsbedingungen, Vielfalt und Pressefreiheit beispielsweise. Dazu gehören auch hohe, eigene Mindeststandards im Bereich Gesundheit, die an jedem unserer Standorte in Deutschland umgesetzt wurden.

Maßgeblich bei all diesen Initiativen ist für uns die Bertelsmann-Unternehmenskultur. Sie ist Grundlage unseres geschäftlichen Erfolges. Im vergangenen Jahr habe ich Ihnen unseren Sense of Purpose – also den „Unternehmenssinn“ – vorgestellt: „To Empower. To Create. To Inspire“. Dieser Dreiklang hilft uns dabei, nun die Bertelsmann-Grundwerte zu modernisieren und im Unternehmen zu verankern.

Im Sinne dieser partnerschaftlichen Kultur beteiligen wir unsere Mitarbeiter auch in diesem Jahr am finanziellen Erfolg von Bertelsmann: Basierend auf dem Ergebnis aus dem Jahr 2017 schütten wir Gewinn- und Erfolgsbeteiligungen in Höhe von 105 Millionen Euro aus.

## **Thomas Rabe**

*[Chart 22: Konzernstrategie – Strategischer Rahmen]*

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich Ihnen nun zeigen, wie die Umsetzung unserer Strategie Bertelsmann wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter gemacht hat.

*[Chart 23: Konzernstrategie: Zielformat – Wachstumsstärker]*

Ich habe Ihnen unsere Wachstumsplattformen gerade vorgestellt. Gemeinsam erwirtschafteten diese im vergangenen Jahr knapp ein Drittel unseres Umsatzes. 2011 waren es 20 Prozent; im Schnitt haben wir hier also jedes Jahr um zwei Prozentpunkte zugelegt. Wir sind deshalb zuversichtlich, diesen Anteil in den nächsten Jahren auf mehr als 40 Prozent zu erhöhen. 2017 sind unsere Wachstumsplattformen aus eigener Kraft im Durchschnitt um fünf Prozent gewachsen; einige Geschäfte wie BMG und Bildung noch deutlich stärker.

Parallel haben wir unsere strukturell rückläufigen Geschäfte reduziert. Der Umsatzanteil dieser Aktivitäten liegt aktuell nur noch bei etwa vier Prozent, 2011 waren es noch viermal so viel.

*[Chart 24: Konzernstrategie: Zielformat – Digitaler]*

Bertelsmann ist heute außerdem digitaler denn je. Viele unserer Unternehmensbereiche sind führend in ihren jeweiligen Märkten: Die RTL Group zählt zu den größten Playern im Bereich Onlinevideo, Arvato ist Dienstleister für viele Hightech-Konzerne, und die Bildungsangebote von Relias und Udacity sind rein digital. Die Wachstumsrate unserer Digitalgeschäfte liegt seit 2011 im Schnitt bei rund zehn Prozent pro Jahr.

Entsprechend wuchsen unsere Digitalumsätze auch 2017 dynamisch – und zwar über alle Erlöskategorien hinweg, ob digitale Werbung, Produkte, Verbreitung, Vertrieb oder Kunden. Insgesamt erzielen wir heute 46 Prozent unseres Umsatzes mit digitalen Geschäften; 2011 waren es 30 Prozent. In den nächsten Jahren wollen wir auf mehr als 50 Prozent kommen. Dieses Ziel ist bereits in Sichtweite.

*[Chart 25: Konzernstrategie: Zielportfolio – Internationaler]*

Gleichzeitig haben wir unseren Umsatz außerhalb Europas seit 2011 um 50 Prozent gesteigert. Hierzu hat insbesondere der Ausbau unserer Geschäfte in den USA beigetragen – heute nach Deutschland bereits der zweitgrößte Markt für Bertelsmann. Mittelfristig ist es unser Ziel, dort 30 Prozent unseres Umsatzes zu erzielen. Weitere zehn Prozent wollen wir außerhalb von Europa und den USA erwirtschaften.

*[Chart 26: Konzernstrategie: Zielportfolio – Diversifizierter]*

Zum vierten Merkmal unseres Zielportfolios, der Diversifikation. Bertelsmann verfügt inzwischen über acht Unternehmensbereiche in den drei Säulen Medien, Dienstleistungen und Bildung. Dazu kommen unsere Fonds-Investments. Unser Konzern ist damit so breit aufgestellt wie noch nie.

*[Chart 27: Konzernstrategie – Strategischer Rahmen]*

Diese Veränderungen machen sich schon heute finanziell positiv bemerkbar. Wie Sie auf dem nächsten Chart erkennen können, rechnen wir in den kommenden Jahren mit weiteren Verbesserungen.

*[Chart 28: Finanzielle Performance]*

Seit 2011 haben wir bei allen wichtigen Kennziffern deutlich zugelegt. Bertelsmann befindet sich also auf einem erfolgreichen Kurs – unsere Strategie zahlt sich aus. Entsprechend zuversichtlich bin ich, dass wir mittelfristig unsere Ziele erreichen: einen Umsatz von 20 Milliarden, ein Operating EBITDA von 3 Milliarden Euro, eine EBITDA-Marge von 15 Prozent sowie ein Konzernergebnis von weiterhin mehr als einer Milliarde Euro.

Ich komme damit zum Ausblick und möchte zunächst auf zwei aktuelle Themen eingehen, die uns im laufenden Jahr verstärkt beschäftigen.

*[Chart 29: Arvato CRM]*

Im Januar haben wir Sie darüber informiert, strategische Optionen für die CRM-Geschäfte von Arvato prüfen zu wollen. Wir sind vom Wachstumspotenzial dieser Aktivitäten überzeugt, verfügen aber über vielfältige Investmentmöglichkeiten. Entsprechend müssen wir uns bei der Verwendung unserer Finanzmittel fokussieren. Wir gehen davon aus, den CRM-Prozess im Herbst des laufenden Jahres abzuschließen.

*[Chart 30: Wettbewerbsumfeld]*

Ein zweites Thema mit strategischer Relevanz für unser Haus ist der Wettbewerb mit den globalen Tech-Plattformen.

- Wir investieren deshalb jedes Jahr rund fünf Milliarden Euro in Premium-Inhalte.
- Wir bieten Reichweiten an wie kein anderes Unternehmen: RTL und Gruner + Jahr erreichen zusammen 99 Prozent der deutschen Haushalte und bieten Kunden sichere Werbeumfelder mit hochwertigen Formaten – Stichwort „Brand Safety“.
- Wir haben unsere digitalen Fähigkeiten deutlich erweitert, etwa in den Bereichen Online-Video und Werbetechnologie.
- Wir arbeiten eng mit den Tech-Plattformen zusammen: Unsere Dienstleistungstochter Arvato erbringt beispielsweise Leistungen für diverse Plattformen, RTL ist mit seinen Online-Videonetzwerken weltweit die Nummer 1 auf YouTube.

Was aktuell jedoch fehlt, ist Wettbewerbsgleichheit zwischen den Tech-Plattformen und den Medienunternehmen aufgrund ungleicher Regulierung, etwa bei der Werbung, den Steuern oder dem Wettbewerbsrecht.

Wettbewerb ist gut, und wir stellen uns dem Wettbewerb, nicht ohne Erfolg. Wettbewerb sollte aber fair sein und nicht durch unterschiedliche Regulierung verzerrt werden.

*[Chart 31: Zusammenfassung und Ausblick]*

Abschließend zum Ausblick: Für 2018 rechnen wir mit einer weiteren Verbesserung unseres Wachstumsprofils, einem höheren Umsatz und einer unverändert hohen operativen Profitabilität. Zudem streben wir erneut ein Konzernergebnis von mehr als einer Milliarde Euro an.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns auf diesem Weg weiterhin mit so hohem Interesse begleiten. Zunächst aber freuen wir uns nun auf Ihre Fragen. Vielen Dank!