

# B

Das neue

Bertelsmann

BERTELSMANN

# BERTELSMANN

Auf einen Blick  
2015

## Kennzahlen (IFRS)

in Mio. €	2015	2014	2013	2012	2011
<b>Geschäftsentwicklung</b>					
Konzernumsatz	17.141	16.675	16.179	16.065	15.368
Operating EBITDA	2.485	2.374	2.311	2.210	2.243
EBITDA-Marge in Prozent <sup>1)</sup>	14,5	14,2	14,3	13,8	14,6
Bertelsmann Value Added (BVA) <sup>2)</sup>	155	188	283	362	359
Konzernergebnis	1.108	572	885	612	612
Investitionen <sup>3)</sup>	1.259	1.578	1.312	655	956
<b>Bilanz</b>					
Eigenkapital	9.434	8.380	8.761	6.083	6.149
Eigenkapitalquote in Prozent	41,2	38,9	40,9	32,2	33,9
Bilanzsumme	22.908	21.560	21.418	18.864	18.149
Nettofinanzschulden	2.765	1.689	681	1.218	1.809
Wirtschaftliche Schulden <sup>4)</sup>	5.609	6.039	4.216	4.773	4.913
Leverage Factor	2,4	2,7	2,0	2,3	2,4
Dividende an die Bertelsmann-Aktionäre	180	180	180	180	180
Genussscheinausschüttung	44	44	44	44	44
Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter	95	85	101	92	107

Werte für das Geschäftsjahr 2014 wurden angepasst; übrige wie als Vorjahreszahl zuletzt berichtet.  
Aufgrund von Rundungen können sich im vorliegenden Bericht bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

1) Operating EBITDA in Prozent vom Umsatz.

2) Bertelsmann verwendet den BVA als Steuerungsgröße zur Beurteilung der Ertragskraft des operativen Geschäfts sowie der Kapitalrentabilität.

3) Nach Berücksichtigung der übernommenen Finanzschulden betragen die Investitionen 1.281 Mio. € (2014: 1.601 Mio. €).

4) Nettofinanzschulden abzüglich 50 Prozent des Nominalkapitals der Hybridanleihen zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Barwert der Operating Leases.

A large, bold, blue letter 'B' is positioned on the left side of the page. It is set against a horizontal gradient background that transitions from light blue on the left to white on the right.

Bertelsmann ist ein Medien-, Dienstleistungs- und Bildungsunternehmen, das in rund 50 Ländern der Welt aktiv ist. Zum Konzernverbund gehören die Fernsehgruppe RTL Group, die Buchverlagsgruppe Penguin Random House, der Zeitschriftenverlag Gruner + Jahr, das Musikunternehmen BMG, der Dienstleister Arvato, die Bertelsmann Printing Group, die Bertelsmann Education Group sowie das internationale Fonds-Netzwerk Bertelsmann Investments. Mit 117.000 Mitarbeitern erzielte das Unternehmen im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 17,1 Mrd. Euro. Bertelsmann steht für Kreativität und Unternehmergeist. Diese Kombination ermöglicht erstklassige Medienangebote und innovative Service-lösungen, die Kunden in aller Welt begeistern.

A dark blue parallelogram graphic is located at the bottom center of the page. It contains the website address 'www.bertelsmann.de' in white text.

[www.bertelsmann.de](http://www.bertelsmann.de)

## Interaktiver Onlinebericht

Den Bericht „Das neue Bertelsmann“ sowie den aktuellen Geschäftsbericht finden Sie auch online unter:  
**[gb2015.bertelsmann.de](http://gb2015.bertelsmann.de)**

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

Beide Berichte sind kostenlos als gemeinsame App im Apple App Store sowie im Google Play Store erhältlich.

# Inhalt

- 4 Vorwort
- 6 Vorstand
- 8 Group Management Committee

## **10 Das neue Bertelsmann**

- 12 Interview mit Thomas Rabe
- 18 RTL Group
- 20 Penguin Random House
- 22 Gruner + Jahr
- 24 BMG
- 26 Arvato
- 28 Bertelsmann Printing Group
- 30 Bertelsmann Education Group
- 32 Bertelsmann Investments

## **34 Bertelsmann-Strategie**

- 38 Stärkung der Kerngeschäfte Highlights
- 40 Digitale Transformation Highlights
- 42 Wachstumsplattformen Highlights
- 44 Wachstumsregionen Highlights

- 46 Corporate Responsibility
- 50 Bertelsmann Essentials

- 52 Finanzkalender/Kontakt
- 52 Impressum



Thomas Rabe  
Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann

# Liebe Leserinnen und Leser, liebe Freunde des Hauses Bertelsmann,

Bertelsmann blickt auf ein erfolgreiches Jahr 2015 mit einer starken Geschäftsentwicklung zurück: Wir haben sowohl Umsatz, operatives Ergebnis als auch Konzernergebnis gesteigert.

Der Umsatz erhöhte sich um 2,8 Prozent auf 17,1 Milliarden Euro. Hieran hatten sowohl unsere Inhalte-, Dienstleistungs- als auch unsere Bildungsgeschäfte Anteil. Das Operating EBITDA stieg deutlich um mehr als 100 Millionen Euro auf knapp 2,5 Milliarden Euro. Einen kräftigen Zuwachs verzeichnete das Konzernergebnis: Es erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 90 Prozent auf 1,1 Milliarden Euro. Dies ist der höchste Wert seit 2006. Hierbei wirkte sich neben der verbesserten operativen Entwicklung unter anderem eine geringere Belastung aus Sondereinflüssen aus.

Zusätzlich zu dieser sehr erfreulichen Geschäftsentwicklung haben wir viele Fortschritte bei der Umsetzung unserer Strategie gemacht, um Bertelsmann wachstumsstärker, digitaler und internationaler aufzustellen.

Die **Stärkung der Kerngeschäfte** dokumentierten etwa der weitere Ausbau der Senderfamilien der RTL Group, die nahezu abgeschlossene Integration von Penguin und Random House, die erfolgreiche Einführung neuer Zeitschriftentitel durch Gruner+Jahr sowie die Neuordnung von Arvato, mit der wir den einzelnen Solution Groups eine höhere unternehmerische Eigenständigkeit verschafft haben. Zudem haben wir 2015 die Bildung der Bertelsmann Printing Group beschlossen, die seit dem 1. Januar 2016 erstmals alle Offset- und Tiefdruckaktivitäten von Bertelsmann in einer Einheit bündelt.

Gleichzeitig investierten wir weiter in die **digitale Transformation**. Die Onlinevideo-Angebote der RTL Group verzeichneten zusammen 105 Milliarden Abrufe, ein Plus von 188 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Penguin Random House erweiterte sein E-Book-Angebot auf mehr als 110.000 Titel. Gruner+Jahr baute sein Digitalgeschäft sowohl organisch als auch akquisitorisch aus. Und Arvato wird zunehmend zum Dienstleister für Digitalgeschäfte, so zum Beispiel für alle großen amerikanischen Technologieunternehmen.

Ganz wesentliche Fortschritte beim Ausbau unserer **Wachstumsplattformen** haben wir mit unseren Bildungsgeschäften erzielt, die seit September 2015 in der Bertelsmann Education Group gebündelt sind. Die wichtigsten Meilensteine waren der Einstieg beim Online-Hochschuldienstleister HotChalk, die Aufstockung unserer Beteiligung an Udacity, einem Online-Bildungsanbieter für Technologie, sowie der organische und akquisitorische Ausbau von Relias Learning, einem Online-Bildungsanbieter im Bereich Gesundheitswesen.

Auch unsere Präsenz in den **Wachstumsregionen** haben wir gestärkt. In Brasilien investierte Bertelsmann in den Weiterbildungsmarktführer Afferro Lab, und Arvato erwarb einen Anteil am Finanzdienstleister Intervalor. In Indien baute Bertelsmann seine Position bei Pepperfry, einem führenden Online-Marktplatz für Möbel, sowie beim Musik-Streaming-Dienst Saavn aus. Und in China beteiligte sich unser Fonds Bertelsmann Asia Investments (BAI) an so vielen neuen Unternehmen wie in keinem Jahr zuvor; zudem stiegen die Marktwertindikatoren des BAI-Portfolios im Vergleich zum Vorjahr deutlich.

Diese und weitere Maßnahmen haben dazu beigetragen, dass wir den Anteil unserer Wachstumsgeschäfte am Gesamtumsatz im Vergleich zum Vorjahr von 25 auf 28 Prozent erhöhen und den Anteil strukturell rückläufiger Geschäfte von 8 auf 5 Prozent senken konnten. Hieran wollen wir in den kommenden Jahren anknüpfen – als diversifiziertes Unternehmen, das auf den drei Säulen Medien, Dienstleistungen und Bildung steht. Ich danke allen Kolleginnen und Kollegen, die mit ihrem Engagement, ihrer Kreativität und ihrem Unternehmergeist am neuen Bertelsmann arbeiten – und freue mich, dass Sie uns auf diesem Weg mit Ihrem Interesse begleiten!

Mit besten Grüßen



Thomas Rabe

# Der Bertelsmann- Vorstand



## **Immanuel Hermreck**

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

## **Bernd Hirsch**

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

## **Thomas Rabe**

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



### **Anke Schäferkordt**

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 19. April 2012. Co-Chief Executive Officer der RTL Group, Luxemburg. Geboren am 12. Dezember 1962 in Lemgo.

### **Markus Dohle**

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

### **Fernando Carro**

Mitglied des Vorstands von Bertelsmann seit 1. Juli 2015. Chief Executive Officer von Arvato, Gütersloh. Geboren am 27. Juli 1964 in Barcelona.

# Das Bertelsmann Group Management Committee

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



**Thomas Rabe**  
Vorstandsvorsitzender  
von Bertelsmann



**Fernando Carro**  
Chief Executive Officer  
von Arvato



**Markus Dohle**  
Chief Executive Officer von  
Penguin Random House



**Immanuel Hermreck**  
Personalvorstand von Bertelsmann



**Bernd Hirsch**  
Finanzvorstand von Bertelsmann



**Julia Jäkel**  
Chief Executive Officer von Gruner + Jahr



**Kay Krafft**  
Chief Executive Officer der  
Bertelsmann Education Group



**Andreas Krohn**  
Chief Executive Officer von  
Arvato CRM Solutions



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



**Guillaume de Posch**  
Co-Chief Executive Officer  
der RTL Group



**Hartwig Masuch**  
Chief Executive Officer  
von BMG



**Gail Rebeck**  
Chair des Penguin  
Random House UK Board



**Frank Schirrmeister**  
Chief Executive Officer von  
Arvato SCM Solutions



**Anke Schäferkordt**  
Co-Chief Executive Officer  
der RTL Group und CEO der  
Mediengruppe RTL Deutschland



**Karin Schlautmann**  
Leiterin der Unternehmens-  
kommunikation von  
Bertelsmann



**Nicolas de Tavernost**  
Chairman des Executive  
Board der Groupe M6



**Bertram Stausberg**  
Co-Chief Executive Officer der  
Bertelsmann Printing Group



**Michael Weinreich**  
Chief Executive Officer von  
Arvato Financial Solutions

B

Das neue

Bertelsmann



digital

international

wachstumsstark

# Interview mit Thomas Rabe

A large, bold, dark blue letter 'B' is positioned on the left side of the page. It is set against a background of horizontal blue lines that create a sense of motion and depth, extending across the top and right portions of the page.

## „Wir sind schneller unterwegs, als ich gedacht hätte“

Im Interview spricht der Bertelsmann-CEO über die Entstehungsgeschichte des neuen Bertelsmann, Investitionen in Wachstum – und den Konzernumbau als Marathonlauf

### **Herr Rabe, was war der Ausgangspunkt für das neue Bertelsmann?**

Wir haben uns in der ersten Hälfte des Jahres 2012 systematisch mit der strategischen Ausrichtung von Bertelsmann befasst. Unsere Bestandsaufnahme mündete in einem intensiven Strategieprozess, dessen Ergebnisse wir im September 2012 beim Management Meeting präsentiert haben. Im Kern hatten wir uns darauf verständigt, Bertelsmann zu transformieren und den Konzern entlang vier strategischer Stoßrichtungen umzubauen. Auf dieser Grundlage ist heute – keine vier Jahre später – das Fundament des neuen Bertelsmann entstanden: ein Unternehmen auf drei Säulen mit acht Unternehmensbereichen.

**Bertelsmann war schon damals sehr profitabel, Sie haben diesen Strategieprozess also aus einer Position der Stärke gestartet. Das klingt erst einmal nicht nach einem natürlichen Zeitpunkt, um einen Konzern neu zu erfinden.**

Das war auch gar nicht nötig. Bertelsmann ist eines der ältesten Medienunternehmen der Welt, verfügt über eine gewachsene Unternehmenskultur und eine verlässliche Eigentümerstruktur. Das alles gehört auch zum neuen Bertelsmann. Aber es gab Dinge, die wir verbessern wollten.

### **Zum Beispiel?**

Wir wollten erstens den Anteil wachstumsstarker Geschäfte erhöhen. Wir wollten zweitens die digitale Transformation von Bertelsmann vorantreiben – die Digitalisierung ist der wichtigste Megatrend. Und drittens wollten wir unsere Präsenz in den Wachstumsregionen der Welt verbessern – der Fokus unseres Portfolios lag zu stark auf Europa.

### **Wachstumsstärker, digitaler, internationaler. Was haben Sie getan, um diese Ziele zu erreichen?**

Maßgeblich für die Transformation von Bertelsmann waren unsere vier strategischen Stoßrichtungen: die Stärkung unserer Kerngeschäfte, ihre digitale Transformation, der Auf- und Ausbau von Wachstumsplattformen sowie die regionale Expansion unserer Geschäfte. Entsprechend haben wir unsere Geschäfte weiterentwickelt, uns aus strukturell rückläufigen zurückgezogen und neue aufgebaut.

### **Wie hat sich dies ausgewirkt?**

Es lässt sich zum einen am Umsatzprofil ablesen: In den vergangenen vier Jahren haben wir den Anteil unserer Wachstumsgeschäfte am Konzernumsatz von 20 auf 28 Prozent erhöht. Umgekehrt trugen strukturell rückläufige Geschäfte 2015 nur noch 5 Prozent zum Umsatz bei – nach 16 Prozent im Jahr 2011.

### **Und zum anderen?**

Wir haben unsere Geschäfte und unser Portfolio weiterentwickelt – in diesem Zuge hat sich Bertelsmann sichtlich verändert. Dem tragen wir nun strukturell Rechnung: Bertelsmann umfasst künftig acht Unternehmensbereiche entlang der drei Säulen Medien, Dienstleistungen und Bildung. Zu RTL Group, Penguin Random House, Gruner+Jahr, Arvato und der Bertelsmann Printing Group kommen nun BMG, die Bertelsmann Education Group und Bertelsmann Investments.

### **Können Sie genauer skizzieren, welche Veränderungen Sie im Einzelnen in den vergangenen Jahren umgesetzt haben?**

Lassen Sie mich mit unseren Mediengeschäften beginnen. Die RTL Group ist Europas führender Unterhaltungskonzern – und innerhalb von nicht einmal drei Jahren zu einem der vier international führenden Anbieter im Bereich Onlinevideo avanciert. Durch den Zusammenschluss von Penguin und Random House haben wir die weltweit größte Publikumsverlagsgruppe geschaffen. Wir haben Gruner+Jahr vollständig übernommen und strategisch neu ausgerichtet. Oder nehmen Sie unser neues Musikgeschäft BMG: BMG war 2012 noch ein vergleichsweise kleines Unternehmen – heute ist BMG Nummer vier im Musikrechtemarkt und gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

### **Welche Säulen gibt es neben Medieninhalten?**

Das zweite Standbein von Bertelsmann bilden die Dienstleistungsgeschäfte. Dazu gehört zum einen Arvato. Hier haben wir mit einer neuen Organisationsstruktur die unternehmerische Eigenständigkeit der Solution Groups weiter gestärkt und Entscheidungsprozesse beschleunigt. Zum anderen hat am 1. Januar 2016 die Bertelsmann Printing Group ihre Arbeit aufgenommen. Sie bündelt als Europas größter Druckereiverbund erstmals all unsere Offset- und Tiefdruckaktivitäten in einer Einheit.

### **Bleibt noch eine dritte Säule ...**

... und zwar Bildung. Diesen Bereich haben wir in den vergangenen Jahren – insbesondere durch Zukäufe und Beteiligungen in den USA – erheblich ausgebaut. Es gibt weltweit einen steigenden Bedarf an qualifizierten Bildungsangeboten: Der weltweite Bildungsmarkt hat schon heute ein Volumen von mehr als fünf Billionen US-Dollar – Tendenz steigend. Ein wesentlicher Treiber ist die Digitalisierung: Lerninhalte, die digital vermittelt werden, sind nicht nur deutlich kostengünstiger, sondern auch im Lernerfolg effektiver. Diesen Trend wollen wir nutzen.

### **Welche Segmente sind für Bertelsmann dabei besonders interessant?**

Wir haben uns eine gute Präsenz im Bereich E-Learning aufgebaut. Hier engagieren wir uns erstens – mit unserer Tochter Relias Learning – im Themenfeld Gesundheit und zweitens – über eine Beteiligung an Udacity – im Themenfeld Technologie. Beide Unternehmen wollen wir in den kommenden Jahren insbesondere bei ihrer globalen Expansion unterstützen. Darüber hinaus erschließen wir den Dienstleistungsbereich für Universitäten. Mit unserer Beteiligung an HotChalk verfügen wir auch hier über eine gute Ausgangsposition. Diese und einige weitere Aktivitäten sind seit September in der Bertelsmann Education Group gebündelt.

### **Das wären dann sieben Unternehmensbereiche in drei Säulen. Was zeichnet Ihren achten Unternehmensbereich aus, Bertelsmann Investments?**

In den vergangenen Jahren hat sich Bertelsmann ein weltweites Netzwerk von Beteiligungen an Digitalgeschäften aufgebaut. Wir sind insbesondere in Asien, aber auch in Nord- und Südamerika an einigen der innovativsten Start-ups beteiligt. Derzeit halten wir Beteiligungen an mehr als 100 jungen Unternehmen. Diese Arbeit ermöglicht uns wertvollen Wissenstransfer und Innovations-scouting. Die Tatsache, dass etwa unser Fonds Bertelsmann Asia Investments 2015 so viele neue Beteiligungen eingegangen ist wie in keinem Jahr zuvor, unterstreicht, dass unsere Investment-Aktivitäten ein wichtiges Standbein unserer Konzernstrategie sind.

### **In der neuen Struktur finden sich nun einige Divisionen, die vor Jahresfrist noch kein Unternehmensbereich waren. Schafft dies nicht zusätzliche Komplexität?**

Es erhöht nicht die Komplexität, sondern vielmehr die Transparenz. Denn wir bilden die vielfältigen Geschäfte von Bertelsmann fortan auch in unserem Berichtswesen ab – erstmals übrigens bei der Vorlage unserer Halbjahreszahlen am 31. August 2016. Ansonsten arbeiten unsere Unternehmensbereiche weiterhin in klaren Strukturen, mit hoher unternehmerischer Eigenständigkeit und -verantwortung und natürlich mit der bewährten Unterstützung unserer Corporate Center in Gütersloh, New York, Peking, Neu-Delhi und São Paulo.

### **Welchen Stellenwert messen Sie der neuen Struktur im Rahmen des laufenden Konzernumbaus bei?**

Man kann durchaus sagen, dass der Konzernumbau mit den acht Unternehmensbereichen organisatorisch vollzogen ist. Mit dieser Struktur gehen wir nun in die kommenden Jahre und werden unsere Geschäfte deutlich ausbauen.



Thomas Rabe stellt beim Bertelsmann Management Meeting 2012 die neue Strategie des Unternehmens vor

### **Wie weit sehen Sie sich da?**

Ich habe immer schon betont, dass diese Aufgabe mit einem Marathonlauf vergleichbar ist. Mittlerweile sehe ich uns bei mehr als der Hälfte der Strecke. Damit sind wir schneller unterwegs, als ich anfangs gedacht hätte.

### **Wenn Sie auf die bisherige Wegstrecke zurückblicken: Was war aus Ihrer Sicht am bemerkenswertesten?**

Unabhängig vom Konzernumbau fasziniert mich immer wieder die kreative Leistung von Bertelsmann. Ich glaube, dass weltweit kein Unternehmen eine solche Vielfalt an kreativen Inhalten und Angeboten hervorbringt. Mit Blick auf unsere Strategie freut mich ganz besonders, dass wir nicht nur ein neues Bertelsmann aufgebaut, sondern auf dem Weg dorthin auch einige der erfolgreichsten Geschäftsjahre unserer Geschichte erzielt haben. Dass wir dies bei laufendem Konzernumbau erreicht haben, ist eine großartige Leistung, für die ich mich bei unseren Mitarbeitern ganz herzlich bedanken möchte. Aber wir wissen sehr gut, dass bei einem Marathon die zweite Hälfte ganz entscheidend ist.

### **Was soll, was wird künftig noch passieren?**

Wir werden unsere vier strategischen Stoßrichtungen weiter konsequent umsetzen, um Bertelsmann noch wachstumsstärker, digitaler und internationaler zu machen. Unsere Wachstumsgeschäfte tragen derzeit 28 Prozent zum Umsatz von Bertelsmann bei, vor vier Jahren waren es noch 20 Prozent. Perspektivisch wollen wir diese Quote auf über 40 Prozent steigern. Wir haben also schon einiges getan – wir haben aber auch noch viel vor!

# B

Die neue

Bertelsmann-

Struktur



Acht

Unternehmensbereiche



BMG

Bertelsmann  
Education Group

BI Bertelsmann  
Investments

# VANITY



## TV – neu definiert

Vorreiter: Umsatzstärkster Bertelsmann-Bereich RTL Group gestaltet die digitale Fernsehwelt

# B

„TV steht bei uns nicht mehr für Television und damit nur für Fernsehen, sondern für ‚total video‘, also für Bewegtbildinhalte in all ihren Ausprägungen.“ Dieser Satz von Anke Schäferkordt und Guillaume de Posch, den beiden Co-CEOs der RTL Group, bringt die Entwicklung der Bertelsmann-Tochter in den vergangenen Jahren auf den Punkt: Die Gruppe ist heute kein reiner Fernsehkonzern mehr, sondern ein global führender Akteur in der

Produktion, Bündelung und Monetarisierung von Videoinhalten. Besonders beeindruckend: Die digitale Transformation des Unternehmens gelingt der RTL Group parallel zum weiteren Ausbau ihrer starken Standbeine Broadcasting und Content-Produktion.

Entsprechend viel hat sich bei der RTL Group in den vergangenen Jahren getan: Die Senderfamilien in vielen Ländern bekommen neue Mitglieder,

Die **RTL Group** ist Europas führender Unterhaltungskonzern mit Beteiligungen an 57 Fernsehsendern und 31 Radiostationen sowie an 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 Antena 3 in Spanien. Außerdem betreibt das Unternehmen die Sender RTL CBS Entertainment HD und RTL CBS Extreme HD in Südostasien. Das Flaggschiff der RTL Group unter den Radiostationen ist RTL in Frankreich; außerdem besitzt das Unternehmen Beteiligungen an weiteren Sendern in Frankreich, Deutschland, Belgien, den Niederlanden, Spanien und Luxemburg. Der Produktionsarm der RTL Group, Fremantle Media, ist einer der größten internationalen Entwickler, Produzenten und Vertriebe vielfältiger Formate außerhalb der USA. Mit den Catch-up-Services der Senderfamilien, den Multichannel-Netzwerken BroadbandTV, StyleHaul und Divimove sowie den mehr als 230 YouTube-Kanälen von Fremantle Media ist die RTL Group das führende europäische Medienunternehmen im Bereich Onlinevideo. Die RTL Group besitzt außerdem eine Mehrheitsbeteiligung an SpotX, einer der führenden Technologieplattformen zur Vermarktung von Onlinevideo-Werbung. Bertelsmann ist mit einer Beteiligung von mehr als 75 Prozent Mehrheitsaktionär der RTL Group.

[www.RTLGroup.com](http://www.RTLGroup.com)



darunter beispielsweise RTL Nitro in Deutschland und 6ter in Frankreich. Insgesamt startet die Gruppe seit 2012 so viele neue Sender wie nie zuvor. Distributionsumsätze von Plattformbetreibern bilden heute einen wachsenden zweiten Erlösstrang neben Werbeumsätzen.

Die Produktionstochter Fremantle Media stärkt parallel ihre kreative Vielfalt: Im Jahr 2015 erwirbt die RTL-Group-Tochter zahlreiche neue Beteiligungen im Bereich der fiktionalen Unterhaltung, darunter Kwai, Wildside und Corona. International erfolgreiche Serien wie „Deutschland 83“ belegen die Kreativität von Fremantle Media.

Im Web ist die Transformation der RTL Group am deutlichsten ersichtlich: Der 2015 ins Leben gerufene „RTL Digital Hub“ bündelt gleich mehrere rasant wachsende Digital-

geschäfte, darunter die Multichannel-Netzwerke StyleHaul und BroadbandTV sowie die Technologieplattform SpotX zur Vermarktung von Onlinevideo-Werbung. Weltweit gehört die RTL Group heute bereits zu den vier international führenden Anbietern im Bereich Onlinevideo; rund elf Milliarden Videoabrufe pro Monat belegen die beeindruckende Rolle der RTL Group in der digitalen Welt.

Eine beeindruckende Entwicklung also in allen drei strategischen Feldern, in denen sich die RTL Group bewegt – Broadcast, Content und Digital. Hieran wird die Gruppe auch künftig anknüpfen, denn unabhängig davon, wie man „TV“ definiert – die grundlegende Aufgabe führt das Unternehmen heute ebenso erfolgreich aus wie immer: den jeweiligen Zielgruppen die jeweils besten Inhalte zur Verfügung zu stellen, auf welchem Kanal auch immer.

# Champion für Bücher und Autoren

Bertelsmann-Tochter Penguin Random House als weltweit führender Publikumsverlag bestens für Zukunft aufgestellt

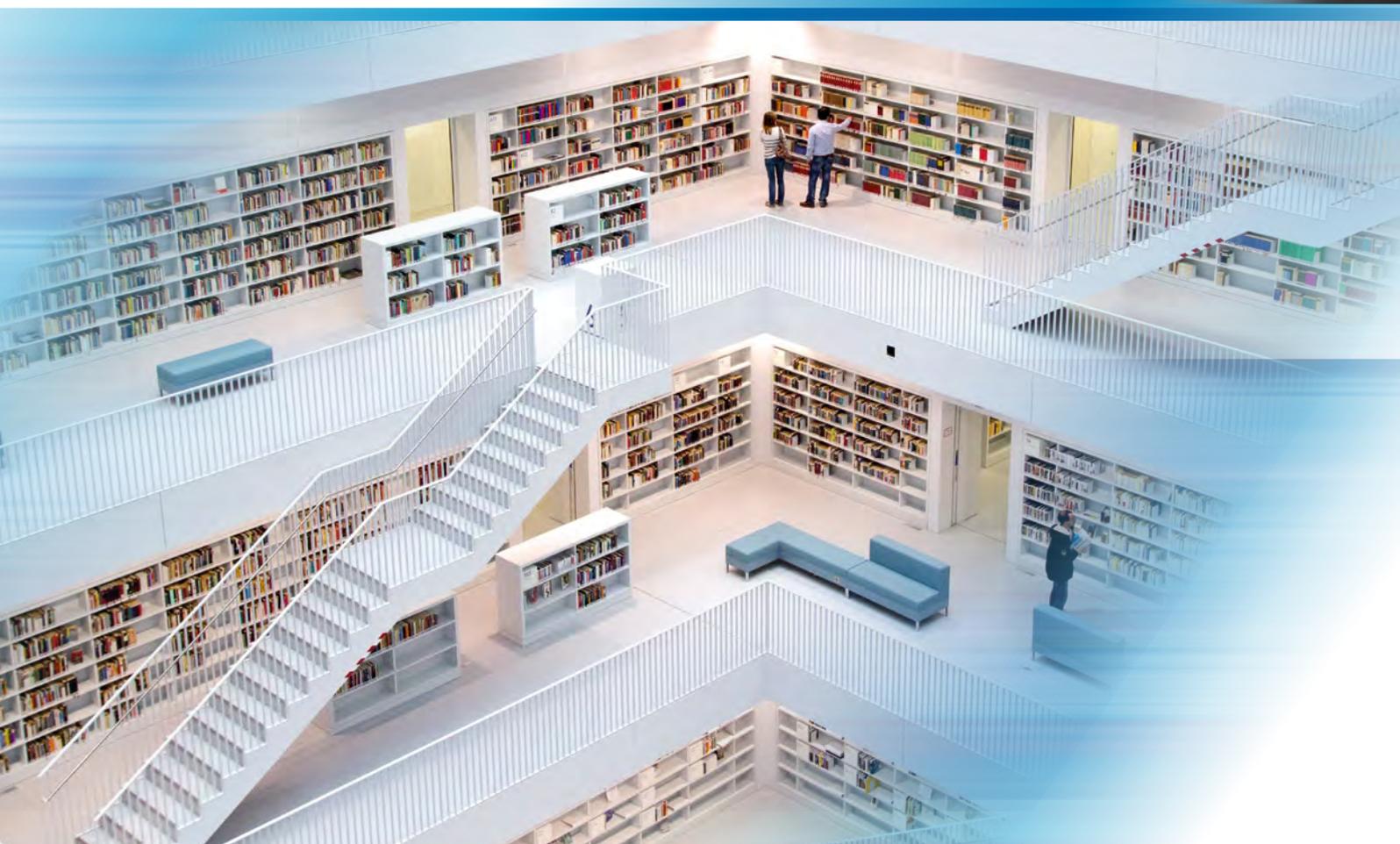
# B

Ein Blick auf die 2015er-Kennzahlen des Buchverlagsgeschäfts von Bertelsmann – 584 Titel auf der US-Bestsellerliste der „New York Times“, ein E-Book-Katalog mit mehr als 110.000 Titeln, fast 800 Millionen verkaufte Bücher, E-Books und Hörbücher weltweit – genügt, um zu verdeutlichen: Das älteste Kerngeschäft des Unternehmens floriert wie niemals zuvor.

Verantwortlich für diese beeindruckende Leistung ist die größte Bertelsmann-Transaktion des vergangenen Jahrzehnts: Bertelsmann und

Pearson führen am 1. Juli 2013 ihre Buchverlagsgeschäfte zusammen, es entsteht die weltweit größte Publikumsverlagsgruppe: Penguin Random House. Bertelsmann hält seitdem 53 Prozent des Unternehmens, Pearson 47 Prozent.

„Die Idee hinter Penguin Random House ist die Synthese aus unseren weltweit 250 inhaltlich und unternehmerisch unabhängigen Verlagshäusern und den Skaleneffekten, Innovations- und Investitionsmöglichkeiten eines globalen Marktführers“, erläutert CEO Markus Dohle die Gründe für



**Penguin Random House** ist mit fast 250 eigenständigen Buchverlagen auf fünf Kontinenten, mehr als 15.000 Neuerscheinungen und fast 800 Millionen verkauften Büchern, E-Books und Hörbüchern im Jahr die größte Publikumsverlagsgruppe der Welt. Penguin Random House ist in den Bereichen Belletristik, Sachbücher und Kinderbücher tätig und gilt als Vorreiter im digitalen Buchgeschäft. Zu den bekanntesten Verlagsmarken zählen traditionsreiche Namen wie Doubleday, Viking und Alfred A. Knopf (USA), Ebury, Hamish Hamilton und Jonathan Cape (Großbritannien), Plaza & Janés und Alfabuara (Spanien) und Sudamericana (Argentinien) sowie der international tätige Buchverlag DK. In den Autorenverzeichnissen sind mehr als 60 Nobelpreisträger und Hunderte der meistgelesenen Autoren der Welt zu finden. Penguin Random House legt Wert auf die kreative und unternehmerische Unabhängigkeit seiner Verleger und auf das Versprechen, seinen Autoren zur größtmöglichen Leserschaft zu verhelfen und ihr geistiges Eigentum zu schützen. Das Unternehmen wurde zum 1. Juli 2013 von Bertelsmann und Pearson geschaffen, die mit 53 Prozent bzw. 47 Prozent beteiligt sind.

[www.penguinrandomhouse.com](http://www.penguinrandomhouse.com)

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

[www.randomhouse.de](http://www.randomhouse.de)



den Zusammenschluss. Das fusionierte Unternehmen bietet seinen Autoren – darunter so prominente Namen wie Dan Brown, John Grisham, Toni Morrison, Dr. Seuss und Ken Follett – branchenweit unvergleichliche Unterstützung im individuellen Schaffensprozess. Mehr als 10.000 Mitarbeiter weltweit sorgen für tiefe Verbundenheit mit Lesern und die maximale Verbreitung der kreativen Verlagsinhalte.

Die Integration beider Unternehmen verläuft dabei beispielhaft: optimierte Systeme, einheitliche Prozesse und geteilte „Best Practice“-Beispiele führen zu idealen Wertschöpfungsketten und verbesserten Dienstleistungen für Kunden. Bei der Zusammenführung hilft, dass alle Penguin-Random-House-Mitarbeiter eine gemeinsame Mission verfolgen: „Die Leidenschaft für das Lesen zu fördern und es Menschen weltweit zu ermöglichen, ihre Ideen und Geschichten zu erzählen und mit anderen zu teilen“, so Dohle.

Parallel zur Integration treibt das Unternehmen auch in weiteren Feldern seine Strategie voran: Mit der Übernahme von Random House Mondadori (heute: Penguin Random House Grupo Editorial) sowie der Akquisition der spanisch- und portugiesischsprachigen Verlagsaktivitäten von Santillana Ediciones Generales steigt die Gruppe zur Nummer eins im Literaturmarkt Lateinamerikas auf, einer der wichtigen Wachstumsregionen. Zusätzlich investiert das Unternehmen in seine digitale Infrastruktur: Neue Apps, die zunehmende Einbeziehung sozialer Medien und Analytik-Tools in die Buchvermarktung sowie der Ausbau des wachsenden, überall verfügbaren E-Book-Katalogs machen Penguin Random House zu einem Vorreiter bei der digitalen Transformation.

Markus Dohle bekräftigt das Ziel für die kommenden Jahre: Die Marktvorteile des kombinierten Unternehmens weiter in Wachstum zu übersetzen – und gleichzeitig Menschen auf der ganzen Welt mit hervorragend erzählten Geschichten unterschiedlichster Stimmen zu erfreuen.



# Kreativ-Schmiede

Als 100-Prozent-Tochter von Bertelsmann richtet sich Gruner + Jahr neu aus: Mit Mut und Kreativität zum „Inhaltehaus“

# B

2015 hat G+J allen Grund zu feiern: Die Bertelsmann-Tochter begeht im Sommer ihren 50. Geburtstag, erst mit einem Mitarbeiterfest im Juni, im August mit einem offiziellen Empfang im Hamburger Rathaus. Die Stimmung bei beiden Veranstaltungen ist gut – und das zu Recht, denn das vermutlich schönste Geschenk des Jahres erarbeiten sich die Mitarbeiter selbst: Die seit einigen Jahren laufende Transformation vom klassischen Verlag zu einem starken Haus der Inhalte zeigt Schritt für Schritt Erfolge.

Dies gilt sowohl in der analogen als auch in der digitalen Welt: In einer branchenweit einzigartigen Kreativitäts- und Produktoffensive bringt

G+J allein im vergangenen Jahr acht neue Printtitel auf den Markt. Mit der Frauenzeitschrift „Barbara“ gelingt in Deutschland sogar einer der erfolgreichsten Magazinlaunches in der Geschichte des Hauses. Parallel erscheinen fünf Sonderhefte von G+J-Magazinen, sieben Titel werden einem umfangreichen Relaunch unterzogen.

Gleichzeitig wird der Ausbau der Digitalaktivitäten des Hauses weiter vorangetrieben. Alle Titel sind auch elektronisch verfügbar. Dazu erschließt G+J – zum Teil akquisitorisch – in mehreren seiner definierten „Communities of Interest“ Zusatzgeschäfte im Bereich E-Commerce,



**Gruner + Jahr** erreicht mit mehr als 500 Medienaktivitäten, Magazinen und digitalen Angeboten Leser und Nutzer in über 20 Ländern. Bei G+J erscheinen u.a. „Stern“, „Brigitte“, „Geo“, „Capital“, „Gala“, „Eltern“, P.M.-Gruppe, „Essen & Trinken“ sowie „National Geographic“. G+J hält 59,9 Prozent an der Motor Presse Stuttgart, einem der größten Special-Interest-Zeitschriftenverlage in Europa. Mit einem Auslandsumsatzanteil von 45 Prozent gehört G+J zu den internationalsten Verlagshäusern der Welt. Gruner+Jahr gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.guj.de](http://www.guj.de)

startet in Deutschland einen Mediafonds über 50 Millionen Euro für Investitionen in innovative Start-ups und baut seine Position in der digitalen Vermarktung aus. Der Lohn: Das Digitalgeschäft von G+J in Deutschland wächst 2015 deutlich zweistellig, auch der Digitalbereich von Prisma Media in Frankreich verzeichnet starkes organisches Wachstum. Auch in den kommenden Jahren soll das Digitalgeschäft weiter ausgebaut werden. Zur strategischen Neuausrichtung der Bertelsmann-Tochter gehört außerdem die Konzentration auf Kernmärkte und -kompetenzen, weshalb sich G+J in den vergangenen Jahren von Aktivitäten in Ländern wie Italien oder dem

US-Druckereiverbund Brown Printing trennt.

Eine Veränderung gibt es auch in der Eigentümerstruktur: Bertelsmann übernimmt das Geschäft im November 2014 komplett. „Ein Meilenstein in der Stärkung unserer Inhaltegeschäfte“, erläutert Thomas Rabe, Vorstandsvorsitzender von Bertelsmann, damals. Er vollendet damit, was Bertelsmann-Nachkriegsgründer Reinhard Mohn 1969 mit einer ersten Beteiligung an G+J begann.

Der „Coup“, wie Medien das Bekenntnis von Bertelsmann zu journalistischen Inhalten im digitalen Zeitalter positiv

betiteln, sorgt für eine verbesserte Kooperation mit anderen Bereichen des Konzerns. Ein anschließender Rechtsformwechsel der Gruner+Jahr AG in eine GmbH & Co KG erleichtert außerdem Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse sowie Verwaltungsaufwand.

Bei allen Veränderungen bleibt eines unberührt, wie Julia Jäkel, CEO der Bertelsmann-Tochter, in ihrer Rede zum 50. Geburtstag des Hauses feststellt: „Das Herz von G+J schlägt weiter im Journalismus.“

# Das neue Musikunternehmen

Bei Bertelsmann spielt die Musik: Die „neue BMG“ setzt sich mit künstlerfreundlicher Philosophie durch und will weiter expandieren

# B

Die Musikstile von Nena, den Scorpions, will.i.am, Bruno Mars und Jean-Michel Jarre mögen sich unterscheiden, aber bei der Verwaltung ihrer Musikrechte vertrauen all diese Weltstars demselben Partner: BMG. Mit einem Repertoire von lediglich 16.000 Aufnahmen im Jahr 2008 gestartet, managt die Bertelsmann-Tochter heute 2,5 Millionen Songs und Recordings weltweit. Parallel baut das Unterneh-

men das Management audiovisueller Inhalte wie Konzertmitschnitte und Dokumentarfilme aus.

Den Kern bildet das neue BMG-Geschäftsmodell, das auf die neue digitale Musikwelt zugeschnitten ist. Es beinhaltet eine konsequente, serviceorientierte Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Künstler und Songschreiber, verbunden mit einer flexiblen Unter-



# BMG

Mit **BMG** gründete Bertelsmann im Jahr 2008 ein Musikunternehmen mit neuem Geschäftsmodell, das den Herausforderungen der digitalen Revolution auf dem Musikmarkt gerecht wird. Anders als sonst üblich werden mit dem innovativen Ansatz Veröffentlichungs- und Aufnahmerechte aus einer Hand über eine gemeinsame, hochmoderne Plattform international vertreten. BMG ist mittlerweile der viertgrößte Musikverlag der Welt und seit Jahrzehnten der erste neue Global Player, der sich im Aufnahmegeschäft etablieren konnte. Mit Standorten in elf wichtigen Musikmärkten vertritt BMG mittlerweile 2,5 Millionen Titel und Aufnahmen, darunter die Kataloge von Chrysalis, Bug, Virgin, Mute, Sanctuary, Primary Wave und Talpa Music, sowie Tausende von Künstlern und Komponisten. BMG gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.bmg.com](http://www.bmg.com)

nehmensstruktur, die – anders als bei anderen internationalen Musikunternehmen – Verlags- und Tonträgergeschäft unter einem Dach vereint und sie über dieselbe Plattform operativ führt.

„Die digitale Revolution hat die Position der Künstler im Markt nachhaltig gestärkt, sie setzt den gravierendsten Umbruch im Musik-Business seit Erfindung der Schallplatte in Gang“, kommentiert BMG-CEO Hartwig Masuch. „Bertelsmann hat diesen Trend sehr frühzeitig erkannt

und sich als Erster konsequent entsprechend aufgestellt. Wir verstehen uns als Anbieter maßgeschneiderter, transparenter – und vor allem fairer – Dienstleistungen für Künstler. Diese partnerschaftliche Philosophie bildet das besondere Merkmal der ‚neuen BMG‘.“

Nicht nur bei seinem strategischen Ansatz, auch bei der Finanzierung dieser strategischen Wachstumsplattform geht Bertelsmann innovativ vor: Für die Aufbaujahre wird der Finanzinvestor Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) dazugeholt; der Partner bringt Finanzmittel mit, Bertelsmann das Know-how. Ergebnis: BMG ist das am schnellsten wachsende Start-up in der Geschichte der Musikindustrie. Dies geschieht sowohl organisch als auch durch mehr als 100 Zukäufe, darunter renommierte Labels wie Mute Records und Sanctuary Records sowie zahlreiche Songkataloge. Seit März 2013 gehört BMG wieder ganz zu Bertelsmann – die Fortsetzung eines jahrzehntelangen Engagements in der Musikwelt mit völlig neuem Geschäftsmodell.

Ob für Megastars wie Janet Jackson oder noch unbekannte Songschreiber – die Mission von BMG ist für alle Kunden dieselbe: der beste Geschäftspartner in der Musikbranche zu sein, zunehmend auch durch Kooperationen mit anderen Bertelsmann-Töchtern. Im Vordergrund steht in den kommenden Jahren die Fortsetzung der internationalen Expansion im Tonträgergeschäft in ähnlichem Ausmaß wie zuvor im Publishing-Bereich – Gelegenheit genug für Hartwig Masuch und sein Team, die Erfolgsgeschichte der Bertelsmann-Tochter noch lange fortzuschreiben.

Künstler von links nach rechts:  
Bruno Mars, Jack Savoretti, Nena,  
Janet Jackson, will.i.am



# Internationales Unternehmertum

Neue Schlagkraft für den Bertelsmann-Servicebereich: Arvato wächst und schafft Lösungen für die Industrien von morgen

# B

Ein Logistik-Netzwerk von Gütersloh bis auf die Philippinen. Kundenservice-Lösungen für internationale Unternehmen auf allen Kontinenten. Finanzdienstleistungen, die in den Niederlanden ebenso gefragt sind wie in Brasilien. IT-Spezialisten, die die digitale Transformation ganzer Unternehmen begleiten. Wer all diese Tätigkeiten addiert, erhält einen Eindruck von Facettenreichtum und Internationalität der Geschäfte, die unter dem Dach von Arvato gebündelt sind.

Seit Juli vergangenen Jahres ist die Bertelsmann-Dienstleistungstochter dabei mit noch höherer Schlagkraft unterwegs: Die Geschäftseinheiten können nach einer Neuordnung schneller und flexibler handeln. Wichtige Investitionsentscheidungen werden nicht mehr von einem Vorstand getroffen, sondern von der Arvato-Geschäftsführung um CEO Fernando Carro zusammen mit der Leitung der jeweiligen Solution Group. Seine Ziele hat der Manager mit spanischen Wurzeln, der Arvato seit

# arvato

BERTELSMANN

**Arvato** ist ein international agierendes Dienstleistungsunternehmen. Rund 70.000 Mitarbeiter in mehr als 40 Ländern entwickeln und realisieren für Geschäftskunden aus aller Welt innovative Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse. Diese umfassen Financial-, CRM-, SCM- und IT-Solutions sowie Digital Marketing Services. Auf das Lösungsportfolio von Arvato setzen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen – von Telekommunikations Providern und Energieversorgern über Banken und Versicherungen bis hin zu E-Commerce-, IT- und Internetanbietern. Der Unternehmensbereich gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann.

[www.arvato.com](http://www.arvato.com)



Sommer führt, bereits definiert: Er möchte den Bereich wieder zu einem Wachstumstreiber des Konzerns machen, die Geschäfte sollen wachstumsstärker, profitabler und internationaler werden.

Aufbauen kann Fernando Carro dabei auf die Erfolge der vergangenen Jahre: So macht die Übernahme der Gothia Financial Group – die größte Transaktion der Unternehmensgeschichte – Arvato 2013 auf einen Schlag zum drittgrößten Anbieter im wachsenden Finanzdienstleistungssektor in Europa. Ein Jahr später steigt Arvato durch den Kauf des E-Commerce-Dienst-

leisters Netrada zur Nummer eins im Mode-Onlinehandel in Europa auf. In beiden Bereichen – Finanz- und E-Commerce-Dienstleistungen – soll Arvato auch künftig weiter wachsen. Auch in den Wachstumsmärkten Asien und Lateinamerika ist die Bertelsmann-Tochter stark präsent: Arvato betreibt etwa Logistikzentren in Hongkong und Thailand, kümmert sich um die Marketingaktivitäten des chinesischen Computerriesen Lenovo in Indien und bietet dank einer Beteiligung am Unternehmen Intervalor seit verganginem Jahr auch in Brasilien Finanzdienstleistungen an. Parallel investiert die Gruppe auch in ihren Kernmärkten

immer wieder in IT-Systeme, Logistikhallen und technische Infrastruktur, um Kunden jederzeit und überall modernste Services anzubieten.

Ob im brasilianischen São Paulo, im chinesischen Shenzhen oder am Stammsitz in Gütersloh in Ostwestfalen: Besonders wichtig sind für Fernando Carro die rund 70.000 Mitarbeiter von Arvato. Ihr Unternehmergeist ist für ihn der Schlüssel zur erfolgreichen Entwicklung der Bertelsmann-Tochter – überall. Sein Wunsch: „Ich möchte, dass jeder in seinem Job alles gibt, um die enormen Marktchancen von Arvato zu ergreifen und zu nutzen.“

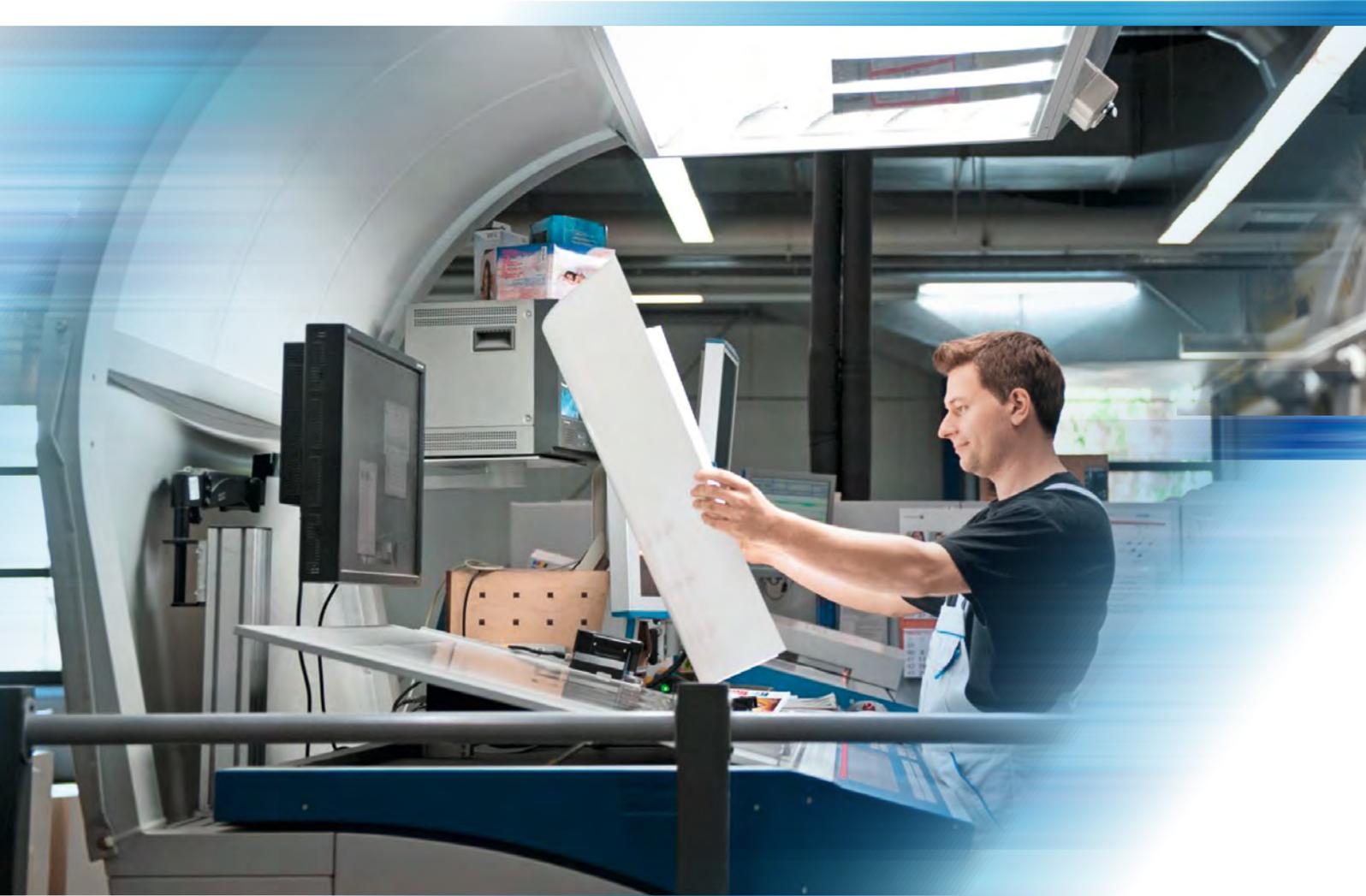
# Europas Nr. 1 macht Druck

Größte Druckerei-Gruppe Europas: Bertelsmann Printing Group gestaltet Zukunft des Druckgeschäfts

# B

Bereits bei der Vorstellung der Bertelsmann Printing Group im Oktober 2015 formulieren die beiden Co-CEOs des neuen Bertelsmann-Unternehmensbereichs, Axel Hentrei und Bertram Stausberg, den Anspruch der Unternehmensgruppe – und dieser lässt an Klarheit nichts zu wünschen übrig: „Wir wollen die Zukunft des Druckgeschäfts aktiv gestalten. Und zwar von der Spitze weg, als Marktführer in Europa.“ Damit ist die strategische Rationale hinter

der Bündelung der Tiefdruck- und Offsetaktivitäten von Bertelsmann bereits auf den Punkt gebracht: Unter einem gemeinsamen Dach können die Geschäfte bestmöglich weiterentwickelt werden, flexibler auf Marktentwicklungen reagieren und ideal auf Kundenbedürfnisse eingehen. Nur folgerichtig also, dass Bertelsmann-CEO Thomas Rabe die Gründung der Bertelsmann Printing Group als einen „Meilenstein bei der Stärkung unserer Kerngeschäfte“ einstuft.



## Bertelsmann Printing Group

In der **Bertelsmann Printing Group** sind alle Offset- und Tiefdruckaktivitäten von Bertelsmann gebündelt. Dazu zählen die deutschen Offsetdruckereien Mohn Media, GGP Media und Vogel Druck, die Tiefdruckaktivitäten von Prinovis in Deutschland und Großbritannien sowie die Offset- und Digitaldruckereien Berryville Graphics, Coral Graphics und OPM in den USA. Die Gruppe vereint ein breites Druck- und Dienstleistungsangebot. Zu dem Bertelsmann-Unternehmensbereich mit rund 9.000 Mitarbeitern gehören darüber hinaus die RTV Media Group und der Kreativdienstleister MBS sowie der international agierende Speichermedienproduzent Sonopress. Die Bertelsmann Printing Group gehört zu 100 Prozent zu Bertelsmann. Hauptsitz ist Gütersloh.

[www.bertelsmann-printing-group.de](http://www.bertelsmann-printing-group.de)



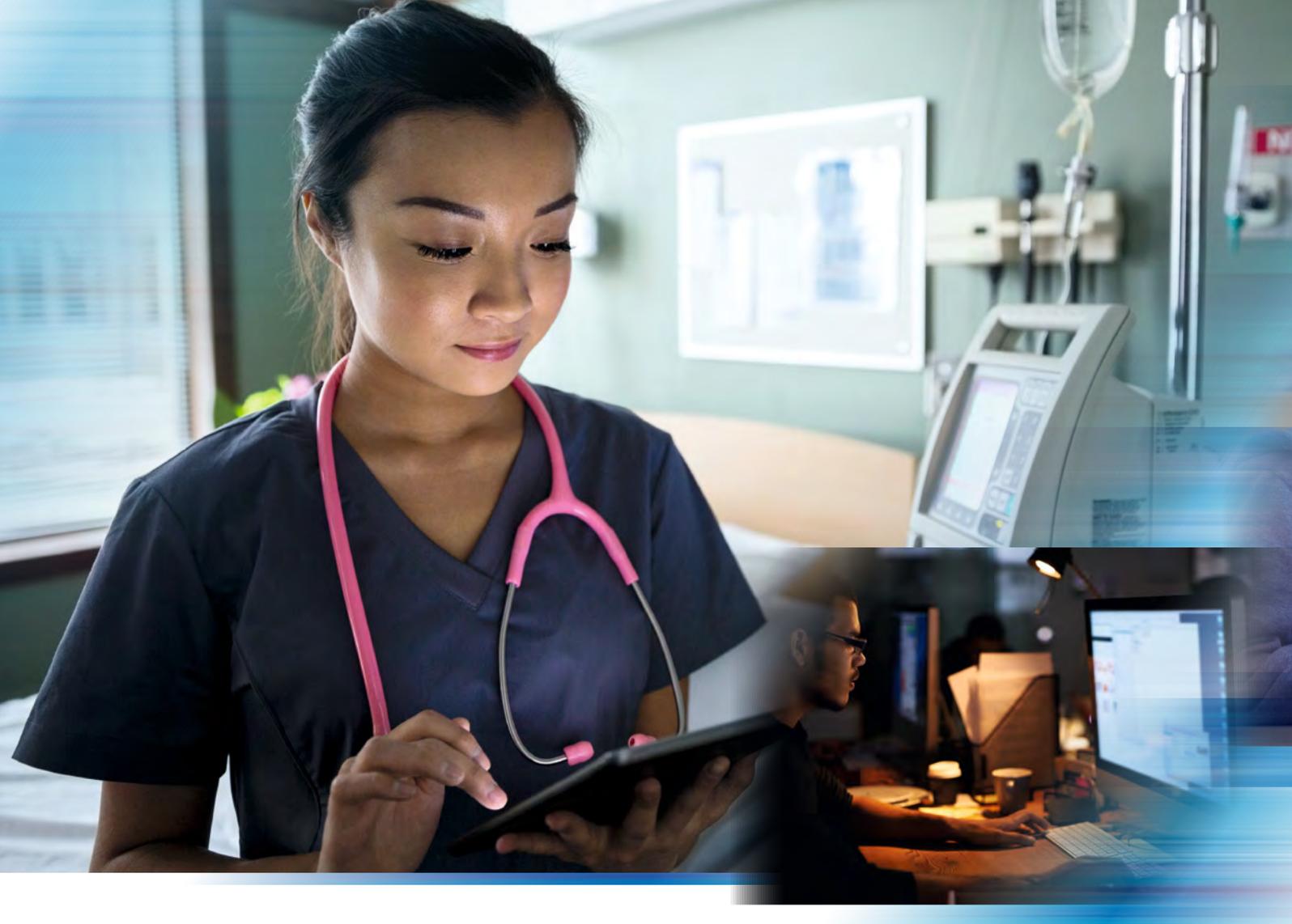
Konkret firmieren seit Anfang dieses Jahres alle Druckgeschäfte und einige weitere Unternehmen unter dem neuen Dach – die Tiefdruckereien von Prinovis in Deutschland und Großbritannien, fünf Druckereistandorte in den USA sowie alle Offsetdruckereien in Deutschland: Mohn Media in Gütersloh, GGP Media in Pößneck und Vogel Druck in Würzburg. Hinzu kommen die Replikationsexperten von Sonopress, der Direktmarketing-

Spezialist Campaign und die RTV Media Group. In Summe arbeiten für die führende Druckereigruppe Europas rund 9.000 Mitarbeiter.

Dass die Bertelsmann Printing Group auf einem soliden Fundament steht, ist dabei der erfolgreichen Arbeit aller Geschäfte zu verdanken. Der Bereich BePrinters, in dem zuvor bereits die Tief- und internationalen Offsetdruckereien von Bertelsmann gebündelt waren, agiert seit langem zweigleisig auf dem in Teilen herausfordernden Druckmarkt: Aktivitäten werden einerseits auf die stabileren Kernmärkte konzentriert und andererseits – beispielsweise in den USA – wird die Angebotspalette durch innovative Services erweitert. Auch im Geschäftsfeld Offsetdruck

agieren die Druckereien proaktiv: Mohn Media bietet Kunden beispielsweise seit Jahren immer neue zusätzliche Dienstleistungen wie Kreation, Mediaplanung und Logistikdienstleistungen an. Der Lohn dieser Strategie: ein erfolgreiches Geschäft.

Im laufenden Jahr ist es eine Priorität von Axel Hentrei, Bertram Stausberg und ihrem Management-Team, mögliche Synergien zwischen den Unternehmen der Gruppe zu nutzen und die neu geschaffene Struktur konkret auszugestalten. Die Voraussetzungen für die gebündelten Geschäfte, da sind sich die beiden Co-CEOs einig, sind nun „absolut ideal“.



# Aufbau der dritten Säule

Als dritte Geschäftssäule des Konzerns gestaltet die Bertelsmann Education Group das Lernen im 21. Jahrhundert

# B

Dem 10. September 2015 ist bereits jetzt ein fester Platz in der Bertelsmann-Historie sicher: Auf einer Konferenz mit rund 100 Experten aus dem Unternehmen und der Bildungsbranche ruft Bertelsmann in New York an diesem Tag die Bertelsmann Education Group ins Leben, die ihre operative Arbeit zum 1. Januar 2016 aufnimmt. Damit entsteht nicht nur eine neue Division, der Tag markiert einen noch größeren Schritt: Bildung, so das Ziel von Bertelsmann-CEO Thomas Rabe, soll neben Medien und Dienstleistungen

zur dritten Säule des Konzerns werden – ein neues Geschäftsfeld also.

Der Vorstoß in New York ist dabei gut vorbereitet, denn das Thema Bildung steht bei Bertelsmann schon länger auf der Agenda: Die Branche verlangt nach einer Kombination aus Inhalte- und Dienstleistungskompetenz, schätzt unternehmerisches Denken und langfristiges Engagement – das Thema Bildung passt also hervorragend zu den Charakteristika von Bertelsmann.



## Bertelsmann Education Group

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

[www.bertelsmann-education-group.com](http://www.bertelsmann-education-group.com)

Das Thema nimmt Fahrt auf, als der Bertelsmann-Vorstand und Kay Krafft, CEO der Bertelsmann Education Group, auf Basis von Kriterien wie Marktgröße, Skalierbarkeit und Regulierung sowie der bislang gemachten Erfahrungen eine klare Strategie für das Segment festlegen: Bertelsmann fokussiert sich mit seinen Bildungsinvestitionen auf die zwei wachstumsstarken Bereiche digitale Berufsbildung (E-Learning) sowie Dienstleistungen für Bildungsinstitutionen. Inhaltlich sind wesentliche Teile dieser Aktivitäten dabei in den stark nachgefragten Feldern Gesundheitswesen und Technologie angesiedelt,

die Geschäfte profitieren so gleich von mehreren globalen Megatrends.

Seit 2014 geht es Schlag auf Schlag: Im Oktober übernimmt Bertelsmann den US-Bildungsanbieter Relias Learning, in den Monaten darauf folgen Beteiligungen an Udacity, der „Universität des Silicon Valley“, und am Online-Hochschuldienstleister HotChalk. Auch in seinen strategischen Wachstumsregionen investiert Bertelsmann in das Geschäftsfeld, beispielsweise in den brasilianischen Corporate-Training-Anbieter Affero Lab, den indischen Hochschuldienstleister iNurture sowie weitere Fonds.

„Unser Ziel ist es, das digitale Lernen im 21. Jahrhundert mitzugestalten. Hierfür entwickeln unsere Geschäfte branchenspezifische Angebote für lebenslanges Lernen, die Menschen das gesamte Berufsleben begleiten und ihre Karriere fördern“, so Kay Krafft. Die Nachfrage für Angebote dieser Art sei immens. Das Thema Bildung – davon ist Krafft nicht erst seit dem 10. September vergangenen Jahres überzeugt – ist für Bertelsmann nicht nur eine „natürliche dritte Säule“, sondern „auch eine sehr stabile“.

# Strategische Venture-Aktivitäten

Die Bertelsmann-Fonds leisten strategische Pionierarbeit in neuen Märkten und Geschäften

# B

Der Next-Generation-Publisher Clique Media in den USA, der brasilianische Weiterbildungsmarktführer Affero Lab, das chinesische E-Commerce-Unternehmen XianLife und Pepperfry, ein Online-Marktplatz für Möbel in Indien, haben eine Gemeinsamkeit: Sie alle erhalten im vergangenen Jahr Kapital sowie strategische Unterstützung von Bertelsmann. Damit befinden sie sich in guter Gesellschaft: Der Medienkonzern investiert 2015 in nicht weniger als 30 junge Digitalunternehmen – allein

über seine Venture-Capital-Vehikel auf Corporate-Ebene. Über diese ist Bertelsmann nun insgesamt an mehr als 100 innovativen Start-ups im Bereich digitaler Medien, Online-Dienstleistungen und Bildung beteiligt.

Bei dieser hohen Aktivität ist es nur folgerichtig, dass die Corporate-Venture-Aktivitäten in diesem Jahr zu einem eigenen Unternehmensbereich werden: Bertelsmann Investments bündelt als jüngste Konzerndivision die



Investitionsplattformen Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann India Investments (BII) sowie Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI). Diese Auflistung macht deutlich, was bereits 2014 das US-Fachmagazin „Global Corporate Venturing“ bei einer Analyse der Venture-Aktivitäten diverser Konzerne hervorhebt: Kaum ein Medienunternehmen verfügt über ein derart internationales Fonds-Netzwerk wie Bertelsmann.

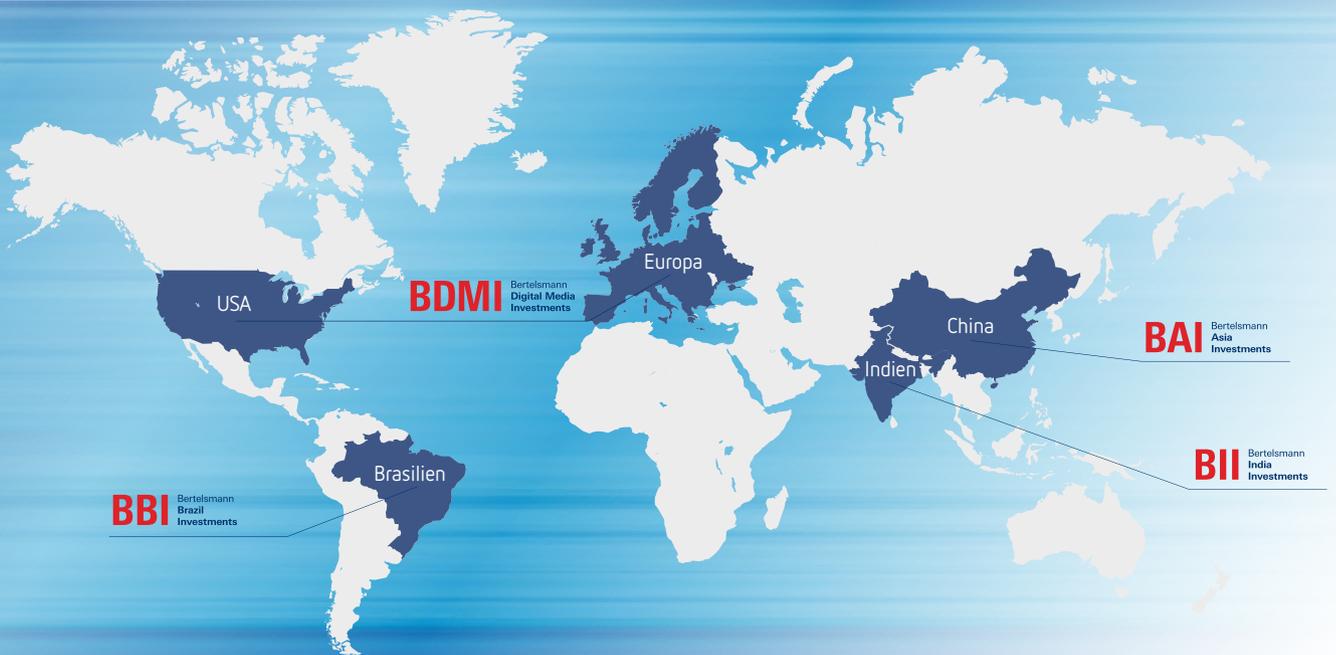
„Besonders für den Auf- und Ausbau unserer Geschäfte in den strategischen Wachstumsregionen Brasilien, China und Indien leisten unsere Fonds-Aktivitäten einen wichtigen Beitrag“, erläutert Shobhna Mohn, Executive Vice President Growth Regions bei Bertelsmann. So erhalte das Unternehmen über seine Beteiligungen vielfältige Einblicke in

Trends der jeweiligen Märkte, könne frühzeitig strategisch relevante Geschäftsfelder aufspüren und finanziell von der erfolgreichen Entwicklung junger Start-ups profitieren. „Die Erkenntnisse aus der Arbeit unserer diversen Fonds-Beteiligungen sind außerdem einer der Treiber der digitalen Transformation des Konzerns“, so Shobhna Mohn.

In einem Unternehmensbereich gebündelt, so eine der strategischen Überlegungen hinter der Gründung von Bertelsmann Investments, lassen sich diese Vorteile künftig noch besser nutzen: Sowohl die Vernetzung der Fonds-Manager aus den einzelnen Regionen untereinander als auch Kooperationen zwischen den Start-ups und den etablierten Bertelsmann-Unternehmensbereichen werden vereinfacht.

**Bertelsmann Investments** bündelt die globalen Start-up-Beteiligungen von Bertelsmann. Schwerpunkt der Aktivitäten sind die strategischen Wachstumsregionen Brasilien, China und Indien sowie die USA und Europa. Beteiligungen erfolgen über die strategischen Investitionsplattformen Bertelsmann Brazil Investments (BBI), Bertelsmann Asia Investments (BAI), Bertelsmann India Investments (BII) und Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI). Über diese Fonds ist Bertelsmann an mehr als 100 innovativen Unternehmen beteiligt.

[www.bertelsmann-investments.de](http://www.bertelsmann-investments.de)



er Kerngeschäfte

Wach

nsformation

tumsregi



stumsplattfo

onen

## Die Bertelsmann-Strategie

**B**

Die Strategie von Bertelsmann hat zum Ziel, das Unternehmen wachstumsstärker, digitaler und internationaler aufzustellen. Konkret bedeutet dies: Neben fortlaufenden Investitionen in bestehende Aktivitäten erschließt Bertelsmann verstärkt neue Geschäftsfelder, die für eine insgesamt breitere Erlösstruktur sorgen. In vier definierten Stoßrichtungen – Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Aufbau von Wachstumsplattformen und Expansion in Wachstumsregionen – wurden in den vergangenen Jahren wesentliche strategische Fortschritte erzielt.

# B

## Die vier strategischen Stoßrichtungen

Bertelsmann antwortet mit seiner Strategie auf globale Trends, die das Medien-nutzungsverhalten und die Kundenbedürfnisse verändern: die Digitalisierung aller Lebensbereiche, die zunehmende Rolle von Wachstumsregionen wie Lateinamerika, China oder Indien sowie die steigende Nachfrage nach Bildungsangeboten. In all seinen Geschäften setzt Bertelsmann dabei besonders auf die innovative Kraft der Kreativität – sie steht im Zentrum der Wertschöpfung. Dementsprechend investiert das Unternehmen erheblich in die kreative Substanz seiner Geschäfte.

Stärkung der Kerngeschäfte

Digitale Transformation

Die genannten vier strategischen Stoßrichtungen werden auch weiterhin das unternehmerische Handeln von Bertelsmann leiten. Dabei profitiert das Unternehmen von seinen starken Marktpositionen und einem soliden finanziellen Fundament.

Dieser Bericht trägt den Titel „Das neue Bertelsmann“. Er zeigt auf, welche konkreten Erfolge bei der Transformation des Unternehmens in den vergangenen Jahren erzielt wurden und wie Bertelsmann heute strukturell aufgestellt ist. Dies lässt lebendig werden, was das Unternehmen antreibt und wohin Bertelsmann in seinen einzelnen Geschäften steuert.



## Wachstumsplattformen



## Wachstumsregionen



## Start von RTL Z in den Niederlanden

Mit RTL Z startet RTL Nederland im September seinen fünften Free-TV-Sender. Zielgruppe des neuen Kanals sind vor allem Geschäftsleute und Unternehmer; der Sender berichtet über das aktuelle Börsengeschehen sowie weitere Finanz- und Wirtschaftsthemen rund um die Bereiche Politik, Technologie, Lifestyle, Kultur und Reisen. Die Zuschauer sollen dabei sowohl informiert und inspiriert als auch miteinander verbunden werden. Deshalb ist der Sender gleichzeitig Teil eines Online-Business-Netzwerks, das sowohl Nachrichtendienste für Smartphones und Tablets umfasst als auch wichtige Wirtschaftsereignisse live überträgt.



## Überraschungserfolg des Jahres: „Club der roten Bänder“

Mit seiner ersten eigenproduzierten Serie „Der Club der roten Bänder“ (siehe Foto) erzielt Vox in Deutschland den Überraschungserfolg des TV-Jahres 2015: Die Serie glänzt mit Zuschauerquoten weit über Senderdurchschnitt, wird unter anderem mit dem Deutschen Fernsehpreis ausgezeichnet und ist eines von vielen Programmen der RTL Group, die für den Grimme-Preis nominiert werden. Zahlreiche Preise gibt es auch für Formate wie „Deutschland 83“ und „Nackt unter Wölfen“, die sich internationaler Anerkennung erfreuen und damit die insgesamt hohe Qualität der Produktionen der Unternehmensgruppe widerspiegeln.

Penguin  
Random  
House

## „Girl on the Train“: rekordverdächtiger Debütroman

Mit „Girl on the Train“ von Paula Hawkins publiziert Penguin Random House 2015 einen der erfolgreichsten Debütromane der vergangenen zehn Jahre. Allein im englisch- und deutschsprachigen Raum werden mehr als sieben Millionen Exemplare des Adult-Fiction-Romans verkauft. Internationale Erfolge feiert die Verlagsgruppe auch mit „Grey“, dem neuen Roman von E L James, dessen englisch-, spanisch- und deutschsprachige Ausgaben sich mehr als 8,5 Millionen Mal verkaufen. 584 Titel von Penguin Random House schaffen es insgesamt in die Bestsellerlisten der „New York Times“; zahlreiche Autoren werden bei internationalen Preisverleihungen ausgezeichnet: Unter anderem dürfen David I. Kertzer einen Pulitzer-Preis für „The Pope and Mussolini“ und Marlon James einen Man Booker Prize für „A Brief History of Seven Killings“ in Empfang nehmen.





## „Barbara“ wird erfolgreichster Magazinlaunch

Gruner+Jahr treibt 2015 seine Print-Offensive mit hohem Tempo voran. Ein besonders großer Erfolg gelingt mit dem Launch des Magazins „Barbara“: Allein die Erstausgabe verkauft sich über 250.000 Mal; G+J gelingt somit einer der erfolgreichsten Magazinlaunches in der Geschichte des Hauses. Insgesamt feiert der Verlag mit acht neuen Magazinen und fünf Sonderheften mehr kreative Erfolge als jedes andere Zeitschriftenhaus in Deutschland. 2015 erstmals am Kiosk zu finden sind die Zeitschriften „Stern Crime“, „Walden“, „National Geographic Traveler“, „Geo Wissen Gesundheit“, „Brigitte Wir“ und „Brigitte kreativ“ sowie „Schöner Wohnen Styling“. Zudem werden insgesamt sieben Titel des G+J-Portfolios („Eltern“ und „Eltern Family“, „Essen & Trinken“, „Biografie“, „P.M.“ und „P.M. History“ sowie „Geo“) einem umfangreichen Relaunch unterzogen.

## KEIN NORMALES FRAUENMAGAZIN



**arvato**  
BERTELSMANN

## Ausbau der Distributionskapazitäten für Healthcare-Kunden

Durch die Inbetriebnahme einer neuen Distributionshalle im Sommer 2015 in Harsewinkel (Kreis Gütersloh) erweitert Arvato SCM Solutions die Logistikfläche für Kunden aus dem Bereich Healthcare um fast 7.000 Quadratmeter. Dies entspricht rund 8.000 zusätzlichen Palettenplätzen. In Hamburg wird zudem mit dem Neubau eines weiteren Warenverteilzentrums für die Healthcare-Branche mit einer Logistikfläche von 10.000 Quadratmetern begonnen. Diese Investitionen stärken den Bereich SCM Solutions und schaffen – buchstäblich – Raum für weiteres Wachstum der internationalen Healthcare-Geschäfte in Deutschland und Europa.

**Bertelsmann**  
**Printing Group**

## Green Printing bei Prinovis

Prinovis druckt grün: 2015 wird erstmals ein Druckauftrag bei Prinovis komplett CO<sub>2</sub>-neutral hergestellt. Die Produktion der etwa 1,3 Millionen Exemplare der „SommerZeit 2015“, einer Sonderausgabe der Kirchenzeitung für das Erzbistum Köln, setzt 373.973 kg CO<sub>2</sub>-Emissionen frei. Als Ausgleich fördert Prinovis in einem Klimaprojekt die Herstellung und Verteilung effizienter Kochöfen in Ghana: Diese benötigen zum Kochen weniger Brennstoff, was den Baumbestand schützt und den CO<sub>2</sub>-Ausstoß reduziert.





## RTL-Group-Inhalte im Netz gefragter als je zuvor

105 Milliarden Onlinevideo-Abrufe kann die RTL Group 2015 verzeichnen – beinahe drei Mal so viele wie im Vorjahr. Dies ist nur ein Beleg für die rasanten Fortschritte der Gruppe im Digitalbereich: Aktuell verzeichnet die Bertelsmann-Tochter bereits rund elf Milliarden Onlinevideo-Abrufe im Monat – Tendenz weiter steigend. Ein besonderes Online-Highlight im vergangenen Jahr ist dabei das Musikvideo „Lean On“ des Chartstürmers Major Lazer (siehe Foto). Mit Unterstützung von BroadbandTV wird es über eine Milliarde Mal geklickt. Erfolge wie diese sorgen dafür, dass die RTL Group zur globalen Nummer eins auf YouTube wird.



Penguin  
Random  
House

## Penguin Random House: Vorreiter im E-Book-Markt

Penguin Random House bleibt mit insgesamt mehr als 110.000 angebotenen Titeln Vorreiter im Geschäft mit E-Books. Wie auch im Printbereich erfreuen sich 2015 vor allem die Romane „Girl on the Train“ von Paula Hawkins und „Grey“ von E L James, der Autorin der Dauerbrenner-Serie „Fifty Shades“, großer Beliebtheit. Weitere E-Book-Bestseller des Jahres sind „The Martian“ von Andy Weir, „To Kill a Mockingbird“ von Harper Lee und „Die Betrogene“ von Charlotte Link.





## G+J baut Digitalgeschäft weiter aus

Gruner+Jahr treibt die Verzahnung von Content, Community und Commerce voran und hat 2015 weiter in sein Digitalgeschäft investiert. Mit der Akquisition von Danato, dem führenden Onlineshop für Geschenkideen, bereitet G+J den Einstieg ins E-Commerce-Geschäft unter der Marke Schöner Wohnen vor. Darüber hinaus erwarb Gruner+Jahr die Mehrheit an dem Onlineversand für Premium-Lebensmittel aus Europa, Delinero, und das Employer-Branding- und Recruitment-Unternehmen Employour. Zudem ist die Bertelsmann-Tochter mit ihren Magazinen auf allen relevanten digitalen Marketplaces vertreten und hat mit Blendle eine exklusive Partnerschaft geschlossen. Die Markensites sind abermals stark gewachsen und nehmen Spitzenpositionen in ihren jeweiligen Segmenten ein.



## Digitale Lösungen für verbesserten Kundenservice

Innovative technische Angebote von Arvato CRM Solutions bieten Kunden mehr Komfort: Eines von zahlreichen Beispielen dafür ist das Video-Ident-Verfahren, das Arvato 2015 einführt. Dies ermöglicht es Nutzern, sich per Videotelefonie bequem von zu Hause zu identifizieren. Benötigt werden hierzu lediglich eine Webcam und ein Internetanschluss. Das Verfahren wird unter anderem im Bankengeschäft eingesetzt und bedeutet für die Kunden, die sonst eine Filiale hätten aufsuchen müssen, eine große Weg- und Zeitersparnis – bei gleich hoher Sicherheit.



## BDMI erweitert sein Portfolio

Die Zahlungsplattform VHX unterstützt Kunden dabei, ihre Online-videos zu monetarisieren. Pathmatics bietet Publishern eine technologische Lösung zur Analyse von Online-Anzeigen. Und Clique Media ist ein Online-Fashion-Publisher der nächsten Generation. Alle drei Unternehmen eint, dass sie – genau wie eine Reihe weiterer Start-ups im Digitalbereich – finanzielle Unterstützung von Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) erhalten. Der Fonds, der auch als Trendscout im Digitalbereich fungiert, beteiligt sich 2015 an mehreren innovativen Digitalunternehmen und tätigt außerdem diverse Folgeinvestitionen, u. a. in das Start-up Zergnet. Parallel vollzieht BDMI mehrere erfolgreiche Exits.





## RTL Group baut Produktionsgeschäft weiter aus

Die RTL Group erweitert 2015 das Produktionsgeschäft von Fremantle Media: Der kreative Fokus liegt dabei auf dem Ausbau sowohl von Scripted- als auch von Non-Scripted-Formaten wie „Deutschland 83“ (siehe Foto) oder „The Eureka Moment“. Diese feiern im vergangenen Jahr große internationale Erfolge. Um das vielfältige Kreativangebot noch weiter zu erhöhen, tätigt Fremantle Media darüber hinaus Investitionen in acht internationale Produktionsfirmen, darunter die französische TV-Produktionsfirma Kwai, die zuletzt mit der politischen Miniserie „Baron Noir“ nationale Erfolge feiert, als auch die italienische Produktionsfirma Wildside, in deren neuer Serie „The Young Pope“ Stars wie Diane Keaton und Jude Law mitwirken.



**BMG**

## Erste Nummer 1 für BMG in den US-Album-Charts

Chartstürmerin: BMG schafft es mit einer neuen Platte erstmals bis an die Spitze der US-Billboard-Charts. Janet Jackson landet mit ihrem Album „Unbreakable“ im Oktober einen Hit. Die Platte ist in Zusammenarbeit mit den Starproduzenten Jimmy Jam und Terry Lewis entstanden. Auch weitere BMG-Künstler wie John Legend, die Scorpions und Jack Savoretti feiern internationale und nationale Erfolge. Insgesamt sind BMG-Kunden 2015 unter anderem an einem Oscar, sieben Grammys sowie 14 Echos beteiligt und erzielen 20 Nummer-1-Platzierungen in den deutschen Album-Charts.

## Arvato baut Logistik für E-Commerce aus

Im Geschäftsfeld E-Commerce baut Arvato sein internationales Standortnetzwerk weiter aus. In Hannover nimmt Mitte des Jahres das modernste Zentrum für Fashion-Logistik in Europa seinen Betrieb auf; auch international eröffnet Arvato zahlreiche neue Distributionshallen. Diese werden notwendig, weil das Unternehmen erfolgreich neue Kunden akquiriert, darunter Fressnapf und CucinaBarilla.



### Bertelsmann Education Group

## Wachstum in allen Segmenten

Buy and Build: Sowohl durch die Akquisition neuer Unternehmen als auch durch den Ausbau bestehender Geschäfte weitet Bertelsmann seine Aktivitäten im Bildungssegment 2015 aus. So steigt die neu gegründete Bertelsmann Education Group im November zum größten Anteilseigner von HotChalk auf, einem führenden Online-Hochschuldienstleister in den USA. Auch am innovativen Online-Bildungsanbieter Udacity erhöht die Gruppe ihren Anteil – und hat so teil am rasanten Wachstum des inzwischen mit mehr als 1 Milliarde US-Dollar bewerteten Unternehmens. Der 2014 übernommene Online-Bildungsanbieter Relias Learning wächst organisch sowie durch strategische Übernahmen: Ende des Jahres verzeichnet die Bertelsmann-Tochter nahezu 5.000 institutionelle Kunden mit zusammen mehr als 2,75 Millionen Nutzern. Das Unternehmen wird zum dritten Mal in Folge in die „Inc. 5000“-Liste der am schnellsten wachsenden Firmen in den USA aufgenommen.



### BI Bertelsmann Investments

## Bertelsmann erwirbt Anteil an Affero Lab in Brasilien

Erste Direktinvestition in ein brasilianisches Bildungsunternehmen: Bertelsmann stärkt mit einer Beteiligung am Weiterbildungsunternehmen Affero Lab sein Engagement im Bildungsmarkt der Wachstumsregion. Affero Lab ist in Brasilien der führende Bildungsanbieter für Unternehmen und bietet seinen Kunden digitale Programme, traditionelle Fortbildungen sowie Kombinationen aus beidem an. Seit 20 Jahren ist das Unternehmen im Bereich Fortbildung und digitale Weiterbildung aktiv und schult heute mehr als eine Million Menschen pro Jahr.

# Affero • Lab



## Starke Inhalte: RTL CBS Asia Entertainment Network expandiert

RTL CBS Asia Entertainment Network expandiert 2015 weiter und ist nach Markteintritten in Hongkong und Taiwan nun in 18 asiatischen Staaten und Regionen aktiv. Der Erfolg des Senders RTL CBS Entertainment HD ist dabei vor allem auf seine beliebten Inhalte zurückzuführen. So wird zum Beispiel die neueste Staffel der erfolgreichen Serie „House of Cards“ auf dem RTL-Group-Sender am gleichen Tag wie die US-Erstveröffentlichung ausgestrahlt. Zudem ist RTL CBS Asia Entertainment Network einer der wenigen internationalen Anbieter, der seine Sender auf allen Plattformen zur Verfügung stellt und so auf die veränderten Nutzungsgewohnheiten in Richtung Internet-TV und Video-on-Demand reagiert.



## BMG baut Geschäft im chinesischen Musikmarkt aus

BMG China schließt einen umfassenden Distributionsvertrag mit der Digital-Entertainment-Einheit des chinesischen E-Commerce-Riesen Alibaba. Der Vertrag stellt damit für die Songwriter und Künstler von BMG einen idealen Zugang zum Musikmarkt der bevölkerungsreichsten Weltregion dar. Alibaba bewirbt die BMG-Künstler über digitale Kanäle wie die Streaming-Apps Xiami und TTPod. Zudem behält das Unternehmen den heimischen Markt für BMG im Blick, um den Missbrauch von Musikrechten zu unterbinden. Der Vertrag umfasst die digitale Nutzung von rund 2,5 Millionen Copyrights, darunter Aufnahmen von Künstlern wie Kylie Minogue, den Smashing Pumpkins und Bryan Ferry, ebenso Songrechte von Bruno Mars, John Legend, Robbie Williams oder den Rolling Stones.



## Arvato steigt im brasilianischen Markt für Finanzdienstleistungen ein

Anfang Juni erwirbt Arvato eine 40-prozentige Beteiligung an Intervalor, einem führenden Anbieter von Finanzdienstleistungen in Brasilien. Durch die Beteiligung an Intervalor treibt die Bertelsmann-Tochter die Internationalisierung der Geschäftsbereiche Business Information und Finanzdienstleistungen weiter voran. International agierende Kunden, die unter anderem in Südamerika tätig sind, können somit ihr Forderungsmanagement auch vor Ort über Arvato abwickeln und dabei auf lokale Experten zurückgreifen, die mit den rechtlichen Gegebenheiten bestens vertraut sind.





## Neuer Internetriese in der Modebranche in China

Das soziale Netzwerk Mogujie, spezialisiert auf Mode für junge Frauen und das größte seiner Art in China, schließt sich mit seinem Mitbewerber Meilishuo zusammen, einer der führenden Mode-Shopping-Plattformen des Landes. Durch die Fusion entsteht ein neuer Internetriese, der insgesamt 230 Millionen registrierte Nutzer zählt. Bertelsmann Asia Investments hält seit dem Gründungsjahr 2011 eine Beteiligung an Mogujie.

## BAI wird ausgezeichnet

2015 investiert Bertelsmann Asia Investments in insgesamt 18 neue Start-ups, darunter die Fitness-Community Keep, das Dating-Netzwerk Tan Tan sowie Yi Jiu Pi, eine digitale Vertriebsplattform für Getränke. Dank des erfolgreichen Managements von BAI-Chefin Annabelle Long und ihrem Team entwickelt sich das Fonds-Portfolio im vergangenen Jahr erneut positiv. Diese Leistung spiegelt sich auch in der Honorierung mit zwei begehrten China Venture Hit Group Awards wider, mit denen BAI ausgezeichnet wird (siehe Foto): Einen Preis gibt es für den Fonds selbst, einen zweiten für die Arbeit von Annabelle Long.



## Indien: Investments in E-Commerce und Musik-Streaming



Erneute Investitionen in das indische E-Commerce-Geschäft: Im Dezember beteiligt sich Bertelsmann einerseits an Kartrocket, einem E-Commerce-Dienstleister, der es kleinen und mittelständischen Unternehmen in Indien ermöglicht, ihre Produkte über das Internet zu verkaufen. Andererseits investiert Bertelsmann zum zweiten Mal in Pepperfry. Das Unternehmen hat sich innerhalb kurzer Zeit zum führenden Onlinemarktplatz für Möbel entwickelt und verzeichnet aktuell mehr als zwei Millionen Kunden in mehr als 1.000 indischen Städten. Das Potenzial ist groß: Der indische Markt für Einrichtungsgegenstände und Möbel hat ein Volumen von rund 25 Milliarden US-Dollar. Das frische Kapital soll dafür genutzt werden, die Logistik-Aktivitäten in Indien auszuweiten. Zudem beteiligt sich Bertelsmann im vergangenen Jahr erneut an Saavn, dem führenden Musik-Streaming-Dienst in Indien. Saavn ist die am häufigsten installierte Musik-App des Landes mit knapp 20 Millionen Nutzern und einem Katalog von mehr als acht Millionen Songs.

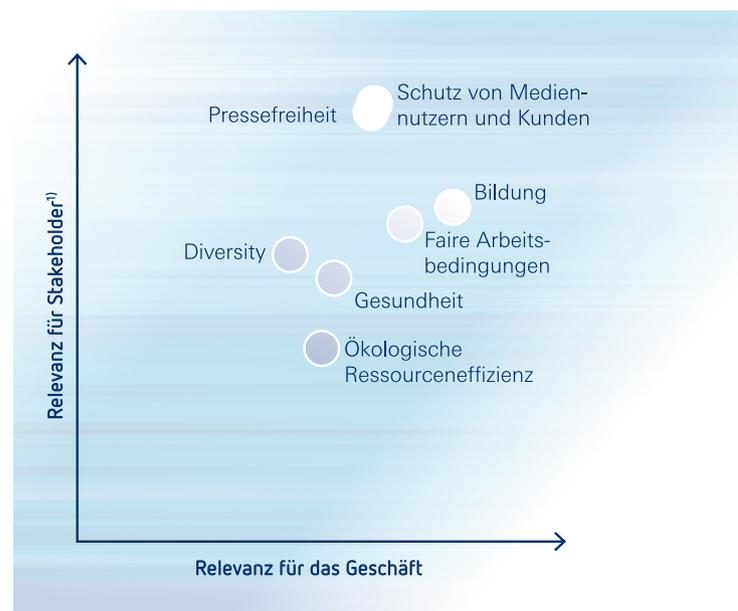
# Corporate Responsibility

## Unsere unternehmerische Verantwortung

Wir wollen verantwortungsvoll unternehmerisch handeln – in unserem wirtschaftlichen Umfeld, gegenüber unseren Mitarbeitern, in der Gesellschaft und im Umgang mit der Umwelt. Dies ist fester Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmenskultur.

## Strategische Weiterentwicklung von Corporate Responsibility

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

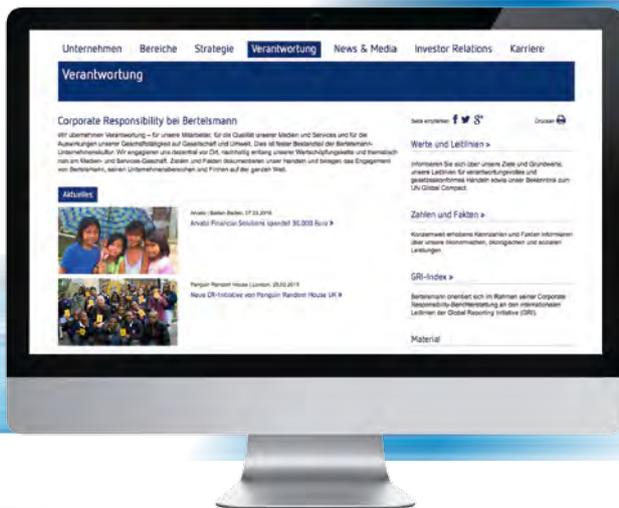


1) Basierend auf einer internen Befragung.

## CR-Management bei Bertelsmann

Unter der Leitung von Konzernpersonalvorstand Immanuel Hermreck konstituierte sich im März 2015 das Bertelsmann Corporate Responsibility Council. Das CR Council fördert den bereichsübergreifenden Austausch auf oberer Führungsebene und unterstützt die Bearbeitung wesentlicher CR-Themen in den dezentralen Unternehmensstrukturen.

Dazu wurden im vergangenen Jahr sieben CR-Themenfelder in den Fokus gestellt, die aus CR-Perspektive eine besonders hohe Relevanz haben: faire Arbeitsbedingungen, Pressefreiheit, Schutz von Mediennutzern und Kunden, Bildung, Ökologische Ressourceneffizienz, Gesundheit sowie Diversity. Zu jedem Thema wurde eine bereichsübergreifend und international besetzte Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Zunächst wurden externe Stakeholder-Anforderungen analysiert und darauf aufbauend gemeinsam nächste Schritte für jedes Themenfeld erarbeitet. Das Projekt „Advancing CR at Bertelsmann“ wird 2016 fortgeführt.



[www.bertelsmann.de/verantwortung](http://www.bertelsmann.de/verantwortung)

## Umfassende CR-Berichterstattung online

Transparenz über das verantwortungsvolle Handeln von Bertelsmann und seinen Firmen schafft die Bertelsmann-Unternehmenswebsite. Der interaktive Index nach den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) zur Nachhaltigkeitsberichterstattung beschreibt die sozialen und ökologischen Leistungsindikatoren des Unternehmens. Darüber hinaus werden zahlreiche CR-Projekte und -Initiativen aus der Bertelsmann-Welt vorgestellt.

## Die neue Bertelsmann University

Bertelsmann-Mitarbeiter sollen durch Weiterbildung nicht nur optimal in ihrer Entwicklung unterstützt, sondern auch bestmöglich für die Anforderungen ihrer Tätigkeiten – heute genauso wie morgen – ausgebildet werden. Die neue Bertelsmann University verfolgt mit exzellenten Lerninhalten und innovativen Lernformaten das Ziel, die Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte weltweit und über alle Bereiche und Ebenen hinweg zielgerichtet zu fördern und zu entwickeln. Ein erster Meilenstein wurde 2015 mit der Einführung eines umfassenden digitalen Lernangebots gelegt. Damit haben zukünftig alle Bertelsmann-Mitarbeiter weltweit kostenfreien Zugang zu mehr als 6.800 Onlinevideo-Kursen.

**Bertelsmann University**

# Corporate Responsibility



## Unsere Verpflichtung: Ethics & Compliance

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

## be green | Umwelt- und Klimaschutz

Für die Herstellung von Büchern, Zeitschriften und Prospekten, aber ebenso für die Produktion von Film und Fernsehen, die Herstellung von Digitalformaten sowie für das Angebot von Dienstleistungen und technologiebasierten Business-Lösungen sind wir auf natürliche Ressourcen angewiesen. Klimaschutz, Energie- und Ressourceneffizienz sind daher wichtige Aspekte der unternehmerischen Verantwortung. Im Jahr 2015 hat Bertelsmann die inzwischen vierte Klimabilanz veröffentlicht. In den weltweit erhobenen Umweltdaten spiegelt sich die Transformation des Unternehmens wider: So führten der weitere Rückgang bei den CO<sub>2</sub>-intensiven Printgeschäften und die zunehmende Digitalisierung zu deutlich verbesserten Umweltkennzahlen.

## be green.

The environmental initiative of Bertelsmann



## Integriertes Gesundheitsmanagement

Bertelsmann ist die Gesundheit seiner Mitarbeiter wichtig. Deshalb wurden im März 2015 deutschlandweite Gesundheitsstandards eingeführt. 223 Konzernfirmen haben einen Arbeitskreis zum Thema Gesundheit implementiert oder werden dies im Laufe der nächsten Monate tun. Bereits jetzt erhalten circa 33.000 und damit rund 70 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland einen Zugang zu betrieblicher Sozialberatung. Ab 2016 ist das Thema Gesundheit ein fester Bestandteil der Führungskräftequalifizierung. Die neue Gesundheitsmanagement-Website bietet allen 47.000 Mitarbeitern in Deutschland einen Zugang zu Gesundheitsinformationen.

## Flüchtlingshilfe

Die Flüchtlingsströme haben 2015 nicht nur die Inhalte der Berichterstattung der Redaktionen stark geprägt, sondern auch eine Welle gesellschaftlichen Engagements an vielen Bertelsmann-Standorten ausgelöst: So wurde beispielsweise ein Spendenfonds zur unbürokratischen Unterstützung Ehrenamtlicher initiiert, Auszubildende erstellten eine Website für eine koordinierte Flüchtlingshilfe am Standort. Vielfältige Sachspenden wurden geleistet, Mitarbeiter übernahmen Patenschaften und engagierten sich z.B. in Flüchtlingsunterkünften oder Kleiderkammern und groß angelegte Spendenaktionen wie der RTL-Spendenmarathon oder Aufrufe im „Stern“ ermöglichten die Finanzierung dringend benötigter Hilfen. Im April 2016 startet Bertelsmann ein Integrationsprojekt am Standort Gütersloh mit dem Ziel, junge Flüchtlinge durch intensive Förderung für das duale Ausbildungssystem fit zu machen. In allen Unternehmensbereichen und über alle Hierarchieebenen hinweg setzen sich Bertelsmann-Mitarbeiter für eine Willkommenskultur und die Integration von Flüchtlingen ein.



# Bertelsmann Essentials

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

## Unsere Grundwerte

### Kreativität

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

### Unternehmergeist

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

## Unser Auftrag

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

## Partnerschaft

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

## Gesellschaftliche Verantwortung

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

## Unsere Verpflichtung

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

# Finanzkalender

## 10. Mai 2016

Ausschüttung auf die Genussscheine  
für das Geschäftsjahr 2015

## 11. Mai 2016

Bekanntgabe der Geschäftszahlen  
zum ersten Quartal 2016

## 31. August 2016

Bekanntgabe der Geschäftszahlen  
zum ersten Halbjahr 2016

## 10. November 2016

Bekanntgabe der Geschäftszahlen  
für die ersten neun Monate 2016

# Kontakt

## Für Journalisten

Medien- und Wirtschaftsinformation  
Tel. +49(0) 52 41-80-2466  
[presse@bertelsmann.de](mailto:presse@bertelsmann.de)

## Für Analysten und Investoren

Investor Relations  
Tel. +49(0) 52 41-80-2342  
[investor.relations@bertelsmann.de](mailto:investor.relations@bertelsmann.de)

## Für Bewerber

Recruiting Services  
[createyourowncareer@bertelsmann.de](mailto:createyourowncareer@bertelsmann.de)  
[www.createyourowncareer.de](http://www.createyourowncareer.de)

**Der Bericht „Das neue Bertelsmann“ und der  
Geschäftsbericht 2015 sowie aktuelle Informationen  
über Bertelsmann sind auch im Internet abrufbar:**

[www.bertelsmann.de](http://www.bertelsmann.de)



# Impressum

## Herausgeber

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

## Verantwortlich

Karin Schlautmann  
Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Leiterin Unternehmenskommunikation

## Projektleitung

Simone Fratzczak  
Bertelsmann SE & Co. KGaA  
Unternehmenskommunikation

## Gestaltung und Produktion

Medienfabrik Gütersloh GmbH, Gütersloh

## Druck

Mohn Media Mohndruck GmbH, Gütersloh

## Fotografie

Nils Hendrik Mueller  
Kai Uwe Oesterhelweg

## Bildnachweis

Stefan Bausewein, Tommi Gutscher, Achim Rösch,  
Thorsten Scherz

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

Stockfotos:

Getty Images, iStock, Shutterstock

Der Bericht „Das neue Bertelsmann“ liegt auch in englischer  
Sprache vor.

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



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



Beim Druck dieses Produkts wurde durch den innovativen Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung im Vergleich zum herkömmlichen Energieeinsatz bis zu 52% weniger CO<sub>2</sub> emittiert.



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

[www.bertelsmann.de](http://www.bertelsmann.de)