B

Innovation und Wachstum

BERTELSMANN

BERTELSMANN

Auf einen Blick
2016

Kennzahlen (IFRS)

in Mio. €	2016	2015	2014	2013	2012
Geschäftsentwicklung					
Konzernumsatz	16.950	17.141	16.675	16.179	16.065
Operating EBITDA	2.568	2.485	2.374	2.311	2.210
EBITDA-Marge in Prozent[1)]	15,1	14,5	14,2	14,3	13,8
Bertelsmann Value Added (BVA)[2)]	147	155	188	283	362
Konzernergebnis	1.137	1.108	572	885	612
Investitionen[3)]	1.240	1.259	1.578	1.312	655
Bilanz					
Eigenkapital	9.895	9.434	8.380	8.761	6.083
Eigenkapitalquote in Prozent	41,6	41,2	38,9	40,9	32,2
Bilanzsumme	23.794	22.908	21.560	21.418	18.864
Nettofinanzschulden	2.625	2.765	1.689	681	1.218
Wirtschaftliche Schulden[4)]	5.913	5.609	6.039	4.216	4.773
Leverage Factor	2,5	2,4	2,7	2,0	2,3
Dividende an die Bertelsmann-Aktionäre	180	180	180	180	180
Genussscheinausschüttung	44	44	44	44	44
Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter	105	95	85	101	92

Werte bis 2015 wie als Vorjahreszahl zuletzt berichtet.
Die in der Tabelle enthaltenen Kennzahlen sind zum Teil sogenannte Alternative Leistungskennzahlen (Alternative Performance Measures, APM), die in den IFRS weder definiert noch beschrieben sind. Detaillierte Erläuterungen hierzu finden sich im Abschnitt „Alternative Leistungskennzahlen" im zusammengefassten Lagebericht.
Aufgrund von Rundungen können sich bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

1) Operating EBITDA in Prozent vom Umsatz.
2) Bertelsmann verwendet den BVA als Steuerungsgröße zur Beurteilung der Ertragskraft des operativen Geschäfts sowie der Kapitalrentabilität.
3) Nach Berücksichtigung der übernommenen Finanzschulden betrugen die Investitionen 1.244 Mio. € (2015: 1.281 Mio. €).
4) Nettofinanzschulden abzüglich 50 Prozent des Nominalkapitals der Hybridanleihen zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Barwert der Operating Leases.

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments. Mit 116.000 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 17,0 Milliarden Euro. Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmergeist. Diese Kombination ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Servicelösungen, die Kunden in aller Welt begeistern.

www.bertelsmann.de

Die Bertelsmann Unternehmensbereiche

Die **RTL Group** ist eines der führenden Unternehmen im Sender-, Inhalte- und Digitalgeschäft mit Beteiligungen an 60 Fernsehsendern und 31 Radiostationen, weltweiten Produktionsgesellschaften sowie einem dynamisch wachsenden Digitalgeschäft. 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 Antena 3 in Spanien. Außerdem betreibt das Unternehmen die Sender RTL CBS Entertainment und RTL CBS Extreme in Südostasien. Fremantle Media ist einer der größten internationalen Entwickler, Produzenten und Vertriebe vielfältiger Formate außerhalb der USA. Mit den Catch-up-Services der Senderfamilien, den Multichannel-Netzwerken BroadbandTV, StyleHaul und Divimove sowie den 260 YouTube-Kanälen von Fremantle Media ist die RTL Group das führende europäische Medienunternehmen im Bereich Onlinevideo. Außerdem besitzt die RTL Group eine Mehrheitsbeteiligung an SpotX, einer Technologieplattform zur Vermarktung von Onlinevideo-Werbung. Die RTL Group S. A. ist börsennotiert und im deutschen Aktienindex MDAX gelistet. Bertelsmann ist mit einer Beteiligung von mehr als 75 Prozent Mehrheitsgesellschafter der RTL Group.

www.RTLGroup.com

Penguin Random House ist mit mehr als 250 Buchverlagen auf fünf Kontinenten, mehr als 15.000 Neuerscheinungen und fast 800 Millionen verkauften Büchern, E-Books und Hörbüchern im Jahr die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt. Penguin Random House ist in den Bereichen Belletristik, Sachbücher und Kinderbücher tätig und gilt als Vorreiter im digitalen Buchgeschäft. Zu den bekanntesten Verlagsmarken zählen traditionsreiche Namen wie Doubleday, Viking und Alfred A. Knopf (USA), Ebury, Hamish Hamilton und Jonathan Cape (Großbritannien), Plaza & Janés und Alfaguara (Spanien) und Sudamericana (Argentinien) sowie der international tätige Buchverlag DK. In den Autorenverzeichnissen sind mehr als 60 Nobelpreisträger und Hunderte der meistgelesenen Autoren der Welt zu finden. Penguin Random House widmet sich der Mission, weltweit Freude am Lesen zu fördern und seinen Autoren zur größtmöglichen Leserschaft zu verhelfen. Bertelsmann hält 53 Prozent der Anteile an Penguin Random House, Pearson 47 Prozent.

www.penguinrandomhouse.com

Die deutschsprachige **Verlagsgruppe Random House** in München mit traditionsreichen Verlagen wie Goldmann oder Heyne wird von Bertelsmann außerhalb von Penguin Random House geführt.

www.randomhouse.de

Arvato ist ein international agierendes Dienstleistungsunternehmen. Fast 70.000 Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern entwickeln und realisieren für Geschäftskunden aus aller Welt innovative Lösungen. Diese umfassen CRM-, SCM-, Finanz- und IT-Lösungen. Auf das Lösungsportfolio von Arvato setzen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen – von Telekommunikationsprovidern und Energieversorgern über Banken und Versicherungen bis hin zu E-Commerce-, IT- und Internet-Anbietern. Arvato gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

www.arvato.de

In der **Bertelsmann Printing Group** sind alle Druckaktivitäten von Bertelsmann gebündelt. Dazu zählen die deutschen Offsetdruckereien Mohn Media, GGP Media und Vogel Druck, die Tiefdruckaktivitäten von Prinovis in Deutschland und Großbritannien sowie die Offset- und Digitaldruckereien Berryville Graphics, Coral Graphics und OPM in den USA. Die Gruppe vereint ein breites Druck- und Dienstleistungsangebot. Dieses reicht von Marketing-, Kreativ- und Contentdiensten über Datenservices, Vorstufenleistungen, Druck und Weiterverarbeitung bis hin zu umfassenden Logistik- und Kundenbindungslösungen. Zu dem Bertelsmann-Unternehmensbereich mit mehr als 8.000 Mitarbeitern gehören darüber hinaus die RTV Media Group und der Kreativdienstleister MBS sowie der international agierende Speichermedienproduzent Sonopress. Die Bertelsmann Printing Group gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann, Hauptsitz ist Gütersloh.

www.bertelsmann-printing-group.de

Gruner + Jahr stellt Medienprodukte für die digitale Gesellschaft her. Mit mehr als 500 Magazinen und digitalen Angeboten in über 20 Ländern ist Gruner + Jahr einer der größten Magazinverlage in Europa. Seine Kernmärkte sind Deutschland und Frankreich; dort betreibt G+J mit Prisma Media den führenden bimedialen Magazinverlag des Landes. In Deutschland gehören namhafte Magazinmarken wie „Stern“, „Geo“ und „Brigitte“ zum Verlag. Mehr als ein Dutzend neue Titel, darunter „Flow“, „Beef“ und „Barbara“, unterstreichen die Position als Innovationsführer im Zeitschriftengeschäft. Im stark wachsenden Digitalmarkt besetzen publizistische Websites des Hamburger Verlags führende Positionen in den Segmenten Frauen, Familie, People, Living, Food, Wissen und News. Im Community-Segment betreibt G+J reichweitenstarke Angebote wie Chefkoch und Urbia. Zum wachsenden Commerce-Geschäft zählt der „Schöner Wohnen“-Shop. Mit Ligatus hält G+J eine führende Position im Native-Advertising-Markt in Europa, und im Bereich der inhaltsgetriebenen Kommunikation ist die G+J-Tochter Territory Marktführer. G+J hält Mehrheitsbeteiligungen am Special-Interest-Verlag Motor Presse Stuttgart sowie an der DDV Mediengruppe in Dresden. Gruner + Jahr gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

www.guj.de

Mit **BMG** gründete Bertelsmann im Jahr 2008 ein Musikunternehmen mit neuem Geschäftsmodell, das den Herausforderungen der digitalen Revolution auf dem Musikmarkt gerecht wird. Anders als sonst üblich werden mit dem innovativen Ansatz Veröffentlichungs- und Aufnahmerechte aus einer Hand über eine gemeinsame, hochmoderne Plattform international vertreten. BMG ist mittlerweile der viertgrößte Musikverlag der Welt und seit Jahrzehnten der erste neue Global Player, der sich im Aufnahmegeschäft etablieren konnte. BMG bietet einzigartige Leistungen. Fairness und Transparenz sowie das Engagement für Künstler und Komponisten stehen stets im Vordergrund. Mit 14 Niederlassungen auf zwölf wichtigen Musikmärkten vertritt BMG mittlerweile über 2,5 Millionen Titel und Aufnahmen, darunter die Kataloge von Chrysalis, Bug, Cherry Lane, Sanctuary, Primary Wave und Alberts Music, sowie Tausende von Künstlern und Komponisten, die der innovative Ansatz anspricht. Mit seinen vielseitigen Plattformen, der integrierten Technologieplattform und dem Bestreben, den Künstlern maximale Einnahmen zu ermöglichen, will BMG der beste Geschäftspartner im Musikgeschäft sein. BMG gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

www.bmg.com

Die **Bertelsmann Education Group** umfasst die Bildungsaktivitäten von Bertelsmann. Mit digitalen Bildungs- und Dienstleistungsangeboten, die ihre Schwerpunkte in den Sektoren Gesundheit und Technologie haben, gestaltet die Gruppe das berufsbezogene Lernen im 21. Jahrhundert. Sie greift dabei auf die Ressourcen sowie das weltweite Netzwerk von Bertelsmann zu. Die Bertelsmann Education Group gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

www.bertelsmann-education-group.com

Bertelsmann Investments bündelt die globalen Start-up-Beteiligungen von Bertelsmann. Schwerpunkt der Aktivitäten sind die strategischen Wachstumsregionen Brasilien, China und Indien sowie die USA und Europa. Beteiligungen erfolgen über die strategischen Investmentfonds Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI). Über diese ist Bertelsmann an mehr als 130 innovativen Unternehmen beteiligt.

www.bertelsmann-investments.de

Interaktiver Onlinebericht

Den Bertelsmann-Geschäftsbericht finden Sie auch online unter: **gb2016.bertelsmann.de**

Über die Unternehmensinformationen und den umfangreichen Finanzteil hinaus stellt der Onlinebericht eine Vielzahl an Extras bereit. Sie finden dort unter anderem verschiedene Videos und Leseproben.

Der Geschäftsbericht ist darüber hinaus kostenlos als App im Apple App Store sowie im Google Play Store erhältlich.

Inhalt

6 Vorwort
8 Vorstand
10 Group Management Committee

12 Die vier strategischen Stoßrichtungen
14 Die vier Ziele
16 Interview mit Thomas Rabe

18 Wachstumsstärker
24 Digitaler
30 Internationaler
36 Diversifizierter

42 Sense of Purpose
44 Corporate Responsibility
48 Bertelsmann Essentials

50 Finanzkalender/Kontakt/
Impressum

Thomas Rabe
Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Freunde des Hauses Bertelsmann,

das Jahr 2016 ist für Bertelsmann erfolgreich verlaufen. Wir haben eine positive Geschäftsentwicklung mit einem operativen Rekordergebnis erzielt. Und wir haben weitere strategische Fortschritte gemacht, die uns unserem Zielportfolio näher bringen: Bertelsmann wird wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter.

Dank eines verbesserten organischen Wachstums betrug unser Umsatz trotz negativer Wechselkurs- und Portfolioeffekte 17 Milliarden Euro. Zum organischen Wachstum trugen sowohl die RTL Group, Arvato und BMG als auch die Bertelsmann Education Group bei. Unser Operating EBITDA verzeichnete mit 2,6 Milliarden Euro trotz Anlaufverlusten für Digital- und Neugeschäfte einen neuen Höchststand. Der Anstieg wurde in erster Linie von der RTL Group, Arvato, BMG und Gruner + Jahr getragen. Das Konzernergebnis überstieg mit mehr als 1,1 Milliarden Euro das hohe Niveau des Vorjahres.

Die Entwicklung unserer wichtigsten Kennzahlen zeigt, dass sich der Konzernumbau der vergangenen Jahre bezahlt macht. Dieser lässt sich nicht nur an unserer neuen Konzernstruktur mit acht Unternehmensbereichen ablesen, über deren Entwicklung wir Sie erstmals im Rahmen eines Geschäftsberichts informieren. Er wird auch flankiert von weiteren strategischen Fortschritten, die wir 2016 gemacht haben.

Die **Stärkung der Kerngeschäfte** dokumentieren etwa der weitere Ausbau der Senderfamilien der RTL Group, die Gründung der Deutschen Medien-Manufaktur durch Gruner + Jahr zusammen mit dem Landwirtschaftsverlag sowie die Gewinnung neuer Großkunden durch Arvato und die Bertelsmann Printing Group.

Gleichzeitig haben wir die **digitale Transformation** unserer Geschäfte weiter vorangetrieben. Die Mediengruppe RTL Deutschland übernahm den Onlinevideo-Vermarkter Smartclip, Penguin Random House erweiterte sein E-Book-Angebot auf 128.000 Titel und bei Gruner + Jahr entfiel in den Kernmärkten Deutschland und Frankreich fast ein Viertel der Erlöse auf digitale Angebote. Arvato wuchs mit Kunden aus den Bereichen IT und Hightech.

Auch unsere **Wachstumsplattformen** haben wir ausgebaut: Fremantle Media stärkte seine Position durch neue Beteiligungen und Partnerschaften, BMG durch eine Reihe von Akquisitionen und Katalogerwerben. Zudem nahm unsere Musiktochter zahlreiche neue Künstler und Autoren unter Vertrag, darunter Pink-Floyd-Legende Roger Waters. Die E-Commerce- und Finanzdienstleistungen von Arvato verzeichneten erneut Wachstum. Und auch unser Bildungsgeschäft expandierte: Unsere E-Learning-Tochter Relias Learning wuchs organisch sowie durch Zukäufe und baute ihr Geschäft – ebenso wie der E-Learning-Anbieter Udacity – international aus.

Gestärkt haben wir auch unsere Präsenz in den **Wachstumsregionen.** Maßgeblich hierzu beigetragen haben unsere bei Bertelsmann Investments gebündelten Fonds, die in so viele neue Unternehmen investierten wie nie zuvor – insgesamt 43. Darunter waren die Fitness-App Keep (China), das Fintech-Unternehmen Lendingkart (Indien) sowie – gemeinsam mit unserem Partner Bozano Investimentos – das Bildungsunternehmen Medcel (Brasilien).

Hieran wollen wir in den kommenden Jahren anknüpfen. Die wichtigste Grundlage für Innovation und Wachstum bei Bertelsmann wird dabei weiterhin das Engagement unserer Kolleginnen und Kollegen sein, denen ich an dieser Stelle herzlich danke.

Wir freuen uns, dass Sie uns auf diesem Weg mit Ihrem Interesse begleiten!

Der Bertelsmann-Vorstand

Immanuel Hermreck | Bernd Hirsch | Thomas Rabe | Anke Schäferkordt | Markus Dohle | Fernando Carro

Thomas Rabe

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 1. Januar 2006.
Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann, Gütersloh, seit 1. Januar 2012.
Geboren am 6. August 1965 in Luxemburg.

Fernando Carro

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 13. Juli 2015.
Chief Executive Officer von Arvato, Gütersloh.
Geboren am 27. Juli 1964 in Barcelona (Spanien).

Markus Dohle

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 1. Juni 2008.
Chief Executive Officer von Penguin Random House, New York.
Geboren am 28. Juni 1968 in Arnsberg.

Immanuel Hermreck

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 1. Januar 2015.
Personalvorstand von Bertelsmann, Gütersloh.
Geboren am 22. März 1969 in Rheda-Wiedenbrück.

Bernd Hirsch

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 1. April 2016.
Finanzvorstand von Bertelsmann, Gütersloh.
Geboren am 24. Juli 1970 in Ellwangen.

Anke Schäferkordt

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 19. April 2012.
Co-Chief Executive Officer der RTL Group, Luxemburg (bis 19. April 2017)
und Geschäftsführerin der Mediengruppe RTL Deutschland, Köln.
Geboren am 12. Dezember 1962 in Lemgo.

Das Bertelsmann Group Management Committee

Das Group Management Committee (GMC) berät und unterstützt den Vorstand in wichtigen Fragen der Konzernstrategie und -entwicklung und anderen unternehmensübergreifenden Themen. Es setzt sich zusammen aus den Mitgliedern des Bertelsmann-Vorstands und ausgewählten Führungskräften aus dem Bertelsmann-Konzern. Das GMC ist damit ein Spiegel der Vielfalt, der Internationalität und der wichtigsten Märkte von Bertelsmann. Es steht unter der Leitung von Thomas Rabe.

Thomas Rabe
Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

Fernando Carro
Chief Executive Officer von Arvato

Markus Dohle
Chief Executive Officer von Penguin Random House

Immanuel Hermreck
Personalvorstand von Bertelsmann

Bernd Hirsch
Finanzvorstand von Bertelsmann

Julia Jäkel
Chief Executive Officer von Gruner + Jahr

Kay Krafft
Chief Executive Officer der Bertelsmann Education Group

Andreas Krohn
Chief Executive Officer von
Arvato CRM Solutions

Annabelle Yu Long
Chief Executive Officer des
Bertelsmann China Corporate Center
und Managing Partner von
Bertelsmann Asia Investments

Hartwig Masuch
Chief Executive Officer von BMG

Guillaume de Posch
Co-Chief Executive Officer
der RTL Group

Gail Rebuck
Board Member Penguin Random House

Anke Schäferkordt
Co-Chief Executive Officer
der RTL Group (bis 19. April 2017)
und Geschäftsführerin der
Mediengruppe RTL Deutschland

Frank Schirrmeister
Chief Executive Officer von
Arvato SCM Solutions

Karin Schlautmann
Leiterin der Unternehmens-
kommunikation von Bertelsmann

Nicolas de Tavernost
Chairman des Executive
Board der Groupe M6

Die vier strategischen Stoßrichtungen

Bertelsmann verfolgt vier strategische Stoßrichtungen, um das Unternehmen wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter zu machen. Neben fortlaufenden Investitionen in bestehende Geschäfte erschließt Bertelsmann verstärkt neue Geschäftsfelder, die von der Digitalisierung, der steigenden Nachfrage nach Bildung oder dem wachsenden Konsum in Regionen wie Lateinamerika, China und Indien profitieren. Im Zentrum der Wertschöpfung all seiner Geschäfte setzt Bertelsmann dabei besonders auf die innovative Kraft der Kreativität.

Stärkung der Kerngeschäfte

Ein vielfältiges Angebot kreativer Inhalte bildet das Herzstück zahlreicher Geschäfte von Bertelsmann. Zugleich bietet der Konzern Kunden aus aller Welt Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse an. Diese Kerngeschäfte des Unternehmens werden durch Investitionen und Zukäufe sowie die Nutzung von Konsolidierungschancen gestärkt. Dabei werden Trends und neue Kundenbedürfnisse aufgegriffen – etwa durch digitale Zusatzangebote zum TV-Programm oder themenspezifische Medienplattformen. Zugleich setzt sich Bertelsmann für den Schutz geistigen Eigentums auch in der digitalen Welt ein.

Digitale Transformation

Durch die Digitalisierung und die veränderte Nutzung von Medien wandeln sich auch die Geschäftsfelder und -modelle von Bertelsmann. Das Unternehmen gestaltet diese Veränderungen mit klarer Orientierung an den Wünschen der Kunden. TV-Inhalte auf allen verfügbaren Endgeräten – egal ob Fernseher, Smartphone oder Tablet –, E-Books und Autorenportale, Apps und Plattformen rund um starke Zeitschriftenmarken, Onlinebildung und digitale Services: Bertelsmann erfindet sich neu und erschließt sich weitere Kundengruppen und Vertriebskanäle. Der digitale Umbau ist eine langfristige Aufgabe mit großer Bedeutung für die Zukunft des Unternehmens.

Wachstumsplattformen

Bertelsmann verbreitert seine Geschäftsaktivitäten seit einigen Jahren gezielt und investiert in wachstumsstarke Felder. Dazu zählt beispielsweise das Bildungsgeschäft, das von der weltweit wachsenden Nachfrage nach Weiterbildung und qualifizierten Bildungsabschlüssen angetrieben wird. Langfristig soll der Bildungsbereich zu einer dritten Ertragssäule neben Medieninhalten und Dienstleistungen ausgebaut werden. Auch das Musikgeschäft, die Produktion von Bewegtbild-Inhalten, die Digitalaktivitäten von der RTL Group und Gruner + Jahr sowie E-Commerce-, Finanz- und IT-Dienstleistungen sind vielversprechende Tätigkeitsfelder.

Wachstumsregionen

Bertelsmann expandiert gezielt in Regionen, in denen in den vergangenen Jahren eine kaufkräftige, medien- und bildungsaffine Mittelschicht entstanden ist. Aus Sicht des Konzerns zählen hierzu in erster Linie Brasilien, China und Indien. Bertelsmann ist dort bereits mit Geschäften und Corporate Centern vertreten, dieses Engagement soll in den nächsten Jahren noch ausgedehnt werden. Parallel zum Ausbau der bestehenden Aktivitäten wird Bertelsmann in den drei Ländern künftig weiter verstärkt in die Bereiche Bildung und digitale Medien investieren.

Die vier Ziele

Bertelsmann verfolgt die vier Ziele, sein Konzernportfolio wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter aufzustellen. Neben Investitionen in bestehende Aktivitäten werden dabei verstärkt neue Geschäftsfelder und Regionen erschlossen, die für eine insgesamt breitere Erlösstruktur sorgen.

Wachstumsstärker

Die nachhaltige Verbesserung des Wachstumsprofils gehört zu den übergeordneten Zielen aller strategischen Maßnahmen von Bertelsmann. Dabei verfolgt das Unternehmen zwei Richtungen: den Ausbau und die Weiterentwicklung seiner Wachstumsgeschäfte sowie parallel den Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte.

Digitaler

Kein Megatrend verändert die Märkte eines Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmens so sehr wie die Digitalisierung. Um die Chancen dieses Wandels zu nutzen, transformiert Bertelsmann seine Kerngeschäfte deshalb fortlaufend in die digitale Welt, investiert in digitale Geschäftsmodelle und erschließt gleichzeitig neue Branchen, Kunden sowie Vertriebskanäle, die vom digitalen Wandel profitieren.

Internationaler

Bertelsmann expandiert mit seinen Geschäften verstärkt in Regionen, die über langfristig höhere Wachstumsaussichten verfügen als die europäischen Kernmärkte und die in den für Bertelsmann relevanten Geschäftsfeldern signifikantes Marktpotenzial sowie ein vorteilhaftes regulatorisches und wettbewerbliches Umfeld aufweisen. Im Mittelpunkt stehen dabei in erster Linie Brasilien, China und Indien sowie die USA.

Diversifizierter

Als Unternehmen in Stiftungs- und Familienbesitz strebt Bertelsmann eine breite Erlösstruktur an. Aus diesem Grund verbreitert der Konzern – wo strategisch sinnvoll – die Geschäftstätigkeiten seiner bestehenden Aktivitäten und erschließt parallel neue Geschäftsfelder, beispielsweise den Bereich Bildung. Ein Ergebnis der stärkeren Diversifizierung von Bertelsmann ist die seit dem 1. Januar 2016 gültige Konzernstruktur mit acht Unternehmensbereichen.

Interview mit Thomas Rabe

„Wir sind unserem Zielportfolio bereits deutlich näher gekommen!"

Wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter soll Bertelsmann werden. Das klingt sehr ambitioniert, warum gleich vier Ziele auf einmal?
Diese vier Aspekte gehören zusammen, aber die Reihenfolge ist nicht zufällig gewählt. Als wir vor fünf Jahren unsere Strategie erarbeitet haben, bestand zwischen allen Konzerngremien schnell Einigkeit, dass Wachstum oberste Priorität haben sollte. Wachstum ist die Grundlage, damit wir in unsere Geschäfte investieren und unsere Mitarbeiter weiterentwickeln können.

Wie fügen sich die anderen Ziele in dieses Vorhaben ein?
Sie zahlen direkt darauf ein. Nehmen Sie das Beispiel Digitalisierung: Sie ist der vielleicht wichtigste Megatrend unserer Zeit, entsprechend hoch sind die Wachstumsraten unserer digitalen Geschäfte. Ähnlich verhält es sich beim Thema Internationalisierung: Viele Marktsegmente in China, Indien und Südamerika wachsen deutlich schneller als etwa in Deutschland und Europa. Unsere Präsenz in diesen Regionen auszubauen, heißt daher auch, schneller zu wachsen.

Und wie verhält es sich mit dem vierten Punkt, nämlich diversifizierter zu werden?
Auch hier geht es zum einen um Wachstum – wir wollen stark wachsende Geschäftsfelder ausbauen. Zum anderen geht es aber auch darum, die Abhängigkeit von einzelnen Umsatzquellen zu mindern.

Sie sprachen gerade den Strategieprozess aus dem Jahr 2012 an. Was hat Bertelsmann in den vergangenen fünf Jahren getan, um seine Ziele zu erreichen?
Maßgeblich waren und sind für uns vier strategische Stoßrichtungen: die Stärkung unserer Kerngeschäfte, ihre digitale Transformation, der Auf- und Ausbau von Wachstumsplattformen sowie die regionale Expansion unserer Geschäfte. Entsprechend haben wir unsere Geschäfte weiterentwickelt, uns aus strukturell rückläufigen zurückgezogen und neue aufgebaut. Beispielsweise haben wir seit 2011 mehr als 4 Milliarden Euro allein in Digital- und Wachstumsgeschäfte investiert.

Welche Bilanz können Sie heute ziehen?
Bertelsmann hat sich in den vergangenen Jahren erfreulich entwickelt: Obwohl wir einen umfangreichen Konzernumbau vorgenommen haben, konnten wir unser operatives Ergebnis seit 2012 um durchschnittlich etwa 100 Millionen Euro pro Jahr steigern – zuletzt auf den Rekordwert von 2,6 Milliarden Euro. Gleichzeitig haben wir große strategische Fortschritte gemacht – von der Integration von Penguin Random House über den vollständigen Erwerb von BMG und Gruner + Jahr bis hin zum Aufbau unserer Bildungsgeschäfte, um nur einige Beispiele zu nennen.

Woran lässt sich ablesen, dass Bertelsmann internationaler wird?
Daran, dass wir unseren Umsatz außerhalb Europas in den vergangenen Jahren merklich gesteigert haben: 2011 waren es 20, 2016 schon 28 Prozent. Hierzu hat insbesondere der Ausbau unserer Geschäfte in den USA, dem größten und innovativsten Medienmarkt der Welt, beigetragen. Dort wollen wir mittelfristig 30 Prozent unseres Umsatzes erzielen. Aber auch in unseren strategischen Wachstumsregionen China, Indien und Brasilien haben wir unsere Präsenz verstärkt.

Inwiefern ist Bertelsmann hierdurch tatsächlich wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter geworden?
Wir sind unserem Zielportfolio bereits deutlich näher gekommen! Unser Wachstumsprofil hat sich in den vergangenen fünf Jahren spürbar verbessert. 2011 trugen unsere wachstumsstarken Geschäfte lediglich 20 Prozent zum Gesamtumsatz bei. 2016 waren es schon 30 Prozent. Perspektivisch wollen wir ihren Anteil auf 40 Prozent erhöhen. Darüber hinaus haben wir in den vergangenen fünf Jahren unsere strukturell rückläufigen Geschäfte reduziert. Sie tragen heute weniger als fünf Prozent zum Umsatz von Bertelsmann bei, 2011 waren es noch 16 Prozent.

Und wie sieht es in den anderen Kategorien aus?
Auch unsere Digitalumsätze wachsen dynamisch, viele unserer Unternehmensbereiche sind führend in ihren jeweiligen Märkten: Die RTL Group zählt zu den größten Playern im Bereich Onlinevideo. Arvato ist Dienstleister für die wichtigsten Hightech-Konzerne der Welt, die Geschäftsmodelle von BMG und unseren Bildungsanbietern profitieren von der Digitalisierung. Dies und mehr schlägt sich in unserem Portfolio nieder: Bertelsmann erzielt heute 44 Prozent seines Umsatzes mit digitalen Geschäften. 2011 waren es lediglich 30 Prozent.

Und wo stehen Sie in Sachen Diversifikation?
Bertelsmann verfügt heute über ein so breites Portfolio wie noch nie – mit acht Unternehmensbereichen, die auf den drei Säulen Medien, Dienstleistungen und Bildung stehen.

Das Portfolio von Bertelsmann soll sich also auch in den kommenden Jahren weiterentwickeln. Wie wird sich dies auf die Geschäftsentwicklung auswirken?
Mittelfristig streben wir einen Umsatz von 20 Milliarden Euro und ein Operating EBITDA von 3 Milliarden Euro an. Wenn wir unsere Strategie weiterhin erfolgreich umsetzen, bin ich zuversichtlich, dass wir dies in den kommenden drei bis fünf Jahren erreichen.

2011 – 2016

Das neue Bertelsmann ist **wachstumsstärker**

30%

Wachstumsgeschäfte

Anteil am Konzernumsatz 2016

Bertelsmann ist wachstumsstärker

Das Wachstumsprofil des Konzerns nachhaltig zu verbessern, gehört zu den übergeordneten strategischen Zielen von Bertelsmann. Dabei verfolgt das Unternehmen zwei Richtungen: Wachstumsgeschäfte aufzubauen und erfolgreich weiterzuentwickeln sowie parallel strukturell rückläufige Geschäfte zurückzufahren.

Im Rahmen der Definition seiner Konzernstrategie hat Bertelsmann dabei konkrete Wachstumsfelder festgelegt, in die der Konzern in den letzten Jahren verstärkt investiert. Dazu zählen die Digitalgeschäfte von der RTL Group und Gruner + Jahr, Bertelsmann Investments sowie die strategischen Wachstumsplattformen des Unternehmens: Fremantle Media, die Arvato-Dienstleistungsgeschäfte in den Bereichen E-Commerce, Finanzdienstleistungen sowie IT, das Musikunternehmen BMG sowie der Bildungsbereich. All diese Aktivitäten eint, dass sie von nachhaltig positiven Marktfaktoren – beispielsweise Megatrends wie der Digitalisierung oder der demografischen Entwicklung – profitieren.

Durch gezielte Investitionen von mehr als 4 Milliarden Euro in Digital- und Wachstumsgeschäfte seit 2011 sowie organisches Wachstum verbessert Bertelsmann in den vergangenen Jahren das Profil seines Portfolios deutlich: Die RTL Group avanciert zu einem der weltweit führenden Player im Bereich Onlinevideo, die Dienstleistungsgeschäfte im Bereich E-Commerce werden gestärkt, das Musikgeschäft wird ausgebaut und mit dem Einstieg in den Bildungsbereich wird langfristig eine dritte Geschäftssäule neben Medien und Dienstleistungen geschaffen. Investitionen in Wachstumsgeschäfte folgen dabei klaren Investitionskriterien, die unter anderem globales Potenzial und Skalierbarkeit umfassen.

Das Resultat: Beträgt der Anteil wachstumsstarker Geschäfte am Konzernumsatz im Geschäftsjahr 2011 rund 20 Prozent, sind es Ende 2016 bereits 30 Prozent – eine Steigerung um durchschnittlich zwei Prozentpunkte pro Jahr also. Mittelfristig sollen die wachstumsstarken Geschäfte – infolge des weiteren organischen und akquisitorischen Ausbaus – mindestens 40 Prozent zum Konzernumsatz beitragen.

Parallel zum beschriebenen Ausbau von Digital- und Wachstumsaktivitäten zieht Bertelsmann sich aus Geschäften zurück, die strukturell rückläufig sind. So wurden in den vergangenen Jahren beispielsweise die Druckaktivitäten außerhalb Deutschlands zurückgebaut und die Clubgeschäfte in vielen Ländern eingestellt oder verkauft. 2016 tragen strukturell rückläufige Geschäfte aufgrund dieser Maßnahmen nur noch einen Anteil von vier Prozent zum Konzernumsatz bei, 2011 waren es noch 16 Prozent.

Das Ergebnis dieser strategischen Bemühungen: Bertelsmann verzeichnet 2016 das höchste organische Wachstum seit vier Jahren.

Kreatives Powerhouse

Rund 12.000 Stunden würde es in Anspruch nehmen, sich alle Bewegtbild-Inhalte anzusehen, die die RTL-Group-Tochter Fremantle Media 2016 produziert. Zu den Höhepunkten gehört dabei im vergangenen Jahr unter anderem „The Young Pope" mit den Hollywood-Stars Jude Law und Diane Keaton. Die von Kritikern hochgelobte Serie startet in Italien als stärkste Premiere einer Serie bei Sky Italia sowie in Frankreich als beliebteste internationale Drama-Serie bei Canal+ und ist in knapp 200 Ländern zu sehen. Auch die UFA-Fiction-Serie „Deutschland 83" erzielt international weitere Erfolge beim Publikum, sodass die RTL-Group-Tochter eine zweite Staffel ankündigt.

Parallel baut Fremantle Media sein Geschäft auch durch Investitionen weiter aus. So beteiligt sich die Gruppe an mehreren innovativen Produktionsfirmen und übernimmt beispielsweise die Mehrheit an dem auf Unterhaltung, Scripted Reality und Drama spezialisierten Unternehmen Abot Hameiri aus Israel.

Koordinierte, crossmediale Zusammenarbeit zwischen Schwesterunternehmen

Die RTL Group und Gruner + Jahr schaffen Großes für den Werbemarkt: die Ad Alliance. Unter diesem Dach bieten die Vermarkter der beiden Unternehmen – IP Deutschland und G+J EMS – Werbungtreibenden Kommunikationslösungen über alle Marken und Gattungen der Bertelsmann-Töchter hinweg. Das Angebot reicht von klassischen Werbespots und Anzeigen über Display-Werbung bis hin zu Programmatic Advertising. Das Portfolio der Ad Alliance erreicht monatlich rund 99 Prozent der deutschen Bevölkerung; dazu zählen unter anderem die Fernsehsender RTL Television und Vox, die Zeitschriften „Stern", „Brigitte" und „Gala" sowie die digitalen Angebote der beiden Bertelsmann-Töchter.

G+J

Gebündelte Kompetenz

Paukenschlag in der Agentur-Branche: Im Mai 2016 fasst Gruner + Jahr seine Corporate-Content-Einheiten G+J Corporate Editors und Medienfabrik, die Personalmarketing-Firma Employour, die Mediaagentur CrossMarketing und die Collaborative-Marketing-Spezialisten von trnd in einer einzigen neuen Einheit zusammen – Territory. Das Unternehmen wird mit rund 850 Mitarbeitern aus dem Stand die größte Agentur für Content Communication auf dem deutschen Markt.

Auch mit dem Landwirtschaftsverlag bündelt Gruner + Jahr im vergangenen Jahr seine Kompetenzen und gründet die Deutsche Medien-Manufaktur. Dort entsteht „Essen & Trinken mit Thermomix®". Der Titel ist vom Start weg erfolgreich: Nach dem Launch Mitte Oktober ist der Titel nach nicht einmal einwöchiger Angebotszeit bereits vergriffen, es wird nachgedruckt. Insgesamt verkauft die erste Ausgabe 140.000 Exemplare. Zudem hat der Titel innerhalb von nur drei Monaten 26.500 Abonnements generiert.

TERRITORY
CONTENT TO RESULTS

BMG

Neue Stars bei BMG

Blink-182, Nickelback, Robin Schulz, Rick Astley, Max Giesinger – dies sind nur einige Stars, die ihre Arbeit im vergangenen Jahr BMG anvertrauen und von der Bertelsmann-Tochter nun entweder im Label- oder Verlagsbereich unterstützt werden. Einer der größten Erfolge von BMG im Jahr 2016 ist dabei das Signing von Pink-Floyd-Legende Roger Waters im Juni. Parallel baut BMG sein Geschäft im vergangenen Jahr auch durch Zukäufe aus: So erwirbt das Unternehmen in den USA unter anderem eine Mehrheitsbeteiligung am ARC-Music-Verlagskatalog und damit Rechte an Songs von unter anderem Chuck Berry, den Beach Boys und John Lee Hooker. Insgesamt vermarktet BMG Ende 2016 mehr als 2,5 Millionen Musikrechte.

Nickelback

arvato
BERTELSMANN

Arvato auf Wachstumskurs

Arvato-CEO Fernando Carro (2. v. l.) mit Partnern bei der Grundsteinlegung

Arvato baut 2016 seine wachstumsstarken Dienstleistungsaktivitäten maßgeblich aus – und dies zum Teil ganz buchstäblich: In den USA (Louisville, Kentucky), in den Niederlanden (Gennep) und in Deutschland (Dorsten und Gütersloh) entstehen seit dem vergangenen Jahr neue Logistikzentren. Die Grundsteinlegung für das Lager in Dorsten am 15. November markiert dabei den symbolischen Startschuss für das derzeit größte Bauprojekt von Arvato weltweit; im ersten Bauabschnitt entstehen drei Hallen und ein zentrales Bürogebäude mit einer Grundfläche von insgesamt 28.200 Quadratmetern, in der Endausbaustufe werden es mehr als 100.000 Quadratmeter sein.

Arvato Financial Solutions verbreitert seine Aktivitäten unter anderem, indem es seine innovativen Fraud Solutions weiter ausbaut, den Service AfterPay in weiteren europäischen Ländern verfügbar macht und 49 Prozent der Anteile an der MF Group akquiriert, einem der führenden Anbieter im Bereich E-Commerce B2C-Factoring in der Schweiz.

Im CRM-Bereich wächst die Bertelsmann-Tochter vor allem durch die Akquise von international agierenden Kunden aus den Bereichen IT, Internet und Tourismus und durch Investitionen in das zukunftsträchtige Healthcare-Geschäft. Unter anderem kooperiert Arvato seit 2016 noch stärker mit den Gesundheitsforen Leipzig und erwirbt in diesem Zusammenhang den Geschäftsbereich Analytik und Versorgungsmanagement sowie die zugehörige Forschungsdatenbank von diesem Unternehmen.

Rick Astley

Robin Schulz

2011 – 2016

Das neue Bertelsmann ist **digitaler**

30%

Digitalerlöse

Anteil am Konzernumsatz 2011

44%

Digitalerlöse

Anteil am Konzernumsatz 2016

Bertelsmann ist digitaler

Früher als viele andere Industrien befasst sich die Medienbranche mit Chancen und Risiken des digitalen Wandels – so auch Bertelsmann. Entsprechend groß ist die Anzahl funktionierender digitaler Geschäftsmodelle im Unternehmen heute.

Die RTL Group ist einer der weltweit führenden Player im Bereich Onlinevideo, Penguin Random House verfügt über ein so großes E-Book-Angebot wie kein zweiter Publikumsverlag, Gruner + Jahr erzielt einen bedeutenden Anteil seines Umsatzes mit digitalen Geschäften. Die Geschäftsmodelle von BMG und des neu entstehenden Bildungsbereichs sind zu großen Teilen komplett auf die Ansprüche der digitalen Welt ausgelegt. Und im Dienstleistungssektor avanciert Arvato zum Dienstleister der Wahl für diverse Tech- und IT-Konzerne.

Diese Auflistung zeigt: Die Digitalisierung von Geschäften ist für Bertelsmann ein kritischer Erfolgsfaktor geworden. Eine der wichtigsten Voraussetzungen hierfür ist es, Führungskräften und Mitarbeitern die nötigen Kompetenzen für die digitale Welt mitzugeben. Bereits im Sommer 2013 besucht das Top-Management des Konzerns mehrere Tage das Silicon Valley, um sich dort aus erster Hand über digitale Trends zu informieren, die Bedeutung für die eigenen Geschäfte zu diskutieren und Hinweise zur intensiveren Befähigung der Organisation rund um Digitalthemen mitzunehmen. Im Nachgang werden Bootcamp- und Lounge-Formate zur Förderung der Innovations- und Digitalkompetenz für Bertelsmann-Führungskräfte und -Talente etabliert. Die neu aufgestellte Bertelsmann University setzt verstärkt auf digitale Lehrmethoden, um Weiterbildungsmaßnahmen zu digitalen und einer Vielfalt an weiteren Themen für alle Mitarbeiter jederzeit und überall zugänglich zu machen – eine Neudefinition der Lernkultur hin zum lebenslangen Lernen.

Positive Auswirkungen haben darüber hinaus die intensiven Partnerschaften mit mehr als 130 digitalen Start-ups sowie diverse weitere Kooperationen mit Partnern aus der Technologiebranche.

Parallel zur digitalen Transformation seiner Kerngeschäfte macht Bertelsmann ein etabliertes digitales Geschäftsmodell zu einem Schlüsselkriterium bei Investitionen in neue Aktivitäten. Ein großer Teil der Unternehmen, die in den letzten Jahren akquiriert wurden, sind infolgedessen ausschließlich digital aktiv: der Bildungsanbieter Relias Learning, das Multichannel-Netzwerk StyleHaul, der Online-Werbevermarkter SpotX und weitere mehr.

Ergebnis dieser Maßnahmen: ein steigender Anteil digitaler Erlöse. 2016 erwirtschaftet Bertelsmann 44 Prozent seines Umsatzes digital – verglichen mit 30 Prozent im Jahr 2011. Die Digitalerlöse setzen sich dabei aus fünf Kategorien zusammen:

- digitale Werbung (z. B. Online-Werbeerlöse, Online-Vermarktung)
- digitale Produkte (z. B. Online-Dienstleistungen, E-Book-Verkäufe)
- digitale Verbreitung (Werbeumsätze aus digital verbreiteten Broadcasting-Programmen der RTL Group)
- digitaler Vertrieb (z. B. E-Commerce-Geschäfte von G+J)
- Umsatz mit Kunden aus dem Digitalbereich (z. B. Dienstleistungen für Kunden aus den Bereichen IT/Hightech und E-Commerce)

In allen fünf Bereichen ist der Umsatzanteil seit 2011 deutlich gestiegen – und soll in den kommenden Jahren noch weiter zulegen.

Guillaume de Posch und Anke Schäferkordt

„Total Video"

Ein weißer „Total Video"-Schriftzug auf rotem Grund, umrahmt von einem digital anmutenden Herz – das gesamte Top-Management der RTL Group machte mit seiner Präsentation beim Bertelsmann Management Meeting 2016 deutlich: Die Gruppe lebt die Neudefinition des Begriffes TV. Aus gutem Grund: Die Digitalaktivitäten sind – neben dem Sender- und Produktionsgeschäft – inzwischen das dritte Standbein der RTL Group; mehr als 26 Milliarden Videoabrufe verzeichnet die Bertelsmann-Tochter mittlerweile pro Monat. 2016 arbeitet die Gruppe weiter daran, diese immense digitale Reichweite noch besser zu monetarisieren. Neben der Produktion innovativer, originärer Inhalte für die digitale Welt – beispielsweise über die Fremantle-Media-Digitalstudios wie Tiny Riot, UFA Lab und Shotglass Media – steht dazu der Aufbau von Technologiekompetenz im Bereich digitaler Werbevermarktung im Mittelpunkt.

Hierzu übernimmt die Gruppe den digitalen Werbevermarkter Smartclip. Die Investition – mit einem Volumen von 48 Millionen Euro die größte Digitalakquisition der Mediengruppe RTL Deutschland überhaupt – stärkt die Position der Gruppe als Vermarkter digitaler Videowerbung in Europa.

In Kooperation mit der 2014 übernommenen Werbetechnologie-Plattform SpotX eröffnen sich für die Gruppe durch die Akquisition außerdem weltweite Innovationsmöglichkeiten.

Penguin Random House

E-Books für jede Gelegenheit

„Das coolste Ding, das jemals in der New Yorker Subway passiert ist" – so lobt das Magazin „InStyle" die Aktion „Subway Reads" von Penguin Random House und der New Yorker Metropolitan Transportation Authority (MTA). Die Verlagsgruppe stellt Zugpendlern an ihrem Heimatsitz auf einer Onlineplattform acht Wochen lang fünf Kurzgeschichten sowie Auszüge aus 175 Büchern prominenter Penguin-Random-House-Autoren zur Verfügung. U-Bahn-Fahrgäste können diese kostenlos herunterladen und sofort lesen – ein innovativer Weg, ein möglichst breites Lesepublikum zu erreichen. Die Aktion gibt auch einen Zugang zum stetig wachsenden E-Book-Angebot von Penguin Random House: Insgesamt 128.000 Titel der Verlagsgruppe und ihrer Häuser waren Ende 2016 digital verfügbar – ein so großes Portfolio bietet kein anderer Publikumsverlag.

G+J

Digitaloffensive bei Gruner + Jahr

Anfang 2016 gestartet, Ende des Jahres bereits in zwölf Ländern live: Die G+J-Marketing-Plattform AppLike verbucht im vergangenen Jahr rasantes Wachstum – mit zweistelligen Wachstumsraten in Nutzerbasis und Umsatz pro Monat. Nicht der einzige Erfolg des Hauses im Digitalgeschäft: Auch das Multichannel-Videonetzwerk „Club of Cooks" etabliert sich erfolgreich und erreicht inzwischen monatlich mehr als neun Millionen Aufrufe auf YouTube und 30 Millionen auf Facebook.

Parallel investiert G+J auch akquisitorisch in sein Digitalgeschäft: In Frankreich übernimmt Prisma Media im Juni die Groupe Cerise und ist seitdem mit 7,5 Millionen monatlichen Unique Usern unter den Verlagen Marktführer in puncto Videoreichweite.

Durch die Übernahme des Technologieunternehmens LiquidM im September baut außerdem die G+J-Tochter Ligatus ihre Position als führender Programmatic-Native-Anbieter in Europa aus.

arvato
BERTELSMANN

Fraud Prevention 2.0

Sowohl das Volumen der erfolgreichen Betrugsversuche als auch die Betrugskosten pro US-Dollar Umsatz steigen stetig an. Angesichts der Vielfalt und der zunehmenden Geschwindigkeit unterschiedlicher Betrugsformen wird es immer wichtiger, für digitale Geschäftsmodelle wirksame Lösungen zu finden. Arvato Financial Solutions deckt mit der Entwicklung einer innovativen Fraud-Management-Lösung alle relevanten Betrugsfelder (Identity Theft, Account Takeover, Payment Fraud) ab. Die Digital Fraud Solution ermöglicht nicht nur eine effektive Betrugserkennung entlang der gesamten Customer Journey, sondern auch eine kundenfreundliche Prozessgestaltung.

Dabei nutzt die branchenunabhängige Lösung modernste Technologien wie Big Data und Machine Learning. Bei dem globalen Einsatz der Lösung wird das europäische Datenschutzrecht berücksichtigt. Arvato Financial Solutions bietet seinen Kunden damit eine innovative Lösung, die jegliche Betrugsarten abwehrt und Angriffen rechtzeitig vorbeugt.

arvato
BERTELSMANN

Kundenservice der neuen Generation

Arvato CRM Solutions und der IT-Konzern IBM arbeiten 2016 gemeinsam daran, die Digitalisierung im Kundenservice weiter voranzutreiben. So wird beispielsweise eine Lösung für die Touristikbranche entwickelt, die im ersten Schritt E-Mails anhand ihres Inhalts präzise klassifiziert und somit eine teilautomatisierte Weiterbearbeitung möglich macht. Zu diesem Zweck wird das System auf Basis der kognitiven Technologie IBM Watson mit Hilfe von mehreren Millionen Kundenanliegen aus der Vergangenheit trainiert. In einer weiteren Ausbaustufe wird diese Lösung dann in einen Chatbot überführt, der vollautomatische Dialoge zwischen Mensch und Maschine ermöglicht. Vorteile der Lösung: Kunden erhalten eine jederzeit verfügbare und einfach zugängliche Informationsquelle für weniger komplexe Anliegen und der Kundenberater gewinnt ausreichend Zeit, um sich auf komplexere Vorgänge zu konzentrieren.

2011 – 2016

Das neue Bertelsmann ist **internationaler**

28%

Erlöse außerhalb Europas

Anteil am Konzernumsatz 2016

20%

Erlöse außerhalb Europas

Anteil am Konzernumsatz 2011

Bertelsmann ist internationaler

Eine positive demografische Entwicklung, wachsende Mittelschichten mit zunehmender Kaufkraft, steigende Nachfrage nach digitalen Medien, Dienstleistungen und Bildung – dies sind nur einige der Gründe, warum Bertelsmann langfristig ideale Rahmenbedingungen für seine Geschäfte in Brasilien, Indien und China (BIC) sieht.

Was auf die genannten Regionen zutrifft, gilt auch für weitere Länder außerhalb Europas: Die Wachstumschancen für Bertelsmann dort sind größer als in den angestammten Kernmärkten des Konzerns.

Neben den BIC-Staaten sind es vor allem die USA, in denen Bertelsmann seine Geschäftsaktivitäten in den vergangenen Jahren sukzessive verstärkt. Die Gründe liegen auf der Hand: Der US-Medienmarkt ist der größte und innovativste der Welt, das Gleiche gilt für den Bereich digitaler Bildung – und auch die Möglichkeiten für Dienstleistungen, wie Bertelsmann sie anbietet, sind breit gefächert.

Eine immense Stärkung erfährt das US-Geschäft des Konzerns dabei bereits 2013 mit der Zusammenführung der Buchverlagsgeschäfte von Bertelsmann und Pearson. Der weltgrößte Publikumsverlag, Penguin Random House, wird seitdem von New York aus gesteuert.

Die RTL Group setzt beim Aufbau ihrer Multichannel-Netzwerke ebenfalls primär auf die USA, Fremantle Media investiert hier verstärkt und auch Arvato avanciert zum Dienstleister der Wahl für diverse US-Konzerne. Die neu gegründete Bertelsmann Education Group hat ihren Hauptsitz gleichfalls in den USA: Alle Geschäfte des Unternehmensbereichs wurden dort gegründet – und expandieren nun international. Insgesamt beschäftigt Bertelsmann aktuell mehr als 10.000 Mitarbeiter in dem Land und setzt etwa 3,5 Milliarden Euro um.

Parallel zum Ausbau des US-Geschäfts weitet Bertelsmann seine Aktivitäten in den BIC-Staaten aus: 2012 eröffnet das Unternehmen sowohl in der indischen Hauptstadt Neu-Delhi als auch in der brasilianischen Wirtschaftsmetropole São Paulo neue Corporate Center; das Bertelsmann-Büro in Peking wird ebenfalls ausgebaut. Die zentralen Anlaufstätten koordinieren seitdem vor Ort die vielfältigen Geschäfte des Konzerns und unterstützen sie bei ihrer Geschäftsentwicklung. So ist beispielsweise Penguin Random House heute der größte englischsprachige Publikumsverlag in Indien sowie führend im lateinamerikanischen Buchmarkt. Arvato erbringt in allen drei Ländern Dienstleistungen und die Wachstumsplattformen von Bertelsmann – wie BMG und die Bertelsmann Education Group – erweitern dort Schritt für Schritt ihre Aktivitäten. Parallel beteiligen sich die Fonds von Bertelsmann Investments an zahlreichen innovativen Start-ups. Dies eröffnet Bertelsmann nicht nur strategische Opportunitäten, sondern sorgt auch für einen großen Erkenntnisgewinn über Technologie- und Branchentrends in den genannten Märkten.

Folge dieser strategischen Maßnahmen: Der Umsatzanteil, den Bertelsmann außerhalb Europas erwirtschaftet, steigt seit 2011 erkennbar an. Stammten damals noch 80 Prozent des Bertelsmann-Umsatzes aus Geschäften in Europa, sind es 2016 noch 72 Prozent. Parallel erhöht sich der außerhalb von Europa erwirtschaftete Umsatzanteil von 20 auf 28 Prozent.

In den kommenden Jahren soll Bertelsmann noch internationaler werden; angestrebt wird eine Umsatzverteilung von 60 Prozent in Europa, 30 Prozent in den USA und zehn Prozent im Rest der Welt.

Penguin Random House

Bestseller weltweit

So international wie die Aufstellung von Penguin Random House mit Aktivitäten auf fünf Kontinenten, so vielfältig ist auch das Bestselleraufgebot der Verlagsgruppe 2016. In ihrem Heimatmarkt USA zählen die einzelnen Verlage des Unternehmens vergangenes Jahr 585 Print- und E-Book-Titel, die es auf die Liste der meistverkauften Bücher der „New York Times“ schaffen. Die einzelnen Verlage der Gruppe sind dabei über alle Genres und Formate hinweg erfolgreich: Zu den Bestsellern gehören „The Girl on the Train“ von Paula Hawkins, „Me Before You“ und „After You“ von Jojo Moyes, das Buch „When Breath Becomes Air“ von Paul Kalanithi sowie Kinderbuchklassiker von Dr. Seuss und Roald Dahl.

Jamie Oliver

Dass Penguin Random House seinen Autoren ein wahrlich internationales Publikum bietet, zeigt sich 2016 unter anderem an Jamie Oliver: Die Bücher des bekannten Kochs werden nicht nur in seiner britischen Heimat zu Bestsellern, auch in Australien und China verkauft die Gruppe sie massenhaft.

Penguin Random House Grupo Editorial, die Einheit der Verlagsgruppe auf dem spanischen und lateinamerikanischen Markt, profitiert im vergangenen Jahr sowohl von der erfolgreichen Integration der 2014 übernommenen spanisch- und portugiesischsprachigen Verlagsgeschäfte von Santillana Ediciones Generales als auch von einem steigenden E-Book-Absatz. Als Bestseller auf dem spanischsprachigen Markt erweisen sich dabei 2016 unter anderem „Falcó“ von Arturo Pérez Reverte und „Los Herederos De La Tierra“ von Ildefonso Falcones.

BMG

BMG expandiert weiter international

BMG ist seit 2016 in weiteren wichtigen Musikmärkten vertreten: Die Bertelsmann-Tochter eröffnet im vergangenen Jahr Büros in Sydney, Australien, und in São Paulo, Brasilien. Der australische Musikmarkt ist der sechstgrößte der Welt und eine internationale Repertoirequelle. Bereits wenige Monate nach dem Start kann BMG dort eine erste Transaktion verkünden: Das Unternehmen übernimmt die legendäre Musikfirma Alberts.

In China baut BMG parallel seine Zusammenarbeit mit dem Partner Alibaba Music aus, der Musiksparte der bekannten E-Commerce-Plattform. So wird die 2014 geschlossene Lizenzvereinbarung zwischen beiden Unternehmen verlängert und zusätzlich wird im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung das geplante Angebot von Alibaba in den Bereichen Film, Fernsehen, Interaktion mit Fans und E-Commerce unterstützt. Ergebnis der vertieften Kooperation ist eine Win-win-Situation: Alibaba Music erhält durch die Partnerschaft vereinfachten Zugang zu westlichen Künstlern; diese bekommen im Gegenzug Zutritt zum riesigen chinesischen Musikmarkt.

Bertelsmann
Education Group

Bildung für die Welt

Wachstum in den USA – und darüber hinaus: Relias Learning und Udacity, die beiden Online-Bildungsanbieter der Bertelsmann Education Group in den Bereichen Gesundheitswesen und Technologie, weiten ihre Lehrangebote im vergangenen Jahr im US-Heimatmarkt aus und bringen sie parallel auch in weitere Länder. So expandiert Relias 2016 mit seinen Angeboten nach Großbritannien, Deutschland sowie in die strategische Wachstumsregion China. Dort ist seit dem vergangenen Jahr – genau wie in Brasilien – auch Udacity mit seinen Nanodegree-Programmen aktiv. In Indien ist Udacity seit 2015 vertreten; in jedem der drei Länder haben sich bereits über 1.000 Studenten für kostenpflichtige Udacity-Kurse eingeschrieben.

BI Bertelsmann Investments

Bertelsmann-Fonds investieren in BIC-Staaten und den USA

Partner für junge Unternehmen auf der ganzen Welt: 2016 beteiligt sich Bertelsmann über seine vier strategischen Investmentfonds an 43 neuen Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen. Geografische Schwerpunkte der Investitionen sind Brasilien, Indien und China (BIC-Staaten) sowie die USA.

Der Fonds Bertelsmann Asia Investments (BAI) allein zeichnet dabei für 27 neue Beteiligungen verantwortlich, unter anderem in das Fintech-Unternehmen Yixin Capital und Mobike, eine Bike-Sharing-App. Außerdem tätigt BAI mehrere Folgeinvestitionen in bestehende Portfoliounternehmen, darunter die Fitness-App Keep sowie die Dating-Plattform Tantan.

Auch in Indien und Brasilien stärkt Bertelsmann durch Beteiligungen seine Aktivitäten in Geschäftsfeldern wie Fintech und Bildung. So steigt Bertelsmann India Investments beispielsweise bei Lendingkart ein, einem Start-up, das Kredite für kleine und mittelgroße Unternehmen in Indien vermittelt. Die Kreditvergabe erfolgt dabei vollständig automatisiert und digital.

NRE EDUCACIONAL

In Brasilien investiert Bertelsmann zusammen mit seinem strategischen Partner Bozano Investimentos unter anderem in die NRE Education Group, eine der größten medizinischen Hochschulgruppen des Landes.

In den USA geht Bertelsmann Digital Media Investments mehrere neue Beteiligungen ein; die größte Investition des Fonds im Jahr 2016 ist dabei der Einstieg beim Onlinevideo-Netzwerk FloSports. Das Start-up ist spezialisiert auf die Live-Übertragung von Sportveranstaltungen im Internet.

LENDINGKART
Think Cash, Think Lendingkart Group!

2011 – 2016

Das neue Bertelsmann ist **diversifizierter**

4

Unternehmensbereiche

2011

8

Unternehmensbereiche

2016

Bertelsmann ist diversifizierter

Acht Unternehmensbereiche, drei Säulen, ein Konzern – diesen Dreiklang ergibt die Struktur von Bertelsmann seit Januar 2016. Der zu Jahresanfang in Kraft getretene Auftritt ist das sichtbare Resultat der diversen strategischen Fortschritte in den vergangenen Jahren; Bertelsmann verfügt heute über ein so breites Portfolio wie noch nie.

Der strategische Grundgedanke hinter der neuen Struktur: Chancen und Risiken des Konzerns werden breiter gestreut, gleichzeitig erhöht das Unternehmen seine Transparenz.

Die stärkere Diversifizierung wird dabei auf verschiedenen Ebenen deutlich: Zum einen steigt Bertelsmann in ein komplett neues Geschäftsfeld ein, den Bildungsbereich. Neben Medien und Dienstleistungen soll dieser Sektor langfristig die dritte Säule des Konzerns bilden. Der Schritt in dieses Feld liegt dabei nahe: Über die im Bildungsbereich benötigte Inhalte- und Dienstleistungsexpertise verfügt Bertelsmann schon lange, dazu wächst der Bildungssektor stark, da er von mehreren Megatrends profitiert. In den vergangenen Jahren baut Bertelsmann deshalb sukzessive eine Reihe von Aktivitäten in diesem Feld auf, die sich vor allem auf berufliche Weiterbildung in den Branchen Gesundheit und Technologie fokussieren. All diese Geschäfte sind in der neu entstandenen Bertelsmann Education Group gebündelt.

Auch seine Medien- und Dienstleistungsgeschäfte stellt Bertelsmann breiter auf: Um der wachsenden Bedeutung der jeweiligen Aktivitäten gerecht zu werden, wird das Musikunternehmen BMG zu einem eigenen Unternehmensbereich; Arvato fokussiert sich auf seine Dienstleistungsgeschäfte. Die Druckgeschäfte des Hauses sind in der Bertelsmann Printing Group gebündelt, um sie in einem herausfordernden Marktumfeld unter einem Dach bestmöglich weiterzuentwickeln. Innerhalb der einzelnen Bereiche findet ebenfalls eine Diversifikation statt: So verringert die RTL Group beispielsweise ihre Abhängigkeit von Werbeeinnahmen und erschließt neue Erlösströme wie Einnahmen von Kabelnetzbetreibern. Auch Arvato setzt mit seinen Dienstleistungen längst auf eine breitere Kundenbasis als noch vor einigen Jahren.

Durch die verstärkte Ausrichtung des Konzerns auf Aktivitäten außerhalb Europas verbreitert sich zudem die geografische Basis für Geschäfte. Die ausgebauten Fonds-Aktivitäten mit ihren Schwerpunkten in Brasilien, China, Indien und Nordamerika werden 2016 ebenfalls in einem eigenen Unternehmensbereich gebündelt. Das Ergebnis: ein „neues Bertelsmann“ mit nun acht Divisionen.

Bertelsmann
Education Group

Die dritte Säule wächst weiter

Zum 1. Januar des vergangenen Jahres nimmt die Bertelsmann Education Group ihre operative Arbeit auf – mit ihr entsteht die dritte Geschäftssäule von Bertelsmann neben Medien und Dienstleistungen. Außer auf Dienstleistungen für Bildungsinstitutionen liegt dabei ein besonderer Fokus der Gruppe auf digitaler, berufsbezogener Bildung (E-Learning) in den Bereichen Gesundheit und Technologie – einem Gebiet, das sich auch 2016 als besonders wachstumsstark erweist.

RELIAS LEARNING

Besonders deutlich wird dies beim Blick auf die Bertelsmann-Tochter Relias Learning: Der Online-Bildungsanbieter vergrößert seine Kundenbasis auf rund 5.500 Firmenkunden, deren Mitarbeiter jährlich rund 30 Millionen Kurse absolvieren. Zum Ausbau des Geschäfts tragen dabei mehrere Firmenakquisitionen in Nordamerika bei, durch die Relias unter anderem in den Markt für Fortbildungen in Krankenhäusern einsteigt. Parallel verbessert das Unternehmen seine Analytikprozesse, um seine innovativen Lehrangebote noch stärker zu personalisieren, und entwirft über 400 neue Onlinekurse für Mitarbeiter der Gesundheitsbranche. Auch beim Zugang zu diesen Angeboten geht das Unternehmen neue Wege: So ist seit kurzem eine erste App verfügbar, mit der Pfleger und Krankenschwestern nun Relias-Kurse mobil absolvieren können.

Auch Udacity, spezialisiert auf Weiterbildungsangebote im Bereich Technologie, erweitert sein Lehrangebot im vergangenen Jahr: Das Unternehmen entwickelt kontinuierlich neue Nanodegree-Programme, um Studenten heute und in Zukunft für Jobs in der Tech-Branche zu qualifizieren, darunter den „Self-Driving Car Engineer“ und einen weiteren Abschluss zum Thema „Artificial Intelligence“.

UDACITY

RTL wird unabhängiger von TV-Werbeerlösen

Schritt für Schritt verbreitert die RTL Group ihre Umsatzbasis: Mit 48 Prozent des erwirtschafteten Umsatzes ist klassische TV-Werbung nach wie vor die wichtigste Erlösquelle der Gruppe. Gleichzeitig steigt der Anteil der Digitalerlöse, der u. a. von den Onlinevideo-Angeboten und Werbetechnologie-Plattformen der Bertelsmann-Tochter erwirtschaftet wird. Die Digitalerlöse machten im vergangenen Jahr erstmals mehr als zehn Prozent des Gesamtumsatzes aus – ein Ziel, das die Gruppe ursprünglich erst in einigen Jahren erreichen wollte. Weitere wichtige Erlösquelle der RTL Group sind Einnahmen aus der Inhalteproduktion von Fremantle Media sowie aus der Vermarktung von Rechten und Lizenzen.

Gruner + Jahr steigt ins E-Commerce-Geschäft im Living-Segment ein

Von Wohnaccessoires bis zu Kleinmöbeln – mehr als 1.000 Produkte umfasst der Online-Shop des deutschen Living-Magazins „Schöner Wohnen“ bereits zum Start im Sommer vergangenen Jahres. Mit dem Launch erweitert Gruner + Jahr sein E-Commerce-Geschäft um das Living-Segment. Alle Produkte im neuen Shop werden dabei von den „Schöner Wohnen“-Experten sowie von ausgewählten Gastkuratoren ausgesucht und empfohlen. Zudem präsentiert „Schöner Wohnen“ einige Stücke auf speziell gekennzeichneten Seiten im Heft.

Bertelsmann
Printing Group

Pionier in neuem Segment

Weit mehr als eine Million Datenträger innerhalb von nur sechs Monaten ausgeliefert: Mit der Produktion der Ultra HD Blu-ray Disc (4K) trifft Sonopress vergangenes Jahr einen Nerv. Die Tochter der Bertelsmann Printing Group gehört zu den wenigen Unternehmen weltweit, die für die Herstellung des innovativen Speichermediums zertifiziert worden sind. Entsprechend groß ist die Nachfrage aus Europa, aber auch aus Nordamerika: Zahlreiche Hollywood-Studios wie Warner Bros. und Universal Pictures zählen zu den Kunden. Dabei gelingt es Sonopress durch intensive Prozessentwicklung und Maschinenkonfigurationen als einem der ersten Unternehmen weltweit sogar, Ultra HD Discs mit einem Speichervolumen von bis zu 100 Gigabyte herzustellen.

Bertelsmann Sense of Purpose

Warum tun wir, was wir tun? Diese Frage hat Bertelsmann 2016 mit dem eigenen „Sense of Purpose" beantwortet – und so Orientierung geschaffen für seine Unternehmen, Partner und Mitarbeiter.

„To Empower. To Create. To Inspire." – mit diesem Dreiklang beantwortet Bertelsmann eine Schlüsselfrage; die Frage nach dem Unternehmenssinn. Die drei Begriffe zusammen bilden den „Bertelsmann Sense of Purpose".

„In den Zeiten des digitalen Wandels und des Umbaus bedarf es eines Höchstmaßes an Orientierung", so Personalvorstand Immanuel Hermreck. Bertelsmann habe sich in den vergangenen Jahren stetig verändert, „dadurch stellte sich die Frage der Identität immer wieder neu". Der nun formulierte Unternehmenssinn wirke als „Bertelsmann-Kompass für die gemeinsame Reise in die Zukunft des Unternehmens". So strahlt der Unternehmenssinn nach innen – er bietet Mitarbeitern Orientierung und vermittelt ihnen damit ein wichtiges Selbstverständnis ihrer Arbeit. „Ein nachvollziehbarer Unternehmenssinn erhöht zudem die Attraktivität als Arbeitgeber", so Immanuel Hermreck: „Gerade der jüngeren Generation von Mitarbeitern ist das ungeheuer wichtig."

Außerdem ist der Unternehmenssinn ein wichtiger Erfolgsfaktor: Sinnorientierte Unternehmen erwirtschaften laut einer Studie der Harvard University auf lange Sicht bis zu sechsmal so viel Gewinn wie ausschließlich profitorientierte Unternehmen.

Der neue Sense of Purpose von Bertelsmann ist dabei das Ergebnis einer „Sinnsuche" innerhalb des Konzerns: Er ist entstanden nach hunderten Gesprächen mit Mitarbeitern, Führungskräften und den Gesellschaftern: „Der Unternehmenssinn ist etwas sehr Subjektives und konnte deshalb aus dem Unternehmen selbst heraus entdeckt werden", so Hermreck.

Bertelsmann Sense of Purpose

To Empower. To Create. To Inspire.

To Empower heißt: Bertelsmann wird – als dezentral handelnder Konzern – seinen Mitarbeitern, Führungskräften und Unternehmern weiterhin jenen Freiraum gewähren, der besondere Leistungen ermöglicht. Durch die Produkte und Dienstleistungen stärkt und bildet Bertelsmann wiederum die Kunden und leistet somit auch einen Beitrag für die Gesellschaft.

To Create heißt: Bertelsmann schafft kreative Entwicklungsmöglichkeiten ebenso wie Geschäftsgelegenheiten und öffnet so neue Wirkräume für schöpferisch tätige Menschen. Diese wiederum erschaffen kreative Produkte und Dienstleistungen für Kunden, Leser, Zuschauer und Zuhörer.

To Inspire schließlich steht sowohl für die motivierenden Arbeitsbedingungen als auch für die inspirierenden Produkte und Dienstleistungen von Bertelsmann.

Die Auseinandersetzung mit dem Sinn des eigenen Unternehmens hat bei Bertelsmann übrigens durchaus Tradition: Schon Reinhard Mohn hat mit seinem Verständnis von Unternehmertum – nämlich durch Freiräume, Partnerschaft und Delegation von Verantwortung – die Grundzüge des heutigen Sense of Purpose skizziert.

Das Ergebnis erlaubt den einzelnen Geschäftsbereichen nun ganz bewusst einen weiteren Interpretationsraum, um den Sense of Purpose auf ihre Geschäfte, Mitarbeiter und Kunden zu übertragen. In einem dezentralen Unternehmen wie Bertelsmann erfüllt der Sense of Purpose so eine wichtige verbindende Funktion.

Corporate Responsibility

Wir wollen verantwortungsvoll unternehmerisch handeln – in unserem wirtschaftlichen Umfeld, gegenüber unseren Mitarbeitern, in der Gesellschaft und im Umgang mit der Umwelt. Dies ist fester Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmenskultur. Es ist unser Ziel, im Dialog mit allen relevanten Interessengruppen die ökonomischen mit den sozialen und ökologischen Anliegen im Konzern in Einklang zu bringen.

Strategische Weiterentwicklung

Bertelsmann befasst sich kontinuierlich mit der strategischen Weiterentwicklung seines Corporate-Responsibility-Managements. Dabei geht es um konzernweite CR-Zielsetzungen, um Fragen der bereichsübergreifenden Koordination und Zusammenarbeit und um Transparenz bezüglich der priorisierten CR-Themen. Mit Blick auf bevorstehende gesetzliche Berichtspflichten steht die Fortentwicklung von Managementansätzen und Leistungsindikatoren für relevante Themenfelder im Fokus. Bildung, Pressefreiheit, faire Arbeitsbedingungen, der Schutz von Mediennutzern und Kunden, Vielfalt und Ökoeffizienz gehören hierzu.

Organisation

Im Bertelsmann Corporate Responsibility Council treffen sich unter der Leitung des Konzernpersonalvorstands regelmäßig hochrangige Vertreter aus den Unternehmensbereichen. Sie treiben gemeinsam die strategische Weiterentwicklung von CR bei Bertelsmann voran und bringen die operative Perspektive der Geschäfte mit ein. Auf Konzernebene koordiniert und unterstützt die Abteilung Corporate Responsibility und Diversity Management als Stabsfunktion des Konzernpersonalvorstands die Arbeit des CR Council – in enger Zusammenarbeit mit weiteren Konzernfunktionen. Konkrete CR-Projekte und -Maßnahmen werden bei Bertelsmann dezentral umgesetzt. Die Unternehmensbereiche und -firmen haben – entsprechend den lokalen Erfordernissen – dafür eigene Strukturen und Prozesse implementiert.

Informationen darüber, wie Bertelsmann seine Verantwortung wahrnimmt, finden Sie auch online unter:

www.bertelsmann.de/verantwortung

Neben Fakten und tagesaktuellen News zu CR-Initiativen erhalten Sie dort Dokumente wie den Bertelsmann Code of Conduct oder die Klimabilanz zum Download. Darüber hinaus informiert Sie ein interaktiver Online-Index in Übereinstimmung mit den Leitlinien der „Global Reporting Initiative“ über die wichtigsten Prozesse und Leistungsindikatoren. 2016 berichtete Bertelsmann über seine CR-Aktivitäten außerdem im Magazin „24/7 Responsibility“.

Ethics & Compliance

Bertelsmann hat ein umfangreiches „Ethics & Compliance“-Programm etabliert. Aufbauend auf den Bertelsmann Essentials ist das grundlegende Dokument der Bertelsmann Verhaltenskodex (Code of Conduct), der die Verpflichtung zu ethischem und gesetzmäßigem Verhalten für alle Mitarbeiter festschreibt. Zu wesentlichen Themen, wie z. B. Antikorruption, Kartellrecht, Außenwirtschaftsverkehr und Geschäftspartner-Compliance, wurden weitergehende Richtlinien erlassen. Mitarbeiter werden umfassend geschult und beraten, Compliance-Verstöße werden nicht geduldet. Vermutete Verstöße werden umgehend untersucht und festgestellte unverzüglich abgestellt. Die Wirksamkeit des Programms wird durch regelmäßige Evaluierung und risikoorientierte Anpassungen sichergestellt.

Corporate Responsibility

Konzerndialog-Konferenz

Die Einbeziehung von Mitarbeitervertretungen in betriebliche Veränderungsprozesse, die Verbreiterung von Feedbackstrukturen zum Führungsverhalten von Vorgesetzten und der Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels: Diese Themen standen im Fokus der Konzerndialog-Konferenz von Bertelsmann, zu der sich CEO Thomas Rabe und Personalvorstand Immanuel Hermreck bereits zum fünften Mal mit den deutschen Konzernbetriebsräten trafen. In der Berliner Bertelsmann-Repräsentanz nutzten die Teilnehmer den konstruktiven Dialog auf höchster Ebene auch, um aktuelle Belange aus den Firmen und einzelnen Bereichen miteinander zu diskutieren.

Thomas Rabe und Immanuel Hermreck auf der Konzerndialog-Konferenz

Mitmachen – mitgestalten: die Mitarbeiterbefragung 2016

Als zentrales Instrument gelebter Partnerschaft zählt die Mitarbeiterbefragung seit fast 40 Jahren zu den wichtigsten Elementen der Bertelsmann-Unternehmenskultur. 2016 nutzten weltweit 89 Prozent der Mitarbeiter ihre Chance zur Mitgestaltung und bewerteten anonym Themen wie das Arbeitsumfeld, die Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Kollegen, Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten oder die Begleitung von Veränderungen im Konzern. Im nächsten Schritt analysieren Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam Firmen- und Teamergebnisse, leiten Verbesserungspotenziale ab und beschließen Maßnahmen.

Klima- und Umweltmanagement

Für die Herstellung von Büchern, Zeitschriften und Prospekten, für die Produktion von Film und Fernsehen, die Herstellung von Digitalformaten und für das Angebot von Dienstleistungen und technologiebasierten Business-Lösungen sind die Bertelsmann-Geschäfte weltweit auf natürliche Ressourcen angewiesen. Klimaschutz, Energie- und Ressourceneffizienz sind daher wichtige Aspekte der unternehmerischen Verantwortung. Im Jahr 2016 hat Bertelsmann seine inzwischen fünfte Klimabilanz veröffentlicht:
www.bertelsmann.de/verantwortung

Ashaki Rucker von Arvato spricht auf der Diversity-Konferenz in Berlin

Diversity-Konferenz

Warum Diversity nicht nur soziale, sondern auch ökonomische Vorteile mit sich bringt, zeigte die Bertelsmann Diversity-Konferenz 2016. Sie stand unter dem Titel „Open Minds for a New Bertelsmann". Auf Einladung von Konzernpersonalvorstand Immanuel Hermreck waren rund 110 Teilnehmer für zwei Tage nach Berlin gekommen: Mitglieder des Vorstands und des Group Management Committee (GMC), Führungskräfte und Konzernbetriebsräte sowie HR-Vertreter aus 13 Ländern. Im Fokus der Veranstaltung standen Business Cases aus den Unternehmensbereichen und die Themen Unconscious Bias und Kreativität. In verschiedenen Breakout Sessions wurden neue Aktivitäten vorgeschlagen und diskutiert.

Digitalisierung in Grundschulen

Mehr als 3.500 Grundschüler in Gütersloh dürfen sich auf eine verbesserte Computer-Ausrüstung freuen: Bertelsmann spendete der Stadt insgesamt 600.000 Euro, um die IT-Ausstattung an den 17 Grundschulen vor Ort auszubauen und zu modernisieren. Mit dem Geld – der größten Bertelsmann-Spende der vergangenen Jahre am Konzernhauptsitz – sollen mobile IT-Endgeräte für den Unterricht angeschafft werden: eine Grundvoraussetzung für das Lernen und die damit verbundene pädagogische Arbeit in der digitalen Welt.

Bertelsmann Essentials

Die Bertelsmann Essentials enthalten die Ziele und Grundwerte für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens und bauen auf der Unternehmensverfassung auf. Unsere Führungskräfte sind verpflichtet, diese Werte zu verkörpern und durch ihr Vorbild weiterzutragen. Die Bertelsmann Essentials geben das geltende gemeinsame Verständnis unserer Unternehmenskultur wieder und unterliegen einem ständigen Prozess der kritischen Überprüfung, Überarbeitung und Verbesserung.

Unser Auftrag

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen. Wir vermitteln Informationen, Unterhaltung und Mediendienstleistungen und wollen damit Menschen inspirieren. Es ist unser Ziel, einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft zu erbringen. Wir wollen Spitzenpositionen in unseren Märkten einnehmen und streben eine das Wachstum und die Kontinuität des Unternehmens sichernde Verzinsung des eingesetzten Kapitals an. Kreative Inhaltearbeit und konsequente Kundenorientierung stehen im Mittelpunkt unseres gemeinsamen Handelns. Wir wollen eine gerechte und motivierende Arbeitswelt schaffen. Wir verpflichten uns, die Kontinuität und die ständige Weiterentwicklung unseres Unternehmens zu sichern.

Unsere Verpflichtung

Wir erwarten von allen im Unternehmen Bertelsmann, dass sie nach diesen Zielen und Grundwerten handeln.

Unsere Grundwerte

Kreativität

Unser Ziel ist es, Heimat für Künstler, Autoren und kreative Talente in all unseren Geschäftsfeldern zu sein. Wir fördern ihre kreative Entwicklung und ihren geschäftlichen Erfolg. Wir setzen uns weltweit für den Schutz geistigen Eigentums ein. Wir fördern die künstlerische und geistige Freiheit, den Schutz von Demokratie und Menschenrechten, den Respekt vor Traditionen und kulturellen Werten; deshalb spiegeln unsere Inhalte eine Vielfalt von Einstellungen und Meinungen wider. Die von den Bedürfnissen unserer Kunden geleitete kontinuierliche Optimierung und fortwährende Innovation sind die Eckpfeiler unseres Erfolges.

Unternehmergeist

Das Prinzip der Dezentralisation ist ein Schlüssel zu unserem Erfolg; es ermöglicht Flexibilität, Verantwortung, Effizienz und unternehmerisches Handeln unserer Mitarbeiter. Unsere Firmen werden von Geschäftsführern geleitet, die als Unternehmer handeln: Sie genießen weitreichende Unabhängigkeit und tragen umfassende Verantwortung für die Leistung ihrer Firmen. Unsere Führungskräfte handeln nicht nur im Interesse der Einzelfirma, sondern sind auch dem Interesse des Gesamtunternehmens verpflichtet.

Partnerschaft

Partnerschaft zum Nutzen der Mitarbeiter und des Unternehmens ist die Grundlage unserer Unternehmenskultur. Motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen und seinen Grundwerten identifizieren, sind die treibende Kraft für Qualität, Effizienz, Innovationsfähigkeit und Wachstum des Unternehmens. Die Basis unseres partnerschaftlichen Führungsverständnisses bilden gegenseitiges Vertrauen, Respekt vor dem Einzelnen sowie das Prinzip der Delegation von Verantwortung. Unsere Mitarbeiter haben größtmöglichen Freiraum, sie sind umfassend informiert und nehmen sowohl an Entscheidungsprozessen als auch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teil. Für ihre Weiterentwicklung und die Sicherung ihrer Arbeitsplätze setzen wir uns ein.

Gesellschaftliche Verantwortung

Unabhängigkeit und Kontinuität unseres Unternehmens werden dadurch gesichert, dass die Mehrheit der Aktienstimmrechte bei der Bertelsmann Verwaltungsgesellschaft liegt. Unsere Gesellschafter verstehen Eigentum als Verpflichtung gegenüber der Gesellschaft. Sie sehen das Unternehmen in der Marktwirtschaft dadurch legitimiert, dass es einen Leistungsbeitrag für die Gesellschaft erbringt. Diesem Selbstverständnis entspricht auch die Arbeit der Bertelsmann Stiftung, in die die Mehrheit der Bertelsmann-Aktien eingebracht wurde. Unsere Firmen achten Recht und Gesetz und lassen sich von ethischen Grundsätzen leiten. Sie verhalten sich gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt stets verantwortungsbewusst.

Finanzkalender

11. Mai 2017
Bekanntgabe der Geschäftszahlen
zum ersten Quartal 2017

15. Mai 2017
Ausschüttung auf die Genussscheine
für das Geschäftsjahr 2016

31. August 2017
Bekanntgabe der Geschäftszahlen
zum ersten Halbjahr 2017

9. November 2017
Bekanntgabe der Geschäftszahlen
für die ersten neun Monate 2017

Kontakt

Für Journalisten
Medien- und Wirtschaftsinformation
Tel. +49 (0) 5241-80-2466
presse@bertelsmann.de

Für Analysten und Investoren
Investor Relations
Tel. +49 (0) 5241-80-2342
investor.relations@bertelsmann.de

Für Bewerber
Recruiting Services
createyourowncareer@bertelsmann.de
www.createyourowncareer.de

Der Geschäftsbericht sowie aktuelle Informationen über Bertelsmann sind auch im Internet abrufbar:
www.bertelsmann.de

Impressum

Herausgeber
Bertelsmann SE & Co. KGaA
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33311 Gütersloh

Verantwortlich
Karin Schlautmann
Bertelsmann SE & Co. KGaA
Leiterin Unternehmenskommunikation

Projektleitung
Simone Fratczak
Bertelsmann SE & Co. KGaA
Unternehmenskommunikation

Gestaltung und Produktion
Territory CTR GmbH, Gütersloh

Visualisierung
Joker Productions GmbH, Köln

Fotografie
Sebastian Pfütze, Berlin

Druck
Mohn Media Mohndruck GmbH, Gütersloh

Bildnachweis
Bertelsmann, RTL Group, Penguin Random House, Gruner + Jahr, BMG, Arvato, Bertelsmann Printing Group, Bertelsmann Education Group, Bertelsmann Investments

Stockfotos:
Fotolia, Getty Images, iStock

Diversity
Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Der Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.

Apple, das Apple-Logo und iTunes sind Marken der Apple Inc., die in den USA und weiteren Ländern eingetragen sind. iPad ist eine Marke der Apple Inc. App Store ist eine Dienstleistungsmarke der Apple Inc. Im iTunes Store gekaufte Inhalte sind nur für den rechtmäßigen, persönlichen Gebrauch bestimmt. Raubkopien sind illegal!

FSC
www.fsc.org
MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C011124

Mit dem FSC®-Warenzeichen werden Holzprodukte ausgezeichnet, die aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern stammen, unabhängig zertifiziert nach den strengen Richtlinien des Forest Stewardship Council®.

Minus 52%
CO_2

Beim Druck dieses Produkts wurde durch den innovativen Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung im Vergleich zum herkömmlichen Energieeinsatz bis zu 52% weniger CO_2 emittiert.

Bertelsmann SE & Co. KGaA
Carl-Bertelsmann-Straße 270
33311 Gütersloh

www.bertelsmann.de