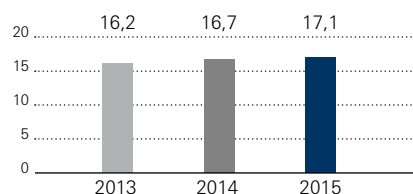


Zusammengefasster Lagebericht

Das Geschäftsjahr 2015 im Überblick

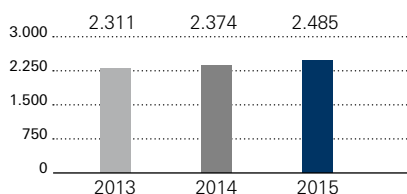
Im Geschäftsjahr 2015 verzeichnete Bertelsmann einen starken operativen Geschäftsverlauf mit Umsatz- und Ergebniswachstum sowie ein signifikant gestiegenes Konzernergebnis. Der Konzernumsatz aus fortgeführten Aktivitäten stieg insbesondere infolge positiver Wechselkurseffekte um 2,8 Prozent auf 17,1 Mrd. € (Vj.: 16,7 Mrd. €). Der Umsatzanteil der Wachstumsgeschäfte erhöhte sich durch organisches Wachstum und Akquisitionen auf insgesamt 28 Prozent (Vj.: 25 Prozent), während sich der Umsatzanteil strukturell rückläufiger Geschäfte durch Veräußerungen und Rückbau auf insgesamt 5 Prozent (Vj.: 8 Prozent) reduzierte. Das Operating EBITDA erhöhte sich um 111 Mio. € auf 2.485 Mio. € (Vj.: 2.374 Mio. €). Ergebnisverbesserungen verbuchten dabei vor allem das US-amerikanische Buchverlagsgeschäft, das deutsche Fernsehgeschäft, die Dienstleistungsgeschäfte in den Bereichen Customer Relationship Management und Supply Chain Management, das Musikgeschäft BMG und der Online-Bildungsanbieter Relias Learning. Zudem wurde das konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramm erfolgreich fortgesetzt. Demgegenüber standen Anlaufverluste für Neugeschäfte und die digitale Transformation bestehender Geschäfte. Die EBITDA-Marge lag mit 14,5 Prozent über dem hohen Niveau des Vorjahres von 14,2 Prozent. Das Konzernergebnis verzeichnete einen signifikanten Anstieg von 572 Mio. € auf 1.108 Mio. €. Dies ist im Wesentlichen auf das höhere operative Ergebnis und den Wegfall negativer Sondereinflüsse aus dem Vorjahr zurückzuführen. Seit 2006 wurde damit erstmals wieder das Ergebnisniveau von 1 Mrd. € überschritten, was zukünftig nachhaltig erzielt werden soll. Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden betrugen im Berichtszeitraum 1,3 Mrd. € (Vj.: 1,6 Mrd. €). Bertelsmann rechnet für das Jahr 2016 mit einem guten Geschäftsverlauf und weiteren Fortschritten bei der Strategieumsetzung.

Umsatz in Mrd. €¹⁾



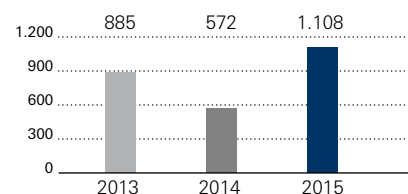
- Umsatzzunahme um 2,8 Prozent insbesondere durch positive Wechselkurseffekte
- Umsatzplus bei RTL Group, Penguin Random House und Arvato
- Gestiegener Umsatzanteil der Wachstumsgeschäfte und geringerer Umsatzanteil der strukturell rückläufigen Geschäfte

Operating EBITDA in Mio. €¹⁾



- Operating EBITDA über hohem Vorjahresniveau
- EBITDA-Marge auf 14,5 Prozent gesteigert
- Profitables Wachstum und konzernweites Ergebnisverbesserungsprogramm

Konzernergebnis in Mio. €¹⁾



- Signifikanter Anstieg des Konzernergebnisses
- Höchster Wert seit 2006
- Geringere Belastung aus Sondereinflüssen

¹⁾ Die Vorjahreswerte wurden angepasst. Weitere Erläuterungen finden sich im Abschnitt „Vorjahresinformationen“. Werte für das Geschäftsjahr 2013 wurden angepasst.

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 und Dienstleistungen sowie 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. Zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2015 gehörten zu den Bertelsmann-Unternehmensbereichen die RTL Group (Fernsehen), Penguin Random House (Buch), Gruner + Jahr (Zeitschriften), Arvato (Dienstleistungen) und Be Printers (Druck). Die mit Wirkung ab 1. Januar 2016 geänderte Berichtsstruktur mit der neu gebildeten Bertelsmann Printing Group sowie den künftig eigenständigen Unternehmensbereichen BMG, Bertelsmann Education Group sowie Bertelsmann Investments findet in dem vorliegenden Konzernabschluss noch keine Anwendung.

Die Bertelsmann SE & Co. KGaA ist eine kapitalmarktorientierte, nicht börsennotierte Kommanditgesellschaft auf Aktien. Als Konzernholding übt sie zentrale Konzernfunktionen wie die 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 den Bereichen Corporate Investments und Corporate Center zusammensetzt.

Die RTL Group ist Europas führender Unterhaltungskonzern mit Beteiligungen an 57 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 Produzenten von Bewegtbildern außerhalb der USA. Mit den

Catch-up-Services der Senderfamilien, den Multichannel-Netzwerken BroadbandTV, StyleHaul und Divimove sowie den mehr als 230 YouTube-Kanälen von Fremantle Media ist die RTL Group das führende europäische Medienunternehmen im Bereich Onlinevideo. Außerdem besitzt die RTL Group eine Mehrheitsbeteiligung an SpotX, einer der führenden Technologieplattformen zur Vermarktung von Onlinevideo-Werbung. Die RTL Group S.A. ist börsennotiert und im deutschen Aktienindex MDAX gelistet.

Penguin Random House ist mit fast 250 eigenständigen Buchverlagen auf fünf Kontinenten die 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. Inzwischen sind mehr als 110.000 englisch-, deutsch- und spanischsprachige Penguin-Random-House-Titel als E-Book erhältlich. 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 mehr als 500 Medienaktivitäten, Magazinen und digitalen Angeboten in über 20 Ländern vertreten. G+J Deutschland verlegt namhafte Magazine wie „Stern“, „Brigitte“ und „Geo“. Gruner + Jahr hält 59,9 Prozent an der Motor Presse Stuttgart, einem der größten Special-Interest-Zeitschriftenverlage in Europa. Die bedeutendste Auslandsgesellschaft ist Prisma Media, ein in Frankreich führender Zeitschriftenverlag. Daneben ist Gruner + Jahr mit Zeitschriften-, Vertriebs- und Vermarktungsaktivitäten in Österreich, China, Spanien und den Niederlanden tätig.

Arvato konzipiert und realisiert für Kunden diverser Branchen in mehr als 40 Ländern maßgeschneiderte Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse. Diese umfassen Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Financial Solutions, IT Solutions, Digital Marketing sowie Druckdienstleistungen und Speichermedienreplikation.

Be Printers betreibt als internationale Druckereigruppe Tief- und Offsetdruckereien in Deutschland und Großbritannien (Prinovis) sowie in den USA. Das Produktportfolio von Be Printers umfasst neben Zeitschriften, Katalogen, Prospekten und Büchern auch digitale Kommunikationsdienstleistungen.

Der Bereich Corporate Investments umfasst die übrigen operativen Aktivitäten von Bertelsmann. Sie enthalten u. a. die strategischen Wachstumsbereiche Musik und Bildung sowie die auslaufenden Club- und Direktmarketinggeschäfte. Darüber hinaus sind die Fonds Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) sowie Bertelsmann Brazil Investments (BBI) und weitere Beteiligungen in den Wachstumsregionen den Corporate Investments zugeordnet.

Regulatorische Rahmenbedingungen

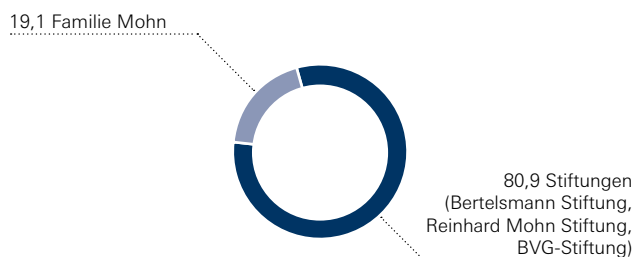
Bertelsmann betreibt in mehreren europäischen Ländern Fernseh- und Radioaktivitäten, die regulatorischen Bestimmungen unterworfen sind, in Deutschland beispielsweise durch die medienrechtliche Aufsicht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich. Unternehmen des Bertelsmann-Konzerns 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.

Aktionärsstruktur – Kapitalanteile in Prozent



Strategie

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

Bertelsmann strebt ein wachstumsstärkeres, digitaleres und internationaleres Konzernportfolio an. Neben Investitionen in bestehende Aktivitäten werden verstärkt neue Geschäftsfelder erschlossen, die für eine insgesamt breitere Erlösstruktur sorgen. Für die Weiterentwicklung des Portfolios gelten klare Investitionskriterien. 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, die auch im Geschäftsjahr 2015 die Arbeitsschwerpunkte des Vorstands bildeten: Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen.

Im Geschäftsjahr 2015 erzielte Bertelsmann weitere wesentliche Fortschritte bei der Strategieumsetzung. Das Kerngeschäft Fernsehen wurde gestärkt, indem die RTL Group ihre Senderfamilien und das TV-Produktionsgeschäft ausbaute. Das Buchverlagsgeschäft profitierte deutlich von der weiterhin positiv verlaufenden Integration von Penguin und Random House. Gruner + Jahr stärkte und erweiterte das Zeitschriftenportfolio mit der erfolgreichen Veröffentlichung neuer und der Neuauflage bestehender Titel. Durch die Neuordnung der Struktur von Arvato wurde die unternehmerische Eigenständigkeit der Geschäftseinheiten Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Financial Solutions, IT Solutions und Digital Marketing weiter gestärkt. Des Weiteren wurde die Bündelung der Druckgeschäfte in der neu geschaffenen Bertelsmann Printing Group mit Wirkung zum 1. Januar 2016 beschlossen. Die strukturell rückläufigen Geschäfte wie die Club- und Direktmarketinggeschäfte wurden weiter zurückgebaut, die Druckereien in Spanien wurden verkauft. Zudem wurde ein konzernweites Ergebnisverbesserungsprogramm weiter umgesetzt.

Die digitale Transformation wurde ebenso aktiv vorangetrieben. Die RTL Group baute ihr Onlinevideo-Angebot weiter aus und bündelte zudem die Geschäfte in den Bereichen Multi-channel-Netzwerke und digitale Werbevermarktung im neu gegründeten RTL Digital Hub. Die strategische Zielsetzung des RTL Digital Hub besteht in der Weiterentwicklung der existierenden Digitalgeschäfte der RTL Group, der Realisierung von Synergiepotenzialen und der Erschließung weiterer Investitionsmöglichkeiten. Penguin Random House ist weiterhin

Weltmarktführer im E-Book-Bereich. Gruner + Jahr baute das Angebot digitaler Inhalte und Werbevermarktung organisch und akquisitorisch weiter aus. Arvato erweiterte die Dienstleistungen für Digitalgeschäfte, insbesondere im Bereich E-Commerce.

Die Wachstumsplattformen wurden im Bereich Bildung durch den Ausbau des Geschäfts von Relias Learning, die Anteilsaufstockung an dem Online-Bildungsanbieter Udacity sowie den Erwerb von Beteiligungen an dem Online-Hochschuldienstleister HotChalk und der internationalen Universität Alliant gestärkt. Zudem bündelte Bertelsmann seine Bildungsaktivitäten in dem mit Wirkung zum 1. Januar 2016 eigenständigen Unternehmensbereich Bertelsmann Education Group. Die RTL-Group-Produktionstochter Fremantle Media erwarb mehrere Produktionsgesellschaften, darunter das italienische Produktionsunternehmen Wildside. Auch das mit Wirkung zum 1. Januar 2016 als eigenständiger Unternehmensbereich geführte Musikunternehmen BMG expandierte durch weitere Signings und Katalogerwerbe. Arvato stärkte den Geschäftsbereich Financial Solutions durch den Erwerb einer Beteiligung am brasilianischen Finanzdienstleister Intervalor.

Fortschritte verzeichnete Bertelsmann in allen drei Wachstumsregionen, in denen das Unternehmen primär aktiv ist. In China tätigte der Fonds Bertelsmann Asia Investments (BAI) weitere Investitionen in eine Vielzahl weiterer Start-ups und steigerte den Wert des Beteiligungsportfolios erneut deutlich. In Brasilien beteiligte sich Bertelsmann am Online-Learning-Anbieter Affero Lab und am Finanzdienstleister Intervalor. In Indien wurden Folgeinvestitionen in den Online-Möbelmarktplatz Pepperfry sowie in den Musik-Streaming-Dienst Saavn getätigt.

Bertelsmann wird seine laufende Transformation hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Unternehmen auch 2016 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 regelmäßig stattfindender 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/-innen 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.

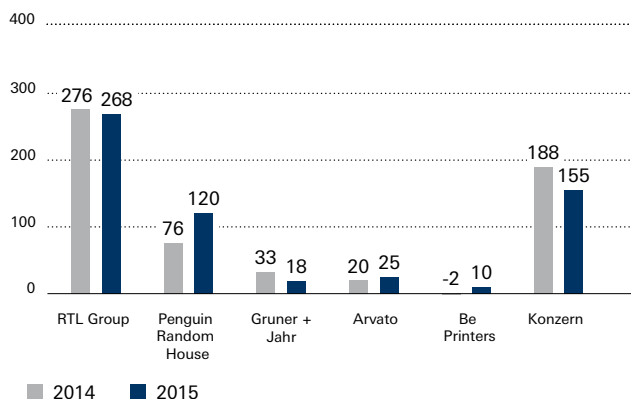
Steuerungskennzahlen im engeren Sinne – hierzu zählen Umsatz, Operating EBITDA sowie der Bertelsmann Value Added (BVA) – dienen der unmittelbaren Beurteilung der laufenden Geschäftsentwicklung und finden dementsprechend Eingang in den Prognosebericht. Hiervon abgegrenzt werden Steuerungskennzahlen im 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.

Steuerungskennzahlen im engeren Sinne

Zur Steuerung des Konzerns verwendet Bertelsmann Umsatz, Operating EBITDA sowie den BVA als Steuerungsgrößen. Der Umsatz wird als Wachstumsindikator der Geschäfte herangezogen. Im Geschäftsjahr 2015 erhöhte sich der Konzernumsatz um 2,8 Prozent auf 17,1 Mrd. € (Vj.: 16,7 Mrd. €). Das Operating EBITDA ist als das Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern sowie planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen festgelegt und um Sondereinflüsse bereinigt. Damit eignet es sich als aussagekräftige Steuerungsgröße zur nachhaltigen Ermittlung des operativen Ergebnisses. Im Berichtszeitraum erhöhte sich das Operating EBITDA auf 2.485 Mio. € (Vj.: 2.374 Mio. €).

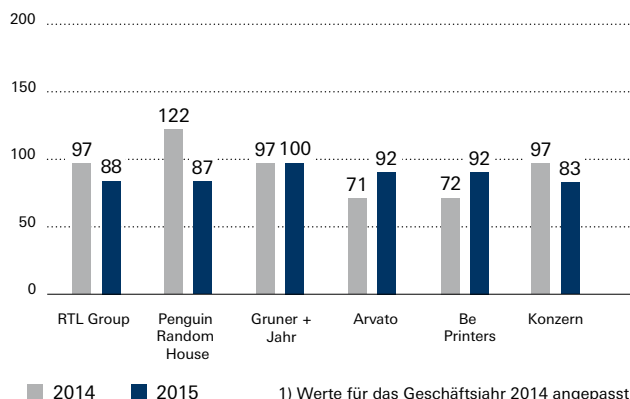
BVA in Mio. €

Steuerungskennzahl im engeren Sinne



Cash Conversion Rate in Prozent¹⁾

Steuerungskennzahl im weiteren Sinne



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. 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 der Managementvergütung. 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 planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen und bereinigt um Sondereinflüsse ergibt sich nach Modifikationen und unter Abzug pauschalisierter Steuern von 33 Prozent das für die BVA-Berechnung zugrunde gelegte NOPAT. Die Kapitalkosten entsprechen dem Produkt aus Kapitalkostensatz und investiertem Kapital. Der Kapitalkostensatz beträgt einheitlich 8 Prozent nach Steuern. Das investierte Kapital ergibt sich aus den Vermögenspositionen der Bilanz, die dem operativen Betriebszweck dienen, abzüglich solcher Verbindlichkeiten, die dem Unternehmen unverzinslich zur Verfügung stehen. Zusätzlich wird der Netto-barwert der Operating Leases bei der Ermittlung des investierten Kapitals berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2015 reduzierte sich der BVA auf 155 Mio. € nach 188 Mio. € im Vorjahr. Zu dieser Entwicklung trugen vor allem die getätigten Akquisitionen im Berichtszeitraum insbesondere in die Bildungsgeschäfte der Corporate Investments sowie die erstmals ganzjährig einbezogenen Transaktionen des Vorjahres bei, die zu einem Anstieg des investierten Kapitals führten. Kompensierende Effekte aus Ergebnisbeiträgen der akquirierten Geschäfte werden aufgrund ihres Wachstumsprofils erst für die Folgejahre erwartet. Der BVA der RTL Group lag leicht unter Vorjahr.

Der BVA-Anstieg bei Penguin Random House ist vor allem auf den starken Anstieg des operativen Ergebnisses zurückzuführen. Der BVA von Gruner + Jahr reduzierte sich durch einen geringeren Ergebnisbeitrag im Berichtszeitraum. Der BVA von Arvato erhöhte sich. Bei Be Printers verbesserte sich der BVA und erreichte wieder einen positiven Wertbeitrag angesichts eines weiteren Rückgangs des investierten Kapitals.

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 aus dem Verhältnis von Operating Free Cash Flow zu Operating EBIT ermittelt wird. Der Operating Free Cash Flow berücksichtigt keine Zins-, Steuer- oder Dividendenzahlungen an nicht beherrschende Anteilseigner, ist um operative Investitionen wie Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen und Veränderungen des Working Capital vermindert und um Sondereinflüsse bereinigt. Angestrebt wird im langjährigen Mittel eine Cash Conversion Rate von 90 bis 100 Prozent. Im Geschäftsjahr 2015 lag die Cash Conversion Rate bei 83 Prozent (Vj.: 97 Prozent).

Aus dem Verhältnis von Operating EBITDA zu Umsatz ermittelt sich die EBITDA-Marge, die als ergänzendes Kriterium zur Beurteilung der operativen Geschäftsentwicklung herangezogen wird. Im Geschäftsjahr 2015 lag die EBITDA-Marge mit 14,5 Prozent über dem hohen Vorjahresniveau von 14,2 Prozent.

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, gesellschaftliche 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 2015 beschäftigte der Konzern weltweit 117.249 Mitarbeiter. Im Jahr 2015 absolvierten 1.217 Personen eine Berufsausbildung in den inländischen Bertelsmann-Unternehmen.

Die Personalstrategie wurde im Rahmen der Einrichtung des Vorstandsressorts für Personal überarbeitet und priorisiert. Im Fokus standen 2015 insbesondere die Weiterentwicklung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dies beinhaltete eine umfangreiche Anpassung der zentralen Talentmanagementprozesse und -instrumente sowie die Etablierung von Talent Pools.

Die kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter ist Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Daher wurde das Weiterbildungsangebot der Bertelsmann University optimiert und ausgebaut. So hat Bertelsmann weltweit die Onlinevideo-Kurse des internationalen E-Learning-Dienstleisters lynda.com in die konzernweite HR-IT-Plattform „peoplenet“ integriert und auf diese Weise Weiterbildungsangebote mehr als 64.000 Mitarbeitern in 13 Ländern zur Verfügung gestellt.

Partnerschaft bedeutet bei Bertelsmann vor allem, gemeinsam mit den Mitarbeitern das Unternehmen zu gestalten. Dazu wird der Dialog der Interessenvertreter untereinander sowie der Dialog mit dem Bertelsmann-Management unterstützt. Auf der Konzerndialog-Konferenz trafen sich im März 2015 die Konzernbetriebsräte aller deutschen Bertelsmann-Unternehmen zum gemeinsamen Austausch zu verschiedenen Schwerpunktthemen. Darüber hinaus kamen auch die deutschen Schwerbehindertenvertretungen zu ihrem jährlichen Erfahrungsaustausch zusammen. Das in diesen Veranstaltungen

herausgearbeitete Schwerpunktthema „Gesundheit“ wurde im alljährlichen Gespräch zwischen dem Konzernbetriebsrat und dem Bertelsmann-Vorstand vertieft und durch konkrete Maßnahmen ergänzt. So wurden beispielsweise umfangreiche Mindeststandards zum Thema Gesundheit bei Bertelsmann vereinbart.

Bertelsmann gehört seit 1970 zu den Vorreitern der betrieblichen Gewinn- und Erfolgsbeteiligung. So wurden auch im Jahr 2015 aufgrund der positiven Geschäftsergebnisse im Vorjahr weltweit insgesamt 85 Mio. € (Vj.: 101 Mio. €) an die Mitarbeiter ausgeschüttet.

Gesellschaftliche Verantwortung

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

Im März 2015 trat das Bertelsmann Corporate Responsibility Council zusammen, das den bereichsübergreifenden Austausch zu CR-Themen fördert und die Bearbeitung dieser Themen in den Unternehmensbereichen unterstützt. In seiner Arbeit fokussierte sich das Gremium im Jahr 2015 auf die strategische Weiterentwicklung wesentlicher CR-Themenfelder.

Darüber hinaus erfolgte im Jahr 2015 die Veröffentlichung der inzwischen vierten Bertelsmann Klimabilanz. Basis dieses Berichts ist eine weltweite Erhebung von Umweltdaten bei Konzernfirmen, die in Summe etwa 82 Prozent der Mitarbeiter und 73 Prozent des Konzernumsatzes abdecken. Im Vergleich zur vorangegangenen Datenerhebung für das Jahr 2012 konnten die klimarelevanten Emissionen bei Bertelsmann um 36 Prozent reduziert werden. Der Rückgang ist vor allem auf veräußerte Druckereibetriebe, aber auch auf die voranschreitende Digitalisierung der Geschäfte sowie Verbesserungen der Energieeffizienz zurückzuführen.

Ebenfalls 2015 fand der fünfte internationale Bertelsmann „be green Day“ statt, eine Initiative, bei der die Sensibilisierung der Mitarbeiter und die Verbesserung der Umweltleistungen an den lokalen Standorten im Vordergrund stehen. 2015 nahmen rund 60 Standorte von Bertelsmann-Firmen teil.

Innovationen

Unternehmen investieren in die Forschung und Entwicklung neuer Produkte, um nachhaltig die 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 ist daher vor allem die eigene Innovationskraft für Bertelsmann von 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.

Das Innovationsmanagement der RTL Group konzentriert 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. 2015 schloss die Mediengruppe RTL Deutschland gemeinsam mit NBC Universal und TF1 eine Partnerschaft zur Co-Produktion von TV-Serien nach US-amerikanischem Vorbild mit in sich abgeschlossenen Episoden. Zudem baute die RTL Group ihre Position in der Aggregation und Vermarktung von Onlinevideos weiter aus und investierte in die US-amerikanischen Start-ups Clypd, das Technologien entwickelt, um Werbespots auch im linearen Fernsehen automatisiert zu vermarkten, und VideoAmp, das neue Vermarktungslösungen zur geräteübergreifenden Datenanalyse entwickelt. Fremantle Media gründete Digitalstudios und produzierte originäre Onlinevideo-Inhalte, beispielsweise für StyleHaul oder eigene YouTube-Kanäle wie Buzzr. Der Austausch von Informationen und Wissen innerhalb der RTL Group erfolgt in Synergy Committees.

Der weltweit größte Publikumsverlag Penguin Random House profitiert von seiner Größe und Reichweite sowie von dem Kreativ- und Innovativpotenzial seiner Verlags- und Vertriebsteams, die sich gemeinsam um jährlich mehr als 15.000 Neuerscheinungen kümmern. Im digitalen Bereich bringt das Unternehmen neue Applikationen, verbesserte E-Books und sogenannte Verticals hervor, um Lesergruppen mit gemeinsamen Interessen zusammenzuführen. Ein solches

Vertical, das in den USA bereits erfolgreich gestartet ist, ist die Buchempfehlungsplattform Brightly, mit der Eltern ihren Kindern ein lebenslanges Interesse am Lesen vermitteln können. Ebenfalls in den USA steigerte das Unternehmen die Zahl der E-Mail-Abonnenten seiner Buch- und Autoren-Newsletter um 43 Prozent gegenüber 2014; mit diesen und anderen Aktivitäten soll ein unmittelbarer Kontakt zu den Lesern hergestellt werden.

Gruner + Jahr hat 2015 seine Print-Offensive mit hohem Tempo vorangetrieben und insgesamt acht neue Magazine und fünf Sonderhefte erfolgreich auf den Markt gebracht. Zudem wurden insgesamt sieben Titel des G+J-Portfolios einem umfangreichen Relaunch unterzogen. Ebenso investierte G+J weiter in seine Digitalgeschäfte und baute sein Portfolio mit Akquisitionen wie dem deutschen E-Commerce-Anbieter für Geschenkkarten Danato und der Food-Plattform Delinero sowie dem Karriereportal Employour in Verbindung mit der Medienfabrik, die am 1. Januar 2016 von Arvato zu Gruner + Jahr wechselte, weiter aus. Im Juni 2015 wurde G+J exklusiver Partner von dem niederländischen Online-Kiosk-Anbieter Blendle in Deutschland. Unter dem Namen Greenhouse startet Gruner + Jahr ein Innovation Lab, in dem Geschäftsideen schnell auf Machbarkeit und Erfolgsaussichten geprüft werden sollen. Darüber hinaus stellte Gruner + Jahr Investitionsmittel und Medialeistung im Volumen von insgesamt 50 Mio. € bereit, um frühzeitig in innovative Digitalunternehmen zu investieren.

Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte eine organisatorische Neuordnung von Arvato unter einer neuen Führungsstruktur. In dieser liegt die Zuständigkeit für die Entwicklung und Vermarktung innovativer Dienstleistungslösungen in den Bereichen CRM, SCM, Financial Solutions, Digital Marketing und IT Solutions bei den Arvato-Geschäftseinheiten. Arvato stärkt die eigene Innovationskraft durch die Entwicklung neuer innovativer Lösungen und Technologien, den Erwerb innovativer Technologieträger und Dienstleistungsunternehmen und die zunehmende Kooperation mit Forschungsinstituten und Innovationspartnern.

Die Innovationen bei Be Printers liegen vor allem im Bereich Optimierung der Technologie und der Produktinnovationen. Zur Erhöhung der Energieeffizienz wurden diverse Maßnahmen wie z. B. bei Prinovis für die Verbesserung der Abluftsysteme umgesetzt. Ein Beispiel für Produktinnovationen ist ein Projekt für Sony in den USA. Es ist Teil eines neuen, mehrjährigen Vertrags, der 2015 geschlossen wurde. Im Rahmen dessen haben die US-Druckereien auch Cover und Komponenten von Vinyl-Schallplatten und CDs hergestellt – und damit ein weiteres neues Feld außerhalb des angestammten Buchdrucks erschlossen.

Wirtschaftsbericht

Unternehmensumfeld

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die Weltwirtschaft expandierte im Jahr 2015 nach wie vor moderat und ungleichmäßig. Der Zuwachs des realen Bruttoinlandsprodukts (BIP) verringerte sich leicht auf 3,1 Prozent gegenüber 3,4 Prozent im Jahr 2014. Dies geht vor allem auf ein schwächeres Wachstum in den Schwellenländern zurück. Im Gegensatz dazu erwies sich die konjunkturelle Lage in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften als robust.

Im Euroraum belebte sich die Wirtschaft etwas und verzeichnete einen Anstieg des realen BIP von 1,5 Prozent nach 0,9 Prozent im Vorjahreszeitraum. Unterstützend wirkte insbesondere die expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank auf die Binnennachfrage, während die Exporte unter einer Verlangsamung des globalen Handels litten.

Die deutsche Wirtschaft setzte im Berichtszeitraum ihren konjunkturellen Aufschwung fort. Das reale BIP wuchs um 1,7 Prozent nach 1,6 Prozent im Vorjahr. Auch in Frankreich konnte die Wirtschaft wieder einen Aufwärtstrend einschlagen. Das reale BIP-Wachstum im Jahr 2015 betrug 1,2 Prozent nach 0,2 Prozent im Jahr 2014. Die Wirtschaftstätigkeit in Großbritannien verlangsamte sich geringfügig mit einem Anstieg des realen BIP um 2,4 Prozent nach 3,0 Prozent im Vorjahr.

Die US-Konjunktur nahm nach einem schwachen Auftakt im Jahresverlauf wieder Fahrt auf. Insgesamt stieg das reale BIP im Jahr 2015 um 2,4 Prozent nach 2,4 Prozent im Jahr 2014.

Entwicklung relevanter Märkte

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

Die europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich im Jahr 2015 insgesamt positiv. Die TV-Werbemärkte in Deutschland und Ungarn verzeichneten ein moderates Wachstum, während sich die TV-Werbemärkte in Frankreich, den Niederlanden, Belgien und Kroatien stabil bis leicht wachsend entwickelten. Der TV-Werbemarkt in Spanien wuchs erneut deutlich.

Der Absatz gedruckter Bücher in den USA wuchs moderat, die Verlagsumsätze mit E-Books gingen aufgrund veränderter Verkaufskonditionen stark zurück. Der Markt für gedruckte Bücher in Großbritannien wuchs deutlich. Die deutsch- und

spanischsprachigen Buchmärkte entwickelten sich weitgehend stabil.

Die Zeitschriftenmärkte in Deutschland und Frankreich waren 2015 durch deutlich rückläufige Print-Anzeigenmärkte und moderat rückläufige Vertriebsmärkte geprägt, während die Digitalmärkte ein starkes Wachstum verzeichneten.

Aufgrund des anhaltenden Trends zum Outsourcing profitierten die Arvato-Geschäfte für Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Financial Solutions, IT Solutions und Digital Marketing von einem moderaten bis deutlichen Wachstum.

Die relevanten europäischen Druckmärkte entwickelten sich 2015 insgesamt rückläufig, wobei sich der Offsetmarkt deutlich stabiler entwickelte als der Tiefdruckmarkt. Der nordamerikanische Buchdruckmarkt verzeichnete einen moderaten Rückgang.

Die weltweiten Musikverlagsmärkte wiesen ein leichtes Wachstum auf, die seit Jahren rückläufigen Tonträgermärkte stabilisierten sich.

Die US-amerikanischen Bildungsmärkte sind 2015 in den für Bertelsmann relevanten Marktsegmenten E-Learning in den Bereichen Gesundheitswesen und Technologie, Online-Dienstleistungen und Hochschulbildung erwartungsgemäß stark gewachsen.

Wichtige Ereignisse des Geschäftsjahres

Mit Wirkung zum 1. Januar 2015 wurde das Vorstandsressort für Personal eingerichtet und Immanuel Hermreck als dafür verantwortliches Vorstandsmitglied in den Bertelsmann-Vorstand berufen.

Im April 2015 platzierte Bertelsmann zwei Hybridanleihen im Gesamtvolumen von 1,25 Mrd. €. Die beiden nachrangigen Anleihen mit einer Laufzeit von jeweils 60 Jahren und erstmaligen Rückzahlungsoptionen nach acht und zwölf Jahren erhöhen die finanzielle Flexibilität angesichts der laufenden strategischen Transformation von Bertelsmann. Im November 2015 hat Bertelsmann durch eine einseitige Verzichtserklärung auf die Ausübung eines spezifischen außerordentlichen Kündigungsrechts verzichtet.

Am 5. Mai 2015 wählte die Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA Gigi Levy-Weiss neu in den Aufsichtsrat. Hartmut Ostrowski und Lars Rebién Sørensen schieden aus dem Gremium aus.

Am 9. Juli 2015 hat der Bertelsmann-Aufsichtsrat Fernando Carro de Prada als CEO von Arvato in den Bertelsmann-Vorstand berufen. Er folgte auf Achim Berg, der aus dem Bertelsmann-Vorstand ausschied. Die Berufung steht im Zusammenhang mit einer Weiterentwicklung des Unternehmensbereichs Arvato. Durch eine Verschlankeung der Managementstrukturen sowie eine Straffung der Entscheidungs- und Berichtsprozesse wird die unternehmerische Eigenständigkeit und operative Agilität gestärkt.

Im November 2015 investierte Bertelsmann erneut in den Ausbau seiner Bildungsaktivitäten und erhöhte signifikant seine Beteiligung an dem Online-Bildungsanbieter Udacity.

Im Dezember 2015 baute Bertelsmann das strategische Wachstumsfeld Bildung weiter aus und investierte in den Online-Hochschuldienstleister HotChalk. Mit einem Transaktionsvolumen von insgesamt 179 Mio. € ist Bertelsmann größter Anteilseigner.

Am 18. Dezember 2015 übernahm Bertelsmann die verbleibenden 25,1 Prozent an der Druckerei-Gruppe Prinovis vom bisherigen Mitgesellschafter Axel Springer. Mit der vollständigen Übernahme des Unternehmens sollen die Unternehmensstrukturen vereinfacht werden.

Ertragslage

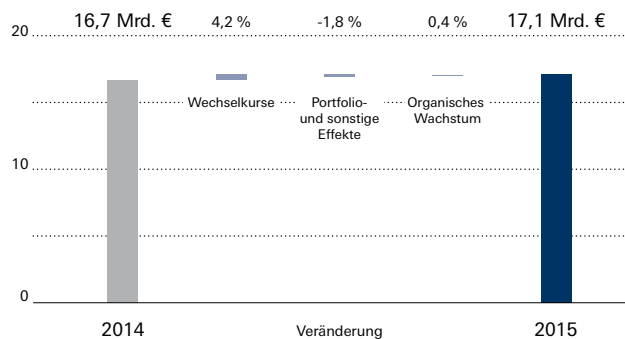
Die nachfolgende Analyse der Ertragsentwicklung bezieht sich auf die zum 31. Dezember 2015 fortgeführten Aktivitäten. Eine weitergehende Beschreibung der Ertragslage befindet sich im Abschnitt „Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns“.

Umsatzentwicklung

Der Konzernumsatz stieg im Geschäftsjahr 2015 um 2,8 Prozent auf 17,1 Mrd. €. Neben einem währungsbedingten Anstieg kamen Wachstumsimpulse aus einer erfolgreichen Geschäftsentwicklung bei den deutschen TV-Aktivitäten, den Digitalgeschäften der RTL Group und von Gruner + Jahr sowie einigen Dienstleistungsgeschäften von Arvato. Auch die weitere Expansion von BMG sowie der Aufbau des Bildungsgeschäfts wirkten sich positiv aus. Gegenläufig wirkte primär der fortgesetzte Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte. Bereinigt um Portfolio- und Wechselkurseffekte belief sich das organische Wachstum des Konzerns auf 0,4 Prozent. Die Wechselkurseffekte beliefen sich auf 4,2 Prozent und die Portfolioeffekte auf -1,8 Prozent.

Der Umsatz der RTL Group stieg im Jahr 2015 um 3,8 Prozent auf 6.029 Mio. € (Vj.: 5.808 Mio. €). Die positive Entwicklung wurde größtenteils getragen von der Mediengruppe RTL Deutschland, positiven Wechselkurseffekten und dem weiteren Ausbau der Digitalaktivitäten. Bei Penguin Random House erhöhte sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr insbesondere durch positive Währungskurseffekte sowie höhere Verkäufe gedruckter Bücher um 11,8 Prozent auf 3.717 Mio. € (Vj.: 3.324 Mio. €). Gruner + Jahr verbuchte bedingt durch Desinvestitionen und weiterhin rückläufige Anzeigen- und Vertriebsmärkte einen Umsatzrückgang um 12,0 Prozent auf 1.538 Mio. € (Vj.: 1.747 Mio. €). Der Umsatz von Arvato lag mit 4.847 Mio. € um 4,0 Prozent über dem Vorjahr (Vj.: 4.662 Mio. €). Arvato konnte insbesondere in den Bereichen Customer Relationship Management und Financial Solutions bestehende Kundenbeziehungen ausbauen und neue Kunden akquirieren. Der Umsatz bei Be Printers reduzierte sich um 25,5 Prozent bedingt durch die Veräußerung verschiedener Aktivitäten, sinkende Druckauflagen und Preisdruck auf 742 Mio. € (Vj.: 996 Mio. €). Die Corporate Investments entwickelten sich in Summe deutlich positiv, wozu besonders die kontinuierliche Expansion von BMG und der Ausbau des Bildungsgeschäfts beitrugen. Der Umsatz erhöhte sich um 22,4 Prozent auf 624 Mio. € (Vj.: 510 Mio. €).

Umsatzanalyse



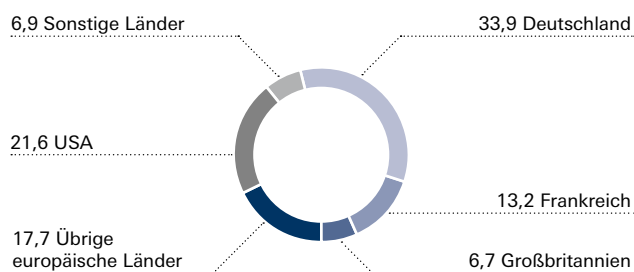
Umsatz der Unternehmensbereiche

in Mio. €	2015			2014		
	Deutschland	International	Gesamt	Deutschland	International	Gesamt
RTL Group	2.151	3.878	6.029	2.155	3.653	5.808
Penguin Random House	281	3.436	3.717	279	3.045	3.324
Gruner + Jahr	856	682	1.538	886	861	1.747
Arvato	2.277	2.570	4.847	2.214	2.448	4.662
Be Printers	330	412	742	375	621	996
Corporate Investments	139	485	624	190	320	510
Summe Umsatz der Bereiche	6.034	11.463	17.497	6.099	10.948	17.047
Corporate Center/Konsolidierung	-217	-139	-356	-236	-136	-372
Fortgeführte Aktivitäten	5.817	11.324	17.141	5.863	10.812	16.675

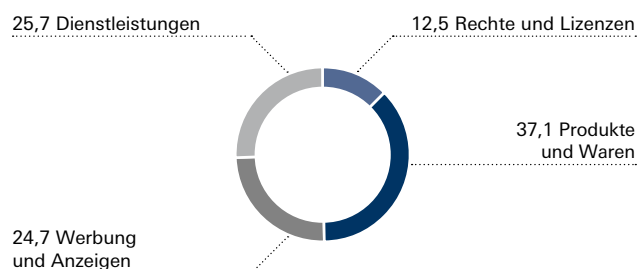
Die geografische Umsatzverteilung diversifizierte sich im Vergleich zum Vorjahr. Vor dem Hintergrund positiver Wechselkurseffekte für bestehende Aktivitäten und des fortgesetzten Aufbaus von Neugeschäften in den USA, insbesondere im Bildungsbereich, reduzierte sich der europäische Umsatzanteil insgesamt. Der Anteil des in Deutschland erzielten Umsatzes belief sich auf 33,9 Prozent gegenüber 35,2 Prozent im Vorjahr. Auf die Geschäfte in Frankreich entfiel ein Umsatzanteil von 13,2 Prozent (Vj.: 14,2 Prozent). In Großbritannien belief sich der Umsatzanteil auf 6,7 Prozent (Vj.: 6,4 Prozent). Die übrigen europäischen Länder erwirtschafteten 17,7 Prozent des Gesamtumsatzes nach 18,4 Prozent im Vorjahr. Der Umsatzanteil der USA erhöhte sich auf 21,6 Prozent (Vj.: 18,6 Prozent) und die sonstigen Länder erreichten einen Umsatzanteil von 6,9 Prozent (Vj.: 7,2 Prozent). Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz lag somit bei 66,1 Prozent (Vj.: 64,8 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.

Der Umsatzanteil der Wachstumsgeschäfte erhöhte sich durch organisches Wachstum und Akquisitionen auf insgesamt 28 Prozent (Vj.: 25 Prozent), während sich der Umsatzanteil strukturell rückläufiger Geschäfte durch Veräußerungen und Rückbau auf insgesamt 5 Prozent (Vj.: 8 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 Bereichen SCM, Financial Solutions und IT Solutions 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, das Speichermedienreplikationsgeschäft sowie das Club- und Direktmarketinggeschäft.

Konzernumsatz nach Regionen in Prozent



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Ergebnisanalyse

in Mio. €	2015	2014 (angepasst)
Operating EBITDA der Bereiche		
RTL Group	1.355	1.334
Penguin Random House	557	452
Gruner + Jahr	128	166
Arvato	394	384
Be Printers	47	64
Corporate Investments	80	44
Summe Operating EBITDA der Bereiche	2.561	2.444
Corporate Center/Konsolidierung	-76	-70
Operating EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	2.485	2.374
Nicht in den Sondereinflüssen enthaltene Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	-613	-606
Sondereinflüsse	-191	-619
EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern)	1.681	1.149
Finanzergebnis	-230	-295
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	1.451	854
Ertragsteueraufwand	-346	-286
Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	1.105	568
Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten	3	4
Konzernergebnis	1.108	572
davon: Ergebnis Bertelsmann-Aktionäre	677	162
davon: Ergebnis nicht beherrschender Anteilseigner	431	410

Operating EBITDA

Im Geschäftsjahr 2015 erzielte Bertelsmann einen Anstieg des Operating EBITDA auf 2.485 Mio. € (Vj.: 2.374 Mio. €). Neben dem Umsatz profitierte auch das operative Ergebnis von positiven Wechselkurseffekten. Darüber hinaus wurde im Zuge der Umsetzung der Transformations- und Wachstumsstrategie der Anteil ergebnisschwacher und strukturell rückläufiger Geschäfte gesenkt und das konzernweite Ergebnisverbesserungsprogramm weiter umgesetzt. Eine gute Ergebnisentwicklung verzeichneten insbesondere das amerikanische Buchverlagsgeschäft und das deutsche TV-Geschäft. Gegenläufig wirkten Anlaufverluste für Neugeschäfte und Kosten der laufenden Konzerntransformation. Die EBITDA-Marge lag mit 14,5 Prozent (Vj.: 14,2 Prozent) über dem hohen Niveau des Vorjahres.

Das Operating EBITDA der RTL Group erhöhte sich auf 1.355 Mio. € (Vj.: 1.334 Mio. €). Einer guten Ergebnisentwicklung bei der Mediengruppe RTL Deutschland standen insbesondere geringere Ergebnisbeiträge bei Fremantle Media gegenüber. Penguin Random House erzielte angesichts positiver Wechselkurseffekte und Einsparungen im Zuge der Integration einen signifikanten Anstieg des Operating EBITDA auf 557 Mio. € (Vj.: 452 Mio. €). Bei Gruner + Jahr reduzierte sich das Operating EBITDA auf 128 Mio. € (Vj.: 166 Mio. €). Ausschlaggebend dafür waren im Wesentlichen geringere

Umsätze im deutschen und internationalen Anzeigengeschäft sowie Anlaufverluste für Neugeschäfte und für die digitale Transformation. Arvato erwirtschaftete ein Operating EBITDA von 394 Mio. € (Vj.: 384 Mio. €). Der Ergebniszuwachs ist zurückzuführen auf die Bereiche CRM und SCM. Demgegenüber standen Belastungen in den Bereichen IT Solutions und Print Solutions. Das Operating EBITDA von Be Printers sank durch die allgemein rückläufige Entwicklung im Druckmarkt und Desinvestitionen auf 47 Mio. € (Vj.: 64 Mio. €). Für die Corporate Investments verdoppelte sich das Operating EBITDA nahezu von 44 Mio. € auf 80 Mio. €. Der signifikante Anstieg resultierte überwiegend aus organischem und akquisitorischem Wachstum in den Bereichen Musik und Bildung.

Sondereinflüsse

Die Sondereinflüsse normalisierten sich im Geschäftsjahr 2015. Im Vorjahreswert enthalten waren unter anderem einmalig hohe Belastungen aus einer Wertberichtigung auf die TV-Aktivitäten der RTL Group in Ungarn sowie Restrukturierungsaufwendungen, Wertberichtigungen und Veräußerungsverluste im Zuge des Rückbaus der Druckgeschäfte sowie der Club- und Direktmarketinggeschäfte. Im Berichtszeitraum verzeichnete Penguin Random House gegenüber dem Vorjahr niedrigere Integrationskosten. Einzelne Beteiligungen im Bildungsgeschäft wurden transaktionsbedingt erfolgswirksam aufgewertet und kompensieren die Belastungen im Vergleich zum Vorjahr.

Insgesamt beliefen sich die Sondereinflüsse im Geschäftsjahr 2015 auf -191 Mio. € nach -619 Mio. € im Vorjahr. Sie setzen sich aus Wertaufholungen und Wertminderungen in einer Gesamthöhe von -40 Mio. € (Vj.: -101 Mio. €), Neubewertungen von Beteiligungen zum beizulegenden Zeitwert von 82 Mio. € (Vj.: 24 Mio. €), Ergebnis aus Beteiligungsverkäufen in Höhe von 24 Mio. € (Vj.: -155 Mio. €), Restrukturierungsaufwendungen sowie weiteren Sondereinflüssen in Höhe von insgesamt -257 Mio. € (Vj.: -340 Mio. €) zusammen. Im Berichtszeitraum gab es keine Anpassungen der Buchwerte zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte nach -47 Mio. € im Vorjahr.

EBIT

Ausgehend vom Operating EBITDA ergab sich nach Einbeziehung der Sondereinflüsse in Höhe von -191 Mio. € (Vj.: -619 Mio. €) sowie der nicht in den Sondereinflüssen enthaltenen Abschreibungen, Wertminderungen und Wertaufholungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen in Höhe von -613 Mio. € (Vj.: -606 Mio. €) im Geschäftsjahr 2015 ein EBIT von 1.681 Mio. € (Vj.: 1.149 Mio. €). Der Anstieg gegenüber dem Vorjahreswert ist im Wesentlichen auf die in Summe geringere Ergebnisbelastung aus Sondereinflüssen zurückzuführen.

Konzernergebnis

Das Finanzergebnis verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr um 65 Mio. € auf -230 Mio. €. Der Anstieg im Zinsaufwand durch die Emission von Anleihen im Berichtszeitraum wurde überkompensiert durch die positive Abweichung der übrigen finanziellen Aufwendungen. Der Vorjahreswert enthielt Belastungen angesichts der vollständigen Übernahme von Gruner + Jahr. Der Ertragsteueraufwand belief sich auf -346 Mio. € (Vj.: -286 Mio. €). Die Abweichung zum Vorjahr ist unter anderem auf die im Vorjahr realisierte Nutzung steuerlicher Verlustvorträge zurückzuführen. Das Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten beträgt somit 1.105 Mio. € (Vj.: 568 Mio. €). Unter Berücksichtigung des Ergebnisses nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten von 3 Mio. € (Vj.: 4 Mio. €) ergibt sich ein Konzernergebnis von 1.108 Mio. € (Vj.: 572 Mio. €). Der Anstieg gegenüber dem Vorjahreswert ist auf die positive Entwicklung des operativen Ergebnisses und die insgesamt geringere Belastung aus Sondereinflüssen zurückzuführen. Der Anteil der nicht beherrschenden Anteilseigner am Konzernergebnis betrug 431 Mio. € (Vj.: 410 Mio. €). Der Anteil der Bertelsmann-Aktionäre am Konzernergebnis lag bei 677 Mio. € (Vj.: 162 Mio. €). Für das Geschäftsjahr 2015 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 sich aus dem Verhältnis der wirtschaftlichen Schulden zum Operating EBITDA ergibt und den definierten Wert von 2,5 nicht überschreiten sollte. Bei der Ermittlung des Verschuldungsgrads sind die im Berichtszeitraum begebenen Hybridanleihen zur Hälfte berücksichtigt. Die wirtschaftlichen Schulden sind definiert als Nettofinanzschulden abzüglich des 50-prozentigen Anteils des Nominalkapitals der Hybridanleihen, zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Nettobarwert der Operating Leases und werden wie das Operating EBITDA für Berechnungszwecke modifiziert.

Am 31. Dezember 2015 lag der Leverage Factor mit 2,4 unter dem Vorjahreswert und unterhalb des selbstgesetzten Höchstwertes von 2,5 (31. Dezember 2014: 2,7). Die wirtschaftlichen Schulden reduzierten sich zum 31. Dezember 2015 auf 5.609 Mio. € nach 6.039 Mio. € im Vorjahr. Eine Entlastung ergab sich vorwiegend durch die im Berichtszeitraum begebenen Hybridanleihen, die nur zur Hälfte den wirtschaftlichen Schulden zugerechnet werden. Die Nettofinanzschulden erhöhten sich auf 2.765 Mio. € (Vj.: 1.689 Mio. €). Der Anstieg ist im Wesentlichen auf eine freiwillige Zuführung von 650 Mio. € des durch den Bertelsmann Pension Trust e.V. treuhänderisch verwalteten Planvermögens im Rahmen der Einbeziehung von Gruner + Jahr und Prinovis zurückzuführen. Die Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen reduzierten sich dementsprechend und lagen zum 31. Dezember 2015 bei 1.709 Mio. € (31. Dezember 2014: 2.698 Mio. €).

Finanzierungsziele

	Ziel	2015	2014
Leverage Factor: Wirtschaftliche Schulden/Operating EBITDA ¹⁾	< 2,5	2,4	2,7
Coverage Ratio: Operating EBITDA/Finanzergebnis ¹⁾	> 4,0	10,1	7,5
Eigenkapitalquote: Eigenkapital zu Konzernbilanzsumme (in Prozent)	> 25,0	41,2	38,9

1) Nach Modifikationen.

Ein weiteres Finanzierungsziel ist die Coverage Ratio (Zinsdeckungsgrad). Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Operating EBITDA (nach Modifikationen) zum Finanzergebnis und soll über einem Wert von 4 liegen. Im Berichtszeitraum lag die Coverage Ratio bei 10,1 (Vj.: 7,5). Die Eigenkapitalquote im Konzern lag mit 41,2 Prozent (31. Dezember 2014: 38,9 Prozent) weiterhin deutlich über der selbstgesetzten Mindestanforderung von 25 Prozent.

Finanzierungsaktivitäten

Im Berichtszeitraum wurde die Kapitalausstattung im Konzern mit der Begebung von zwei Hybridanleihen im Gesamtvolumen von 1,25 Mrd. € gestärkt. Die nachrangigen Anleihen mit einer Laufzeit von 60 Jahren wurden in zwei durch Bertelsmann vorzeitig kündbaren Tranchen begeben. Die erste Tranche in Höhe von 650 Mio. € mit einem Kupon von 3,0 Prozent ist erstmals nach acht Jahren kündbar. Die zweite Tranche in Höhe von 600 Mio. € mit einem Kupon von 3,5 Prozent ist erstmals nach zwölf Jahren kündbar. Die in Luxemburg gelisteten Anleihen wurden von Moody's und Standard & Poor's (S&P) mit einem Emissions-Rating von Baa3 bzw. BBB- bewertet. Beide Anleihen werden von den Ratingagenturen zur Hälfte als Eigenkapital eingestuft und entlasten dadurch die für das Bonitätsrating relevanten Finanzkennzahlen von Bertelsmann.

Im Oktober wurde eine fällige Anleihe termingerecht aus bestehender Liquidität zurückgezahlt. Darüber hinaus nahm Bertelsmann am 1. Dezember 2015 ein Schuldscheindarlehen mit fünfjähriger Laufzeit über 100 Mio. € und ein Schuldscheindarlehen mit zehnjähriger Laufzeit über 150 Mio. € auf.

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 mit einer Laufzeit bis 2020. Diese bildet das Rückgrat der strategischen

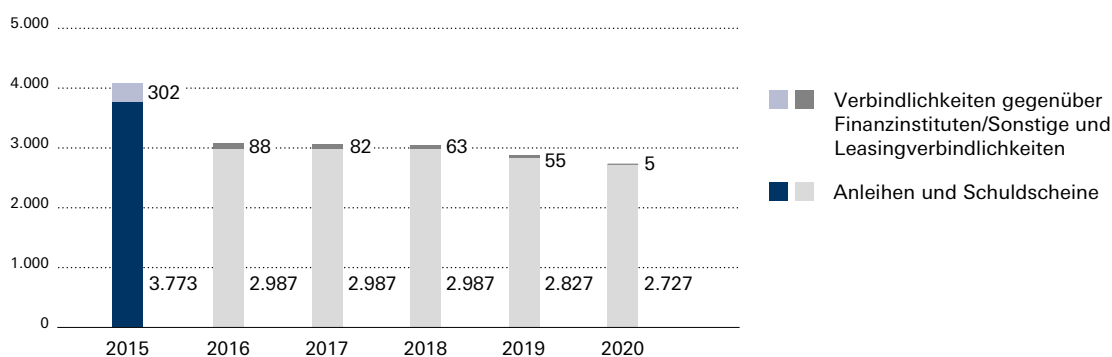
Anleihen und Schuldscheindarlehen der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Emissionsvolumen in Mio. €	Buchwert 31.12.2015 in Mio. €	Fälligkeit	Typ	Nominalzins in Prozent
1.000	786	26. September 2016	Anleihe	4,750
60	60	4. Mai 2019	Schuldscheindarlehen	4,207
100	100	18. November 2019	Floating Rate Note	3-Mon.-EURIBOR +40 Bp.
100	100	1. Dezember 2020	Schuldscheindarlehen	0,774
750	742	2. August 2022	Anleihe	2,625
500	496	14. Oktober 2024	Anleihe	1,750
150	149	1. Dezember 2025	Schuldscheindarlehen	1,787
100	98	29. Juni 2032	Anleihe	3,700
650	646	23. April 2075 ¹⁾	Hybridanleihe	3,000
600	596	23. April 2075 ²⁾	Hybridanleihe	3,500

1) Bertelsmann hat das Recht, diese Tranche der im April 2015 begebenen Hybridanleihe erstmals im April 2023 vorzeitig zurückzuzahlen; der Nominalzins bleibt bis zu diesem Zeitpunkt fix.

2) Bertelsmann hat das Recht, diese Tranche der im April 2015 begebenen Hybridanleihe erstmals im April 2027 vorzeitig zurückzuzahlen; der Nominalzins bleibt bis zu diesem Zeitpunkt fix.

Laufzeitenprofil – Finanzschulden in Mio. €



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.

Kapitalflussrechnung

Im Berichtszeitraum wurde ein Cashflow aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.600 Mio. € generiert (Vj.: 1.523 Mio. €). Der nachhaltige, um Einmaleffekte bereinigte Operating Free Cash Flow betrug 1.559 Mio. € (Vj.: 1.711 Mio. €). Die Abweichung gegenüber dem Vorjahreswert ist u. a. zurückzuführen auf eine insgesamt höhere Mittelbindung im Nettoumlaufvermögen. Höhere Belastungen ergeben sich zudem aus den Investitionen in langfristige operative Vermögenswerte. Die Cash Conversion Rate lag bei 83 Prozent (Vj.: 97 Prozent). Der Cashflow aus Investitionstätigkeit lag bei -1.785 Mio. € (Vj.: -1.523 Mio. €). Auf

Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, Sach- und Finanzanlagen entfallen davon -1.093 Mio. € (Vj.: -758 Mio. €). Die Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) betragen -166 Mio. € (Vj.: -820 Mio. €). Die Einzahlungen aus dem Verkauf von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten sowie von sonstigem Anlagevermögen lagen bei 163 Mio. € (Vj.: 90 Mio. €). Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug 122 Mio. € (Vj.: -1.434 Mio. €). Die Abweichung ist im Wesentlichen auf Mittelzuflüsse aus der Emission von Hybridanleihen im Berichtszeitraum zurückzuführen. Dividenden an die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA beliefen sich auf -180 Mio. € (Vj.: -180 Mio. €). Dividenden an nicht beherrschende Anteilseigner und weitere Auszahlungen an Gesellschafter wurden in Höhe von -450 Mio. € (Vj.: -585 Mio. €) ausgezahlt. Zum 31. Dezember 2015 verfügte Bertelsmann über liquide Mittel in Höhe von 1,3 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €).

Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €	2015	2014 (angepasst)
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	1.600	1.523
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.785	-1.523
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	122	-1.434
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	-63	-1.434
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderungen der liquiden Mittel	42	50
Liquide Mittel am 1.1.	1.331	2.715
Liquide Mittel am 31.12.	1.310	1.331
Abzüglich liquider Mittel der Veräußerungsgruppen	-	-2
Liquide Mittel am 31.12. (laut Konzernbilanz)	1.310	1.329

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 2015 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 41 Mio. € (Vj.: 62 Mio. €) lagen im Geschäftsjahr 2015 bei 1.281 Mio. € (Vj.: 1.601 Mio. €). Die Investitionen gemäß Kapitalflussrechnung betrugen 1.259 Mio. € (Vj.: 1.578 Mio. €). Von den Sachanlageinvestitionen in Höhe von 297 Mio. € (Vj.: 334 Mio. €) entfiel wie in den Vorjahren der größte Teil auf Arvato. In immaterielle Vermögenswerte wurden 349 Mio. € (Vj.: 248 Mio. €) investiert, die insbesondere auf die RTL Group für Investitionen in Filmrechte sowie auf BMG für den Erwerb von Musikkatalogen entfielen. Für Investitionen in Finanzanlagen wurden 447 Mio. € (Vj.: 176 Mio. €) aufgewandt. Hierzu zählen insbesondere die Anteilerwerbe an HotChalk und Udacity. Kaufpreis-

Investitionen nach Bereichen

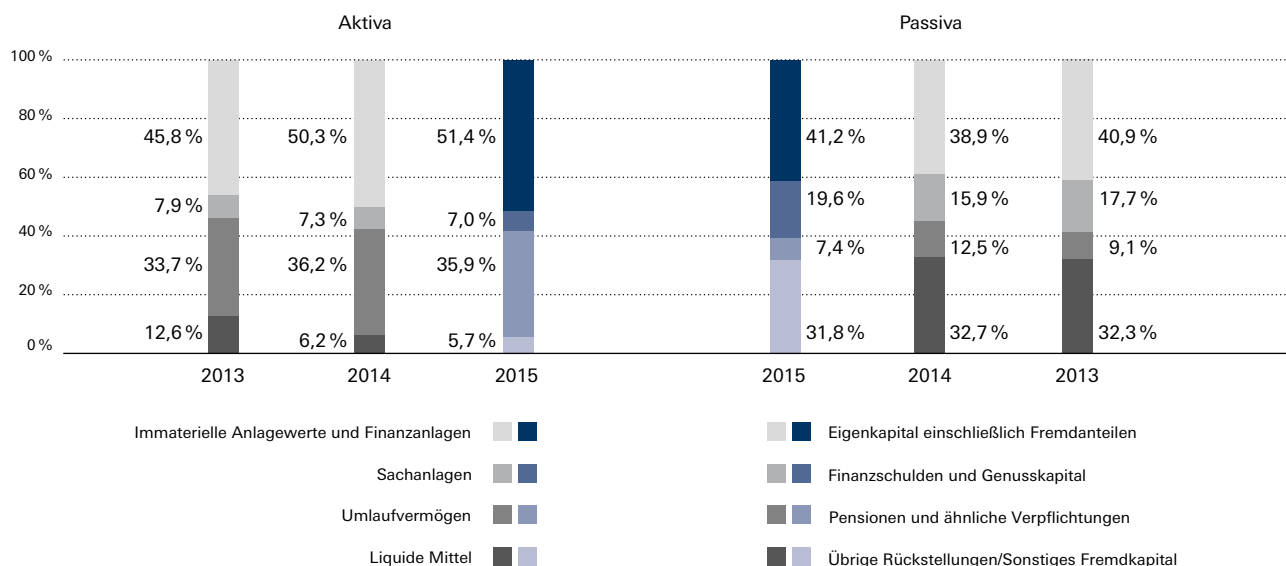
in Mio. €	2015	2014
RTL Group	330	468
Penguin Random House	43	121
Gruner + Jahr	52	62
Arvato	203	246
Be Printers	16	29
Corporate Investments	613	656
Summe Investitionen der Bereiche	1.257	1.582
Corporate Center/Konsolidierung	2	-4
Gesamtinvestitionen	1.259	1.578

zahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) lagen im Berichtszeitraum bei 166 Mio. € (Vj.: 820 Mio. €).

Bilanz

Die Bilanzsumme zum 31. Dezember 2015 erhöhte sich auf 22,9 Mrd. € (Vj.: 21,6 Mrd. €). Die liquiden Mittel lagen mit 1,3 Mrd. € auf dem Niveau des Vorjahres (Vj.: 1,3 Mrd. €). Das Eigenkapital erhöhte sich auf 9,4 Mrd. € (Vj.: 8,4 Mrd. €). Ausschlaggebend hierfür war der Anstieg der Gewinnrücklagen infolge des signifikant gestiegenen Konzernergebnisses im Berichtszeitraum. Durch das höhere Eigenkapital erhöhte

Bilanzstruktur



sich auch die Eigenkapitalquote von 38,9 Prozent im Vorjahr auf 41,2 Prozent. Das auf die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA entfallende Eigenkapital stieg auf 7,5 Mrd. € (Vj.: 6,5 Mrd. €). Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen verringerten sich größtenteils aufgrund einer freiwilligen Zuführung des durch den Bertelsmann Pension Trust e. V. treuhänderisch verwalteten Planvermögens und eines zinsbedingten Rückgangs der Verpflichtungen aus Versorgungszusagen auf 1.709 Mio. € (Vj.: 2.698 Mio. €). Durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebene Aufnahme von Finanzschulden stiegen die Bruttofinanzschulden von 3.018 Mio. € auf 4.075 Mio. € zum 31. Dezember 2015. Darüber hinaus blieb die Bilanzstruktur im Vorjahresvergleich weitgehend unverändert.

Genusskapital

Zum 31. Dezember 2015 betrug der Nennwert des Genusskapitals unverändert zum Vorjahr 301 Mio. €. Unter Anwendung der Effektivzinsmethode belief sich der Buchwert des Genusskapitals zum 31. Dezember 2015 auf 413 Mio. € (Vj.: 413 Mio. €). 94 Prozent des nominalen Genusskapitals entfallen auf den Genussschein 2001 (ISIN DE0005229942) und 6 Prozent auf den Genussschein 1992 (ISIN DE0005229900).

Die Genussscheine 2001 sind an der Frankfurter Wertpapierbörse zum Handel im Regulierten Markt zugelassen. Die Notierung erfolgt in Prozent des Nominalwerts. Im Juni erreichte der Schlusskurs des Genussscheins 2001 mit 296,00 Prozent

seinen niedrigsten Stand, im April mit 357,50 Prozent seinen höchsten Stand im Geschäftsjahr 2015.

Nach den Genussscheinbedingungen für den Genussschein 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 Genussscheine 2001 auch für das Geschäftsjahr 2015 eine Ausschüttung von 15 Prozent auf den Grundbetrag erfolgen.

Aufgrund des geringen Volumens weisen die zum Regulierten Markt an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassenen Genussscheine 1992 einen nur noch bedingt liquiden Börsenhandel auf. Für die Genussscheine 1992 richtet sich die Ausschüttung nach der Gesamtkapitalrendite des Konzerns. Da im Geschäftsjahr 2015 eine Gesamtkapitalrendite von 6,99 Prozent (Vj.: 4,93 Prozent) erzielt wurde, wird sich die Ausschüttung auf die Genussscheine 1992 für das Geschäftsjahr 2015 auf 7,99 Prozent (Vj.: 5,93 Prozent) des Grundbetrags belaufen.

Die Ausschüttung auf beide Genussscheine wird voraussichtlich am 10. Mai 2016 erfolgen. Laut den Genussscheinbedingungen kontrolliert der Abschlussprüfer der Bertelsmann SE & Co. KGaA, ob die Gewinnausschüttung zutreffend ermittelt wurde. Hierüber legt der Abschlussprüfer für beide Genussscheine eine Bescheinigung vor.

Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns

RTL Group

Europas führender Unterhaltungskonzern verzeichnete einen positiven Geschäftsverlauf und steigerte 2015 sowohl den Umsatz als auch das operative Ergebnis. Der Umsatz der RTL Group wuchs um 3,8 Prozent auf 6,0 Mrd. € (Vj.: 5,8 Mrd. €), was insbesondere auf die gute Entwicklung der europäischen Werbemärkte, den starken Ausbau des Digitalgeschäfts und positive Währungseinflüsse zurückzuführen ist. Das Operating EBITDA legte im Berichtszeitraum um 1,6 Prozent auf 1,4 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €) zu. Ein deutlich höherer Ergebnisbeitrag der Mediengruppe RTL Deutschland und von RTL Hungary konnte Rückgänge im Produktionsgeschäft von Fremantle Media überkompensieren. Die EBITDA-Marge betrug im Berichtsjahr 22,5 Prozent (Vj.: 23,0 Prozent). Die RTL Group beschäftigte zum Jahresende 12.258 Mitarbeiter.

Die europäischen TV-Werbemärkte, in denen die RTL Group aktiv ist, legten 2015 durchweg zu oder blieben stabil. Besonders Deutschland verzeichnete Zuwächse, wobei die Mediengruppe RTL sich besser als der Gesamtmarkt entwickelte. Sowohl der Umsatz als auch das Ergebnis erreichten erneut Rekordwerte. Dazu trug neben steigenden Werbeeinnahmen auch ein wachsendes Distributionsgeschäft bei. Der Hauptsender RTL Television blieb in der Primärzielgruppe trotz leicht rückläufiger Zuschauerzahlen weiterhin klarer Marktführer.

Die französische Gruppe M6 verzeichnete vor dem Hintergrund des Verkaufs der E-Commerce-Plattform Mistergooddeal im Vorjahr und geringerer Erlöse im Homeshopping-Geschäft einen moderaten Rückgang beim Umsatz und ein leicht niedrigeres Operating EBITDA. Die Sendergruppe konnte ihren Zuschauermarktanteil in Summe steigern. In den Niederlanden erzielte RTL Nederland unter anderem dank wachsender Distributionserlöse einen höheren Umsatz; das operative Ergebnis blieb stabil. Die deutliche Führung in der Zuschauergunst konnte RTL Nederland weiter ausbauen.

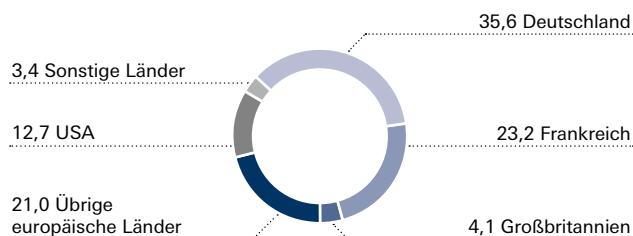
Die Produktionstochter Fremantle Media steigerte ihren Umsatz primär dank positiver Wechselkurseffekte. Das operative Ergebnis war unter anderem aufgrund geringerer Ergebnisbeiträge aus dem Format „American Idol“ und erhöhter Investitionen in neue Formate rückläufig. Internationale Erfolge erzielte das Unternehmen beispielsweise mit der für RTL Television produzierten Serie „Deutschland 83“, die im Berichtsjahr in die USA und nachfolgend in zahlreiche weitere Länder verkauft werden konnte.

Die RTL Group investierte weiterhin in ihre drei strategischen Säulen Sender-, Inhalte- und Digitalgeschäft und lancierte 2015 vier neue lineare TV-Sender: Im März gingen in Kroatien

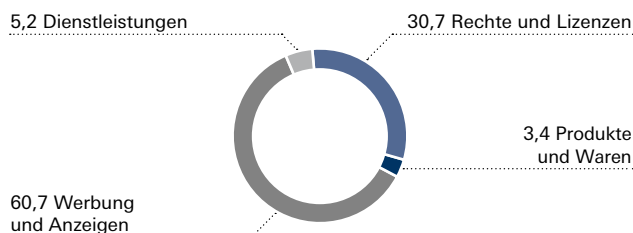
drei thematische Pay-TV-Sender an den Start, im September der Nachrichtenkanal RTL Z in den Niederlanden. Das Produktionsgeschäft wurde ausgebaut: Fremantle Media erwarb unter anderem Anteile an den Produktionsfirmen Full Fat TV und Naked Entertainment in Großbritannien, Wildside in Italien, Fontaram und Kwai in Frankreich sowie No Pictures Please in den Niederlanden. Damit stärkte Fremantle Media die kreative Vielfalt des Unternehmens in den Genres Scripted, Unterhaltung und Factual.

Die Digitalumsätze der RTL Group wuchsen um 72 Prozent und überschritten die Schwelle von 500 Mio. Euro; ihr Anteil am Gesamtumsatz verdoppelte sich im Berichtszeitraum auf acht Prozent. Die Anzahl der Onlinevideo-Abrufe auf den Angeboten der RTL Group erreichte 105 Milliarden – ein Zuwachs von 188 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Unternehmen des im Juni gegründeten RTL Digital Hub – v. a. BroadbandTV, StyleHaul und SpotX – steigerten ihre Umsätze jeweils deutlich um hohe zweistellige Raten.

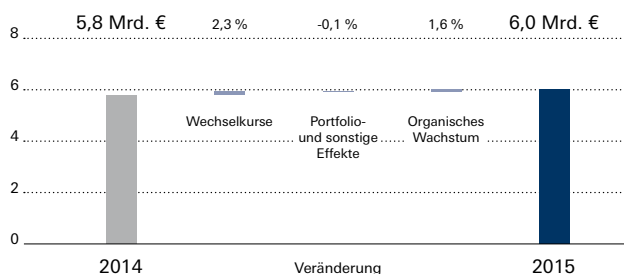
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Penguin Random House

Die weltweit führende Publikumsverlagsgruppe Penguin Random House steigerte sowohl den Umsatz als auch das operative Ergebnis im Geschäftsjahr 2015 deutlich. Der Umsatz stieg in stabilen Märkten dank positiver Wechselkurseffekte um 11,8 Prozent auf 3,7 Mrd. € (Vj.: 3,3 Mrd. €), das Operating EBITDA legte kräftig um 23,2 Prozent auf 557 Mio. € (Vj.: 452 Mio. €) zu. Dahinter standen außer den genannten Wechselkurseffekten Einsparungen aus der inzwischen weitgehend abgeschlossenen Integration der zum 1. Juli 2013 zusammengeführten Geschäfte von Penguin und Random House sowie ein starkes Bestsellergeschäft. Die EBITDA-Marge betrug 15,0 Prozent (Vj.: 13,6 Prozent). Die Buchverlagsgruppe, deren Anteile mit Ausnahme des vollständig zu Bertelsmann gehörenden deutschen Geschäfts zu 53 Prozent von Bertelsmann und zu 47 Prozent von Pearson gehalten werden, beschäftigte zum Jahresende 10.582 Mitarbeiter.

Zu den nachgefragtesten Veröffentlichungen des Jahres zählte Paula Hawkins' Debütroman „Girl on the Train“, von dem Penguin Random House im englisch- und deutschsprachigen Raum mehr als sieben Millionen Exemplare in allen Formaten – gedruckt, E-Book oder Hörbuch – absetzte. „Grey“, der neue Roman von E L James aus der Reihe „Fifty Shades“, wurde in Englisch, Deutsch und Spanisch 8,5 Mio. Mal verkauft. Im Kinder- und Jugendbuchbereich waren insbesondere Titel von Dr. Seuss mit insgesamt 10,8 Millionen verkauften Exemplaren und „Diary of a Wimpy Kid: Old School“ von Jeff Kinney mit 1,2 Millionen verkauften Exemplaren erfolgreich.

In den USA platzierten die Verlage von Penguin Random House 584 Print- und E-Book-Titel auf den Bestsellerlisten der „New York Times“, davon 79 auf Platz eins. Neben Büchern wie „Rogue Lawyer“ von John Grisham, „The Life-Changing Magic of Tidying Up“ von Marie Kondo und „Between the World and Me“ von Ta-Nehisi Coates waren zahlreiche Kinder- und Jugendbücher erfolgreich, darunter „Paper Towns“ von John Green sowie neue Romane von James Dashner und Rick Yancey. Umsatz und Ergebnis lagen über Vorjahr.

Penguin Random House UK wuchs profitabel. Die dortigen Verlage stellten 211 Titel auf den Bestsellerlisten der „Sunday Times“, davon 31 auf Platz eins. Zu den nachgefragtesten Veröffentlichungen zählten auch hier „Grey“ von E L James und „Girl on the Train“ von Paula Hawkins, Belletristik von Harper Lee und Jeff Kinneys „Diary of a Wimpy Kid: Old School“.

Die Penguin Random House Grupo Editorial verzeichnete eine Erholung der Geschäfte im nach wie vor volatilen spanischen Markt; in Lateinamerika wurden ebenfalls Zuwächse erzielt. Bestseller waren unter anderem „Hombres buenos“ von Arturo Pérez-Reverte, „El amante japonés“ von Isabel Allende sowie „El mundo azul“ von Albert Espinosa. Bei der Integration

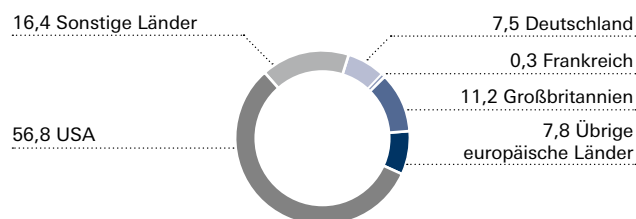
der im Vorjahr übernommenen spanisch- und portugiesischsprachigen Verlagsaktivitäten von Santillana Ediciones Generales wurden signifikante Fortschritte erzielt.

Die Verlagsgruppe Random House in Deutschland steigerte den Umsatz, erreichte einen Rekord beim operativen Ergebnis und entwickelte sich damit besser als der Markt. Zu den meistverkauften Titeln gehörten „Die Betrogenen“ von Charlotte Link und „Altes Land“ von Dörte Hansen.

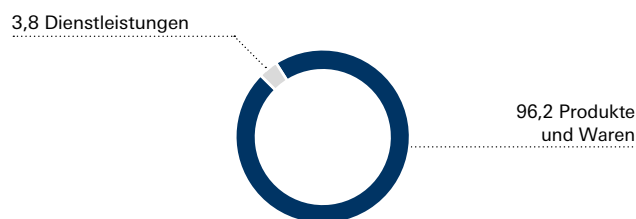
Penguin Random House baute in allen Märkten das Digitalgeschäft weiter aus; in den USA war der E-Book-Absatz indessen von neuen Verkaufskonditionen im Handel gekennzeichnet. Die Verlagsgruppe trennte sich im Berichtsjahr von der Self-Publishing-Einheit Author Solutions und vom australischen Onlinebuchhändler Bookworld.

Autoren von Penguin Random House gewannen prestigeträchtige Auszeichnungen, darunter den Pulitzer Prize für Biographie für „The Pope and Mussolini“ von David I. Kertzer und den Man Booker Prize für „A Brief History of Seven Killings“ von Marlon James.

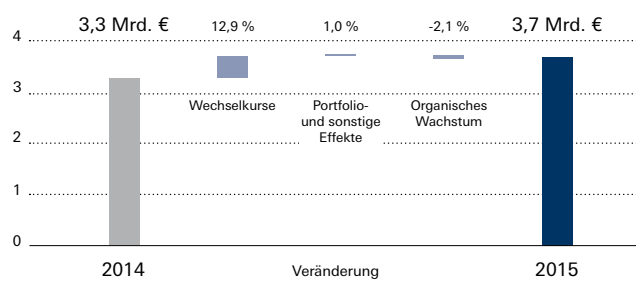
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Gruner + Jahr

Gruner + Jahr setzte im Geschäftsjahr 2015 die strategische Transformation zu einem führenden Haus der Inhalte fort. Bedingt durch Veräußerungen und die Endkonsolidierung der Geschäfte in Asien im Vorjahreszeitraum sowie die allgemeine Entwicklung im Anzeigenmarkt verzeichnete G+J einen um 12 Prozent verringerten Umsatz von 1,54 Mrd. € (Vj.: 1,75 Mrd. €). In den Kernmärkten Deutschland und Frankreich legten die Umsätze der Digitalaktivitäten hingegen weiter zu. Infolge der insgesamt sinkenden Umsatzerlöse sowie anhaltend hoher Aufwendungen für den Ausbau der Digitalgeschäfte ging das Operating EBITDA um 22,9 Prozent auf 128 Mio. € (Vj.: 166 Mio. €) zurück. Die EBITDA-Marge betrug 8,3 Prozent (Vj.: 9,5 Prozent). G+J beschäftigte zum Jahresende 13.245 Mitarbeiter.

Im November 2015 wurde entschieden, die Arvato-Tochter Medienfabrik ab 1. Januar 2016 Gruner + Jahr zuzuordnen, um zusammen mit G+J Corporate Editors den größten Content-Communication-Anbieter in Deutschland zu schaffen. G+J erwarb zum Jahresende das auf Schüler- und Studierendenmarketing spezialisierte Start-up Employour.

G+J Deutschland verzeichnete angesichts eines deutlich rückläufigen Print-Anzeigengeschäfts einen Umsatz- und Ergebnisrückgang. Die Vertriebslöse entwickelten sich aufgrund einer Print-Offensive und angepasster Copypreise gegen den Markt stabil. G+J investierte sowohl in die Erweiterung seines Zeitschriften-Portfolios („Barbara“, „Brigitte Wir“, „Stern Crime“, „National Geographic Traveler“) als auch in digitale Aktivitäten. So erwarb das Unternehmen u. a. den auf Geschenkideen spezialisierten E-Commerce-Anbieter Danato und übernahm die Food-Plattform Delinero vollständig. Mit dem niederländischen Start-up Blendle schloss G+J eine strategische Partnerschaft. G+J stellte zudem Investitionsmittel und Medialeistung im Volumen von insgesamt 50 Mio. € bereit, um in Start-ups und Innovationen zu investieren. Daneben wurden erste Projekte aus dem Innovationslabor Greenhouse realisiert. G+J EMS baute seine Position als Premium-Crossmedia-Vermarkter aus. Das Unternehmen wuchs u. a. dank innovativer Native-Advertising-Produkte, sogenannter Programmatic- und Word-of-Mouth-Kampagnen.

Die Motor Presse Stuttgart verzeichnete vor allem durch den Verkauf des Frankreichgeschäfts geringere Umsätze, das Ergebnis verbesserte sich aber dank Kostenmaßnahmen. Die sächsische DDV Mediengruppe verzeichnete dank gut laufender Neugeschäfte und höherer Vertriebslöse mehr Umsatz, das Ergebnis ging infolge der Einführung des Mindestlohns zurück.

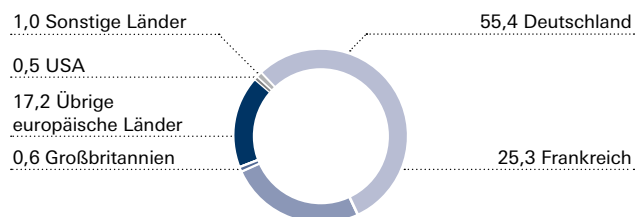
Der Umsatz der internationalen Geschäfte konnte 2015 organisch gesteigert werden, war insgesamt aber rückläufig. In Frankreich steigerte die G+J-Tochter Prisma Media den Umsatz leicht, das Operating EBITDA ging trotz eines stark

wachsenden Digitalgeschäfts leicht zurück. Erfolgreich entwickelte sich insbesondere der Videovermarkter Advideum. Die Aktivitäten in Österreich blieben in Umsatz und Ergebnis unter Vorjahr. Der österreichische Pressemarkt war weiter stark unter Druck, was sich auch in der Entwicklung der Verlagsgruppe News widerspiegelt. Im Anzeigengeschäft gewann die Gruppe aber Marktanteile hinzu. Die Aktivitäten von Gruner + Jahr in China entwickelten sich analog zur verminderten Wachstumsdynamik in China deutlich rückläufig; seit Ende 2014 werden die Geschäfte von Boda nur noch at-equity konsolidiert.

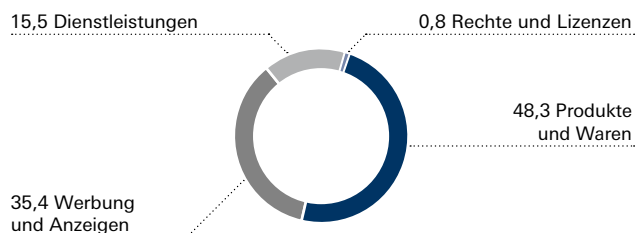
Das spanische Geschäft verzeichnete im Ergebnis dank Kostenmaßnahmen einen deutlichen Aufwärtstrend und war erstmals seit 2010 wieder profitabel. G+J Niederlande wies eine weitgehend stabile Umsatz- und Ergebnisentwicklung aus. Aus dem italienischen Markt zog sich G+J aufgrund mangelnder strategischer Perspektiven zum 1. Juli 2015 durch Verkauf des 50-prozentigen Anteils am Joint Venture Gruner + Jahr/Mondadori zurück.

Auch 2015 wurden zahlreiche Journalisten und Autoren von G+J für ihre Arbeiten mit Preisen ausgezeichnet.

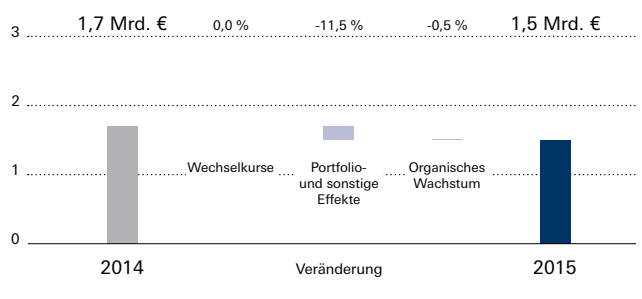
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Arvato

Der international tätige Dienstleister Arvato verzeichnete im Geschäftsjahr 2015 ein moderates Umsatzwachstum und einen leichten Anstieg beim operativen Ergebnis. Der Umsatz wuchs sowohl akquisitorisch als auch organisch und legte insgesamt um 4,0 Prozent auf 4,8 Mrd. € (Vj.: 4,7 Mrd. €) zu. Trotz konjunktureller Herausforderungen in einzelnen Märkten und Anlaufkosten für neue Projekte stieg das Operating EBITDA um 2,6 Prozent auf 394 Mio. € (Vj.: 384 Mio. €). Die EBITDA-Marge betrug damit 8,1 Prozent nach 8,2 Prozent im Vorjahr. Arvato beschäftigte zum Jahresende 72.457 Mitarbeiter.

Im Juli wechselte die Führung von Arvato. Der Unternehmensbereich wird seither von einer Geschäftsleitung um Fernando Carro als CEO geführt. Die Sparten-CEOs der drei großen Solution Groups Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM) und Financial Solutions rückten in das Group Management Committee von Bertelsmann auf. Die Druck- und Replikationsgeschäfte von Arvato wurden mit Wirkung zum 1. Januar 2016 in die neu gegründete Bertelsmann Printing Group überführt, die Kommunikationsagentur Medienfabrik der Bertelsmann-Tochter Gruner + Jahr zugeordnet. Damit ist Arvato auf die wachstumsstarken Dienstleistungsgeschäfte fokussiert.

Umsatz und Ergebnis der Solution Group CRM stiegen im Geschäftsjahr deutlich. Dabei setzte das Geschäft seine Transformation vom telefonischen Kunden-Service hin zu umfassenden digitalen Kommunikationsdienstleistungen weiter fort. In den Branchen Healthcare und IT/Internet konnte die Solution Group CRM wichtige neue Kunden gewinnen.

Die Solution Group SCM baute 2015 sowohl in Deutschland als auch international bestehende Kundenbeziehungen aus; Umsatz und Ergebnis legten leicht zu. Positive Impulse kamen dabei aus den US-Geschäften, dem strategischen Wachstumsfeld E-Commerce-Dienstleistungen sowie Lösungen für die Gesundheitsbranche.

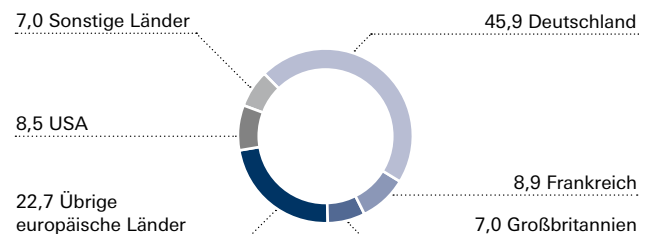
Die Solution Group Financial Solutions legte im Berichtszeitraum beim Umsatz zu, das operative Ergebnis blieb auf hohem Niveau stabil. Gestützt wurde dies vor allem durch eine positive Geschäftsentwicklung in den skandinavischen und deutschsprachigen Ländern. Durch die zum 1. Juni 2015 erworbene 40-prozentige Beteiligung an dem brasilianischen Finanzdienstleister Intervalor gelang zudem der Einstieg in den lateinamerikanischen Markt.

Die Nachfrage nach Dienstleistungen der Solution Group IT rund um die Themenfelder Anwendungsentwicklung und Systemintegration war auch im Berichtsjahr 2015 konstant hoch. Überlagert wurde diese Entwicklung durch hohe

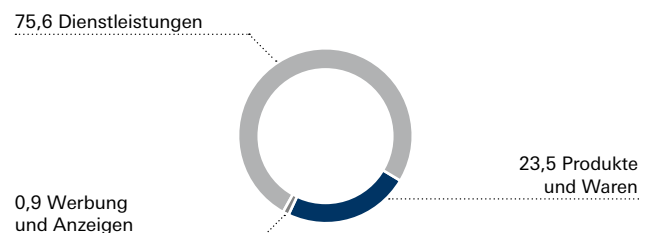
Set-up-Kosten in einem Großprojekt sowie einen Geschäftsrückgang in den USA. Im Umsatz legten die IT-Geschäfte zu, beim Ergebnis gaben sie leicht nach. Im Bereich Digital Marketing wurde 2015 die Transformation der bestehenden Geschäfte weiter vorangetrieben.

Die Druckgeschäfte von Arvato gaben in Umsatz und Ergebnis leicht nach. Durch weitere Investitionen wurde die Technologieführerschaft gefestigt. Die Umsätze in der Speichermedienreplikation gingen erwartungsgemäß zurück; in den USA stellte Arvato seine Replikationsaktivitäten zum Jahresende ein.

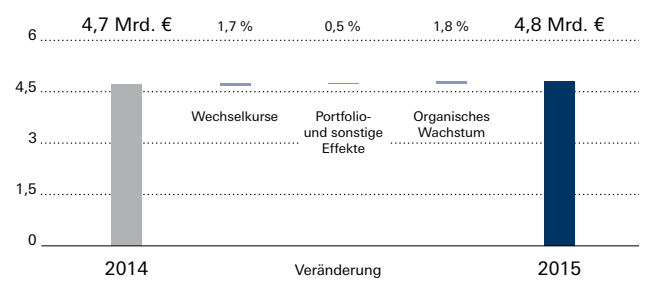
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Inneumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Be Printers

Die im Unternehmensbereich Be Printers gebündelten europäischen Tiefdruckaktivitäten und internationalen Offset- und Digitaldruckereien von Bertelsmann gaben im Geschäftsjahr 2015 sowohl beim Umsatz als auch beim operativen Ergebnis nach. Der Umsatz von Be Printers sank 2015 um 25,5 Prozent auf 742 Mio. € (Vj.: 996 Mio. €). Das Operating EBITDA verringerte sich um 26,6 Prozent auf 47 Mio. € (Vj.: 64 Mio. €). Die EBITDA-Marge betrug 6,3 Prozent nach 6,4 Prozent im Vorjahr. Be Printers beschäftigte zum Jahresende 3.415 Mitarbeiter.

Hintergrund für diese Entwicklung waren vor allem Desinvestitionen in Südeuropa sowie ein marktbedingter operativer Geschäftsrückgang im europäischen Tiefdruckmarkt. Auch der Technologiewandel hin zu mehr Offset- und Digitaldruck sowie sinkende Auflagen bei Zeitschriften, Katalogen und Print-Werbung belasteten den Umsatz im Tiefdruckgeschäft. Zugleich konnten bestehende Verträge mit großen Verlags-häusern wie G+J, Klambt und Axel Springer in Europa sowie mit Sony Entertainment in den USA verlängert werden.

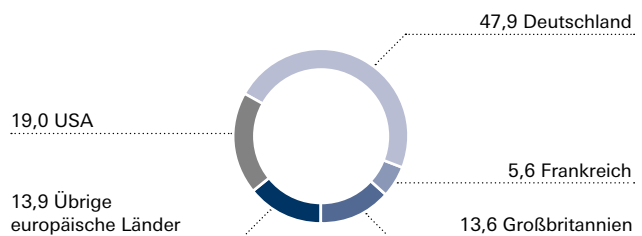
Im Dezember 2015 übernahm Be Printers die verbleibenden 25,1 Prozent an der Druckerei-Gruppe Prinovis vom bisherigen Mitgesellschafter Axel Springer. Die Konzernmutter Bertelsmann fasste in der Folge ihre bei Arvato und Be Printers angesiedelten Offset- und Tiefdruckaktivitäten zum 1. Januar 2016 unter dem Dach der Bertelsmann Printing Group zusammen und schuf damit den größten Druckereiverbund Europas. Auch verschiedene kleinere Medien- und Dienstleistungsgeschäfte sowie das Replikationsgeschäft wurden dem neuen Unternehmensbereich zugeordnet.

Für Be Printers lag der Schwerpunkt 2015 weiterhin auf einem Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit bei Qualität und Kosten. Im Zuge der Konzentration auf Kernmärkte zog sich das Unternehmen im Berichtszeitraum aus Spanien zurück: Die Druckereien Rotocobrhi in Madrid und Eurohueco in Barcelona wurden im April 2015 an den britischen Druckinvestor Walstead Capital verkauft.

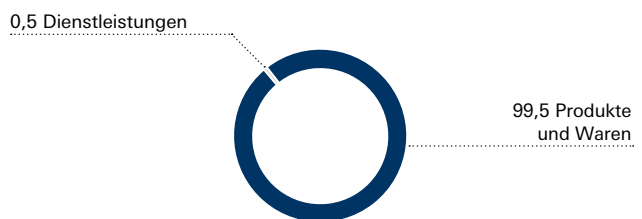
Der europäische Tiefdrucker Prinovis erweiterte mit dem Start des Regelbetriebs zweier Offsetdruckmaschinen am Standort Dresden seine Angebotspalette in Richtung kleinerer Auflagen, zusätzlicher Formate und kurzfristigerer Zeitpläne. Aufgrund insgesamt niedrigerer Auftragsvolumina verbuchte Prinovis gegenüber dem Vorjahr jedoch deutliche Rückgänge bei Umsatz und Ergebnis.

Die US-Druckereien von Be Printers sahen sich mit sinkenden Marktpreisen im Segment Buchdruck konfrontiert, konnten dies aber durch eine Ausweitung des Geschäfts mit innovativen Printprodukten auf neue Branchen mehr als ausgleichen.

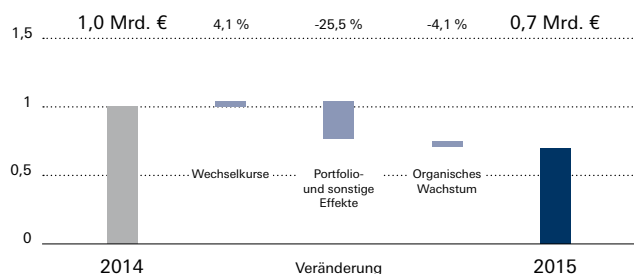
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Corporate Investments/Corporate Center

Der Bereich Corporate Investments, der alle operativen Aktivitäten von Bertelsmann auf Konzernebene umfasst, entwickelte sich im Geschäftsjahr 2015 positiv: Umsatz und operatives Ergebnis wurden deutlich gesteigert. Der Umsatz erhöhte sich um 22,4 Prozent auf 624 Mio. € (Vj.: 510 Mio. €) und das Operating EBITDA um 82 Prozent auf 80 Mio. € (Vj.: 44 Mio. €). Dazu trugen die fortgesetzte Expansion des Musikunternehmens BMG sowie der Ausbau des Bildungsgeschäfts bei. Die EBITDA-Marge betrug 12,8 Prozent nach 8,6 Prozent im Vorjahr. Bei Corporate Investments waren zum Jahresende 4.654 Mitarbeiter beschäftigt.

Bertelsmann erzielte im Berichtsjahr wesentliche Fortschritte beim Aufbau des neuen Geschäftsfeldes Bildung. Das Unternehmen erhöhte seine Beteiligung am Online-Bildungsanbieter Udacity und wurde größter Anteilseigner von HotChalk, einem Online-Bildungsdienstleister in den USA. Die Marktposition von Relias Learning wurde durch die Übernahme des E-Learning-Anbieters RediLearning gestärkt. Gemeinsam mit weiteren Bildungsgeschäften des Konzerns sind diese Unternehmen seit September in der neu gegründeten Bertelsmann Education Group, die ihre operative Arbeit zum 1. Januar 2016 aufnimmt, gebündelt. In Brasilien beteiligte sich Bertelsmann an Affero Lab, einem führenden B2B-Anbieter von Weiterbildung.

BMG wuchs weiter im Bereich Recordings sowie im Management audiovisueller Inhalte, ebenso wie im Publishing-Geschäft mit den Übernahmen des Rock- und Metal-Labels Rise Records, des Pop-Labels S-Curve Records sowie des Labels Atmosphériques in Frankreich. Ferner erwarb BMG die Verse Music Group, die Rechtekataloge von Minder Music sowie den Buddy-Holly-Katalog in den USA. Mit Dave Stewart, Janet Jackson, Silbermond, Katie Melua und Emerson Lake & Palmer kamen namhafte Künstler neu hinzu. In China schloss BMG einen umfassenden digitalen Distributionsvertrag mit Alibaba. Im Oktober führte Janet Jackson mit „Unbreakable“ die „Billboard Top 200“-Charts an und bescherte BMG damit das erste Nummer-eins-Album in den USA.

Der Investmentfonds BDMI, der sich an Digitalfirmen vor allem in den USA beteiligt, und der auf zukunftssträchtige Firmen in China spezialisierte Fonds BAI erwarben mehrere neue Beteiligungen. In Brasilien legte Bertelsmann gemeinsam mit Bozano Investimentos einen neuen Fonds auf, der sich auf Bildungsunternehmen, insbesondere im Bereich Gesundheitswesen, fokussiert. In Indien wurden die Beteiligungen an Pepperfry, dem führenden Onlinemarktplatz für Möbel, und am Musik-Streamingdienst Saavn ausgebaut.

Der Club Bertelsmann stellte seine Geschäftstätigkeit im deutschsprachigen Raum zum Jahresende wie geplant ein.

Das Corporate Center unterstützte 2015 die Umsetzung der Konzernstrategie entlang der vier strategischen Stoßrichtungen. Zudem wurde im Rahmen des Programms Operational Excellence der Aufbau eines weltweiten Netzwerkes von Accounting Shared Services Centers vereinbart. Die weltweite Koordination sowie Teile der deutschlandweiten Buchhaltungsdienstleistungen sollen künftig maßgeblich vom Standort Rheda aus erfolgen. Ein Arbeitsschwerpunkt des Corporate Center war darüber hinaus die Integration der Arvato-Stabsfunktionen sowie von Teilen der G+J-Stäbe in die Konzernzentrale. Vorangetrieben wurde auch der Aufbau des Zentralvorstandsbereiches Personal mit den Schwerpunkten Bildung und Talentmanagement.

Gesamtaussage der Unternehmensleitung zur wirtschaftlichen Lage

2015 war ein erfolgreiches Jahr für Bertelsmann. Der Konzern verbesserte sich bei Umsatz, Operating EBITDA und insbesondere im Konzernergebnis gegenüber dem Vorjahr und übertraf zudem die zu Jahresbeginn getroffenen Erwartungen. Auch bei der strategischen Transformation hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Konzern erzielte Bertelsmann wesentliche Fortschritte.

Im Berichtszeitraum erhöhte sich der Konzernumsatz um 2,8 Prozent auf 17,1 Mrd. € (Vj.: 16,7 Mrd. €). Die Umsatzentwicklung lag insbesondere aufgrund positiver Wechselkurseffekte über den Erwartungen (Prognose im Geschäftsbericht 2014: stabile Umsatzentwicklung/angepasste Prognose im Halbjahresfinanzbericht 2015: leichter Anstieg). Ebenso ergab sich eine positive Prognoseabweichung für das Operating EBITDA, das mit 2.485 Mio. € (Vj.: 2.374. €) moderat über dem Vorjahresniveau lag (Prognose im Geschäftsbericht 2014: leichter Anstieg/angepasste Prognose im Halbjahresfinanzbericht 2015: moderater Anstieg). Der zur Konzernsteuerung verwendete BVA lag mit 155 Mio. € stark unter dem Vorjahreswert von 188 Mio. € (Prognose im Geschäftsbericht 2014: stark abnehmender BVA). Die erwartete Entwicklung spiegelt den primär akquisitions- und wechselkursbedingten starken Anstieg des durchschnittlich investierten Kapitals wider.

Die vier strategischen Stoßrichtungen von Bertelsmann – Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Ausbau von Wachstumsplattformen sowie Expansion in Wachstumsregionen – lagen weiterhin im Fokus. Neben dem Ausbau der Senderfamilien der RTL Group, der positiv verlaufenden Integration von Penguin und Random House sowie der Erneuerung und Erweiterung des Zeitschriftenportfolios bei Gruner + Jahr trugen die Neuordnung der Arvato-Struktur und die Bündelung der Druckgeschäfte in der Bertelsmann Printing Group ab 1. Januar 2016 zur Stärkung der Kerngeschäfte bei. Im Rahmen der digitalen Transformation baute die RTL Group ihr Onlinevideo-Angebot weiter aus und bündelte zudem die Beteiligungen in den Bereichen Multichannel-Netzwerke und digitale Werbevermarktung im RTL Digital Hub. Penguin Random House ist weiterhin Weltmarktführer im E-Book-Bereich und Gruner + Jahr baute das Angebot digitaler Inhalte und Werbevermarktung organisch und akquisitorisch weiter aus. Die Wachstumsplattformen wurden insbesondere im Bereich Bildung durch den organischen und akquisitorischen Ausbau von Relias Learning, die Anteilsaufstockung an dem Online-Bildungsanbieter Udacity sowie den Erwerb von Beteiligungen an dem Online-Hochschuldienstleister HotChalk und der internationalen Universität Alliant gestärkt und in der neu gegründeten Bertelsmann Education Group gebündelt. Ebenso

verzeichnete Bertelsmann Fortschritte in China, Indien und Brasilien mit Investitionen insbesondere in eine Vielzahl von Start-ups.

Die Finanz- und Vermögenslage verbesserte sich im abgelaufenen Geschäftsjahr. Insbesondere die Kapitalausstattung wurde mit der Begebung von zwei Hybridanleihen im Gesamtvolumen von 1,25 Mrd. € optimiert. Die ausgewiesenen liquiden Mittel zum 31. Dezember 2015 in Höhe von 1,3 Mrd. € stellen eine ausreichende Liquiditätssituation 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 2015 erfolgreich beendet und ist finanziell solide aufgestellt.

Nachtragsbericht

Seit dem 1. Januar 2016 spiegelt sich die strategische Transformation des Bertelsmann-Konzerns noch stärker in der Unternehmensstruktur wider. Mit Beginn des Geschäftsjahres 2016 werden aus den operativen Aktivitäten der Corporate Investments mit BMG, Bertelsmann Education Group und Bertelsmann Investments drei weitere eigenständige Unternehmensbereiche gegründet. BMG ist ein internationales Musikunternehmen. Der Bereich Bertelsmann Education Group umfasst die Wachstumsgeschäfte und Beteiligungen im Bildungsbereich und Bertelsmann Investments die Fonds Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann Brazil Investments (BBI) und Bertelsmann India Investments (BII), welche weltweit in digitale Geschäfte investieren. Darüber hinaus wurden zum 1. Januar 2016 die Offset- und Tiefdruckaktivitäten des Konzerns im Unternehmensbereich Bertelsmann Printing Group zusammengefasst. Die Gruppe umfasst die bislang bei der Dienstleistungstochter Arvato angesiedelten Unternehmen Mohn Media, GGP Media und Vogel Druck, die bisher unter Be Printers geführten Tiefdruckaktivitäten von Prinovis in Deutschland und Großbritannien sowie die Offset- und Digitaldruckereien von Be Printers in den USA. Zu dem neuen Unternehmensbereich gehören darüber hinaus künftig einzelne drucknahe Dienstleistungs- und Produktionsgeschäfte wie das Replikationsgeschäft von Sonopress.

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

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 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 dann 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 Cashflow des Konzerns bei Eintritt des Risikos und der geschätzten 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 den Unternehmensbereichen Penguin Random House, Gruner + Jahr, Arvato und Be Printers sowie in den Bereichen Corporate Investments und Corporate Center durch. Das Risikomanagementsystem 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 Konzernanhang 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 Prüfungs- und Finanzausschüsse 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 Risiko-berichterstattung 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.

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 expandierte im Jahr 2015 nach wie vor verhalten und ungleichmäßig. Im Jahr 2016 dürfte die Weltkonjunktur insgesamt auf einem moderaten und ungleichmäßigen

Übersicht wesentlicher Konzernrisiken

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

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

■ Vorhandene Risiken

Wachstumspfad bleiben. Angesichts der zuletzt eingetrübten globalen Konjunkturaussichten und 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 2016 mit einem positiven Geschäftsverlauf. Kurz- und mittelfristig stellen neben dem Risiko aus der konjunkturellen Entwicklung Preis- und Margenrisiken, Kundenrisiken, Risiken aus Lieferantenbeziehungen, der Verlust an Zuschauer- und Marktanteilen sowie Risiken aus Änderungen im Marktumfeld weitere 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. Finanzmarktrisiken, mitarbeiterbezogene Risiken sowie rechtliche und regulatorische Risiken stellen für Bertelsmann moderate Risiken dar, während Risiken aus zukünftigem technologischen Wandel im betrachteten Dreijahreszeitraum als gering klassifiziert werden.

Die nachstehende Darstellung der Risiken bezieht sich auf die Segmentstruktur und Portfoliozusammensetzung, wie sie zum Ende des Geschäftsjahres 2015 bestand. Durch die mit Wirkung ab 1. Januar 2016 geänderte Berichtsstruktur mit der neu gebildeten Bertelsmann Printing Group sowie den künftig eigenständigen Unternehmensbereichen BMG, Bertelsmann Education Group sowie Bertelsmann Investments werden mögliche Risiken organisatorisch künftig anders zugeordnet, ohne jedoch das gesamte Risikoprofil aus Konzernsicht zu verändern.

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, könnte die Ertragskraft der RTL Group ebenfalls beeinträchtigen. Durch Ausweitung der Eigenproduktionen am Programmanteil sowie 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 begegnet, z. B. Distributionsumsätze von Plattformbetreibern. 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 Änderungen der Verkaufskonditionen für E-Books. Ein weiteres Risiko sind die Konsolidierungstendenzen im stationären Buchhandel, die sich durch Reduzierung von Verkaufsflächen für Bücher oder sogar Filialschließungen abzeichnen. Penguin Random House begegnet diesen Risiken mit einer differenzierten Preisgestaltung, zusätzlichen Werbemaßnahmen 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. Risiken aus der Integration von Penguin und Random House sind signifikant gesunken, da die Integration im Wesentlichen abgeschlossen ist.

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, in dem Preisdruck und Umsatzverluste als Folge einer weiteren Konzentration im Agenturmarkt und aggressiverer Anzeigenkonditionen von Wettbewerbern nicht auszuschließen sind, kann zu sinkenden Margen führen. Weiterhin besteht die Gefahr des Verlustes von Schlüsselkunden, da z. B. Anzeigenkunden verstärkt auf andere, insbesondere digitale, Medien ausweichen könnten. Begegnet wird den Risiken durch ein aktives Kosten- und Kundenmanagement, die Entwicklung neuer, auch digitaler, Angebotsformen sowie Produkt-, Preis- und Qualitätsverbesserungen. Mit Verbandsarbeit wird auf die auf EU-Ebene diskutierten Werbebeschränkungen (z. B. für Automobilwerbung), die zu sinkenden Anzeigenerlösen führen können, reagiert.

Arvato sieht sich insbesondere Risiken aus Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie aus einem sich verändernden Marktumfeld ausgesetzt. Dem Verlust von Großkunden wird durch Vertragsgestaltungen mit umfangreichen Leistungsbündeln bei gleichzeitig flexiblen Kostenstrukturen entgegengetreten. Lieferantenseitig stellen sowohl die Qualität bezogener Güter und Dienstleistungen als auch deren Beschaffungskosten, sofern der Anstieg nicht an die Kunden weitergegeben werden kann, wesentliche Risiken dar. Bedingt durch einen gleichzeitigen Anstieg der Abhängigkeit von wenigen Lieferanten steigt in einigen Bereichen der Margendruck. Gegenmaßnahmen sind der Abschluss von Langzeitverträgen, ein aktiver Austausch mit bestehenden Lieferanten sowie die Beobachtung des Lieferantenmarktes. Durch Wettbewerber, die der Arvato-Strategie folgend ihre Wertschöpfungsketten ausweiten, resultiert ein Anstieg der Wettbewerbsintensität. Gleichzeitig könnte auch der Markteintritt neuer Wettbewerber 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 Be Printers stellen Kundenrisiken, vor allem die erhöhte Abhängigkeit von einzelnen Großkunden, das bedeutendste Risiko dar. Der Abschluss von Kreditversicherungen, ein aktives Debitorenmanagement und die flexible Gestaltung von Kundenverträgen sollen das Risiko minimieren. Ferner kann auch die Verschlechterung des konjunkturellen Umfelds zu Auflagenrückgängen, verbunden mit negativen Ergebniseffekten, führen. Steigende Rohstoffpreise – insbesondere für Papier –, die nicht an Kunden weitergereicht werden können, sowie die Qualität der bezogenen Rohstoffe stellen weitere Risiken auf Lieferantenseite dar. Preis- und Margendruck resultieren zudem aus einem Marktumfeld, das von Überkapazitäten sowie bestehenden Konsolidierungstendenzen gekennzeichnet ist. Eine zunehmende Verbreitung digitaler Medien forciert ebenfalls den Auflagenrückgang. Risikominimierungsstrategien beruhen insbesondere auf einer ständigen Optimierung und Flexibilisierung der Kostenstrukturen, der Vereinbarung von Preisgleitklauseln sowie einer permanenten Marktbeobachtung.

Der Bereich Corporate Investments umfasst insbesondere die strategischen Wachstumsbereiche BMG und Bertelsmann Education Group sowie die Fondsaktivitäten. BMG betreffende Risiken umfassen primär die Geschäftsstruktur (u.a. Währungsrisiken und Kundenbeziehungen), 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) sowie Kurssicherung (Absicherung von Honorarverbindlichkeiten in Fremdwährungen) und vertragliche Schutzklauseln (Absicherung der Einspielung von Vorauszahlungen) adressiert. Operativen Risiken wird durch Prozess- und Ressourcenbündelung, Kontrollmechanismen sowie stetige Optimierung der IT-Plattform begegnet. Für die Bertelsmann Education Group bestehen Risiken als Folge des Wettbewerbs mit anderen Onlineanbietern, insbesondere im US-Gesundheitswesen, dem durch strategische und teilweise exklusive Partnerschaften entgegengetreten wird. Die wesentlichen Risiken der Fondsaktivitäten bestehen in fallenden Marktindikatoren oder ausbleibenden Exit-Opportunitäten. Durch geeignete Investitionsprozesse und die fortlaufende Überwachung wird diesen Risiken Rechnung getragen. Die im Bereich Corporate Investments identifizierten Risiken sind aus Konzernsicht für den betrachteten Dreijahreszeitraum von untergeordneter Bedeutung.

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 demographische 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 sowie aus externen Gefährdungspotenzialen wie Cyber-Attacken, die im Markt- und Wettbewerbsumfeld weiterhin stark zunehmen. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus der Anwendung von Cloud-basierten IT-Anwendungen sowie der starken Zunahme mobiler Lösungen. 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 von Rechtsstreitigkeiten bis hin zu unterschiedlicher Auslegung steuerlicher Sachverhalte reichen 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.

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 mit Hilfe von Treuhandkonstruktionen zu tätigen. Es besteht das Risiko, dass diese Konstruktionen in China gerichtlich nicht durchgesetzt werden können, wenn die Volksrepublik China ihre Politik gegenüber ausländischen Investitionen ändert oder Gerichte oder Behörden ihre Rechtsprechung bzw. Verwaltungspraxis ändern. Aktuell befindet sich ein Entwurf eines überarbeiteten „PRC Foreign Investment Law“ in der politischen Abstimmung. Inwieweit sich hierdurch die chinesische Investitionspolitik ändern wird, ist frühestens Ende 2016 absehbar. Der aktuelle 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. Die Finanzmarktrisiken werden als moderat eingeschätzt.

Gesamtrisiko

Die Gesamtrisikoposition befindet sich leicht unter Vorjahresniveau. Insgesamt haben sich die zehn größten Konzernrisiken im Vergleich zum Vorjahr nicht grundlegend geändert. Während das Integrationsrisiko bei Penguin Random House aufgrund der im Wesentlichen abgeschlossenen Integration kein wesentliches Konzernrisiko mehr darstellt, führen der fortschreitende technologische Wandel und die Digitalisierung in allen Divisionen zu Herausforderungen. Insbesondere Preis- und Margenrisiken, Risiken im Zusammenhang mit Kunden- und Lieferantenbeziehungen sowie ein sich änderndes Marktumfeld stellen nach wie vor die wesentlichen Herausforderungen dar. Allerdings bestehen aufgrund der Diversifikation des Konzerns weder auf der Beschaffungs- 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.

Im Geschäftsjahr 2015 waren für Bertelsmann keine bestandsgefährdenden Risiken festzustellen. Ebenso sind aus heutiger Sicht keine Risiken ersichtlich, die den Fortbestand des Konzerns gefährden könnten.

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 für mehrere 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 Group Management Committee 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 allgemein 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 besser als erwartete Entwicklung der TV-Werbemarkte sowie höhere Zuschauer- und Werbemarktanteile. Darüber hinaus schafft

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 Content-Produzent mit globaler Präsenz könnte die RTL Group ihre digitale Verbreitung durch Multichannel-Netzwerke und digitale Streaming-Plattformen 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. Als weltweit größte Publikumsverlagsgruppe hat Penguin Random House zudem die Möglichkeit, erheblich mehr zu investieren als seine Wettbewerber. 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 im Jahr 2014 eingeführte Struktur 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.

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 Sonder-Werbeformate sowie die Realisierung integrierter Kampagnen könnten das Potenzial zur Neukundengewinnung erhöhen.

Die im Juli 2015 umgesetzte Neuordnung von Arvato ermöglicht eine verbesserte Nutzung von Wachstumspotenzialen. Die Arvato-Geschäftseinheiten können unter der neuen Leitungsstruktur künftig unabhängiger und flexibler agieren und schneller auf Marktgegebenheiten reagieren. Durch die globale Verantwortung der einzelnen Solution Groups können sich zusätzliche Chancen der Neukundengewinnung insbesondere bei internationalen Großkunden ergeben. Weitere Geschäftschancen können zudem in den Geschäftsfeldern Financial Solutions und E-Commerce entstehen. Durch die fortschreitende Digitalisierung wird der weltweite E-Commerce-Markt in den kommenden Jahren dynamisch weiterwachsen. Arvato könnte an diesem Wachstum insbesondere durch die Dienstleistungen der Solution Groups SCM und Financial Solutions überdurchschnittlich profitieren. Eine weitere Wachstumschance aus der digitalen Transformation liegt in der Betreuung von Kunden mit CRM-Lösungen über multiple digitale Kanäle.

Die Druckgeschäfte von Be Printers 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 des Druckmarkts kommen, die eine zusätzliche Stärkung der Marktposition von Be Printers bewirken könnte.

Die Corporate Investments umfassen die Wachstumsplattformen BMG und die Bertelsmann Education Group sowie verschiedene Fondsaktivitäten und die Club- und Direktmarketinggeschäfte. Für BMG ergeben sich Chancen des Geschäftswachstums aus weiteren Übernahmen von Musikatalogen und zusätzlichen Abschlüssen von Künstlerverträgen, die auf der vorhandenen Plattform zu Grenzkosten verwaltet werden können. Die schnelle Marktakzeptanz von Streaming- und Subscription-Angeboten beinhaltet darüber hinaus die Chance der größeren Durchsetzung legaler Digitalangebote im internationalen Rahmen (einschließlich Schwellenmärkte). Neben Medien und Dienstleistungen soll das Bildungsgeschäft zur dritten Ertragssäule von Bertelsmann ausgebaut werden. Chancen ergeben sich durch den Eintritt in schnell wachsende Märkte und Online-Bildungsangebote mit Schwerpunkt auf die Bereiche Gesundheitswesen und Technologie. Das Bildungsgeschäft könnte von einer schnelleren Verlagerung vom klassischen Präsenzunterricht hin zu Online- und kompetenzbasierten Schulungen sowie von einer zunehmenden

Nachfrage nach Schulungen in den Segmenten Gesundheitswesen und Technologie profitieren. Relias Learning bietet weiteres organisches Wachstumspotenzial durch Ausdehnung des Geschäfts auf verwandte Segmente des Gesundheitswesens sowie durch internationale Expansion. Die Beteiligung an Udacity profitiert von der kurzen Lebensdauer von Wissen und Inhalten im Technologiesektor, die für einen hohen wiederkehrenden Schulungsbedarf sorgt. Dies und der Mangel an qualifiziertem IT-Personal schafft für Udacity die Möglichkeit, eine Premium-Marke auf dem Gebiet der IT-/Technologie-schulungen aufzubauen. Das Dienstleistungsangebot von HotChalk wendet sich an die wachsende Zahl von Hochschulen, die angesichts der zunehmenden Akzeptanz von Online-Bildungsangeboten Unterstützung bei der Umsetzung von Onlineprogrammen benötigen. Für die Fondsaktivitäten ergibt sich die Chance, aufgrund steigender Marktwertindikatoren höhere Gewinne als erwartet zu realisieren. Bei den Club- und Direktmarketing-geschäften könnten sich geringere Restrukturierungs- und Schließungskosten positiv auf den Geschäftsverlauf auswirken.

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 2016 geht Bertelsmann von der folgenden Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus. Insgesamt wird die Weltkonjunktur auf einem moderaten und ungleichmäßigen Wachstumspfad bleiben. Gemäß der Prognose des Kieler Instituts für Weltwirtschaft (IfW) wird die Weltproduktion im Jahr 2016 um 3,4 Prozent zunehmen. Die Aussichten für die fortgeschrittenen Volkswirtschaften werden durch niedrige Ölpreise und nach wie vor günstige Finanzierungsbedingungen unterstützt. Dagegen dämpfen strukturelle Hemmnisse und makroökonomische Ungleichgewichte die Wachstumsperspektiven in den Schwellenländern. Auch die globalen Konjunkturaussichten trübten sich in jüngster Zeit merklich ein. Die Unsicherheit an den Märkten insbesondere durch eine deutliche Verlangsamung der chinesischen Wirtschaft nahm zu.

Im Euroraum dürfte die Konjunkturerholung weiter voranschreiten, wengleich nach wie vor Abwärtsrisiken bestehen.

Das realwirtschaftliche Wachstum soll nach Einschätzung des IfW im Jahr 2016 bei 1,7 Prozent liegen. Für Deutschland rechnet das IfW mit einem realen Wachstum des BIP von 2,2 Prozent. Die reale Wachstumsrate für Frankreich wird bei 1,2 Prozent erwartet. Für Großbritannien wird mit einem realen Anstieg des BIP im Jahr 2016 um 2,3 Prozent gerechnet. In den USA soll der positive Wachstumstrend auch im Jahr 2016 anhalten; das IfW rechnet mit einem realen Wirtschaftswachstum von 2,8 Prozent.

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 2016 wird ein überwiegend leichtes Wachstum in den europäischen TV-Werbemärkten erwartet. In Spanien wird mit einem deutlichen Wachstum gerechnet. Bei den Buchmärkten wird vor dem Hintergrund der veränderten Verkaufskonditionen im E-Book-Bereich mit einer Abmilderung der 2015 beobachteten Trends und einer insgesamt stabilen Entwicklung gerechnet. Im Zeitschriftengeschäft wird für 2016 ein weiterer Rückgang der Print-Anzeigen- und Vertriebsmärkte in Deutschland und Frankreich erwartet, während im Digitalbereich mit einem fortgesetzt starken Wachstum gerechnet wird. Für die Dienstleistungsmärkte wird 2016 mit einem ähnlichen Wachstum wie im Vorjahr gerechnet. Die relevanten europäischen Druckmärkte sowie der nordamerikanische Buchdruckmarkt werden sich 2016 voraussichtlich weiterhin rückläufig entwickeln. Für das Jahr 2016 wird mit einem anhaltend leichten Wachstum des weltweiten Musikverlagsmarkts gerechnet. Für den Tonträgermarkt wird eine stabile Entwicklung erwartet. Für die US-amerikanischen Bildungsmärkte wird mit einem weiterhin starken Wachstum in den relevanten Segmenten gerechnet.

Erwartete Geschäftsentwicklung

Die Weltwirtschaft befindet sich auf einem moderaten und ungleichmäßigen 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 2016, dass die Geschäftsentwicklung von den leicht positiven Markterwartungen für die europäischen TV-Werbemärkte insbesondere in Spanien, 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. Aufgrund des beschleunigten Rückbaus strukturell rückläufiger Geschäfte – insbesondere Druck, Replikation, Club und Direktmarketing – werden die belastenden Einflüsse geringer ausfallen.

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 noch rund drei Viertel 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 2,9 Prozent und real 1,7 Prozent für das Jahr 2016 aus. Die OECD prognostiziert für den Euroraum eine Zunahme des BIP um nominal 2,8 Prozent und real 1,8 Prozent für das Jahr 2016. In Anbetracht dieser konjunkturellen Erwartungen sowie der wachstumsdämpfenden Einflüsse aus dem anhaltenden Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte geht Bertelsmann insgesamt von einem leicht steigenden Umsatz für das Geschäftsjahr 2016 aus. Für das Operating EBITDA wird im Geschäftsjahr 2016 mit einer stabilen Entwicklung gerechnet, da Anlaufverluste für Neugeschäfte und die digitale Transformation bestehender Geschäfte weiter steigen werden. Aufgrund der ganzjährigen Einbeziehung der im Berichtszeitraum getätigten Akquisitionen geht Bertelsmann für das Geschäftsjahr 2016 von einem erneuten Anstieg des investierten Kapitals aus. 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. Für Arvato hingegen wird infolge einer operativen Ergebnissteigerung mit einem starken BVA-Anstieg 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“ dargelegt ist und die für den Prognosezeitraum im Geschäftsjahr 2016 Bestand hat. Die ab 1. Januar 2016 veränderte Segmentstruktur insbesondere bei Arvato, Gruner + Jahr und Bertelsmann Printing Group sowie die Erweiterung der Segmente hat dabei keine Auswirkung auf die Prognose aus Konzernsicht. 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 Entwicklung 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

Das Beteiligungsergebnis der Bertelsmann SE & Co. KGaA verminderte sich im Berichtszeitraum auf 815 Mio. € (Vj.: 899 Mio. €). Die Verminderung ist im Wesentlichen auf das Ergebnis der Reinhard Mohn GmbH zurückzuführen, mit der ein Ergebnisabführungsvertrag besteht. Das Ergebnis der Reinhard Mohn GmbH in Höhe von -146 Mio. € (Vj.: 26 Mio. €) war im abgelaufenen Geschäftsjahr insbesondere von Abschreibungen auf Beteiligungswerte einer Tochtergesellschaft geprägt.

Die Erhöhung der sonstigen betrieblichen Erträge ist vorwiegend auf eine Zuschreibung auf Anteile an der Bertelsmann Inc, Wilmington in Höhe von 143 Mio. € zurückzuführen. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen bestehen hauptsächlich aus Aufwendungen für Miete und Instandhaltungen von Immobilien, Beratungskosten sowie Risiken aus Konzernforderungen und waren im Berichtszeitraum geprägt von negativen Wechselkurseffekten. Das Finanzergebnis veränderte sich auf -203 Mio. € nach -130 Mio. € im Vorjahr. Die Abweichung ist im Wesentlichen auf Abschreibungen auf Finanzanlagen, darunter eine Wertberichtigung der Anteile an der Prinovis GmbH in Höhe von -74 Mio. € und eine Wertberichtigung in Höhe -13 Mio. € auf die Anteile an der Bertelsmann Portuguesa, SGPS, Lda, sowie auf das infolge der begebenen Anleihen gestiegene Zinsergebnis zurückzuführen.

Das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit verringerte sich auf 570 Mio. € (Vj.: 577 Mio. €). Nach Abzug der Steuern von -32 Mio. € (Vj.: -69 Mio. €) verblieb ein Jahresüberschuss in Höhe von 538 Mio. € (Vj.: 422 Mio. €). Das Vorjahr war durch ein außerordentliches Ergebnis von

-86 Mio. €, resultierend aus einem Forderungsverzicht gegenüber der Tochtergesellschaft Societa Holding Industriale di Grafica S.p.A., Bergamo, belastet. Unter Berücksichtigung des Gewinnvortrags aus dem Vorjahr von 304 Mio. € sowie nach Einstellung von 260 Mio. € in die Gewinnrücklagen ergab sich ein Bilanzgewinn von 582 Mio. € (Vj.: 484 Mio. €).

Finanz- und Vermögenslage der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Die immateriellen Vermögenswerte und Sachanlagen erhöhten sich geringfügig auf 322 Mio. € (Vj.: 319 Mio. €). Die Finanzanlagen erhöhten sich auf 14.356 Mio. € (Vj.: 13.337 Mio. €). Die Veränderung ist u. a. auf die Erhöhung des Buchwerts der Beteiligung an der Bertelsmann Capital Holding GmbH um 472 Mio. € zurückzuführen und steht im Zusammenhang mit dem Ergebnisabführungsvertrag zwischen der Bertelsmann Capital Holding GmbH und der RTL Group Deutschland GmbH und den von der Bertelsmann SE & Co. KGaA geleisteten Zahlungen. Ferner wurden Wertpapiere des Anlagevermögens in Höhe von 472 Mio. € erworben, die vom Bertelsmann Pension Trust e. V. gehalten und verwaltet werden. Sie dienen der Sicherung und Erfüllung von Pensionsverpflichtungen der Bertelsmann SE & Co. KGaA und ausgewählter Tochtergesellschaften. Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände umfassen insbesondere die Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen. Der Anstieg der Forderungen von 2.696 Mio. € auf 3.082 Mio. € resultiert hauptsächlich aus der Entwicklung der Darlehen an die Reinhard Mohn GmbH, die Bertelsmann, Inc. und die Bertelsmann UK Limited, London.

Bei einem gegenüber Vorjahr unveränderten Grundkapital betrug das Eigenkapital per 31. Dezember 2015 insgesamt 9.052 Mio. € (Vj.: 8.694 Mio. €). Die Rückstellungen beliefen

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

in Mio. €	2015	2014
Beteiligungsergebnis	815	899
Sonstige betriebliche Erträge	364	211
Personalaufwand	-159	-113
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-15	-13
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-232	-277
Finanzergebnis	-203	-130
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	570	577
Außerordentliches Ergebnis	-	-86
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-32	-69
Jahresüberschuss	538	422
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	304	272
Einstellung in Gewinnrücklagen aus dem Jahresüberschuss	-260	-210
Bilanzgewinn	582	484

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

in Mio. €	31.12.2015	31.12.2014
Aktiva		
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen	322	319
Finanzanlagen	14.356	13.337
	14.678	13.656
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	3.082	2.696
Wertpapiere, Flüssige Mittel	500	246
	3.582	2.942
Rechnungsabgrenzungsposten	12	13
	18.272	16.611
Passiva		
Eigenkapital	9.052	8.694
Rückstellungen	398	362
Finanzschulden	4.209	3.139
Andere Verbindlichkeiten	4.613	4.416
Rechnungsabgrenzungsposten	–	–
	18.272	16.611

sich auf 398 Mio. € (Vj.: 362 Mio. €). Die Finanzschulden haben sich durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebenen Maßnahmen erhöht. Die anderen Verbindlichkeiten beinhalten im Wesentlichen die Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen, die sich gegenüber dem Vorjahr unter anderem durch die Erhöhung eines Darlehens von der CLT-UFA S.A., Luxemburg in Höhe von 146 Mio. € verändert haben.

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 2015 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.