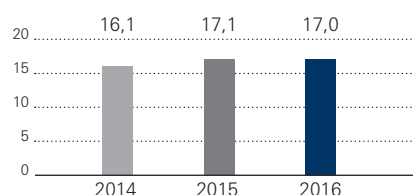


Zusammengefasster Lagebericht

Das Geschäftsjahr 2016 im Überblick

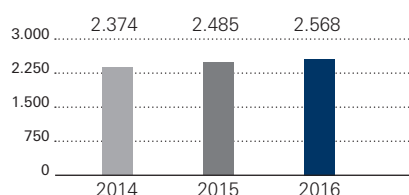
Bertelsmann setzte im Jahr 2016 seine erfolgreiche operative Geschäftsentwicklung fort und kam bei der Strategieumsetzung weiter voran. Trotz belastender Wechselkurs- und Portfolioeffekte erreichte der Konzernumsatz dank eines verbesserten organischen Wachstums von 0,9 Prozent 17,0 Mrd. € (Vj.: 17,1 Mrd. €). Zum organischen Wachstum trugen vor allem die TV-, Musik-, Dienstleistungs- und Bildungsgeschäfte bei. Der Umsatzanteil der Wachstumsgeschäfte erhöhte sich weiter auf 30 Prozent (Vj.: 28 Prozent). Trotz Anlaufverlusten für Digital- und Neugeschäfte, die sich allein bei der Bertelsmann Education Group und der RTL Group auf insgesamt -71 Mio. € (Vj.: -52 Mio. €) beliefen, erreichte das Operating EBITDA mit 2.568 Mio. € (Vj.: 2.485 Mio. €) einen Rekordwert. Der operative Ergebnisanstieg wurde primär durch die TV-, Musik- und Dienstleistungsgeschäfte getragen. Angesichts der positiven operativen Geschäftsentwicklung und geringerer Belastungen aus Sondereinflüssen erhöhte sich das Konzernergebnis um 2,6 Prozent auf 1.137 Mio. €. Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden betrugen im Berichtszeitraum 1,2 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €). Bertelsmann rechnet für das Jahr 2017 mit einem guten Geschäftsverlauf und weiteren Fortschritten bei der Strategieumsetzung.

Umsatz in Mrd. €



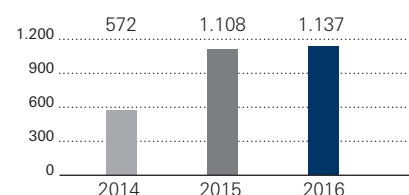
- Organisches Wachstum von 0,9 Prozent
- Aufgrund von Wechselkurs- und Portfolioeffekten Umsatzrückgang um 1,1 Prozent

Operating EBITDA in Mio. €



- Operating EBITDA erreicht trotz Anlaufverlusten für Digital- und Neugeschäfte einen Rekordwert
- EBITDA-Marge auf 15,1 Prozent gesteigert

Konzernergebnis in Mio. €



- Anstieg des Konzernergebnisses um 2,6 Prozent trotz höherer Steuerbelastung
- Operative Ergebnisverbesserung
- Geringere Belastungen aus Sondereinflüssen

Grundlagen des Konzerns

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

Unternehmensprofil

Bertelsmann ist in den Kerngeschäftsfeldern Medien, Dienstleistungen und Bildung in rund 50 Ländern der Welt aktiv. Die geografischen Kernmärkte umfassen Westeuropa – vor allem Deutschland, Frankreich sowie Großbritannien – und die USA. Darüber hinaus verstärkt Bertelsmann sein Engagement in Wachstumsregionen wie China, Indien und Brasilien. Zu den Bertelsmann-Unternehmensbereichen zählen die RTL Group (Fernsehen), Penguin Random House (Buch), Gruner + Jahr (Zeitschriften), BMG (Musik), Arvato (Dienstleistungen), die Bertelsmann Printing Group (Druck), die Bertelsmann Education Group (Bildung) und Bertelsmann Investments (Fonds).

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

Die RTL Group ist nach Umsatz eines der führenden Unternehmen im Sender-, Inhalte- und Digitalgeschäft mit Beteiligungen an 60 Fernsehsendern und 31 Radiostationen sowie Produktionsgesellschaften weltweit. Zu den Fernsehgeschäften der RTL Group zählen RTL Television in Deutschland, M6 in Frankreich und die RTL-Sender in den Niederlanden, Belgien, Luxemburg, Kroatien und Ungarn sowie die Beteiligungen an Atresmedia in Spanien und RTL CBS Asia Entertainment Network in Südostasien. Fremantle Media ist einer der größten internationalen 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 nach Onlinevideo-Views

führende europäische Medienunternehmen. 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.

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

Gruner + Jahr ist mit über 500 Magazinen und digitalen Angeboten in mehr als 20 Ländern vertreten. G+J Deutschland verlegt namhafte Magazine wie „Stern“, „Brigitte“ und „Geo“. Das Digitalgeschäft besteht aus publizistischen Angeboten, Communities, Commerce-Geschäften wie dem „Schöner Wohnen“-Shop und dem Ad-Tech-Geschäft von Ligatus. Gruner + Jahr hält 59,9 Prozent an der Motor Presse Stuttgart. In Frankreich betreibt G+J mit Prisma Media den nach Gesamtreichweite größten bimedialen Magazinverlag des Landes.

BMG ist ein international tätiges Unternehmen, das Musikverlagsrechte verwaltet und Aufnahmerechte managt. BMG vertritt mit 14 eigenen Niederlassungen auf zwölf wichtigen Musikmärkten mittlerweile über 2,5 Millionen Titel und Aufnahmen, darunter jene der Kataloge von Chrysalis, Bug, Cherry Lane, Sanctuary, Primary Wave und Alberts Music.

Arvato entwickelt und realisiert für Geschäftskunden diverser Branchen in mehr als 40 Ländern innovative Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse. Diese umfassen Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Financial Solutions und IT-Dienstleistungen.

In der Bertelsmann Printing Group sind alle Offset- und Tiefdruckaktivitäten 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. Zur Bertelsmann Printing Group gehören darüber hinaus die RTV Media Group und der Kreativdienstleister MBS sowie der Speichermedienproduzent Sonopress.

Die Bertelsmann Education Group umfasst die Bildungsaktivitäten von Bertelsmann. Die digitalen Bildungs- und Dienstleistungsangebote haben ihre Schwerpunkte in den Sektoren Gesundheit und Technologie. Zu den Bildungsaktivitäten zählen die E-Learning-Anbieter Relias Learning und Udacity sowie die Beteiligungen am Online-Bildungsdienstleister HotChalk und an der Hochschule Alliant International University.

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 Fonds Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI).

Regulatorische Rahmenbedingungen

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

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

Aktionärsstruktur

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

Strategie

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

Bertelsmann strebt ein wachstumsstärkeres, digitaleres, internationaleres und diversifizierteres Konzernportfolio an. Geschäfte, in die Bertelsmann investiert, sollen ein langfristig stabiles Wachstum, globale Reichweite, stabile und verteidigbare Geschäftsmodelle, hohe Markteintrittsbarrieren und Skalierbarkeit aufweisen. Das Bildungsgeschäft wird schrittweise zur dritten Ertragssäule neben den Medien- und Dienstleistungsgeschäften aufgebaut. Die Konzernstrategie umfasst vier strategische Stoßrichtungen: Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen. Entlang dieser strategischen Stoßrichtungen erzielte Bertelsmann auch im Geschäftsjahr 2016 wesentliche Fortschritte.

Im Rahmen der Stärkung der Kerngeschäfte wurde die Ad Alliance zur Zusammenarbeit der Mediengruppe RTL Deutschland und Gruner + Jahr in der Werbevermarktung gebildet. 2016 startete die RTL Group neue TV-Sender. Gruner + Jahr gründete die Deutsche Medien-Manufaktur zusammen mit dem Landwirtschaftsverlag und fokussierte sich zudem durch die Veräußerungen der Verlagsgruppe News in Österreich und G+J Spanien weiter auf die Kernmärkte Deutschland und Frankreich. Bei der Bertelsmann Printing Group wurde eine neue Führungsstruktur implementiert. Das konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramm wurde weiter umgesetzt.

Die digitale Transformation wurde weiter vorangetrieben, bei der RTL Group unter anderem durch die Übernahme des Onlinevideo-Vermarkters Smartclip. Gruner + Jahr baute seine Digitalgeschäfte aus, insbesondere durch den Erwerb des französischen digitalen Bewegtbild-Anbieters Groupe Cerise, die Übernahme des Demand-Side-Plattform-Anbieters LiquidM sowie die Aufstockung der Beteiligung und somit Komplettübernahme des Vermarktungsdienstleisters trnd. Arvato wuchs mit Dienstleistungen für Unternehmen aus den Bereichen IT/Hightech und mit E-Commerce-Dienstleistungen.

Die Wachstumsplattformen wurden durch den Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung am ARC-Music-Verlagskatalog und die Vertragsunterzeichnung zahlreicher neuer Künstler bei BMG – darunter Pink-Floyd-Gründer und -Songwriter Roger Waters – gestärkt. Zudem erfolgten der Markteintritt von BMG in Australien und die Übernahme des australischen Musikverlags Alberts. Arvato schaffte mit der Entwicklung eines neuen Logistikzentrums im östlichen Ruhrgebiet sowie der Inbetriebnahme eines Distributionscenters im niederländischen

Gegen die Voraussetzungen für den weiteren Ausbau seiner SCM-Dienstleistungen. Zudem erzielte Arvato weitere Vertriebsfolge im Geschäftsbereich Financial Solutions. Das Bildungsgeschäft wurde unter anderem durch den fortgesetzten organischen und akquisitorischen Ausbau der Aktivitäten von Relias Learning weiter gestärkt. So expandierte Relias Learning international und übernahm unter anderem die US-amerikanischen Unternehmen CMT, AHC Media und Swank Healthcare. Der E-Learning-Anbieter Udacity weitete sein Geschäft ebenfalls international aus und ist mit seinen Nanodegree-Angeboten nun auch in Brasilien, China, Indien und Deutschland aktiv.

Im Zuge der Erweiterung der Präsenz in den Wachstumsregionen tätigte der Fonds BAI in China weitere Neu- und Folgeinvestitionen und leistete mit Gewinnen aus Beteiligungsverkäufen einen positiven Beitrag zum Konzernergebnis. In Indien stärkte Bertelsmann seine Aktivitäten in strategisch relevanten Geschäftsfeldern durch den Erwerb von Beteiligungen an dem E-Commerce-Dienstleister KartRocket, dem sozialen Modernetzwerk Roposo, dem Budget-Hotel-Marktplatz Treebo sowie dem Fintech-Unternehmen Lendingkart. Bertelsmann Brazil Investments beteiligte sich zusammen mit dem strategischen Partner Bozano Investimentos an dem Hochschulbildungsunternehmen Medcel und der NRE Education Group.

Bertelsmann wird seine laufende Transformation hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren, internationaleren und diversifizierteren Unternehmen auch 2017 entlang der vier strategischen Stoßrichtungen gestalten. Die Einhaltung und die Erreichung der strategischen Entwicklungsprioritäten werden fortlaufend durch den Vorstand und auf Ebene der Unternehmensbereiche im Rahmen regelmäßiger Sitzungen der Strategy and Business Committees überprüft, ebenso im Rahmen des jährlichen Strategischen Planungsdialogs zwischen Vorstand und Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden kontinuierlich relevante Märkte und das Wettbewerbsumfeld analysiert, um hieraus Schlüsse für die Weiterentwicklung der Konzernstrategie zu ziehen. Zu Fragen der Konzernstrategie und Konzernentwicklung wird der Vorstand durch das Group Management Committee (GMC) unterstützt, das mit Führungskräften besetzt ist, die wesentliche Geschäfte, Länder, Regionen und ausgewählte konzernübergreifende Funktionen repräsentieren.

Für die Strategieumsetzung wird weiterhin die inhaltliche und unternehmerische Kreativität der Angebote von besonderer Bedeutung sein. Bertelsmann wird deshalb auch zukünftig erheblich in die kreative Substanz der Geschäfte investieren. Zudem sind qualifizierte Mitarbeiter auf allen Ebenen Voraussetzung für den strategischen und wirtschaftlichen Erfolg von Bertelsmann. Auch die Innovationskompetenz ist für Bertelsmann von hoher Bedeutung und ein wichtiger strategischer Bestandteil (siehe Abschnitt „Innovationen“).

Wertorientiertes Steuerungssystem

Das übergeordnete Ziel von Bertelsmann ist die kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes über eine nachhaltige Verbesserung der Ertragskraft. Zur Steuerung des Konzerns bedient sich Bertelsmann seit vielen Jahren eines wertorientierten Steuerungssystems, in dessen Mittelpunkt Umsatz, operatives Ergebnis und optimaler Kapitaleinsatz stehen. Aus formalen Gründen unterscheidet Bertelsmann Steuerungskennzahlen im engeren Sinne von solchen im weiteren Sinne.

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

Zur Erläuterung des Geschäftsverlaufs und zur Steuerung des Konzerns verwendet Bertelsmann auch sogenannte Alternative Leistungskennzahlen, die nicht nach IFRS definiert sind (detaillierte Erläuterung hierzu im Abschnitt „Alternative Leistungskennzahlen“).

Steuerungskennzahlen im engeren Sinne

Zur Steuerung des Konzerns verwendet Bertelsmann den Umsatz, das Operating EBITDA sowie den BVA als Steuerungsgrößen. Der Umsatz wird als Wachstumsindikator der Geschäfte herangezogen. Im Geschäftsjahr 2016 betrug das organische Umsatzwachstum 0,9 Prozent. Der Konzernumsatz lag wechsellkurs- und portfoliobedingt mit 17,0 Mrd. € um 1,1 Prozent unter dem Vorjahreswert (Vj.: 17,1 Mrd. €).

Eine wesentliche Steuerungskennzahl zur Messung der Profitabilität des Bertelsmann-Konzerns und der Unternehmensbereiche ist das Operating EBITDA. Im Berichtszeitraum erhöhte sich das Operating EBITDA auf 2.568 Mio. € (Vj.: 2.485 Mio. €).

Zur Beurteilung der Ertragskraft des operativen Geschäfts und der Rentabilität des investierten Kapitals verwendet Bertelsmann den BVA. Der BVA misst den über die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals hinaus erwirtschafteten Gewinn. Im Geschäftsjahr 2016 belief sich der BVA auf 147 Mio. € nach 155 Mio. € im Vorjahr. Der Einfluss des höheren durchschnittlich investierten Kapitals konnte nur teilweise

durch das gegenüber dem Vorjahr verbesserte operative Ergebnis kompensiert werden.

Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne

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

Als Maßstab für die Finanzmittelfreisetzung aus den Geschäften dient die Cash Conversion Rate, die im langjährigen Mittel zwischen 90 und 100 Prozent liegen soll. Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich die Cash Conversion Rate aufgrund einer Verbesserung der operativen Mittelfreisetzung bzw. einer Erhöhung des Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit auf 93 Prozent (Vj.: 83 Prozent).

Als ergänzendes Kriterium zur Beurteilung der operativen Geschäftsentwicklung wird die EBITDA-Marge herangezogen. Im Geschäftsjahr 2016 verbesserte sich die EBITDA-Marge auf 15,1 Prozent nach 14,5 Prozent im Vorjahr.

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

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

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Mitarbeiter

Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 beschäftigte der Konzern weltweit 116.434 Mitarbeiter. Im Jahr 2016 absolvierten 1.225 Personen eine Berufsausbildung in den inländischen Bertelsmann-Unternehmen.

Die Personalstrategie ist darauf ausgerichtet, die Umsetzung der Konzernstrategie zu unterstützen. Im Mittelpunkt standen auch 2016 die Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dies beinhaltete eine umfangreiche Anpassung der zentralen Talentmanagementprozesse und -instrumente sowie die weitere Etablierung von Talent Pools.

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter ist Basis für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Daher wurde das Weiterbildungsangebot der Bertelsmann University weiter digitalisiert und ausgebaut. Zudem verfügten Ende 2016 über 80.000 Mitarbeiter in 31 Ländern über einen Zugang zu Weiterbildungsangeboten der konzernweiten HR-IT-Plattform „peopenet“.

Partnerschaft bedeutet bei Bertelsmann vor allem, gemeinsam mit den Mitarbeitern das Unternehmen zu gestalten. Daher ist die Mitarbeiterbefragung bei Bertelsmann seit vielen Jahren ein wichtiges Instrument. 2016 nahmen 89 Prozent der Mitarbeiter an der weltweiten Befragung teil. Auch der Dialog der Interessengruppen untereinander sowie der Dialog mit dem Bertelsmann-Management sind für die partnerschaftliche Unternehmenskultur von hoher Bedeutung. Dazu fanden 2016 unterschiedliche Konferenzen statt, auf denen insbesondere der Umgang mit Veränderungen besprochen wurde. Auf der Diversity-Konferenz im Februar 2016 wurden Business Cases zum Thema Vielfalt im Konzern vorgestellt und neue Konzepte erarbeitet.

Eine Priorität der Personalstrategie ist der Bertelsmann Sense of Purpose. In einem internationalen Dialog mit unterschiedlichen Stakeholdern wurde der Sense of Purpose „To Empower. To Create. To Inspire.“ formuliert und kommuniziert.

Bertelsmann gehört seit 1970 zu den Vorreitern der betrieblichen Gewinn- und Erfolgsbeteiligung. So wurden auch im Jahr 2016 aufgrund der positiven Geschäftsergebnisse im Vorjahr weltweit insgesamt 95 Mio. € (Vj.: 85 Mio. €) an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

Unternehmerische Verantwortung

Ziel von Corporate Responsibility (CR) bei Bertelsmann ist es, im Dialog mit allen relevanten Interessengruppen die ökonomischen mit den sozialen und ökologischen Anliegen des Konzerns in Einklang zu bringen.

In diesem Sinne setzte das Bertelsmann Corporate Responsibility Council 2016 seinen bereichsübergreifenden Austausch und die strategische Weiterentwicklung konzernweit bedeutsamer CR-Themenfelder fort. Im Fokus standen dabei sowohl Mitarbeiterbelange wie Weiterbildung, faire Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Diversity als auch Gesellschafts- und Umweltbelange wie Pressefreiheit, Mediennutzer-/Kundenschutz und Ökoeffizienz.

Über seine Aktivitäten in diesen Themenfeldern berichtete Bertelsmann 2016 im Magazin „24/7 Responsibility“. Zudem veröffentlichte das Unternehmen auf seiner Website einen Online-Index in Übereinstimmung mit den Leitlinien der „Global Reporting Initiative“ (GRI G4) und die inzwischen fünfte Bertelsmann-Klimabilanz mit ausführlichen Details zu klimarelevanten Emissionen und weiteren Umweltdaten.

Darüber hinaus engagierte sich Bertelsmann 2016 mit Spenden und vielfältigen Förderinitiativen in den Bereichen Bildung, Kultur, Wissenschaft und Kreativität.

Innovationen

Unternehmen investieren in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte, um nachhaltig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Die Medienbranche ist gleichermaßen darauf angewiesen, innovative Medieninhalte sowie mediennahe Produkte und Dienstleistungen in einem sich rasant entwickelnden Umfeld zu schaffen. Anstelle herkömmlicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind daher für Bertelsmann vor allem die eigene Innovationskraft und die Unternehmensentwicklung von wesentlicher Bedeutung. Insbesondere Produktinnovationen, Investitionen in Zukunftsmärkte sowie die Integration neuer Technologien sind ausschlaggebend für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Darüber hinaus ist die Innovationskompetenz von hoher Bedeutung für die Umsetzung der Strategie und wird künftig noch stärker organisatorisch im Bertelsmann-Konzern verankert.

Bertelsmann setzt auf Innovationen und Wachstum in Kerngeschäften und neuen Geschäftsfeldern. Das kontinuierliche Verfolgen bereichsübergreifender Trends und die Beobachtung neuer Märkte zählen zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren des Innovationsmanagements. Auf Konzernebene identifiziert Bertelsmann gemeinsam mit den Unternehmensbereichen kontinuierlich innovative Geschäftsansätze und setzt sie um. Zusätzlich zu den marktnahen Aktivitäten werden konzernweite Initiativen vorangetrieben, die den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit aktiv fördern. Auf regelmäßig stattfindenden Innovationsforen diskutieren Führungskräfte mit internen und externen Experten über Erfolgsfaktoren für Innovation und Kreativität.

Die Innovationen der RTL Group konzentrieren sich auf drei Kernthemen: die Entwicklung und den Erwerb neuer hochwertiger TV-Inhalte und -Formate, die Nutzung aller digitalen Verbreitungswege sowie den Ausbau vielfältiger Vermarktungs- und Monetarisierungsformen. Zu den neuen innovativen TV-Formaten zählen unter anderem „The Young Pope“, eine Produktion der italienischen Fremantle-Media-Tochter Wildside, und die in Produktion befindliche Romanadaption „American Gods“ durch Fremantle Media North America. Zudem baute die RTL Group ihre Position in der Vermarktung von Onlinevideos weiter aus. Insbesondere die Übernahme von Smartclip durch die Mediengruppe RTL Deutschland stärkte die Technologiekompetenz der RTL Group und bietet in Kooperation mit SpotX weltweite Innovationsmöglichkeiten. Der Austausch von Informationen und Wissen innerhalb der RTL Group erfolgt in Synergy Committees. Da die Bedeutung von „Big Data“ und der Bereitstellung sowie Nutzung von Daten weiter zunimmt, wurde bei der

Mediengruppe RTL Deutschland im Jahr 2016 die Position des Leiters Smart Data neu geschaffen.

Die Innovationen bei Penguin Random House umfassen mehrere Schwerpunkte, darunter neuartige Ansätze bezogen auf Inhalte, Vertrieb und die Interaktion mit Verbrauchern. Im digitalen Bereich untersucht das Unternehmen zusammen mit bekannten Branchenakteuren neue Technologien. Ein Beispiel hierfür aus den USA ist die Aufnahme von Kinderbuchtiteln in die sprachgesteuerte Plattform Google Home. Außerdem identifiziert Penguin Random House weiterhin neue Wege, wie Leser Autoren und ihre Werke entdecken können, um dadurch ein möglichst breites Publikum zu erreichen. Beispiele dafür sind Subway Reads, eine achtwöchige Werbekampagne in den USA, bei der Zugpendlern E-Books von Penguin Random House zur Verfügung gestellt wurden, sowie Puffin World of Stories, eine Partnerschaft mit OnBlackheath für ein Familienfestival in Großbritannien.

Die Innovationen bei Gruner + Jahr in verschiedenen Marktsegmenten standen 2016 ebenso im Mittelpunkt wie die digitale Transformation. Das Digitalgeschäft wuchs stark, auch aufgrund deutlich gestiegener Werbeumsätze bei den Markenwebsites und beim Performance-Vermarkter Ligatus, innovativer Eigenentwicklungen wie der Vermarktungsplattformen InCircles und AppLike und des Multichannel-Food-Netzwerks „Club of Cooks“. Mit dem „Schöner Wohnen“-Shop erweiterte G+J seine E-Commerce-Aktivitäten. Das von Gruner + Jahr und dem Landwirtschaftsverlag gegründete Verlagshaus Deutsche Medien-Manufaktur brachte innovative Magazine wie „Wolf“ und „Essen & Trinken mit Thermomix“ erfolgreich auf den Markt. Zudem entstand mit Territory der führende Content-Communication-Dienstleister Deutschlands.

Die Innovationen bei BMG betreffen vor allem den Marktzugang und Produktinnovationen. Dazu gehörten 2016 die weltweite Bündelung des Vertriebs im Labelgeschäft auf einen Vertriebspartner hin (Warner/ADA) und die Entstehung des Songwriterworkshop-Modells SoundLab. In China baute BMG die Zusammenarbeit mit Alibaba Music, der Musiksparte des E-Commerce-Unternehmens Alibaba, weiter aus, um neue Musikangebote für den Markt in China zu entwickeln und internationalen Künstlern den Zugang zu digitalen Musikplattformen in China zu erleichtern. Im digitalen Bereich erweiterte BMG das Management audiovisueller Inhalte auf Livestreaming und strahlte so Konzertmitschnitte der Künstlerinterpreten Albert Hammond, Katie Melua und LP im Rahmen seines Fernsehprogramms „Berlin Live“ in Zusammenarbeit mit Arte live im Internet aus.

Die Innovationen bei Arvato wurden in diversen Feldern vorangetrieben. Hierzu zählen die Förderung des internen Austauschs zu Innovationsthemen und eine Analyse zur Nutzung innovativer Technologien ebenso wie Investitionen

in innovative Projekte im Bereich Cloud-Infrastruktur, Innovationspartnerschaften, unter anderem mit IBM Watson, die Entwicklung neuer Produkte und Lösungen im Bereich Betrugsbekämpfung sowie Beteiligungen an innovativen Unternehmen.

Die Innovationen der Bertelsmann Printing Group liegen vor allem im Bereich der Optimierung von Technologie und Prozessen sowie im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Ein innovativer Ansatz ist die Entwicklung und Markteinführung des optischen Datenträgers Ultra HD Blu-ray 100 durch Sonopress. Im Sommer 2016 erhielt der Speichermedienproduzent Sonopress die Zertifizierung für den neuartigen optischen Datenträger, nahm die vollautomatische Fertigung auf und positionierte sich damit erfolgreich in einem neuen Marktsegment.

Die Innovationen der Bertelsmann Education Group liegen in der weiteren Entwicklung digitaler Bildungsangebote. So entwickelte Relias Learning über 400 neue Onlinekurse für Mitarbeiter der Gesundheitsbranche und startete lokale Angebote in Großbritannien, Deutschland und China. Zudem konnten die Fähigkeiten im Bereich Analytics ausgebaut werden, mit dem Ziel, Lernangebote zu personalisieren und Leistungsverbesserungen in Unternehmen herbeizuführen. Bei Udacity wurden unter anderem mit „Self-Driving Car Engineer“ und „Artificial Intelligence“ weitere Ausbildungsprogramme entwickelt, die Studenten für die Technologiejobs der Zukunft qualifizieren.

Wirtschaftsbericht

Unternehmensumfeld

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Expansion der Weltwirtschaft war im Jahr 2016 verhalten, beschleunigte sich aber leicht zum Jahresende. Das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg erneut um 3,1 Prozent nach 3,1 Prozent im Jahr 2015. Ein stabiles Wachstum in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften sowie eine leichte Aufhellung in den Schwellenländern prägten die Weltwirtschaft im Jahr 2016.

Die konjunkturelle Erholung im Euroraum setzte sich fort. Das reale BIP wuchs im Jahr 2016 um 1,7 Prozent nach 1,5 Prozent im Vorjahr. Günstige Finanzierungsbedingungen und ein anhaltender Beschäftigungszuwachs waren wichtige Treiber dieser positiven Entwicklung.

Die Konjunktur in Deutschland erwies sich als robust insbesondere aufgrund einer starken Binnennachfrage. Das reale

BIP wuchs um 1,9 Prozent nach 1,7 Prozent im Vorjahr. Auch in Frankreich blieb die Wirtschaft auf ihrem Wachstumskurs. Das reale BIP-Wachstum im Jahr 2016 betrug 1,1 Prozent nach 1,2 Prozent im Jahr 2015. Das Wirtschaftswachstum in Großbritannien verlangsamte sich mit einem Anstieg des realen BIP um 2,0 Prozent nach 2,4 Prozent im Vorjahr.

In den USA stieg das reale BIP nach einem schwachen ersten Halbjahr im Jahr 2016 um 1,9 Prozent nach 2,4 Prozent im Jahr 2015.

Entwicklung relevanter Märkte

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

Die europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich im Jahr 2016 überwiegend positiv. Die TV-Werbemärkte in Deutschland, Frankreich, Belgien und Kroatien verzeichneten ein leichtes bis moderates Wachstum, während der spanische TV-Werbemarkt erneut deutlich wuchs. Die TV-Werbemärkte in den Niederlanden und Ungarn entwickelten sich hingegen leicht bis moderat rückläufig.

Der Absatz gedruckter Bücher in den USA und Großbritannien wuchs moderat, während die Verlagsumsätze mit E-Books aufgrund veränderter Verkaufskonditionen zurückgingen. Die deutsch- und spanischsprachigen Buchmärkte entwickelten sich weitgehend stabil.

Die Zeitschriftenmärkte in Deutschland und Frankreich waren 2016 durch stark rückläufige Printanzeigenmärkte und moderat rückläufige Vertriebsmärkte geprägt, während die Digitalmärkte ein starkes Wachstum verzeichneten.

Die weltweiten Musikmärkte wiesen 2016 in den Segmenten Verlags- und Recordingrechte ein moderates Wachstum auf.

Die für Arvato wesentlichen Dienstleistungsmärkte für CRM, SCM, Financial Solutions und IT waren von einem moderaten bis deutlichen Wachstum geprägt.

Die relevanten Druckmärkte in Europa entwickelten sich 2016 insgesamt rückläufig, wobei sich der Offsetmarkt deutlich stabiler entwickelte als der Tiefdruckmarkt. Der Buchdruckmarkt in Nordamerika verzeichnete im gleichen Zeitraum einen moderaten Rückgang.

Die US-amerikanischen Bildungsmärkte sind 2016 in den für Bertelsmann relevanten Marktsegmenten E-Learning in den Bereichen Gesundheitswesen und Technologie, Online-Dienstleistungen und Hochschulbildung insgesamt stark gewachsen.

Wichtige Ereignisse des Geschäftsjahres

In seiner Sitzung vom 26. Januar 2016 ernannte der Aufsichtsrat Bernd Hirsch zum neuen Finanzvorstand von Bertelsmann. Zum 1. April 2016 übernahm dieser das Ressort vom Vorstandsvorsitzenden Thomas Rabe, der diese Funktion Übergangsweise in Personalunion ausgeübt hatte.

Mit der Akquisition von Smartclip im März 2016 erweiterte die Mediengruppe RTL Deutschland ihre Möglichkeiten im Bereich digitaler Werbevermarktung deutlich und ergänzt damit ihre Wachstumsstrategie. Die Akquisition stärkt gleichzeitig die Technologiekompetenz der RTL Group und bietet in Kooperation mit SpotX weltweite Innovationsmöglichkeiten.

Ende Mai 2016 übernahm die französische G+J-Tochter Prisma Media die Groupe Cerise, ein digitales Medienunternehmen im Bereich Bewegtbild in Frankreich. Cerise entwickelt eigene Technologien, um Inhalte zu produzieren und zu verbreiten, und erreicht so mit seinen Marken ein breites Publikum.

Die Bertelsmann Education Group übernahm im Dezember 2016 Advanced Practice Strategies (APS), einen Anbieter von E-Learning-Produkten im Bereich klinischer Assessments und Performance Improvement für US-Krankenhäuser. Mit der Übernahme erweitert die Bertelsmann Education Group ihr Leistungsspektrum im Bereich der Akutversorgung im Gesundheitswesen und stärkt ihr Dienstleistungsangebot im Hinblick auf die zielgerichtete Bereitstellung von Online-Weiterbildungsangeboten und Mitarbeiter-Assessments.

Ertragslage

Die nachfolgende Analyse der Ertragsentwicklung bezieht sich auf die zum 31. Dezember 2016 fortgeführten Aktivitäten. Eine

weitergehende Beschreibung der Ertragslage befindet sich im Abschnitt „Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns“.

Umsatzentwicklung

Im Geschäftsjahr 2016 lag der Konzernumsatz mit 17,0 Mrd. € um 1,1 Prozent unter dem Vorjahreswert (Vj.: 17,1 Mrd. €). Der Umsatzrückgang ist im Wesentlichen zurückzuführen auf negative Wechselkurseffekte, Portfolioeffekte durch Veräußerungen sowie organische Umsatzrückgänge bei Penguin Random House und der Bertelsmann Printing Group. Dem gegenüber standen organische Umsatzzuwächse insbesondere bei der RTL Group sowie bei BMG, Arvato und der Bertelsmann Education Group. Bereinigt um Wechselkurs- und Portfolioeffekte belief sich das organische Wachstum des Konzerns auf 0,9 Prozent. Die Wechselkurseffekte betragen -1,3 Prozent und die Portfolioeffekte -0,7 Prozent.

Der Umsatz der RTL Group erhöhte sich um 3,5 Prozent auf 6.237 Mio. € (Vj.: 6.029 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei 3,2 Prozent. Maßgeblich hierfür waren die wachstumsstarken Digitalaktivitäten sowie die positive Entwicklung der deutschen und französischen Fernsehgeschäfte. Der Umsatz bei Penguin Random House ging um 9,6 Prozent auf 3.361 Mio. € (Vj.: 3.717 Mio. €) zurück. Das organische Wachstum lag bei -3,9 Prozent. Der Umsatzrückgang resultierte im Wesentlichen aus Portfolio- und Wechselkurseffekten. Ein Rückgang der Umsätze mit E-Books, der teilweise auf neue Verkaufskonditionen im Einzelhandel zurückzuführen war, belastete das organische Wachstum. Der Umsatz bei Gruner + Jahr lag mit 1.580 Mio. € um 1,9 Prozent unter dem Vorjahreswert (Vj.: 1.611 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei -1,3 Prozent. Das verringerte Umsatzniveau ist größtenteils auf Portfolioeffekte aus Veräußerungen und auf rückläufige Printanzeigen- und Vertriebs Erlöse zurückzuführen. Gegenläufig wirkte das Umsatzwachstum der Neu- und Digitalgeschäfte. Der Umsatz bei BMG erhöhte sich infolge des

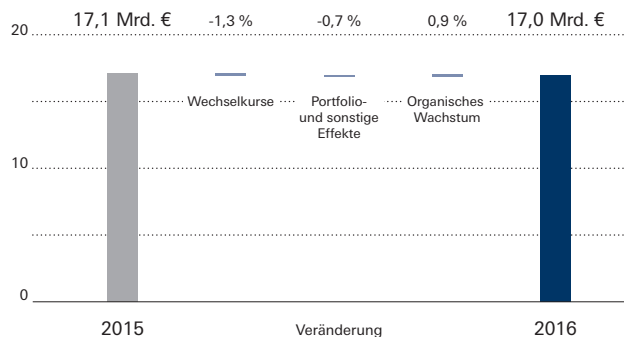
Umsatz der Unternehmensbereiche

in Mio. €	2016			2015 (angepasst)		
	Deutschland	International	Gesamt	Deutschland	International	Gesamt
RTL Group	2.205	4.032	6.237	2.151	3.878	6.029
Penguin Random House	266	3.095	3.361	281	3.436	3.717
Gruner + Jahr	959	621	1.580	910	701	1.611
BMG	31	385	416	37	334	371
Arvato	1.630	2.208	3.838	1.578	2.205	3.783
Bertelsmann Printing Group	908	716	1.624	974	770	1.744
Bertelsmann Education Group	-	142	142	-	110	110
Bertelsmann Investments	-	-	-	1	-	1
Summe Umsatz der Unternehmensbereiche	5.999	11.199	17.198	5.932	11.434	17.366
Corporate/Konsolidierung	-141	-107	-248	-115	-110	-225
Fortgeführte Aktivitäten	5.858	11.092	16.950	5.817	11.324	17.141

weiteren organischen und akquisitorischen Geschäftsausbaus um 12,2 Prozent auf 416 Mio. € (Vj.: 371 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei 12,8 Prozent. Der Umsatz bei Arvato erhöhte sich um 1,4 Prozent auf 3.838 Mio. € (Vj.: 3.783 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei 3,9 Prozent. Der Anstieg resultierte insbesondere aus einem positiven Geschäftsverlauf in den Bereichen CRM und Financial Solutions. Der Umsatz der Bertelsmann Printing Group reduzierte sich um 6,9 Prozent auf 1.624 Mio. € (Vj.: 1.744 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei -4,0 Prozent. Ausschlaggebend für den Umsatzrückgang waren die Schließung von Sonopress USA im Berichtszeitraum und die 2015 erfolgte Veräußerung der spanischen Druckereien. Die Bertelsmann Education Group steigerte den Umsatz um 28,9 Prozent auf 142 Mio. € (Vj.: 110 Mio. €). Das organische Wachstum lag bei 15,9 Prozent. Der Umsatzanstieg ergab sich im Wesentlichen durch den organischen und akquisitorischen Ausbau von Relias Learning. Keine der gehaltenen Beteiligungen der im Unternehmensbereich Bertelsmann Investments zusammengefassten Fondsaktivitäten wird vollkonsolidiert.

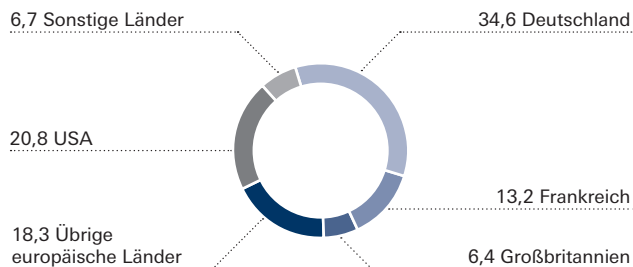
Bei der geografischen Umsatzverteilung ergaben sich im Vorjahresvergleich die folgenden Änderungen. Der Anteil des in Deutschland erzielten Umsatzes belief sich auf 34,6 Prozent gegenüber 33,9 Prozent im Vorjahr. Auf die Geschäfte in Frankreich entfiel ein Umsatzanteil von 13,2 Prozent (Vj.: 13,2 Prozent). In Großbritannien belief sich der Umsatzanteil auf 6,4 Prozent (Vj.: 6,7 Prozent). Die übrigen europäischen Länder erwirtschafteten 18,3 Prozent des Gesamtumsatzes nach 17,7 Prozent im Vorjahr. Der Umsatzanteil der USA lag bei 20,8 Prozent (Vj.: 21,6 Prozent) und die sonstigen Länder erreichten einen Umsatzanteil von 6,7 Prozent (Vj.: 6,9 Prozent). Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz lag somit bei 65,4 Prozent (Vj.: 66,1 Prozent). Das Verhältnis der vier Erlösquellen (Produkte und Waren, Werbung und Anzeigen, Dienstleistungen, Rechte und Lizenzen) zum Gesamtumsatz hat sich gegenüber dem Vorjahr leicht verändert.

Umsatzanalyse

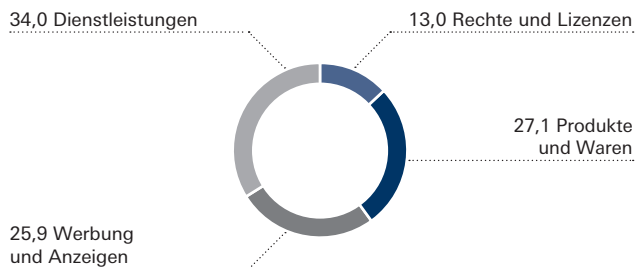


Der Umsatzanteil der Wachstumsgeschäfte erhöhte sich durch organisches Wachstum und Akquisitionen auf insgesamt 30 Prozent (Vj.: 28 Prozent), während sich der Umsatzanteil strukturell rückläufiger Geschäfte durch Veräußerungen und Rückbau auf insgesamt 4 Prozent (Vj.: 5 Prozent) reduzierte. Die Wachstumsgeschäfte umfassen jene Aktivitäten, die aufgrund nachhaltig positiver Marktfaktoren kontinuierliche Umsatzsteigerungen verzeichnen und im Rahmen der Konzernstrategie als Wachstumsprioritäten identifiziert wurden. Insbesondere zählen hierzu die Digitalgeschäfte der RTL Group und von Gruner + Jahr, das TV-Produktionsgeschäft, das Musikgeschäft, die Dienstleistungsgeschäfte in den Arvato-Bereichen SCM Solutions, Financial Solutions und Systems sowie das Bildungsgeschäft und die Fondsaktivitäten. Die strukturell rückläufigen Geschäfte umfassen jene Aktivitäten, die aufgrund marktseitiger Faktoren nachhaltige Umsatzrückgänge verzeichnen. Insbesondere zählen hierzu die Tiefdruckaktivitäten und das Speichermedienreplikationsgeschäft.

Konzernumsatz nach Regionen in Prozent



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Ergebnisanalyse

in Mio. €	2016	2015 (angepasst)
Operating EBITDA der Unternehmensbereiche		
RTL Group	1.405	1.355
Penguin Random House	537	557
Gruner + Jahr	137	131
BMG	95	84
Arvato	359	313
Bertelsmann Printing Group	118	124
Bertelsmann Education Group	-17	-5
Bertelsmann Investments	-	1
Summe Operating EBITDA der Unternehmensbereiche	2.634	2.560
Corporate/Konsolidierung	-66	-75
Operating EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	2.568	2.485
Nicht in den Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-630	-613
Sondereinflüsse	-139	-191
EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern)	1.799	1.681
Finanzergebnis	-244	-230
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	1.555	1.451
Ertragsteueraufwand	-419	-346
Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	1.136	1.105
Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten	1	3
Konzernergebnis	1.137	1.108
davon: Ergebnis Bertelsmann-Aktionäre	686	677
davon: Ergebnis nicht beherrschender Anteilseigner	451	431

Operating EBITDA

Im Geschäftsjahr 2016 erzielte Bertelsmann trotz Anlaufverlusten für Digital- und Neugeschäfte einen Anstieg des Operating EBITDA um 3,3 Prozent auf 2.568 Mio. € (Vj.: 2.485 Mio. €). Die operative Ergebnisverbesserung wurde im Wesentlichen getragen von der RTL Group, BMG und Arvato. Die EBITDA-Marge lag mit 15,1 Prozent (Vj.: 14,5 Prozent) über dem hohen Niveau des Vorjahres.

Das Operating EBITDA der RTL Group erhöhte sich um 3,7 Prozent auf 1.405 Mio. € (Vj.: 1.355 Mio. €). Der Anstieg war vor allem auf höhere Ergebnisbeiträge der französischen und deutschen Fernsehgeschäfte zurückzuführen. Die französischen Fernsehgeschäfte profitierten besonders von einem positiven Effekt im Zusammenhang mit dem schrittweisen Auslaufen der Mobilfunkvereinbarung M6 Mobile. Penguin Random House verzeichnete angesichts geringerer Umsätze einen Ergebnissrückgang. Das Operating EBITDA sank um 3,6 Prozent auf 537 Mio. € (Vj.: 557 Mio. €). Das Operating EBITDA von Gruner + Jahr

erhöhte sich um 4,6 Prozent auf 137 Mio. € (Vj.: 131 Mio. €) insbesondere dank einem höheren Ergebnisbeitrag von G+J Deutschland. Das Operating EBITDA von BMG stieg um 13,1 Prozent auf 95 Mio. € (Vj.: 84 Mio. €) infolge des fortgesetzten Geschäftsausbaus. Bei Arvato legte das Operating EBITDA um 14,7 Prozent auf 359 Mio. € zu (Vj.: 313 Mio. €). Alle Solution Groups erzielten Ergebnisverbesserungen, insbesondere die Dienstleistungsgeschäfte für IT und SCM. Das Operating EBITDA der Bertelsmann Printing Group reduzierte sich infolge des unverändert rückläufigen Druckmarktes und durch Desinvestitionen um 4,8 Prozent auf 118 Mio. € (Vj.: 124 Mio. €). Das Operating EBITDA der Bertelsmann Education Group belief sich auf -17 Mio. € (Vj.: -5 Mio. €). Ausschlaggebend hierfür waren vor allem geplante Anlaufverluste zum weiteren Geschäftsausbau der im Vorjahr erworbenen Beteiligungen am Online-Bildungsdienstleister HotChalk und E-Learning-Anbieter Udacity. Keine der Beteiligungen der im Unternehmensbereich Bertelsmann Investments zusammengefassten Fondsaktivitäten wird vollkonsolidiert, sodass überwiegend kein operativer Ergebnisausweis für diesen Bereich erfolgt.

Sondereinflüsse

Insgesamt beliefen sich die Sondereinflüsse im Geschäftsjahr 2016 auf -139 Mio. € nach -191 Mio. € im Vorjahr. Sie setzten sich aus Wertminderungen und Wertaufholungen auf at-equity bilanzierte Beteiligungen von -4 Mio. € (Vj.: -23 Mio. €), Wertminderungen auf sonstige Finanzanlagen von -22 Mio. € (Vj.: -17 Mio. €), Anpassungen der Buchwerte der zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte von -14 Mio. € (Vj.: -), Neubewertungen von Beteiligungen zum beizulegenden Zeitwert von 12 Mio. € (Vj.: 82 Mio. €), einem Ergebnis aus Beteiligungsverkäufen von 41 Mio. € (Vj.: 24 Mio. €), Restrukturierungsaufwendungen sowie weiteren Bereinigungen von insgesamt -152 Mio. € (Vj.: -257 Mio. €) zusammen (vgl. hierzu auch die Überleitungsrechnung vom EBIT zum Operating EBITDA im Konzernanhang, Segmentinformationen). Das Ergebnis aus Beteiligungsverkäufen war insbesondere geprägt von Veräußerungsgewinnen bei Bertelsmann Investments.

EBIT

Ausgehend vom Operating EBITDA ergab sich nach Berücksichtigung der Sondereinflüsse in Höhe von -139 Mio. € (Vj.: -191 Mio. €) sowie der nicht in den Bereinigungen enthaltenen Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von -630 Mio. € (Vj.: -613 Mio. €) im Geschäftsjahr 2016 ein EBIT von 1.799 Mio. € (Vj.: 1.681 Mio. €).

Konzernergebnis

Das Finanzergebnis lag bei -244 Mio. € nach -230 Mio. € im Vorjahr. Zur Vorjahresabweichung trugen sowohl ein geringeres Zinsergebnis als auch ein geringeres sonstiges Finanzergebnis bei. Der Ertragsteueraufwand lag insbesondere infolge des verbesserten Ergebnisses vor Steuern aus fortgeführten Aktivitäten bei -419 Mio. € nach -346 Mio. € im Vorjahr. Daneben sind die positiven Sondereffekte im Steueraufwand gegenüber dem Vorjahreszeitraum gesunken. Das Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten beträgt somit 1.136 Mio. € (Vj.: 1.105 Mio. €). Unter Berücksichtigung des Ergebnisses nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten von 1 Mio. € (Vj.: 3 Mio. €) ergab sich ein Konzernergebnis von 1.137 Mio. € (Vj.: 1.108 Mio. €). Der Anteil der nicht beherrschenden Anteilseigner am Konzernergebnis betrug 451 Mio. € (Vj.: 431 Mio. €). Der Anteil der Bertelsmann-Aktionäre am Konzernergebnis lag bei 686 Mio. € (Vj.: 677 Mio. €). Für das Geschäftsjahr 2016 ist vorgesehen, der Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA die Ausschüttung einer gegenüber Vorjahr unveränderten Dividende in Höhe von 180 Mio. € (Vj.: 180 Mio. €) vorzuschlagen.

Finanz- und Vermögenslage

Finanzierungsgrundsätze

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

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

Die finanzielle Steuerung bei Bertelsmann erfolgt nach quantifizierten Finanzierungszielen, die sich an der wirtschaftlichen Verschuldung und mit abgeschwächter Bedeutung an der Kapitalstruktur orientieren. Zu den Finanzierungszielen gehört ein dynamischer Verschuldungsgrad (Leverage Factor), der den definierten Wert von 2,5 nicht überschreiten sollte. Am 31. Dezember 2016 lag der Leverage Factor mit 2,5 über dem Vorjahreswert (31. Dezember 2015: 2,4), aber nicht über dem selbstgesetzten Höchstwert von 2,5 (Erläuterungen hierzu im Abschnitt „Alternative Leistungskennzahlen“).

Die Wirtschaftlichen Schulden erhöhten sich zum 31. Dezember 2016 auf 5.913 Mio. € nach 5.609 Mio. € im Vorjahr trotz eines Rückgangs der Nettofinanzschulden. Es erhöhten sich insbesondere die Pensionsrückstellungen aufgrund eines gesunkenen Diskontierungszinssatzes und der Nettobarwert der Operating Leases aufgrund einer Standortkonsolidierung bei Penguin Random House in den USA. Die Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen zum 31. Dezember 2016 lagen bei 1.999 Mio. € (31. Dezember 2015: 1.709 Mio. €). Die Nettofinanzschulden reduzierten sich auf 2.625 Mio. € (Vj.: 2.765 Mio. €).

Ein weiteres Finanzierungsziel ist die Coverage Ratio (Zinsdeckungsgrad). Sie berechnet sich aus dem Verhältnis des für den Leverage Factor verwendeten Operating EBITDA zum Finanzergebnis und soll über einem Wert von 4 liegen. Im Berichtszeitraum lag die Coverage Ratio bei 9,7 (Vj.: 10,1). Die Eigenkapitalquote im Konzern lag mit 41,6 Prozent (31. Dezember 2015: 41,2 Prozent) weiterhin deutlich über der selbstgesetzten Mindestanforderung von 25 Prozent.

Finanzierungsziele

	Ziel	2016	2015
Leverage Factor: Wirtschaftliche Schulden/Operating EBITDA ¹⁾	≤ 2,5	2,5	2,4
Coverage Ratio: Operating EBITDA/Finanzergebnis ¹⁾	> 4,0	9,7	10,1
Eigenkapitalquote: Eigenkapital zu Konzernbilanzsumme (in Prozent)	≥ 25,0	41,6	41,2

1) Nach Modifikationen.

Finanzierungsaktivitäten

Bertelsmann platzierte im April 2016 eine Anleihe mit zehnjähriger Laufzeit und einem Emissionsvolumen von 500 Mio. €. Die in Luxemburg gelistete Anleihe ist mit einem festen Kupon von 1,125 Prozent ausgestattet. Darüber hinaus hat Bertelsmann im Juni 2016 im Rahmen einer Privatplatzierung ein Schuldscheindarlehen über 200 Mio. € mit einer zweijährigen Laufzeit begeben. Die Erlöse aus den Platzierungen wurden für die Rückzahlung der im September 2016 fällig gewordenen Anleihe genutzt. Zum 31. Dezember 2016 lagen die Buchwerte der Anleihen und Schuldscheindarlehen bei insgesamt 3,7 Mrd. € nach 3,8 Mrd. € zum 31. Dezember 2015 (vgl. hierzu auch im Konzernanhang, Textziffer 22, Finanzschulden).

Rating

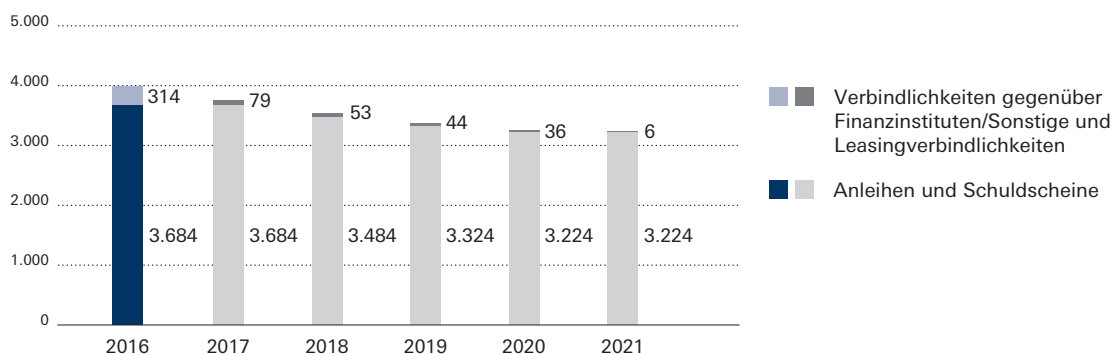
Bertelsmann verfügt seit dem Jahr 2002 über Emittenten-Ratings der Ratingagenturen Moody's und Standard &

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

Kreditlinien

Der Bertelsmann-Konzern verfügt zusätzlich zur vorhandenen Liquidität über eine syndizierte Kreditlinie, die 2016 um ein Jahr, bis 2021, verlängert wurde. Diese bildet das Rückgrat der strategischen Kreditreserve und kann von Bertelsmann durch Ziehung in Euro, US-Dollar und Britischen Pfund bis zu einem Betrag von 1,2 Mrd. € revolving in Anspruch genommen werden.

Laufzeitenprofil – Finanzschulden in Mio. €



Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €	2016	2015
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	1.954	1.600
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.081	-1.785
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-793	122
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	80	-63
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderungen der liquiden Mittel	-14	42
Liquide Mittel am 1.1.	1.310	1.331
Liquide Mittel am 31.12.	1.376	1.310
Abzüglich liquider Mittel der Veräußerungsgruppen	-3	-
Liquide Mittel am 31.12. (laut Konzernbilanz)	1.373	1.310

Kapitalflussrechnung

Im Berichtszeitraum wurde ein Cashflow aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.954 Mio. € generiert (Vj.: 1.600 Mio. €). Der nachhaltige, um Einmaleffekte bereinigte Operating Free Cash Flow betrug 1.799 Mio. € (Vj.: 1.559 Mio. €), die Cash Conversion Rate lag bei 93 Prozent (Vj.: 83 Prozent); vgl. hierzu auch Abschnitt „Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne“. Der Cashflow aus Investitionstätigkeit lag bei -1.081 Mio. € (Vj.: -1.785 Mio. €). Auf Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, Sach- und Finanzanlagen entfallen davon -962 Mio. € (Vj.: -1.093 Mio. €). Die Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) betragen -278 Mio. € (Vj.: -166 Mio. €). Die Einzahlungen aus dem Verkauf von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten sowie von sonstigem Anlagevermögen lagen bei 192 Mio. € (Vj.: 163 Mio. €). Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -793 Mio. € (Vj.: 122 Mio. €). Dividenden an die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA beliefen sich unverändert auf -180 Mio. € (Vj.: -180 Mio. €). Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner und weitere Auszahlungen an Gesellschafter wurden in Höhe von -388 Mio. € (Vj.: -450 Mio. €) ausgezahlt. Zum 31. Dezember 2016 verfügte Bertelsmann über liquide Mittel in Höhe von 1,4 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €).

Außerbilanzielle Verpflichtungen

Unter die außerbilanziellen Verpflichtungen fallen Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen, die nahezu ausnahmslos aus der operativen Tätigkeit der Unternehmensbereiche resultieren. Die außerbilanziellen Verpflichtungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr. Die zum 31. Dezember 2016 vorhandenen außerbilanziellen Verpflichtungen hatten für das abgelaufene wie auch das künftige Geschäftsjahr keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des Konzerns.

Investitionen

Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden in Höhe von 6 Mio. € (Vj.: 41 Mio. €) lagen im Geschäftsjahr 2016 bei 1.244 Mio. € (Vj.: 1.281 Mio. €). Die Investitionen gemäß Kapitalflussrechnung betrugen 1.240 Mio. € (Vj.: 1.259 Mio. €). Von den Sachanlageinvestitionen in Höhe von 326 Mio. € (Vj.: 297 Mio. €) entfiel wie in den Vorjahren der größte Teil auf Arvato. In immaterielle Vermögenswerte wurden 388 Mio. € (Vj.: 349 Mio. €) investiert, die insbesondere auf BMG für den Erwerb von Musikkatalogen sowie auf die RTL Group für Investitionen in Filmrechte entfielen. Für Investitionen in Finanzanlagen wurden 248 Mio. € (Vj.: 447 Mio. €) aufgewandt. Hierzu zählen insbesondere die Investitionen der Bertelsmann Investments. Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) lagen im Berichtszeitraum bei 278 Mio. € (Vj.: 166 Mio. €). Hierzu zählen insbesondere die Anteilsverwerbe an Smartclip, APS und der Groupe Cerise.

Investitionen nach Bereichen

in Mio. €	2016	2015
RTL Group	353	330
Penguin Random House	36	43
Gruner + Jahr	112	55
BMG	183	170
Arvato	167	176
Bertelsmann Printing Group	49	40
Bertelsmann Education Group	175	270
Bertelsmann Investments	147	171
Summe Investitionen der Bereiche	1.222	1.255
Corporate/Konsolidierung	18	4
Gesamtinvestitionen	1.240	1.259

Bilanz

Die Bilanzsumme zum 31. Dezember 2016 lag bei 23,8 Mrd. € (Vj.: 22,9 Mrd. €). Die liquiden Mittel erhöhten sich auf 1,4 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €). Das Eigenkapital verzeichnete einen Anstieg auf 9,9 Mrd. € nach 9,4 Mrd. € im Vorjahr. Daraus ergab sich eine Eigenkapitalquote von 41,6 Prozent (Vj.: 41,2 Prozent). Das auf die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA entfallende Eigenkapital lag bei 7,9 Mrd. € (Vj.: 7,5 Mrd. €). Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen erhöhten sich aufgrund eines reduzierten Rechnungszinsfußes auf 1.999 Mio. € (Vj.: 1.709 Mio. €). Durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebene Aufnahme und Rückzahlung von Finanzschulden in vergleichbarer Höhe veränderten sich die Bruttofinanzschulden nur leicht auf 3.998 Mio. € nach 4.075 Mio. € zum 31. Dezember 2015. Darüber hinaus blieb die Bilanzstruktur im Vorjahresvergleich weitgehend unverändert.

Genusskapital

Zum 31. Dezember 2016 betrug der Nennwert des Genusskapitals unverändert zum Vorjahr 301 Mio. €. Unter Anwendung der Effektivzinsmethode belief sich der Buchwert des Genusskapitals zum 31. Dezember 2016 auf 413 Mio. € (Vj.: 413 Mio. €). 94 Prozent des nominalen Genusskapitals entfallen auf den Genusschein 2001 (ISIN DE0005229942) und 6 Prozent auf den Genusschein 1992 (ISIN DE0005229900).

Die Genusscheine 2001 sind an der Frankfurter Wertpapierbörse zum Handel im Regulierten Markt zugelassen.

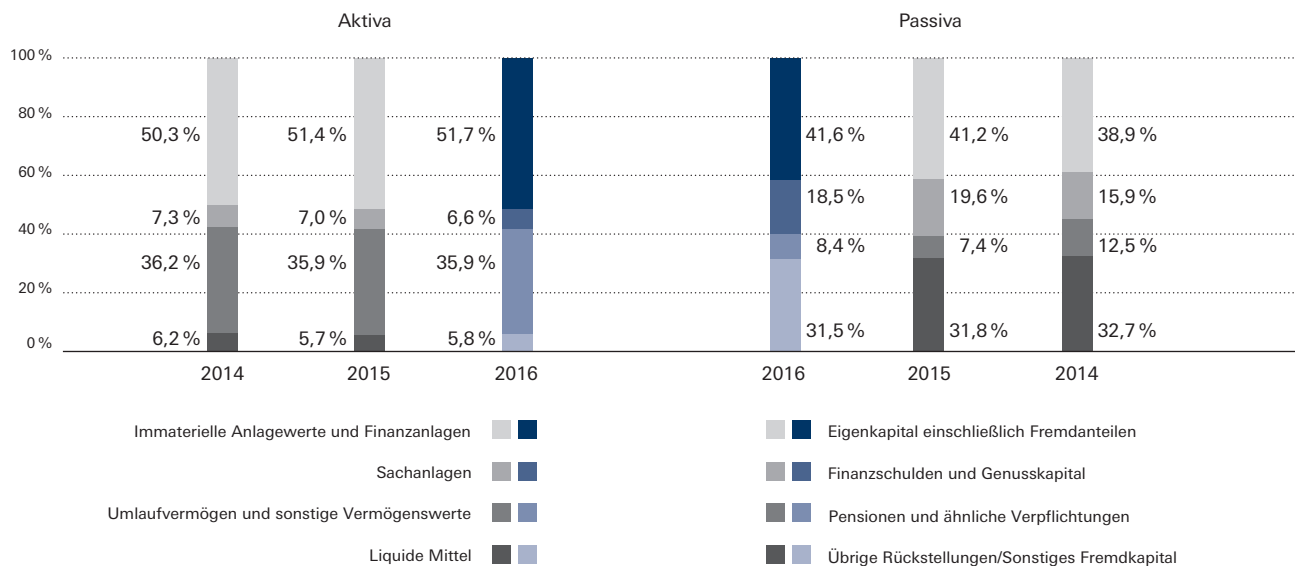
Die Notierung erfolgt in Prozent des Nominalwerts. Im Januar erreichte der Schlusskurs des Genusscheins 2001 mit 310,00 Prozent seinen niedrigsten Stand, im April mit 335,02 Prozent seinen höchsten Stand im Geschäftsjahr 2016.

Nach den Genusscheinbedingungen für den Genusschein 2001 beträgt die Ausschüttung für jedes volle Geschäftsjahr 15 Prozent auf den Grundbetrag, vorausgesetzt, es stehen ein ausreichendes Konzernergebnis und ein ausreichender Jahresüberschuss der Bertelsmann SE & Co. KGaA zur Verfügung. Diese Voraussetzungen wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr erfüllt. Daher wird für die Genusscheine 2001 auch für das Geschäftsjahr 2016 eine Ausschüttung von 15 Prozent auf den Grundbetrag erfolgen.

Aufgrund des geringen Volumens weisen die zum Regulierten Markt an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassenen Genusscheine 1992 einen nur noch bedingt liquiden Börsenhandel auf. Für die Genusscheine 1992 richtet sich die Ausschüttung nach der Gesamtkapitalrendite des Konzerns. Da im Geschäftsjahr 2016 eine Gesamtkapitalrendite von 7,09 Prozent (Vj.: 6,99 Prozent) erzielt wurde, wird sich die Ausschüttung auf die Genusscheine 1992 für das Geschäftsjahr 2016 auf 8,09 Prozent (Vj.: 7,99 Prozent) des Grundbetrags belaufen.

Die Ausschüttung auf beide Genusscheine wird voraussichtlich am 15. Mai 2017 erfolgen. Laut den Genusscheinbedingungen kontrolliert der Abschlussprüfer der Bertelsmann SE & Co. KGaA, ob die Gewinnausschüttung zutreffend ermittelt wurde. Hierüber legt der Abschlussprüfer für beide Genusscheine eine Bescheinigung vor.

Bilanzstruktur



Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns

RTL Group

Die RTL Group verzeichnete eine positive Geschäftsentwicklung mit erneutem Umsatz- und Ergebniswachstum. Der Umsatz stieg um 3,5 Prozent auf den Rekordwert von 6,2 Mrd. € (Vj.: 6,0 Mrd. €). Getragen wurde diese Entwicklung insbesondere von den stark wachsenden Digitalgeschäften, der Mediengruppe RTL Deutschland sowie der Groupe M6. Das Operating EBITDA erreichte ebenfalls einen neuen Bestwert und erhöhte sich um 3,7 Prozent auf 1,4 Mrd. € (Vj.: 1,4 Mrd. €). Hierzu trugen vor allem die Groupe M6 sowie die Mediengruppe RTL Deutschland bei. Der Anstieg bei der Groupe M6 war dabei vor allem durch einen positiven Effekt im Zusammenhang mit dem schrittweisen Auslaufen der Mobilfunkvereinbarung M6 Mobile bedingt. Insgesamt lag die EBITDA-Marge der RTL Group bei 22,5 Prozent (Vj.: 22,5 Prozent). Die für das Unternehmen relevanten europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich überwiegend positiv.

Die Mediengruppe RTL Deutschland erzielte sowohl beim Umsatz als auch beim Operating EBITDA erneut Rekordwerte. Hierzu trugen höhere Werbeeinnahmen aus dem TV- und Digitalgeschäft, der Ausbau des Bereichs Onlinevideo-Vermarktung sowie gestiegene Plattformerlöse bei. Trotz der Übertragungen der Fußball Europameisterschaft und der Olympischen Spiele auf den öffentlich-rechtlichen Sendern blieb der Zuschauermarktanteil der Senderfamilie der Mediengruppe RTL Deutschland in der Hauptzielgruppe stabil bei 28,4 Prozent (Vj.: 28,4 Prozent). Gleichzeitig stieg der Vorsprung gegenüber dem größten kommerziellen Wettbewerber auf 3,1 Prozentpunkte (Vj.: 1,7 Prozentpunkte).

Die französische Groupe M6 steigerte ihren Umsatz primär durch höhere TV-Werbeeinnahmen. Der Hauptsender M6 verbesserte seinen durchschnittlichen Zuschauermarktanteil auf 16,0 Prozent (Vj.: 15,4 Prozent) und profitierte dabei auch von der Übertragung von elf Spielen der Fußball Europameisterschaft. RTL Nederland erzielte im Wesentlichen infolge gesteigerter Distributionserlöse einen höheren Umsatz; das Operating EBITDA war aufgrund niedrigerer TV-Werbeeinnahmen und höherer Kosten rückläufig.

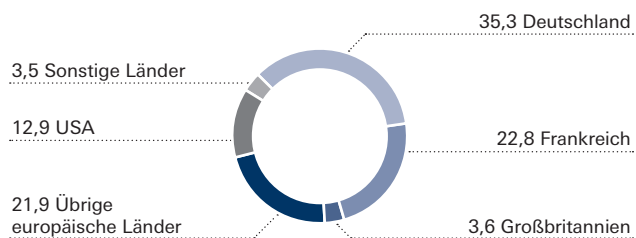
Fremantle Media verzeichnete aufgrund negativer Wechselkurseffekte einen leicht rückläufigen Umsatz, steigerte sein operatives Ergebnis aber im Zuge höherer Ergebnisbeiträge aus Asien und bei Fremantle Media International. Einen großen Publikums-erfolg feierte in den USA die Spielshow „Family Feud“.

Die RTL Group investierte im Jahr 2016 weiter in ihre drei strategischen Säulen Sender-, Inhalte- und Digitalgeschäft. Der Start von RTLplus in Deutschland war der erfolgreichste Senderstart der vergangenen Jahre: Bereits im Dezember erreichte der Sender einen Marktanteil von 0,9 Prozent in der Zielgruppe

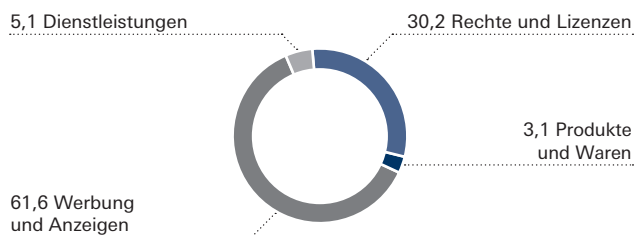
der 14- bis 59-Jährigen. Fremantle Media übernahm die Mehrheit an der Produktionsfirma Abot Hameiri und beteiligte sich zudem an Eureka Productions, Dr Pluto, Wild Blue Media sowie Dancing Ledge. Die UFA-Fiction-Serie „Deutschland 83“ erzielte international weitere Erfolge bei Publikum und Kritikern – ebenso wie die Wildside-Produktion „The Young Pope“, die in Italien als stärkste Premiere einer Serie bei Sky Italia und in Frankreich als beliebteste internationale Drama-Serie bei Canal+ startete.

Dank starken organischen und akquisitorischen Wachstums leisteten die Digitalgeschäfte erstmals einen Beitrag von mehr als 10 Prozent zum Gesamtumsatz der RTL Group. Ihr Umsatz wuchs um 32 Prozent auf 670 Mio. €. Einen wesentlichen Anteil hieran hatten die im RTL Digital Hub gebündelten Geschäfte BroadbandTV, StyleHaul sowie SpotX, die allesamt dynamisches Wachstum aufwiesen. Die Mediengruppe RTL Deutschland stärkte ihre Position im Bereich digitale Werbung durch die Mehrheitsübernahme des Onlinevideo-Vermarketers Smartclip.

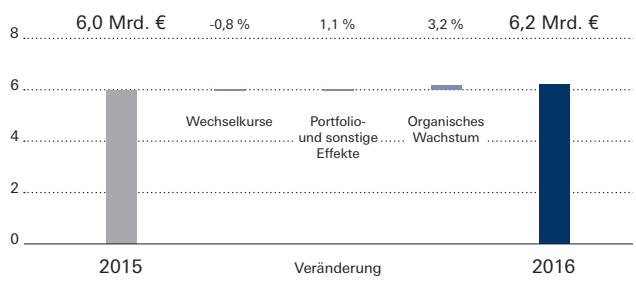
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Penguin Random House

Penguin Random House verzeichnete 2016 eine starke Bestsellerperformance, angeführt von millionenfach verkauften Titeln wie dem Thriller „The Girl On The Train“ von Paula Hawkins und den Romanen „Me Before You“ und „After You“ von Jojo Moyes. Beeinträchtigt wurde die Geschäftsentwicklung durch einen erwarteten Rückgang der E-Book-Verkäufe in den USA und Großbritannien, der vor allem auf neue Verkaufskonditionen im Einzelhandel zurückzuführen war.

Unter Berücksichtigung der vollständig von Bertelsmann gehaltenen deutschen Verlagsgruppe Random House erzielte die Buchgruppe 2016 einen im Vergleich zum Vorjahr um 9,6 Prozent verringerten Umsatz von 3,4 Mrd. € (Vj.: 3,7 Mrd. €). Umsatzmindernd wirkten im Wesentlichen Wechselkurseffekte und Portfolioänderungen sowie geringere Verkaufszahlen bei gedruckten Büchern und E-Books. Geringere Retouren und eine positive Entwicklung bei Audioformaten glichen dies teilweise aus. Das Operating EBITDA der Buchgruppe ging um 3,6 Prozent auf 537 Mio. € (Vj.: 557 Mio. €) zurück. Höhere erzielte Einsparungen aus der Integration sowie geringere sonstige Kosten wirkten sich positiv auf das Ergebnis aus. Die EBITDA-Marge konnte erneut gesteigert werden auf 16,0 Prozent (Vj.: 15,0 Prozent).

In den USA platzierten die Verlage von Penguin Random House im vergangenen Jahr 585 Print- und E-Book-Titel auf den Bestsellerlisten der „New York Times“, davon 101 auf Platz eins. Zusätzlich zu den Romanen von Hawkins und Moyes gehörten über alle Formate – Print, E-Book und Hörbuch – hinweg unter anderem John Grishams „The Whistler“, Colson Whiteheads „The Underground Railroad“ sowie „When Breath Becomes Air“ von Paul Kalanithi zu den Bestsellern. Mehr als elf Millionen Mal verkauften sich in den USA darüber hinaus diverse Klassiker von Dr. Seuss.

In Großbritannien stellte Penguin Random House 40 Prozent aller Top-10-Titel auf der wöchentlichen „Sunday Times“-Bestsellerliste. Zu den meistverkauften Büchern gehörten „Night School“ von Lee Child, die Kinderbuchklassiker „The BFG“ und „Matilda“ von Roald Dahl, die Erfolgsreihe „Wimpy Kid“ von Jeff Kinney, Kochbücher von Jamie Oliver sowie die Titel von Hawkins und Moyes.

Penguin Random House Grupo Editorial profitierte von steigenden E-Book-Verkäufen, erfolgreichen neuen Titeln und Einsparungen aus der Integration. In Spanien gewann die Gruppe weitere Marktanteile, in Lateinamerika entwickelten sich die Geschäfte bei herausfordernden ökonomischen Bedingungen besser als der Markt.

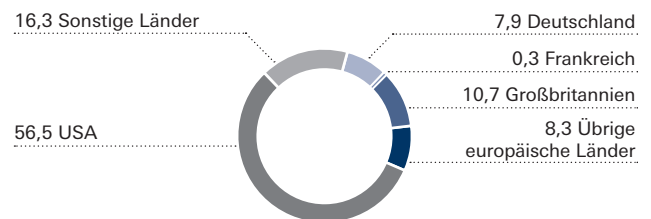
In Deutschland behielt die Verlagsgruppe Random House ihre marktführende Stellung bei. Die Verlagsgruppe platzierte

379 Titel auf den „Spiegel“-Bestsellerlisten, 17 davon auf Platz eins. Zu den Bestsellerautoren gehörten Jonas Jonasson, Charlotte Link und Juli Zeh.

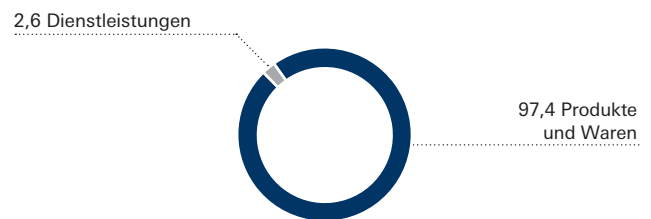
Zahlreiche Autoren von Penguin Random House gewannen im vergangenen Jahr international renommierte Auszeichnungen, darunter Pulitzer-Preise in den Bereichen „General Nonfiction“, „History“ und „Autobiography“ sowie den National Book Award for Fiction.

Bertelsmann hält 53 Prozent der Anteile an Penguin Random House, Pearson 47 Prozent.

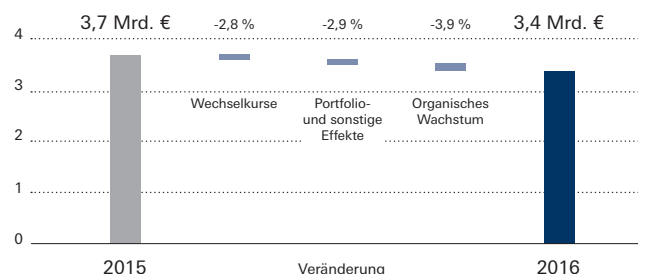
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Inneumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Gruner + Jahr

Gruner + Jahr erzielte trotz Aufwendungen für die digitale Transformation ein operatives Ergebnis über Vorjahr und damit den Ergebnisumschwung. Der Umsatz sank um 1,9 Prozent auf 1,6 Mrd. € (Vj.: 1,6 Mrd. €). Hier wirkten sich neben der allgemeinen Entwicklung am Printanzeigen- und Vertriebsmarkt auch Portfoliomaßnahmen, unter anderem in Österreich und Spanien, aus. Das Wachstum der Digitalerlöse konnte diese organischen und portfoliobedingten Effekte jedoch nahezu kompensieren: Insgesamt stieg der Digitalanteil am Gesamtumsatz in den Kernmärkten Deutschland und Frankreich stark an. Das Operating EBITDA verbesserte sich um 4,6 Prozent auf 137 Mio. € (Vj.: 131 Mio. €). Hierfür waren vor allem die Geschäfte in Deutschland verantwortlich. Vor diesem Hintergrund stieg die EBITDA-Marge auf 8,7 Prozent (Vj.: 8,1 Prozent).

Dank weiterer Investitionen steigerte G+J in Deutschland neben dem Ergebnis auch den Umsatz. Die Printanzeigenumsätze waren nahezu stabil, die Vertriebsumsätze stiegen leicht. Die Digitalerlöse von G+J Deutschland verzeichneten ein starkes Wachstum. Diese dynamische Entwicklung wurde getragen von deutlich höheren Werbeumsätzen bei den Markenwebsites sowie beim Performancevermarkter Ligatus. Hinzu kamen Eigenentwicklungen – etwa die Vermarktungsplattform AppLike – sowie Akquisitionen, darunter die Übernahme des Technologieunternehmens LiquidM durch Ligatus. Die drei größten G+J-Websites – „Stern“, „Gala“ und „Brigitte“ – erzielten jeweils Reichweitenrekorde. Zudem startete G+J Deutschland das Multichannel-Videonetzwerk „Club of Cooks“ und erweiterte seine E-Commerce-Aktivitäten mit dem „Schöner Wohnen“-Shop.

Zum Umsatzwachstum trugen darüber hinaus die Magazin-neugründungen der vergangenen beiden Jahre – darunter „Barbara“ und „Stern Crime“ – sowie die Angebote der Deutschen Medien-Manufaktur bei. Das mit dem Landwirtschaftsverlag gegründete Tochterunternehmen nahm seine Arbeit auf und platzierte mit „Essen & Trinken mit Thermomix“ sowie „Wolf“ zwei neue Magazine erfolgreich am Markt.

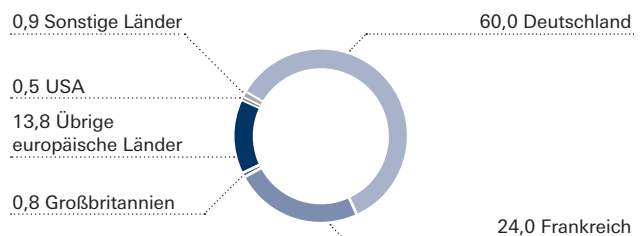
Mit Territory formierte G+J den führenden Content-Communication-Dienstleister Deutschlands. Territory trug durch Investitionen etwa in die Digitalagentur Webguerillas ebenso zum Umsatzwachstum von G+J Deutschland bei wie der Deutsche Pressevertrieb, der seine Marktposition durch die Übernahme des Axel Springer Vertriebservice ausbaute. Zudem verzeichnete die DDV Mediengruppe im Zuge des Ausbaus ihrer Neugeschäfte Umsatz- und Ergebniswachstum.

Gemeinsam mit der RTL-Tochter IP Deutschland bildete G+J EMS die Ad Alliance. Unter diesem Dach werden gattungsübergreifende Konzepte der Vermarkter entwickelt. Damit

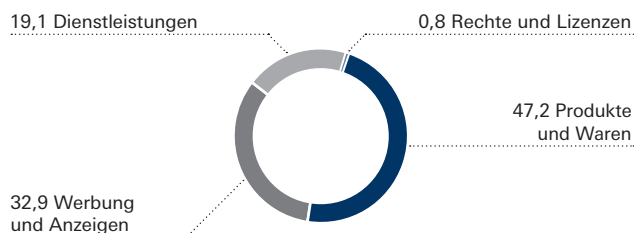
erreichen die beiden Bertelsmann-Töchter mit ihren Portfolios in hochwertigen journalistischen Umfeldern 99 Prozent der deutschen Bevölkerung.

In Frankreich verzeichnete Prisma Media ein weitgehend stabiles Umsatz- und Ergebnissniveau. Rückgänge im Printbereich wurden durch das Digitalgeschäft nahezu vollständig kompensiert, dessen Umsatz deutlich stieg. Mit der Groupe Cerise übernahm Prisma Media ein internationales digitales Medienunternehmen mit hohem Wachstumspotenzial und sicherte sich unter den Verlagen die Marktführerschaft bei der Videoreichweite.

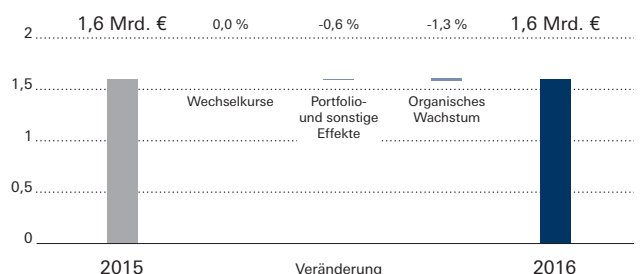
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



BMG

Die Bertelsmann-Musiktochter BMG verzeichnete anhaltendes Wachstum im Verlags- und Tonträgergeschäft und setzte ihre Internationalisierung fort. Der Umsatz erhöhte sich sowohl organisch als auch akquisitorisch und stieg um 12,2 Prozent auf 416 Mio. € (Vj.: 371 Mio. €). Getragen wurde diese Entwicklung vom Verlagsgeschäft in Großbritannien, Australien und Kontinentaleuropa, von einem starken Tonträgergeschäft in Kontinentaleuropa, den USA und Großbritannien sowie von weltweit steigenden Erlösen aus Streamingangeboten. Das Operating EBITDA erhöhte sich dank der Entwicklung in Großbritannien und den USA um 13,1 Prozent auf 95 Mio. € (Vj.: 84 Mio. €). Die EBITDA-Marge stieg auf 22,8 Prozent (Vj.: 22,6 Prozent).

BMG stärkte seine internationale Präsenz und eröffnete Niederlassungen in Australien und Brasilien. Insgesamt ist BMG nunmehr in Ländern präsent, auf die 75 Prozent des weltweiten Musikmarktes entfallen. Nur wenige Monate nach dem Markteintritt in Australien schloss BMG die Übernahme der Musikaktivitäten von Alberts ab, einem der bedeutendsten Musikunternehmen des Landes. In China baute BMG seine Zusammenarbeit mit der Alibaba Music Group aus, um internationalen Künstlern den Zugang zu digitalen Musikplattformen im Land zu erleichtern.

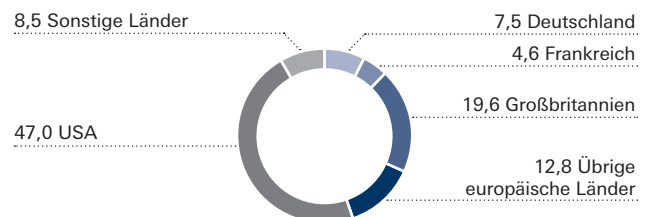
Zu den wichtigsten Künstlern, die BMG im Geschäftsjahr unter Vertrag nahm, gehörte Pink-Floyd-Gründer und -Songwriter Roger Waters. BMG vertritt seitdem die Verlagsinteressen am Pink-Floyd-Katalog, zu dem unter anderem die Titel „Money“, „Another Brick in the Wall“ und „Comfortably Numb“ gehören. Zudem entschieden sich im Verlagsbereich unter anderem Pitbull, Jamiroquai und Robin Schulz, ihre Rechte fortan von BMG vertreten zu lassen. Im Tonträgerbereich gelang es BMG unter anderem, Blink-182, Nickelback, Rick Astley, A Perfect Circle und Max Giesinger unter Vertrag zu nehmen.

Zudem stärkte das Unternehmen sein Portfolio durch eine Reihe von Akquisitionen und Katalogzukaufen. So erwarb das Unternehmen in Großbritannien eine Mehrheitsbeteiligung am ARC-Music-Verlagskatalog und damit Rechte an Songs von unter anderem Chuck Berry, den Beach Boys und John Lee Hooker. Zudem baute das Unternehmen dort sein Geschäft unter anderem durch den Erwerb des Blondie-Katalogs und eines Katalogs der BBC aus. Darüber hinaus setzte BMG die Konsolidierung seines weltweiten digitalen und physischen Tonträgervertriebs weitgehend um.

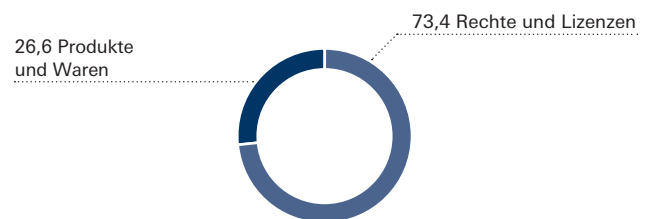
Zahlreiche BMG-Vertragspartner erzielten im Jahr 2016 kreative Erfolge. Im Verlagsgeschäft verhalfen Autoren von BMG internationalen Künstlern wie etwa Beyoncé, Lady Gaga, Rihanna und David Guetta an die Chartspitze. Zudem profitierte BMG von den Erfolgen seiner Künstler, darunter

Frank Ocean, Robbie Williams, DJ Snake, Kings of Leon oder auch Mick Jagger und Keith Richards von den Rolling Stones. Auch der weitere Ausbau des Tonträgergeschäfts ging mit Topplatzierungen in den Charts einher: So erreichte BMG mit dem Album „50“ von Rick Astley die Spitze der Charts in Großbritannien und mit dem Album „California“ von Blink-182 die Nummer eins sowohl in den USA als auch in Großbritannien.

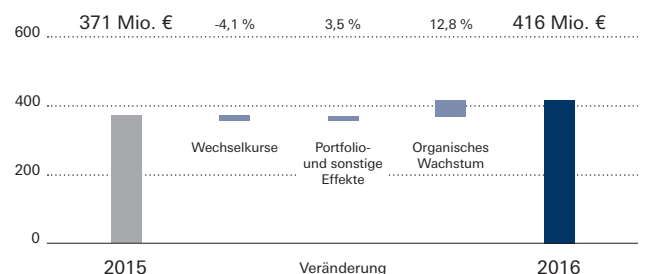
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Arvato

Arvato verzeichnete im Berichtsjahr 2016 eine sehr positive Geschäftsentwicklung mit Umsatz- und Ergebniswachstum in nahezu allen Solution Groups. Der Umsatz von Arvato stieg um 1,4 Prozent auf 3,8 Mrd. € (Vj.: 3,8 Mrd. €). Trotz konjunktureller Herausforderungen in einzelnen Märkten erhöhte sich das Operating EBITDA um 14,7 Prozent auf 359 Mio. € (Vj.: 313 Mio. €); hierzu trugen alle Solution Groups bei. Die EBITDA-Marge verbesserte sich auf 9,4 Prozent nach 8,3 Prozent im Vorjahr.

Zum 1. Januar 2016 wurden die zuvor zu Arvato gehörenden Druck- und Replikationsgeschäfte in die neu geschaffene Bertelsmann Printing Group überführt. Zeitgleich wurde die Kommunikationsagentur Medienfabrik dem Unternehmensbereich Gruner + Jahr zugeordnet. Die Neustrukturierung diente der stärkeren Fokussierung auf Dienstleistungsgeschäfte innerhalb der Arvato Solution Groups, die im Berichtsjahr 2016 erstmals zum Tragen kommt.

Arvato CRM Solutions steigerte sowohl Umsatz als auch Ergebnis im Geschäftsjahr 2016 deutlich. Grund für das Wachstum waren insbesondere Neukundenakquisitionen in den Kernbereichen IT/Internet und Tourismus sowie die weitere Internationalisierung der Geschäfte. Im indischen Gurgaon wurde ein Service-Center mit Platz für rund 1.400 Mitarbeiter eröffnet.

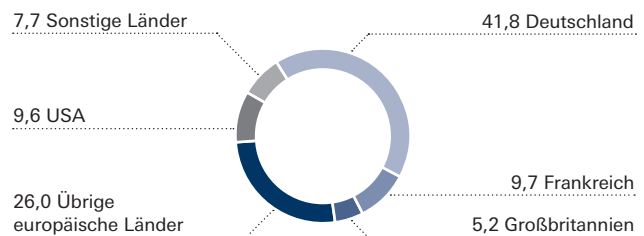
Arvato SCM Solutions baute sein europäisches Logistiknetzwerk massiv aus und trug damit der sehr guten Auftragslage Rechnung. Unter anderem wurde ein neues Distributionscenter im niederländischen Gennep in Betrieb genommen, der Grundstein für den Bau eines neuen Standorts in Dorsten gelegt sowie der Logistikstandort am Hauptsitz in Gütersloh erweitert. Darüber hinaus erweiterte die Solution Group ihre Dienstleistungsgeschäfte in Branchen wie E-Commerce, Fashion & Beauty und Healthcare. Zudem konnte durch die Übernahme der USA-Auslieferung für einen Hightech-Großkunden das Nordamerika-Geschäft signifikant gestärkt werden.

Auch der Bereich der Finanzdienstleistungsgeschäfte, Arvato Financial Solutions, entwickelte sich in Umsatz und Ergebnis positiv. Bedingt wurde der gute Geschäftsverlauf vor allem durch die Erbringung von BPO-Dienstleistungen für internationale Großkunden, den weiteren Rollout der Tochtergesellschaft AfterPay in Europa sowie ein stabil wachsendes Geschäft im Kernmarkt Deutschland. Um die Innovationskraft weiter auszubauen, wurde ein IT-Entwicklungs- und -Innovationszentrum in Tallinn eröffnet und ein Robotiklabor in Dublin aufgebaut.

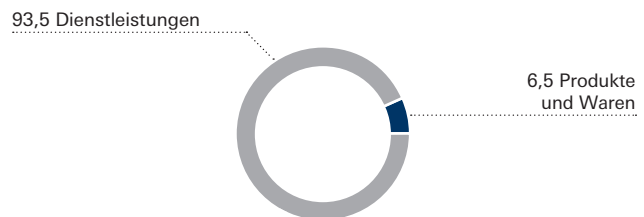
Eine dauerhaft hohe Nachfrage nach IT-Dienstleistungen verzeichnete Arvato Systems. Die Spezialisierung auf die Kernbranchen Commerce, Media und Utilities wurde weiter

vorangetrieben, indem das Portfolio optimiert und gleichzeitig Investitionen in Zukunftsfelder wie Cloud-Infrastruktur getätigt wurden.

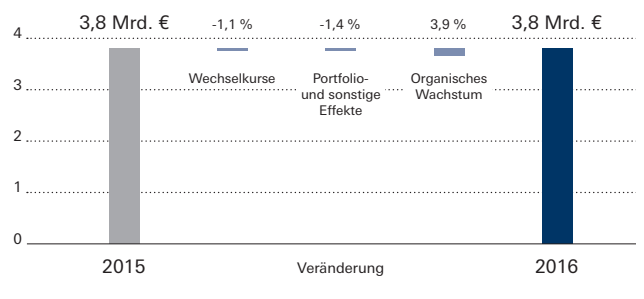
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Bertelsmann Printing Group

Seit dem 1. Januar 2016 sind die weltweiten Offset- und Tiefdruckaktivitäten von Bertelsmann sowie weitere Dienstleistungs- und Produktionsgeschäfte in der Bertelsmann Printing Group („BPG“) gebündelt. Der neu geschaffene Unternehmensbereich konnte sich in einem insgesamt herausfordernden Markt erfolgreich behaupten und wichtige Themen der Integration umsetzen.

Die Gruppe verzeichnete im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatzrückgang von 6,9 Prozent auf 1.624 Mio. € (Vj.: 1.744 Mio. €). Dies ist vor allem auf den Verkauf der spanischen Druckaktivitäten im April 2015 und die Schließung von Sonopress USA im Februar 2016 zurückzuführen. Das Operating EBITDA ging aufgrund des unverändert rückläufigen Druckmarktes und durch Desinvestitionen um 4,8 Prozent auf 118 Mio. € (Vj.: 124 Mio. €) zurück. Die EBITDA-Marge der Gruppe blieb mit 7,3 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 7,1 Prozent).

Die Offsetdruckgeschäfte der Bertelsmann Printing Group blieben im Geschäftsjahr 2016 auf gutem Ergebnisniveau nahezu stabil. Mohn Media verlängerte im Jahresverlauf wichtige Kundenverträge im Handelssegment. Das auf Printlösungen für Buchverlage ausgerichtete Unternehmen GGP Media behauptete sich in einem kompetitiven Marktumfeld und die auf Zeitschriften und Kataloge im kleinen bis mittleren Auflagenbereich spezialisierte BPG-Tochter Vogel Druck gewann neue Referenzkunden hinzu.

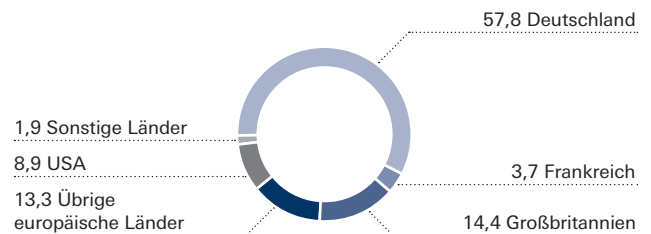
Die in der Prinovis-Gruppe gebündelten Tiefdruckaktivitäten entwickelten sich in Summe positiv. In Großbritannien konnten zwei große Neukunden akquiriert werden. Diese neuen Aufträge tragen zur langfristigen Auslastung des Standorts in Liverpool bei. Die deutschen Prinovis-Standorte verzeichneten trotz anhaltenden Preisdrucks eine solide Geschäftsperformance.

Die US-amerikanischen Druckereien der Bertelsmann Printing Group sahen sich unverändert einer intensiven Wettbewerbssituation im Geschäftssegment Buchdruck ausgesetzt. Rückgänge in der Taschenbuchproduktion wurden durch die Akquisition eines Großkunden im Verlagsbereich und durch eine Ausweitung des Geschäfts mit innovativen Printprodukten auf neue Branchen ausgeglichen. Beim operativen Ergebnis lagen die US-Druckereien über Vorjahresniveau.

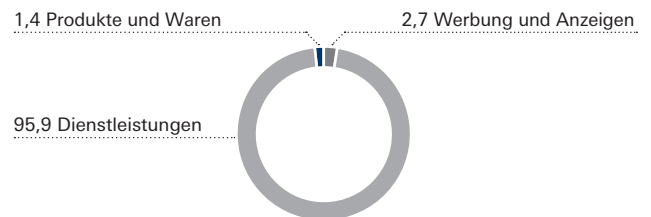
Die Umsätze von Sonopress gingen aufgrund der Schließung des US-Standorts Weaverville erwartungsgemäß zurück. Am Stammsitz in Gütersloh hingegen konnten Produktionsmengen, Umsatz und Ergebnis gegen den allgemeinen Markttrend gesteigert werden. Zudem startete Sonopress im Frühjahr als eines der ersten Unternehmen weltweit die

vollautomatische Produktion von Ultra HD Blu-ray Discs und produzierte bis Ende 2016 bereits mehr als zwei Millionen Exemplare des hochauflösenden Speichermediums.

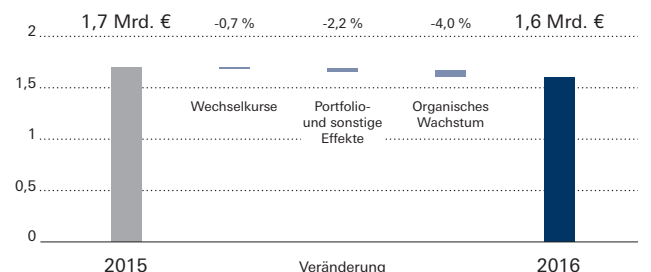
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Bertelsmann Education Group

Die in der Bertelsmann Education Group gebündelten Bildungsaktivitäten des Konzerns setzten ihre Expansion im vergangenen Geschäftsjahr fort. Die vollkonsolidierten Geschäfte der Division, die seit dem 1. Januar 2016 als eigenständiger Unternehmensbereich firmiert, entwickelten sich positiv und erzielten ein Umsatzplus von 28,9 Prozent auf 142 Mio. € (Vj.: 110 Mio. €). Das Operating EBITDA ging auf -17 Mio. € zurück (Vj.: -5 Mio. €), was insbesondere auf geplante Anlaufverluste zum weiteren Geschäftsausbau der im Jahr 2015 erworbenen Beteiligungen am Online-Bildungsdienstleister HotChalk sowie am E-Learning-Anbieter Udacity zurückzuführen ist.

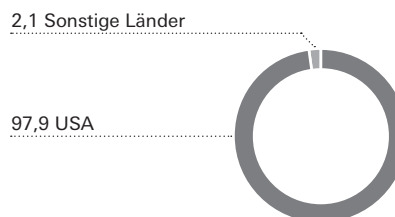
Der E-Learning-Anbieter Relias Learning, derzeit das umsatz- und ertragsstärkste Bildungsgeschäft von Bertelsmann, verzeichnete signifikantes organisches sowie akquisitorisches Wachstum. Die Bertelsmann-Tochter vergrößerte ihre Kundenbasis von rund 4.500 auf mehr als 5.500, trieb verschiedenste Produktinnovationen voran und expandierte mit ihren Geschäftstätigkeiten unter anderem nach Großbritannien, Deutschland und China. Darüber hinaus tätigte Relias im Berichtszeitraum insgesamt sechs Akquisitionen; unter anderem erwarb das Unternehmen die US-Weiterbildungsfirmen Swank Healthcare und AHC Media vollständig und stieg so in den Markt für Fortbildungen in Krankenhäusern ein.

Udacity forcierte die weitere Internationalisierung seiner Geschäfte und ist nun unter anderem in Brasilien, Indien und Deutschland aktiv. Das Unternehmen führte im Berichtszeitraum fünf neue Nanodegrees ein, darunter ein Fortbildungsangebot zum Self-Driving Car Engineer.

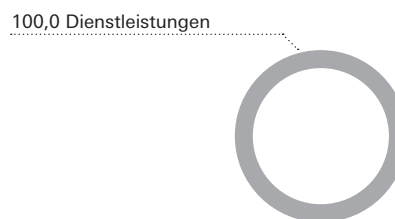
HotChalk führte seine Partnerschaften mit Universitäten in den USA fort und unterstützte diese dabei, ihr Lehrangebot in der digitalen Welt anzubieten. Aktuell sind an sieben Hochschulen mehrere tausend Studenten in Programmen eingeschrieben, die von HotChalk betreut werden.

Die auf den Bereich Psychologie spezialisierte Alliant University verzeichnete im Geschäftsjahr 2016 Umsatzwachstum. Zudem setzte die Hochschule ihre Transformation fort und begann mit dem Aufbau eines digitalen Lehrangebots.

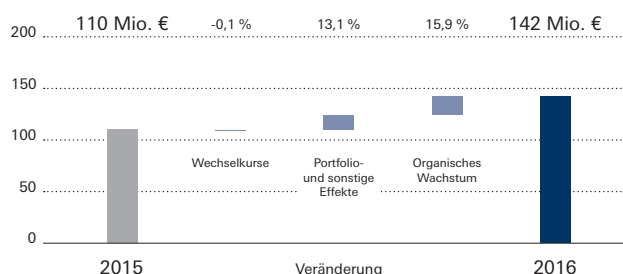
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Bertelsmann Investments

Die vier strategischen Investmentfonds des Konzerns, die seit dem 1. Januar 2016 im Unternehmensbereich Bertelsmann Investments gebündelt sind, bauten im Geschäftsjahr ihre internationalen Start-up-Beteiligungen weiter aus. Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) tätigten insgesamt 43 neue Investitionen, sodass Bertelsmann über die Fonds zum Jahresende an 138 Unternehmen beteiligt war.

Länderübergreifend standen dabei Beteiligungen an Start-ups mit innovativen Geschäftsmodellen im Fokus, beispielsweise im Bereich Fintech. Alle Fonds trugen dazu bei, für den Konzern wichtige digitale Trends zu identifizieren, die Portfoliounternehmen bei der Weiterentwicklung innovativer Geschäftsmodelle zu unterstützen sowie die Position von Bertelsmann als attraktiver Partner weiter zu festigen. Seit 2012 investierten die vier Investmentfonds insgesamt über 500 Mio. € in internationale Start-ups.

Die Geschäftsentwicklung von Bertelsmann Investments wird im Wesentlichen auf Basis des EBIT gemessen, das sich 2016 auf 35 Mio. € erhöhte (Vj.: -14 Mio. €). Gewinne aus Beteiligungsverkäufen – allen voran bei BAI – leisteten somit einen positiven Beitrag zum Konzernergebnis.

In China tätigte BAI im Berichtszeitraum 27 neue Investitionen; dazu kamen mehrere Folgeinvestitionen in bestehende

Portfoliounternehmen. Viele der BAI-Beteiligungen wenden sich dabei mit Online-Dienstleistungen an die wachsende Mittelschicht des Landes: beispielsweise die Fitness-App Keep, die Dating-Plattform Tantan, die Bike-Sharing-App Mobike und das Fintech-Unternehmen Yixin Capital. Erstmals seit der Gründung des Fonds überstiegen 2016 die erwirtschafteten Exit-Erlöse die im selben Jahr getätigten Investitionen.

Auch in Indien stärkte Bertelsmann seine Aktivitäten weiter. So beteiligte sich der Fonds BII am Mode-Netzwerk Roposo, am Fintech-Unternehmen Lendingkart sowie an Treebo, einer technologiegestützten Budget-Hotel-Plattform. Darüber hinaus tätigte BII mehrere Folgeinvestitionen in bestehende Beteiligungen wie den Hochschuldienstleister iNurture und den Onlinemarktplatz für Möbel und Einrichtungen Pepperfry.

In Brasilien trieb BBI den Einstieg in das Bildungsgeschäft mit besonderem Fokus auf das Gesundheitswesen voran: Gemeinsam mit dem strategischen Partner Bozano Investimentos beteiligte sich der Fonds an der medizinischen Hochschulgruppe NRE Education Group sowie an Medcel, einem Anbieter von Online-Vorbereitungskursen für angehende Fachärzte.

BDMI investierte im Geschäftsjahr unter anderem in das Onlinevideo-Netzwerk FloSports. Inhaltlich lag ein Investmentsschwerpunkt des Fonds auf dem Bereich Virtual Reality. Hier beteiligte sich BDMI an den US-Unternehmen 8i und Visionary VR sowie dem deutschen Start-up Splash.

Gesamtaussage der Unternehmensleitung zur wirtschaftlichen Lage

Bertelsmann verzeichnete 2016 einen erfolgreichen Geschäftsverlauf. Der Konzern erzielte einen organischen Umsatzzuwachs, einen operativen Ergebnisrekord trotz Anlaufverlusten für Digital- und Neugeschäfte und ein Konzernergebnis auf erneut hohem Niveau. Zudem erzielte Bertelsmann weitere Fortschritte in allen strategischen Stoßrichtungen. In der Folge wird der Konzern zunehmend wachstumsstärker, digitaler, internationaler und diversifizierter.

Im Berichtszeitraum lag der Konzernumsatz mit 17,0 Mrd. € um 1,1 Prozent unter dem Vorjahreswert von 17,1 Mrd. € und somit unter den Erwartungen (Prognose im Geschäftsbericht 2015: leicht steigender Umsatz). Der Umsatzrückgang ist zurückzuführen auf Wechselkurs- und Portfolioeffekte. Das organische Wachstum hingegen betrug 0,9 Prozent. Eine positive Prognoseabweichung verbuchte das Operating EBITDA, das trotz geplanter Anlaufverluste für Neu- und Digitalgeschäfte mit 2.568 Mio. € (Vj.: 2.485 Mio. €) moderat über dem Vorjahresniveau lag (Prognose im Geschäftsbericht 2015: stabiles Operating EBITDA). Der zur Konzernsteuerung verwendete BVA lag mit 147 Mio. € lediglich deutlich unter dem Vorjahreswert von 155 Mio. € (Prognose im Geschäftsbericht 2015: stark abnehmender BVA). Die erwartete Entwicklung spiegelt den primär akquisitionsbedingten Anstieg des durchschnittlich investierten Kapitals wider und die Prognoseabweichung die bessere operative Ergebnisentwicklung im Berichtszeitraum.

Die vier strategischen Stoßrichtungen von Bertelsmann – Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen – standen auch im Geschäftsjahr 2016 im Fokus der Konzernentwicklung. Neben der Bildung der Ad Alliance zur Zusammenarbeit zwischen der Mediengruppe RTL Deutschland und Gruner + Jahr in der Werbevermarktung und der Gründung der Deutschen Medien-Manufaktur durch Gruner + Jahr zusammen mit dem Landwirtschaftsverlag trugen die neu implementierte Führungsstruktur bei der Bertelsmann Printing Group und das konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramm zur Stärkung der Kerngeschäfte bei. Im Rahmen der digitalen Transformation übernahm die RTL Group unter anderem den Onlinevideo-Vermarkter Smartclip, Gruner + Jahr übernahm den digitalen Bewegtbild-Anbieter Groupe Cerise und Arvato wuchs mit Dienstleistungen für Unternehmen aus den Bereichen IT/Hightech und mit E-Commerce-Dienstleistungen. Die Wachstumsplattformen wurden insbesondere im Bereich Musik und Bildung durch den organischen und akquisitorischen Ausbau

weiter gestärkt. Im Zuge der Erweiterung der Präsenz in den Wachstumsregionen tätigte Bertelsmann Investments weitere Neu- und Folgeinvestitionen und leistete mit Gewinnen aus Beteiligungsverkäufen einen positiven Beitrag zum Konzernergebnis.

Die Finanz- und Vermögenslage ist im abgelaufenen Geschäftsjahr weiterhin auf einem soliden Niveau. Das Fälligkeitsprofil der Kapitalmarktfinanzierungen wurde durch die im Geschäftsjahr 2016 getätigten Emissionen weiter verbessert. Die ausgewiesenen liquiden Mittel zum 31. Dezember 2016 in Höhe von 1,4 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €) stellen eine ausreichende Liquidität dar. Die Ratingagenturen Moody's und S&P stuften die Kreditwürdigkeit von Bertelsmann unverändert mit Baa1 bzw. BBB+ und einem stabilen Ausblick ein. Insgesamt hat Bertelsmann das Geschäftsjahr 2016 erfolgreich beendet und ist finanziell solide aufgestellt.

Alternative Leistungskennzahlen (Alternative Performance Measures)

Zur Erläuterung der Ertragslage bzw. der Finanz- und Vermögenslage werden im vorliegenden zusammengefassten Lagebericht ergänzend die folgenden Alternativen Leistungskennzahlen verwendet, die nicht nach IFRS definiert sind. Diese sollten nicht isoliert, sondern als vervollständigende Information zur Beurteilung der Geschäftslage von Bertelsmann betrachtet werden und unterscheiden sich wie das wertorientierte Steuerungssystem u. a. in Steuerungskennzahlen im engeren von jenen im weiteren Sinne.

Das organische Wachstum ergibt sich, indem das ausgewiesene Umsatzwachstum um den Einfluss von Wechselkurseffekten sowie Unternehmenserwerbe und -veräußerungen bereinigt wird. Bei den Wechselkurseffekten wird die im jeweiligen Land gültige funktionale Währung zur Berechnung herangezogen.

Organisches Umsatzwachstum

in Prozent	2016	2015
Organisches Umsatzwachstum	0,9	0,4
Wechselkurseffekte	-1,3	4,2
Portfolio- und sonstige Effekte	-0,7	-1,8
Ausgewiesenes Umsatzwachstum	-1,1	2,8

Operating EBITDA

in Mio. €	2016	2015
EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern)	1.799	1.681
Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	632	616
Korrektur um in Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-2	-3
Sondereinflüsse	139	191
davon: RTL Group	-7	-13
davon: Penguin Random House	38	66
davon: Gruner + Jahr	30	54
davon: BMG	8	18
davon: Arvato	51	56
davon: Bertelsmann Printing Group	7	13
davon: Bertelsmann Education Group	17	-44
davon: Bertelsmann Investments	-35	15
davon: Corporate	30	26
Operating EBITDA	2.568	2.485

Operating EBITDA

Das Operating EBITDA ist als das Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern sowie planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen festgelegt und um Sondereinflüsse bereinigt. Die Bereinigungen um Sondereinflüsse dienen der Ermittlung eines nachhaltigen unter normalen wirtschaftlichen Gegebenheiten wiederholbaren operativen Ergebnisses, das nicht durch Sondersachverhalte oder strukturelle Verwerfungen beeinflusst wird. Zu den Sondereinflüssen zählen im Wesentlichen Wertminderungen und Wertaufholungen, Neubewertungen, Restrukturierungsaufwendungen und/oder das Ergebnis aus Beteiligungsverkäufen. Hiermit eignet sich das Operating EBITDA als aussagekräftige Steuerungsgröße.

BVA

Der BVA misst den über die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals hinaus erwirtschafteten Gewinn. Diese Form der

Wertorientierung findet sowohl in der strategischen Investitions- und Portfolioplanung als auch in der operativen Geschäftssteuerung ihren Ausdruck und bildet zusammen mit qualitativen Kriterien die Grundlage für die Bemessung des variablen Anteils auf Konzernebene. Der BVA berechnet sich aus der Differenz von Net Operating Profit After Tax (NOPAT) und Kapitalkosten. Ausgangsbasis zur Berechnung des NOPAT ist das Operating EBITDA. Unter Abzug von Abschreibungen, soweit diese nicht in den Sondereinflüssen enthalten sind, sowie pauschalisierter Steuern von 33 Prozent ergibt sich das für die BVA-Berechnung zugrunde gelegte NOPAT. Die Kapitalkosten entsprechen dem Produkt aus Kapitalkostensatz und durchschnittlich investiertem Kapital. Der Kapitalkostensatz beträgt einheitlich 8 Prozent nach Steuern. Das durchschnittlich investierte Kapital ergibt sich quartalsweise aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem operativen Betriebszweck dienen, abzüglich solcher Verbindlichkeiten, die dem Unternehmen unverzinslich zur Verfügung stehen. Zusätzlich werden 66 Prozent des Nettobarwerts der Operating Leases bei der Ermittlung des investierten Kapitals berücksichtigt.

BVA

in Mio. €	2016	2015
Operating EBITDA	2.568	2.485
Nicht in den Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-630	-613
Operating EBIT	1.938	1.872
Pauschalisierte Steuern (33 Prozent)	-640	-618
NOPAT (Net Operating Profit After Tax)	1.298	1.254
Durchschnittlich investiertes Kapital	14.383	13.746
Kapitalkosten (8 Prozent)	1.151	1.099
BVA	147	155

Cash Conversion Rate

in Mio. €	2016	2015
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	1.954	1.600
Gezahlte Ertragsteuer	234	286
Veränderung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	55	45
Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen (abzgl. Erlöse aus dem Verkauf von langfristigen Vermögensgegenständen)	-610	-588
Weitere Bereinigungen	166	216
Operating Free Cash Flow	1.799	1.559
Operating EBITDA	2.568	2.485
Nicht in den Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	630	613
Operating EBIT	1.938	1.872
Cash Conversion Rate (in Prozent)	93	83
Operating Free Cash Flow / Operating EBIT		

Cash Conversion Rate

Als Maßstab für die Finanzmittelfreisetzung aus den Geschäften dient die Cash Conversion Rate, die aus dem Verhältnis von Operating Free Cash Flow zu Operating EBIT ermittelt wird. Die Ermittlung des Operating Free Cash Flow setzt auf dem Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit gemäß Konzern-Kapitalflussrechnung auf, wobei die Effekte aus gezahlten Ertragsteuern und der Veränderung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen auf den Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit neutralisiert werden. Der Operating Free Cash Flow ist des Weiteren um Investitionen in immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen vermindert, ggfs. erhöht um Erlöse aus dem Verkauf langfristiger Vermögensgegenstände. Weitere Bereinigungen erfolgen, um einer periodengerechten Zuordnung der Kapitalflüsse gerecht zu werden und um den Einfluss von aus Sondereinflüssen resultierenden Zahlungsströmen auf den Operating Free Cash Flow methodisch konsistent zum Operating EBITDA zu neutralisieren. Die weiteren Bereinigungen im Geschäftsjahr 2016 umfassten überwiegend Zahlungseffekte aus Restrukturierungsmaßnahmen.

Ausgehend vom Operating EBITDA ergibt sich das Operating EBIT durch den Abzug von Abschreibungen, soweit diese nicht in den Sondereinflüssen enthalten sind. Angestrebt wird im langjährigen Mittel eine Cash Conversion Rate zwischen 90 und 100 Prozent.

Wirtschaftliche Schulden

Ausgehend von den Bruttofinanzschulden, die sich aus den Bilanzpositionen kurzfristige und langfristige Finanzschulden ergeben, und gemindert um die liquiden Mittel, ergeben sich die Nettofinanzschulden. Die Wirtschaftlichen Schulden sind definiert als Nettofinanzschulden abzüglich des 50-prozentigen Anteils des Nominalkapitals der Hybridanleihen, zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Nettobarwert der Operating Leases. Bei der Berechnung der Wirtschaftlichen Schulden werden die Hybridanleihen nur zur Hälfte berücksichtigt, da beide Anleihen von den Ratingagenturen ebenfalls zur Hälfte als Eigenkapital eingestuft werden. Für Berechnungszwecke des Leverage Factor werden die Wirtschaftlichen Schulden modifiziert.

Wirtschaftliche Schulden

in Mio. €	2016	2015
Bruttofinanzschulden	3.998	4.075
Abzgl. liquider Mittel	-1.373	-1.310
Nettofinanzschulden	2.625	2.765
Abzgl. 50 Prozent Nominalkapital Hybridanleihen	-625	-625
Pensionsrückstellungen	1.999	1.709
Genusskapital	413	413
Nettobarwert der Operating Leases	1.501	1.347
Wirtschaftliche Schulden	5.913	5.609

Leverage Factor

in Mio. €	2016	2015
Wirtschaftliche Schulden	5.913	5.609
Modifikationen	199	195
Wirtschaftliche Schulden ^{LF}	6.112	5.804
Operating EBITDA	2.568	2.485
Modifikationen	-101	-75
Operating EBITDA ^{LF}	2.467	2.410
Leverage Factor: Wirtschaftliche Schulden^{LF} / Operating EBITDA^{LF}	2,5	2,4

Zu den Finanzierungszielen gehört ein dynamischer Verschuldungsgrad (Leverage Factor), der sich aus dem Verhältnis von Wirtschaftlichen Schulden zum Operating EBITDA ergibt und den definierten Wert von 2,5 nicht überschreiten sollte. Bei der Ermittlung des Verschuldungsgrads werden die Wirtschaftlichen Schulden und das Operating EBITDA modifiziert, um eine der Struktur des Konzerns und seiner verkräftbaren Verschuldung entsprechende finanzielle Steuerung zu ermöglichen. Die Modifikationen betreffen bei den Wirtschaftlichen Schulden überwiegend liquide Mittel, die im Konzern gebunden sind, während die Modifikationen beim Operating EBITDA die Struktur des Konzerns mit seinen Mitgesellschafteranteilen adressieren. Der ermittelte Leverage Factor ist somit stets konservativer, als er sich bei Verwendung der rein bilanziellen Positionen ergeben würde.

Nachtragsbericht

Ende Januar 2017 übernahm BMG die BBR Music Group, zu der bekannte Country-Musiklabels wie Broken Bow Records, Stoney Creek Records, Wheelhouse Records, Red Bow Records sowie der Musikverlag Magic Mustang Music gehören. Die Übernahme umfasst zudem die Rechte zahlreicher namhafter Country-Künstler.

Das britische Bildungsunternehmen Pearson, das 47 Prozent an Penguin Random House hält, hat am 1. Februar 2017 Bertelsmann über die Andienung seiner Anteile an Penguin Random House informiert und die vertraglich vorgesehene Exit Notice eingereicht. Mit diesem Tag startet ein strukturierter Prozess, in dessen Verlauf Bertelsmann und Pearson zunächst gemeinsam einen Marktwert von Penguin Random House bestimmen. Bertelsmann verfügt anschließend über die Optionen, die Exit Notice anzunehmen, abzulehnen oder darauf nicht zu reagieren.

Risiko- und Chancenbericht

Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem (RMS) von Bertelsmann dient der Früherkennung, Beurteilung und Steuerung interner und externer Risiken. Das Interne Kontrollsystem (IKS) als integraler Bestandteil des RMS überwacht die Wirksamkeit der implementierten Gegenmaßnahmen. Ziel des RMS ist es, materielle Risiken für den Konzern rechtzeitig zu identifizieren, um Gegenmaßnahmen ergreifen und Kontrollen durchführen zu können. Risiken sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für Bertelsmann negativen Prognose- bzw. Zielabweichung führen können. Darüber hinaus können sich Risiken negativ auf die Erreichung der strategischen, operativen sowie berichterstattungs- und Compliance-relevanten Ziele des Konzerns sowie auf dessen Reputation auswirken.

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

regelmäßigen Abständen Sitzungen der Corporate und Divisional Risk Management Committees statt.

Der Abschlussprüfer prüft das Risikofrüherkennungssystem gemäß § 91 Abs. 2 AktG auf seine Eignung, Entwicklungen, die den Fortbestand der Bertelsmann SE & Co. KGaA gefährden könnten, frühzeitig zu erkennen, und berichtet die Ergebnisse an den Aufsichtsrat. Die Konzernrevision führt fortlaufend Prüfungen der Angemessenheit und der Funktionsfähigkeit des RMS in allen Unternehmensbereichen außer der RTL Group durch. Das RMS der RTL Group wird durch die eigene interne Revision sowie den externen Wirtschaftsprüfer beurteilt. Aufgedeckte Mängel werden zeitnah durch geeignete Maßnahmen beseitigt. Der Bertelsmann-Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des RMS anhand der unternehmensspezifischen Gegebenheiten ausgestaltet. Dennoch kann selbst ein angemessen eingerichtetes und funktionsfähiges RMS keine absolute Sicherheit für die Identifikation und Steuerung von Risiken gewährleisten.

Rechnungslegungsbezogenes Risikomanagementsystem und Internes Kontrollsystem

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

Das IKS für den Rechnungslegungsprozess besteht aus folgenden Teilbereichen: Die konzerninternen Regeln zur Abschlusserstellung und Bilanzierung (z. B. IFRS-Handbuch, Richtlinien, Rundschreiben) werden allen eingebundenen Mitarbeitern zeitnah zur Verfügung gestellt. Die Erstellung des Konzernabschlusses erfolgt in einem konzernweit einheitlichen Berichterstattungssystem. Durch umfangreiche automatische Systemkontrollen wird die Datenkonsistenz der Abschlüsse sichergestellt. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems erfolgt durch einen dokumentierten Änderungsprozess. Systemseitige Abstimmprozesse von konzerninternen Geschäftsvorfällen dienen zur Vorbereitung der entsprechenden Konsolidierungsschritte. Sachverhalte, die zu wesentlichen Fehlaussagen im Konzernabschluss führen können, werden jeweils zentral von Mitarbeitern der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der RTL Group (für den vorkonsolidierten Teilkonzern) überwacht sowie gegebenenfalls unter Hinzunahme externer Experten verifiziert. Zentrale Ansprechpartner der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der

Unternehmensbereiche stehen zudem in kontinuierlichem Kontakt mit den Tochterfirmen vor Ort, um die IFRS-konforme Bilanzierung sowie die Einhaltung von Berichtsfristen und -pflichten sicherzustellen.

Abgerundet werden diese präventiven Maßnahmen durch Kontrollen in Form von Analysen durch das Konzernrechnungswesen der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie der RTL Group (für den vorkonsolidierten Teilkonzern). Diese Analysen dienen der Aufdeckung verbliebener Inkonsistenzen. In das interne Management Reporting sind zudem die Controlling-Abteilungen der Unternehmensbereiche und des Konzerns eingebunden. Im Rahmen der quartalsweisen Segmentabstimmung erfolgt eine Abstimmung des internen und externen Berichtswesens. Durch die Einführung eines weltweit verbindlichen Kontrollrahmens für die dezentralen Rechnungslegungsprozesse soll zudem ein standardisierter Aufbau des IKS auf Ebene der lokalen Buchhaltungen aller vollkonsolidierten Konzerngesellschaften erreicht werden. Feststellungen der externen Prüfer sowie der Konzernrevision und der internen Revision der RTL Group in Bezug auf die Bilanzierung werden zeitnah mit den betroffenen Unternehmen besprochen und Lösungswege werden erarbeitet. Im Rahmen eines Self Assessment erfolgt jährlich eine Bestandsaufnahme der Qualität des IKS in den wesentlichen Konzerngesellschaften. Die Ergebnisse werden auf Ebene der Unternehmensbereiche diskutiert. Gleichwohl gilt grundsätzlich auch für jedes IKS, analog zum RMS, dass es keine absolute Sicherheit liefern kann, wesentliche Fehlaussagen in der Rechnungslegung zu vermeiden oder aufzudecken.

Die Konzernrevision sowie die interne Revision der RTL Group beurteilen die rechnungslegungsrelevanten Prozesse im Rahmen ihrer Prüfungstätigkeit. Darüber hinaus berichtet der Konzernabschlussprüfer im Rahmen seiner Abschlussprüfung dem Prüfungs- und Finanzausschuss des Aufsichtsrats der Bertelsmann SE & Co. KGaA über im Rahmen der Prüfung gegebenenfalls erkannte wesentliche Schwächen des rechnungslegungsbezogenen IKS und die Feststellungen zum Risikofrüherkennungssystem.

Wesentliche Konzernrisiken

Bertelsmann ist einer Reihe von Risiken ausgesetzt. Die für Bertelsmann wesentlichen Risiken, die im Rahmen der Risikoberichterstattung identifiziert wurden, sind in der nachfolgenden Tabelle ihrem Rang nach aufgelistet. Entsprechend der Höhe des möglichen Mittelabflusses werden die Risiken im Sinne der Risikotragfähigkeit als gering, moderat, signifikant, erheblich oder bestandsgefährdend klassifiziert. Im Rahmen der abgelaufenen Risikoinventur wurden keine Risiken, die als erheblich oder bestandsgefährdend einzustufen wären, identifiziert.

Übersicht wesentlicher Konzernrisiken

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

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

■ Vorhandene Risiken

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

Strategische und operative Risiken

Die Weltwirtschaft entwickelte sich im Jahr 2016 auf dem verhaltenen Wachstumsniveau des Vorjahres. Im Jahr 2017 soll die globale Konjunktur etwas mehr Dynamik aufweisen. Angesichts der anhaltenden Unsicherheit an den Märkten bleibt die Geschäftsentwicklung von Bertelsmann mit Risiken behaftet. Unter Annahme einer anhaltenden Normalisierung der gesamtwirtschaftlichen Lage rechnet Bertelsmann für das Jahr 2017 mit einem positiven Geschäftsverlauf. Kurz- und mittelfristig stellen neben Kundenrisiken Preis- und Margenrisiken, Änderungen im Marktumfeld, der Verlust an Zuschauer- und Marktanteilen, Risiken aus Lieferantenbeziehungen sowie Risiken aus der konjunkturellen Entwicklung signifikante Konzernrisiken dar. Deren Entwicklung kann wesentlich beeinflusst werden durch ein verändertes Kundenverhalten infolge der fortschreitenden Digitalisierung, durch die Entwicklung und Einführung von Produkten und Dienstleistungen durch neue oder bestehende Wettbewerber, durch Forderungsausfälle sowie Ausfälle und Beeinträchtigungen entlang der Produktionsstufen der einzelnen Unternehmensbereiche, z. B. im Bereich IT. Mitarbeiterbezogene Risiken sowie rechtliche und

regulatorische Risiken stellen für Bertelsmann moderate Risiken dar, während Finanzmarktrisiken und Risiken aus dem zukünftigen technologischen Wandel im betrachteten Dreijahreszeitraum als gering klassifiziert werden.

Die weiter fortschreitende Digitalisierung führt zu einer zunehmenden Fragmentierung der Märkte der RTL Group, da die Zuschauer immer mehr Auswahl haben (u. a. durch Onlineplattformen) und gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren sinken. Mögliche Risiken für die RTL Group sind rückläufige Zuschauer- und Werbemarktanteile ihrer werbefinanzierten Sender und damit letztlich sinkende Umsatzerlöse. Um diesen Risiken zu begegnen, erfolgt eine kontinuierliche Überarbeitung und Weiterentwicklung der Sender- und Programmstrategie, unter anderem durch den Aufbau aufeinander abgestimmter Senderfamilien sowie eine kontinuierliche Anpassung an internationale Programmtrends. Mit Hilfe verschiedener Investitionen in den rasch wachsenden Onlinevideo-Werbemarkt wirkt die RTL Group den Risiken aus der Digitalisierung entgegen und gestaltet diesen Trend aktiv mit. Ein zunehmender Wettbewerb im Bereich der Programmakquisition und TV-Produktion sowie die zunehmende Abhängigkeit von einzelnen Produktionsfirmen, verbunden mit dem Risiko potenzieller Kostensteigerungen, könnten die Ertragskraft der RTL Group ebenfalls beeinträchtigen. Durch die Ausweitung der Eigenproduktionen am Programmanteil sowie den Abschluss langfristiger Verträge mit wichtigen Inhaltelieferanten wird dieses Risiko gemindert. Ferner hat die konjunkturelle Entwicklung einen unmittelbaren Einfluss auf die TV-Werbemärkte und damit auf die Erlöse der RTL Group. Diesem Risiko wird mit der Erschließung werbeunabhängiger Einnahmequellen, z. B. durch Distributionsumsätze von Plattformbetreibern, begegnet. Zur Verringerung des Risikos von Kundenverlusten wird ein aktives Kundenmanagement betrieben.

Ein Risiko für Penguin Random House stellen sinkende E-Book-Umsätze dar, insbesondere ausgelöst durch sinkende Verkaufspreise und Änderungen der Verkaufskonditionen für E-Books. Ein weiteres Risiko sind rückläufige Umsätze mit physischen Büchern, bedingt durch sinkende Verkaufszahlen und steigenden Margendruck im stationären Buchhandel. Penguin Random House begegnet diesen Risiken mit einer differenzierten Preisgestaltung, der Steigerung der Onlineumsätze mit physischen Büchern sowie der fortlaufenden Prüfung alternativer Vermarktungsmöglichkeiten. Ein Forderungsausfallrisiko wird durch ein Debitorenmanagement und teilweise durch Kreditversicherungen begrenzt. Darüber hinaus sieht sich Penguin Random House dem Risiko von Kostensteigerungen ausgesetzt. Weiterhin bestehen Risiken aus einer allgemeinen konjunkturellen Unsicherheit, die zu geringeren Verkäufen führen könnte. Das Management begegnet diesen Risiken durch ein aktives Lieferantenmanagement sowie flexible Kostenstrukturen, die eine schnelle Reaktion auf konjunkturelle Schwächephasen ermöglichen.

Für Gruner + Jahr stellen, neben der Gefahr einer Eintrübung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds und infolgedessen sinkender Anzeigen- und Vertriebslöse, lieferantenbezogene Risiken wesentliche Herausforderungen dar. Ein sich änderndes Marktumfeld mit Preisdruck und Umsatzverlusten als Folge einer weiteren Konzentration im Agenturmarkt und aggressiverer Anzeigenkonditionen kann zu sinkenden Margen führen. Weiterhin besteht die Gefahr des Verlustes von Schlüsselkunden, da z. B. Anzeigenkunden verstärkt auf andere, vor allem digitale Medien ausweichen könnten. Begegnet wird den Risiken durch ein aktives Kosten- und Kundenmanagement, die Entwicklung neuer, insbesondere digitaler Angebotsformen sowie Produkt-, Preis- und Qualitätsverbesserungen. Mit Verbandsarbeit wird auf die auf EU-Ebene diskutierten Werbeeinschränkungen (z. B. für Automobilwerbung), die zu sinkenden Anzeigenlösen führen können, reagiert.

BMG betreffende Risiken umfassen primär die Geschäftsstruktur (u. a. Kunden- und Lieferantenbeziehungen), das Unternehmenswachstum (u. a. Akquisitionen und Integrationen) und die profitable Skalierbarkeit des Unternehmens (u. a. technische Plattform und Organisation). Marktseitige Risiken werden durch hohe Umsatzdiversifikation (Klienten/Kataloge, Segmente, Regionen) und vertragliche Schutzklauseln (Absicherung der Einspielung von Vorauszahlungen) adressiert.

Arvato sieht sich insbesondere Risiken aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie Risiken aus einem sich verändernden Marktumfeld ausgesetzt. Dem Verlust von Großkunden wird durch Vertragsgestaltungen mit umfangreichen Leistungsbündeln bei gleichzeitig flexiblen Kostenstrukturen entgegengetreten. Lieferantenseitig stellt die Qualität bezogener Güter und Dienstleistungen ein wesentliches Risiko dar. Gleiches gilt für Beschaffungs- und Lohnkosten, sofern diese

nicht an den Kunden weitergegeben werden können. Gegenmaßnahmen sind der Abschluss von Langzeitrahmenverträgen, ein aktiver Austausch mit bestehenden Lieferanten sowie die Beobachtung des Lieferantenmarktes. Der Markteintritt neuer Wettbewerber könnte den Wettbewerbsdruck erhöhen und zu geringeren Margen führen. Eine Fortentwicklung des Leistungsportfolios soll die Wettbewerbsposition verbessern und die Kundenbindung durch integrierte Lösungen erhöhen. Eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds könnte zu sinkenden Umsatzerlösen und damit zu geringeren Deckungsbeiträgen führen, was Kostensenkungsmaßnahmen und Kapazitätsanpassungen erfordern würde. Risikomindernd wirkt die breite Diversifikation über Kunden, Branchen und Regionen hinweg. Durch Digitalisierung bestehen zusätzliche Risiken bei einzelnen Kundensegmenten von Arvato, insbesondere im Bereich der Distribution von physischen Produkten. Diesen Risiken wird unter anderem durch die Entwicklung von digitalen Dienstleistungen begegnet. Weiterhin erfolgt der gezielte Rückbau von Geschäftsfeldern ohne strategische oder wirtschaftliche Perspektive.

Für die Bertelsmann Printing Group stellen Kundenrisiken das bedeutendste Risiko dar. Ein Key Account Management, die flexible Gestaltung von Kundenverträgen sowie der Abschluss von Kreditversicherungen und ein aktives Debitorenmanagement sollen das Risiko minimieren. Ferner kann auch die Verschlechterung des konjunkturellen Umfelds zu Auflagenrückgängen, verbunden mit negativen Ergebniseffekten, führen. Preis- und Margendruck resultieren zudem aus einem Marktumfeld, das von Überkapazitäten sowie bestehenden Konsolidierungstendenzen gekennzeichnet ist. Steigende Rohstoffpreise – insbesondere für Papier –, die nicht an Kunden weitergereicht werden können, sowie die Qualität der bezogenen Rohstoffe stellen weitere Risiken auf Lieferantenseite dar. Eine zunehmende Verbreitung digitaler Medien forciert ebenfalls den Auflagenrückgang. Risikominimierungsstrategien beruhen insbesondere auf einer ständigen Optimierung und Flexibilisierung der Kostenstrukturen, der Vereinbarung von Preisgleitklauseln, der Entwicklung neuer Produkte sowie einer permanenten Marktbeobachtung.

Für die Bertelsmann Education Group kann der wachsende Wettbewerb mit anderen Onlineanbietern, insbesondere im US-Gesundheitswesen, zu einem steigenden Preis- und Margendruck führen und sich auf die geplanten Wachstumsziele auswirken. Diesen Risiken wird insbesondere durch strategische Partnerschaften sowie Marketingmaßnahmen entgegengetreten.

Die wesentlichen Risiken bei Bertelsmann Investments bestehen in fallenden Portfoliobewertungen oder ausbleibenden Exit-Opportunitäten. Durch Investitionsprozesse und die fortlaufende Überwachung wird diesen Risiken Rechnung getragen.

Eine zunehmend schnellere Veränderung der Märkte und damit auch in den Geschäftsbereichen von Bertelsmann verlangt Mitarbeitern in Zukunft mehr Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit ab. Weiterhin bestehen demografische Risiken, die durch Verschiebungen in der Altersstruktur Auswirkungen auf Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten haben. Als Gegenmaßnahmen werden Mitarbeitern individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, umfangreiche Gesundheitsprogramme, eine wettbewerbsfähige Vergütung und flexible Arbeitszeitmodelle angeboten. Zudem verstärkt Bertelsmann die Rekrutierungsmaßnahmen und erleichtert interne Wechsel durch die Harmonisierung von Prozessen und Strukturen.

Risiken aus Akquisitionen

Die Konzernstrategie beinhaltet neben organischem Wachstum Akquisitionen von Geschäften. Das Risiko möglicher Fehlentscheidungen bei der Auswahl von Investitionsobjekten und der Allokation von Investitionsmitteln wird durch strikte Investitionskriterien und -prozesse begrenzt. Die Akquisitionen bergen sowohl Chancen als auch Risiken. So erfordert die Integration in den Konzern Einmalaufwendungen, denen in der Regel langfristig Vorteile durch Synergieeffekte gegenüberstehen. Risiken bestehen darin, dass die Integrationskosten höher als erwartet ausfallen oder die Synergien nicht in dem Maße eintreten wie prognostiziert. Die Integrationsprozesse werden daher durch das Management permanent überwacht.

Risiken der Informationssicherheit

Für ein globales Medienunternehmen wie Bertelsmann ist die Zuverlässigkeit und Sicherheit der Informationstechnologie von zentraler Bedeutung und stellt oft einen wettbewerbsdifferenzierenden Faktor dar. Die Fähigkeit, Informationen zeitgerecht, vollständig, fehlerfrei und vertraulich zur Verfügung zu stellen und störungsfrei zu verarbeiten, ist für Bertelsmann erfolgskritisch. Herausforderungen ergeben sich einerseits aus vielfach noch nicht standardisierten internen Prozessen und vergleichsweise fragmentierten IT-Systemlandschaften sowie aus externen Gefährdungspotenzialen wie Cyberangriffe, die im Markt- und Wettbewerbsumfeld weiterhin stark zunehmen. Bertelsmann begegnet den verschärften Rahmenbedingungen mit dem 2014 konzernweit eingeführten Information Security Management System (ISMS, basierend auf dem Industriestandard ISO 27001). Das ISMS beinhaltet eine regelmäßige und strukturierte Erhebung der Einhaltung der Vorgaben sowie eine systematische Erfassung von Risiken der Informationssicherheit und die Ableitung zugehöriger Mitigationsmaßnahmen.

Rechtliche und regulatorische Risiken

Bertelsmann ist als weltweit tätiger Konzern einer Vielzahl rechtlicher und regulatorischer Risiken ausgesetzt, die beispielsweise Rechtsstreitigkeiten oder unterschiedliche

Auslegungen steuerlicher Sachverhalte betreffen können. Bertelsmann betreibt in mehreren europäischen Ländern Fernseh- und Radioaktivitäten, die regulatorischen Bestimmungen unterworfen sind, in Deutschland beispielsweise durch die medienrechtliche Aufsicht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich. Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns nehmen in vielen Geschäftsfeldern führende Marktpositionen ein, sodass akquisitorisches Wachstum aus wettbewerbsrechtlichen Gründen begrenzt sein kann. Darüber hinaus unterliegen die Bildungsaktivitäten regulatorischen Bestimmungen von staatlichen Behörden und Akkreditierungsstellen. Diese Risiken werden durch die entsprechenden Fachbereiche des Konzerns laufend überwacht.

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

Im Juni 2016 wurde Fun Radio von seinen Hauptwettbewerbern vorgeworfen, eine Befragung zur Ermittlung der Zuhörermarktanteile durch das hierfür zuständige Institut „Médiamétrie“ zu seinen Gunsten beeinflusst zu haben. Ein Moderator der Morning Show soll die Zuhörer dazu aufgerufen haben, in dieser Befragung für Fun Radio abzustimmen. Als Reaktion auf diese Anschuldigungen hat ein von Médiamétrie einberufener Ausschuss entschieden, dass die für Fun Radio ermittelten Ergebnisse nicht in der im Juli 2016 zu veröffentlichen Gesamtstudie aufgeführt werden. Aufgrund einer von Fun Radio hiergegen eingereichten Klage wurde Médiamétrie dazu verpflichtet, die Ergebnisse für Fun Radio ab September 2016 wieder zu veröffentlichen. Allerdings hat Médiamétrie entschieden, das für Fun Radio tatsächlich ermittelte Ergebnis mit einem Abschlag zu belegen, um eine mögliche Verzerrung der Ergebnisse zu berücksichtigen. Fun Radio hat daraufhin ein Verfahren angestrengt, in dem die Zuverlässigkeit der Erhebungsmethoden von Médiamétrie in Zweifel gezogen wird. Im Dezember 2016 haben die Hauptwettbewerber eine Schadenersatzklage wegen unlauteren Wettbewerbs erhoben.

Ausländische Investitionen in der Volksrepublik China sind stark reguliert. Vor diesem Hintergrund ist es marktüblich, zur Sicherung der Rechte von Bertelsmann Investitionen über sogenannte VIE-Strukturen zu tätigen. Es besteht das Risiko,

dass diese Strukturen in China gerichtlich nicht durchgesetzt werden können, insbesondere wenn die Volksrepublik China ihre Politik gegenüber ausländischen Investitionen ändert oder Gerichte oder Behörden ihre Rechtsprechung bzw. Verwaltungspraxis ändern. Ein Entwurf eines überarbeiteten „PRC Foreign Investment Law“ befindet sich in der politischen Abstimmung. Inwieweit sich hierdurch die chinesische Investitionspolitik ändern wird, ist aktuell nicht absehbar. Der Entwurf sieht ein weitreichendes Verbot der Treuhandstrukturen in regulierten Märkten vor. Eine Regelung zu bestehenden Treuhandstrukturen fehlt aber gänzlich. Im Extremfall ist ein Totalverlust der Investition denkbar. Ein solches Vorgehen ist bislang nur in Ausnahmefällen bekannt geworden. Beobachter rechnen dagegen mit Lösungen, die nur geringfügige Auswirkungen auf die chinesische Wirtschaft haben. Betroffen von diesen Entwicklungen sind BMG, Arvato, Gruner + Jahr sowie Bertelsmann Asia Investments (BAI).

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

Finanzmarktrisiken

Als international tätiger Konzern ist Bertelsmann einer Reihe von Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Hierzu zählen insbesondere Zins- und Währungsrisiken. Diese Risiken werden im Wesentlichen durch die Zentrale Finanzabteilung auf Basis einer durch den Vorstand festgelegten Richtlinie gesteuert. Derivative Finanzinstrumente werden dabei ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt. Bertelsmann setzt Währungsderivate vornehmlich zur Sicherung von bilanzierten und zukünftigen Transaktionen ein, die einem Wechselkursrisiko unterliegen. Bei einigen festen Abnahmeverpflichtungen in Fremdwährung erfolgt bei Vertragsabschluss eine Teilsicherung, die fortlaufend erweitert wird. Eine Reihe von Tochtergesellschaften ist außerhalb des Euro-Währungsraums angesiedelt. Die Steuerung der sich hieraus ergebenden Translationsrisiken erfolgt auf Basis des Verhältnisses von Wirtschaftlichen Schulden zu Operating EBITDA (Leverage Factor). Hierbei orientiert sich Bertelsmann langfristig an der für den Konzern definierten Höchstgrenze für den Leverage Factor. Translationsrisiken aus Nettoinvestitionen in ausländische Gesellschaften werden nicht abgesichert. Im Rahmen des Zinsmanagements wird das Cashflow-Risiko aus Zinsänderungen zentral überwacht und gesteuert. Dabei wird ein ausgewogenes Verhältnis verschiedener Zinsbindungen durch die Wahl entsprechender Fristigkeiten bei den originären liquiditätswirksamen Finanzaktiva/-passiva und fortlaufend durch den Einsatz von Zinsderivaten erzielt. Das Liquiditätsrisiko wird laufend auf Basis des erstellten Budgets für das Budgetjahr und die Folgejahre überwacht. Die syndizierte Kreditlinie und eine angemessene Liquiditätsvorsorge bilden einen ausreichenden Risikopuffer für ungeplante

Auszahlungen. Kontrahentenrisiken bestehen im Konzern in Höhe der angelegten liquiden Mittel sowie im Ausfall eines Kontrahenten bei Derivategeschäften. Geldgeschäfte und Finanzinstrumente werden grundsätzlich nur mit einem fest definierten Kreis von Banken mit hoher Bonität (Investment Grade) abgeschlossen. Im Rahmen der Richtlinien wurde für Finanzanlagen und Derivate für jeden Kontrahenten ein vom Bertelsmann-Vorstand vorgegebenes Risikolimit vergeben. Die Einhaltung der Limits wird regelmäßig von der Zentralen Finanzabteilung überwacht. Die Richtlinien zur Anlage liquider Mittel werden kontinuierlich überprüft und bei Bedarf erweitert. Die Finanzanlagen sind grundsätzlich kurzfristig ausgerichtet, um das Anlagevolumen im Falle einer veränderten Bonitätseinschätzung reduzieren zu können. Insgesamt werden die Finanzmarktrisiken als gering eingeschätzt.

Gesamtaussage zur Risikolage

Die im Geschäftsjahr 2016 identifizierten Risiken haben keinen bestandsgefährdenden Charakter. Ebenso sind keine Risiken ersichtlich, die den Fortbestand des Konzerns zukünftig gefährden könnten.

Gegenüber dem 31. Dezember 2015 hat sich die Gesamtrisikoposition leicht reduziert. Die größten Konzernrisiken sind im Vergleich zum Vorjahr ihrer Art nach unverändert. Insbesondere Preis- und Margenrisiken, Risiken im Zusammenhang mit Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie ein sich änderndes Marktumfeld und eine volatile konjunkturelle Entwicklung stellen nach wie vor die wesentlichen Herausforderungen dar. Allerdings bestehen aufgrund der Diversifikation des Konzerns weder auf der Beschaffungsnach noch auf der Absatzseite Klumpenrisiken aus der Abhängigkeit von einzelnen Geschäftspartnern oder Produkten. Die finanzielle Ausstattung des Konzerns ist stabil, der Bedarf an liquiden Mitteln ist durch vorhandene Liquidität und freie Kreditlinien gedeckt.

Chancenmanagementsystem

Ein effizientes Chancenmanagementsystem ermöglicht Bertelsmann, den unternehmerischen Erfolg langfristig zu sichern und Potenziale optimal auszuschöpfen. Chancen sind mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer für Bertelsmann positiven Prognose- bzw. Zielabweichung führen können. Das Chancenmanagementsystem ist, wie auch das Risikomanagementsystem, ein integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse und Unternehmensentscheidungen. Im Strategie- und Planungsprozess werden die wesentlichen Chancen jährlich vom Profit Center aufwärts ermittelt und anschließend stufenweise auf Divisions- und Konzernebene zusammengefasst. Durch die systematische Erhebung auf mehreren Berichtsebenen können entstehende Chancen frühzeitig erkannt

und genutzt werden. Darüber hinaus wird eine bereichsübergreifende Übersicht über die aktuellen Chancen von Bertelsmann geschaffen. Eine halbjährliche Nacherfassung maßgeblicher Änderungen der Chancen erfolgt auf Ebene der Unternehmensbereiche. Zudem wird das vorwiegend dezentrale Chancenmanagement durch zentrale Stellen im Konzern koordiniert, um Synergien durch zielgerichtete Kooperationen der einzelnen Bereiche zu heben. Der bereichsübergreifende Erfahrungsaustausch wird in regelmäßigen Treffen des GMC weiter gestärkt.

Chancen

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

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

Wesentliche Chancen für die RTL Group sind eine bessere Entwicklung der TV-Werbemärkte als erwartet sowie höhere Zuschauer- und Werbemarktanteile. Darüber hinaus schaffen die zunehmende Digitalisierung und Fragmentierung der Medienlandschaft neue Möglichkeiten. Professionell produzierte Inhalte können auf unterschiedlichen Plattformen national sowie international verbreitet werden. Durch die Verwertung bestehender TV-Inhalte auf unterschiedlichen Plattformen sowie die Entwicklung eigener digitaler Inhalte könnten neue Ertragsströme generiert werden. Ebenso könnte die RTL Group mit einer verstärkten Präsenz im digitalen Bereich den Absatz von Onlinevideo-Werbung auf allen Geräten und TV-Plattformen steigern und Bezahlmodelle im On-Demand-Geschäft aufbauen. Auf diese Weise könnten durch das Angebot neuer interaktiver oder gezielt einsetzbarer Werbeformen (HbbTV, IPTV oder mobiles Fernsehen) neue Werbeumsätze erschlossen werden. Als etablierter Contentproduzent mit globaler Präsenz könnte die RTL Group ihre digitale Verbreitung durch Multichannel-Netzwerke und digitale Streamingplattformen weiter ausbauen.

Der Zusammenschluss von Penguin und Random House hat die verlegerischen Möglichkeiten für Penguin Random House verbessert. Durch Marktanteilsgewinne könnte die Verlagsgruppe ihre Marktführung weiter ausbauen, neue Autoren gewinnen und noch mehr erfolgreiche Erstveröffentlichungen herausgeben. Vor allem in neu entstehenden und mehrsprachigen Märkten könnte die Verlagsgruppe sich die rasch steigende Nachfrage zunutze machen und ihre Produkte einer möglichst großen Leserschaft anbieten. Ferner könnten sich aus weiteren Akquisitionen beträchtliche Wachstumschancen ergeben. In diesem Kontext könnte Penguin Random House auch höhere Synergien durch die Integration der erworbenen Geschäfte erzielen. Die zunehmende Digitalisierung der Buchmärkte bietet Chancen für die Entwicklung neuer Produkte und die Nutzung effizienterer Vermarktungswege. Die Entwicklung neuer Produkte und die Erweiterung vorhandener Angebote könnten Bücher für ein breiteres Publikum interessanter machen und Lesern neue Erfahrungen ermöglichen. Darüber hinaus könnten Autoren durch den Aufbau von Netzwerken und Instrumenten dabei unterstützt werden, einen besseren Kontakt zu ihren Lesern zu gewinnen.

Für Gruner + Jahr bestehen wesentliche Chancen in einer besseren Entwicklung der Anzeigen- und Vertriebsmärkte. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der Transformation vom Zeitschriften- zum Inhaltehaus. Die Organisationsstruktur von G+J Deutschland verzahnt die Print- und Digitalgeschäfte und ermöglicht so, Produktinnovationen schneller und effizienter umzusetzen. Neben dem Ausbau und der Weiterentwicklung der bestehenden Medienmarken entstehen Wachstumschancen vor allem im Auf- und Ausbau von Digitalaktivitäten sowie in Kooperationen mit anderen Verlagen und Vermarktern. Ebenso bestehen Chancen, Zusatzgeschäfte wie Commerce und Paid Services zu entwickeln. In der Vermarktung könnte G+J durch neue Werbeformen in den Medienkanälen Online, Mobile oder Video neue Kunden gewinnen. Auch die Entwicklung neuer Sonderwerbeformate sowie die Realisierung integrierter Kampagnen könnten das Potenzial zur Neukundengewinnung erhöhen.

Für BMG ergeben sich Chancen des Geschäftswachstums aus weiteren Übernahmen von Musikrechtekatalogen und zusätzlichen Abschlüssen von Künstlerverträgen, die auf der vorhandenen Plattform zu Grenzkosten verwaltet werden können. Die beschleunigte Marktdurchdringung von Streamingangeboten beinhaltet darüber hinaus die Chance der Markterweiterung der Tonträger- und Musikverlagsmärkte auf internationaler Ebene.

Bei Arvato können sich durch bereichsübergreifende Kooperationen zusätzliche Chancen der Neukundengewinnung insbesondere bei internationalen Großkunden ergeben. Durch die fortschreitende Digitalisierung wird der weltweite E-Commerce-Markt in den kommenden Jahren dynamisch

weiterwachsen. Arvato könnte an diesem Wachstum insbesondere durch neue Dienstleistungen der Solution Groups SCM und Financial Solutions überdurchschnittlich profitieren. Weitere Wachstumschancen aus der digitalen Transformation liegen in der Betreuung von Kunden mit CRM-Lösungen über multiple digitale Kanäle sowie der Entwicklung und Erbringung Cloud-basierter IT-Services.

Die Geschäfte der Bertelsmann Printing Group könnten durch zusätzliche Volumina von Bestands- und Neukunden weniger stark zurückgehen. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der gezielten Bedienung weiterhin wachsender Marktsegmente. Ferner könnte es zu einer weiteren Konsolidierung der Wettbewerber kommen, die eine zusätzliche Stärkung der eigenen Marktposition bewirken könnte.

Neben Medien und Dienstleistungen wird das Bildungsgeschäft derzeit zur dritten Ertragsssäule von Bertelsmann ausgebaut. Weitere Wachstumschancen ergeben sich durch schnell wachsende Märkte und den Bereich Onlinebildung mit Schwerpunkt in den Bereichen Gesundheitswesen und Technologie. Das Bildungsgeschäft könnte von einer schnelleren Verlagerung vom klassischen Präsenzunterricht hin zu online- und kompetenzbasierten Schulungen sowie von einem generellen Anstieg der Nachfrage nach Schulungen in den Segmenten Gesundheitswesen und Technologie profitieren. Die Unternehmen der Bertelsmann Education Group zeichnen sich ebenfalls durch organische Wachstumschancen aus. Relias Learning hat das Potenzial, durch die Entwicklung von Produkten zur Mitarbeiterbeurteilung und Datenanalyse sowie den Einstieg in die weltweiten Gesundheitsmärkte über die organische Wachstumsrate hinaus zu wachsen. Die Beteiligung an Udacity profitiert vom raschen Veralten von Inhalten im Technologiesektor, wodurch auf dem Arbeitsmarkt ein kontinuierlicher Bedarf an Weiterbildung entsteht. Dies, neben dem Mangel an qualifiziertem IT-Personal mit den richtigen Fertigkeiten, schafft für Udacity die Möglichkeit, sich zu einer Premiummarke auf dem Gebiet der IT-/Technologieschulungen zu entwickeln. Darüber hinaus verfügt HotChalk über ein Dienstleistungsangebot, das sich an die wachsende Zahl von Hochschulen richtet, die immer mehr Universitätsprogramme online bereitstellen und ausgewählte Dienste auslagern wollen.

Für die Fondsaktivitäten der Bertelsmann Investments ergibt sich die Chance, aufgrund gestiegener Portfoliobewertungen oder durch Exit-Optionen höhere Gewinne als erwartet zu realisieren.

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

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

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

Prognosebericht

Erwartete gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Für das Jahr 2017 geht Bertelsmann von der folgenden Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus. Insgesamt wird die Weltkonjunktur etwas stärker expandieren. Gemäß der Prognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW) wird die Weltproduktion im Jahr 2017 um 3,5 Prozent nach 3,1 Prozent im Jahr 2016 zunehmen. Die Aussichten für die Wirtschaftsentwicklung auf globaler Ebene werden weiterhin von mehreren Faktoren überschattet, zu denen die negativen Folgen der niedrigen Rohstoffpreise für rohstoffexportierende Länder, die allmähliche Neuausrichtung der chinesischen Wirtschaft und vielfältige politische Unwägbarkeiten zählen. Anregend wirkt hingegen die insgesamt weiter expansive Geldpolitik.

Im Euroraum dürfte die Konjunkturerholung weiter voranschreiten, wenngleich nach wie vor Abwärtsrisiken bestehen. Das realwirtschaftliche Wachstum soll nach Einschätzung des IfW im Jahr 2017 bei 1,7 Prozent liegen. Für Deutschland rechnet das IfW ebenfalls mit einem realen Wachstum des BIP von 1,7 Prozent. Die reale Wachstumsrate für Frankreich wird bei 1,2 Prozent erwartet. Für Großbritannien wird mit einem geringeren realen Anstieg des BIP im Jahr 2017 um 1,2 Prozent gerechnet. Für die USA wird aufgrund der anhaltenden konjunkturellen Dynamik mit einem realen Wirtschaftswachstum von 2,5 Prozent gerechnet.

Erwartete Entwicklung relevanter Märkte

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

und beurteilt werden kann bzw. die aus Konzernsicht über eine strategische Bedeutung verfügen.

Für das Jahr 2017 wird mit Ausnahme eines anhaltend deutlichen Wachstums in Spanien und einer leicht rückläufigen Entwicklung in den Niederlanden und Ungarn eine stabile bis leicht wachsende Entwicklung der europäischen TV-Werbemärkte erwartet. Bei den Buchmärkten wird mit einer insgesamt stabilen Entwicklung gerechnet. Im Zeitschriftengeschäft wird für 2017 ein weiterer Rückgang der Printanzeigen- und Vertriebsmärkte in Deutschland und Frankreich erwartet, während im Digitalbereich mit einem fortgesetzten Wachstum gerechnet wird. Für das Jahr 2017 wird ein anhaltend moderates Wachstum des weltweiten Musikmarkts in den Segmenten Verlags- und Recordingrechte erwartet. Für die Dienstleistungsmärkte wird 2017 mit einem ähnlichen Wachstum wie im Vorjahr gerechnet. Die relevanten Druckmärkte in Europa sowie der Buchdruckmarkt in Nordamerika werden sich 2017 voraussichtlich weiterhin rückläufig entwickeln. Für die US-amerikanischen Bildungsmärkte wird mit einem weiterhin insgesamt starken Wachstum in den relevanten Segmenten gerechnet.

Erwartete Geschäftsentwicklung

Die Weltwirtschaft befindet sich auf einem moderaten Wachstumspfad. Für die Aussichten des wirtschaftlichen Umfelds bestehen unverändert gewisse Risiken. Die nachfolgenden Erwartungen basieren daher auf der Annahme einer anhaltenden Erholung der gesamtwirtschaftlichen Lage und unterstellen ein weitgehendes Eintreten der prognostizierten Marktentwicklungen und der von den Forschungsinstituten geäußerten konjunkturellen Erwartungen.

Bertelsmann erwartet für das Geschäftsjahr 2017, dass die Geschäftsentwicklung von den leicht positiven Markterwartungen für die europäischen TV-Werbemärkte, von stabilen Buchmärkten und von kontinuierlich wachsenden Dienstleistungsmärkten getragen wird. Die durch die strategischen Portfolioerweiterungen eingeleiteten Wachstumsimpulse werden das Wachstumsprofil von Bertelsmann weiterhin positiv beeinflussen.

Neben den unterstellten Marktentwicklungen bilden die erwarteten konjunkturellen Entwicklungen in den geografischen Kernmärkten Westeuropa und USA den Ausgangspunkt für die zu erwartende Geschäftsentwicklung. Bei einem zu erwartenden Umsatz- und Ergebnisanteil von derzeit rund zwei Drittel innerhalb des Euroraums richtet sich die Bandbreite des Wachstums vor allem nach der prognostizierten realen und nominalen wirtschaftlichen Entwicklung in diesem Wirtschaftsraum. So geht das IfW für den Euroraum von einem Anstieg des BIP um nominal 3,2 Prozent und real 1,7 Prozent für das Jahr 2017 aus. Die OECD prognostiziert für den Euroraum eine Zunahme des BIP um nominal 2,8 Prozent

und real 1,6 Prozent für das Jahr 2017. In Anbetracht dieser konjunkturellen Erwartungen geht Bertelsmann insgesamt von einem leicht steigenden Umsatz für das Geschäftsjahr 2017 aus. Für das Operating EBITDA wird im Geschäftsjahr 2017 mit einer stabilen Entwicklung gerechnet. Das durchschnittlich investierte Kapital wird durch eine anhaltende Akquisitionstätigkeit im Geschäftsjahr 2017 weiter ansteigen. Kompensierende Effekte aus den Ergebnisbeiträgen werden aufgrund des Wachstumsprofils der akquirierten Geschäfte erst zeitversetzt erwartet. Vor diesem Hintergrund wird mit einem stark abnehmenden BVA für den Konzern gerechnet.

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

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

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

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

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

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

Ertragslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Im Zusammenhang mit der durch das Bilanzrichtlinie-Umsetzungsgesetz (BilRUG) geänderten Umsatzerlösdefinition wurden das Gliederungsschema der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Ausweis bestimmter Aufwendungen und Erträge einschließlich der dargestellten Vorjahresbeträge angepasst. Erträge aus nicht betriebstypischen Dienstleistungen (u. a. aus Vermietung und Verpachtung) werden demnach in den Umsatzerlösen und die diesen Erträgen direkt zurechenbaren Aufwendungen im Materialaufwand ausgewiesen.

Die Ertragslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA ist weiterhin maßgeblich durch die Höhe des Beteiligungsergebnisses geprägt. Trotz eines Anstiegs des Beteiligungsergebnisses ging der Jahresüberschuss um 88 Mio. € zurück. Der Rückgang ist im Wesentlichen zurückzuführen auf die Erhöhung der Steuern vom Einkommen und Ertrag um 98 Mio. € infolge des vollständigen Verbrauchs des körperschaftsteuerlichen Verlustvortrages.

Der Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge um 96 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus einer Verminderung der Zuschreibungen auf Anteile an der Bertelsmann Inc., Wilmington, in Höhe von 53 Mio. € (Vj.: 143 Mio. €).

Die Erhöhung des Beteiligungsergebnisses ist im Berichtszeitraum insbesondere durch die gegenläufige Entwicklung der Jahresergebnisse zweier wesentlicher Tochtergesellschaften, mit denen Ergebnisabführungsverträge bestehen, geprägt. Aus dem mit der Reinhard Mohn GmbH, Gütersloh, bestehenden Ergebnisabführungsvertrag wurden im Geschäftsjahr 2016 Erträge in Höhe von 118 Mio. € erzielt. Für das Vorjahr war infolge von Abschreibungen auf Beteiligungsbuchwerte von einer Tochtergesellschaft der Reinhard Mohn GmbH, Gütersloh, ein Verlust in Höhe von 146 Mio. € zu übernehmen. Die von der Bertelsmann Capital Holding GmbH, Gütersloh, abgeführten Gewinne haben sich demgegenüber rückläufig entwickelt (2016: 691 Mio. €, Vj.: 863 Mio. €).

Finanz- und Vermögenslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Der Anstieg der immateriellen Vermögensgegenstände und Sachanlagen auf 359 Mio. € (Vj.: 322 Mio. €) resultiert im Wesentlichen aus dem Erwerb von Grundstücken und Gebäuden zur Vermietung an Tochtergesellschaften. Die Erhöhung der Finanzanlagen um 358 Mio. € auf 14.714 Mio. € betrifft im Wesentlichen die Veränderung des Buchwertes der Anteile an verbundenen Unternehmen um 678 Mio. € im Zusammenhang mit der Leistung von Einlagen in Tochterunternehmen. Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich insbesondere der Beteiligungsbuchwert der Bertelsmann Capital Holding GmbH, Gütersloh, um 422 Mio. € durch eine im Zusammenhang mit dem Ergebnisabführungsvertrag zwischen der Bertelsmann Capital Holding GmbH, Gütersloh, und der RTL Group Deutschland GmbH, Köln, von der Bertelsmann SE & Co. KGaA geleisteten Zahlung. Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen sind infolge der

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

in Mio. €	2016	2015
Umsatzerlöse	104	89
Sonstige betriebliche Erträge	179	275
Materialaufwand	-25	-21
Personalaufwand	-134	-159
Abschreibungen	-16	-15
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-188	-211
Beteiligungsergebnis	857	815
Zinsergebnis	-132	-112
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-59	-91
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-130	-32
Ergebnis nach Steuern	456	538
Sonstige Steuern	-6	-
Jahresüberschuss	450	538
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	402	304
Einstellung in Gewinnrücklagen aus dem Jahresüberschuss	-210	-260
Bilanzgewinn	642	582

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

in Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
Aktiva		
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen	359	322
Finanzanlagen	14.714	14.356
	15.073	14.678
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	4.067	3.082
Wertpapiere, Flüssige Mittel	326	500
	4.393	3.582
Rechnungsabgrenzungsposten	16	12
	19.482	18.272
Passiva		
Eigenkapital	9.322	9.052
Rückstellungen	484	398
Verbindlichkeiten	9.673	8.821
Rechnungsabgrenzungsposten	3	1
	19.482	18.272

konzerninternen Veräußerung eines an die RTL Group Deutschland GmbH, Köln, gewährten Darlehens im Berichtszeitraum um 500 Mio. € gesunken. Der Anstieg der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände umfasst die Forderungen gegen verbundene Unternehmen in Höhe von 1.031 Mio. €. Die Erhöhung betrifft im Wesentlichen die Forderung gegen die Reinhard Mohn GmbH, Gütersloh, im Zusammenhang mit der Übertragung einer konzerninternen Finanzierungsfunktion auf ein Tochterunternehmen dieser Gesellschaft.

Das Eigenkapital der Bertelsmann SE & Co. KGaA erhöhte sich um den Jahresüberschuss des Berichtsjahres in Höhe von 450 Mio. € und verminderte sich um die Ausschüttungen an Anteilseigner in Höhe von 180 Mio. € auf insgesamt 9.322 Mio. €. Die Erhöhung der Rückstellungen auf 484 Mio. € ist vor allem auf gestiegene Steuerrückstellungen zurückzuführen. Die Verbindlichkeiten betreffen in Höhe von 5.439 Mio. € Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, die im Berichtszeitraum um 923 Mio. € gestiegen sind. Die Höhe der von Tochtergesellschaften an die Bertelsmann SE & Co. KGaA gewährten Darlehen ist durch die Entwicklung der Finanzlage dieser Tochtergesellschaften geprägt.

Risiken und Chancen der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Da die Bertelsmann SE & Co. KGaA unter anderem durch Finanzierungs- und Garantiezusagen sowie durch mittel- und unmittelbare Investitionen in die Tochtergesellschaften weitgehend mit den Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns verbunden

ist, ist die Risiko- und Chancensituation der Bertelsmann SE & Co. KGaA wesentlich von der Risiko- und Chancensituation des Bertelsmann-Konzerns abhängig. Insoweit gelten die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risiko- und Chancensituation durch die Unternehmensleitung auch als Zusammenfassung der Risiko- und Chancensituation der Bertelsmann SE & Co. KGaA (siehe Abschnitt „Risiko- und Chancenbericht“).

Ausblick der Bertelsmann SE & Co. KGaA

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

Abhängigkeitsbericht (Erklärung gemäß § 312 AktG)

Der Vorstand der Bertelsmann Management SE als persönlich haftende Gesellschafterin der Bertelsmann SE & Co. KGaA hat dem Aufsichtsrat der Bertelsmann SE & Co. KGaA in analoger Anwendung der §§ 278 Abs. 3, 312 Abs. 1 Aktiengesetz einen freiwilligen Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2016 vorgelegt. Der Vorstand erklärt, dass die Bertelsmann SE & Co. KGaA nach den Umständen, die bei der Vornahme der Rechtsgeschäfte bekannt waren, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat.