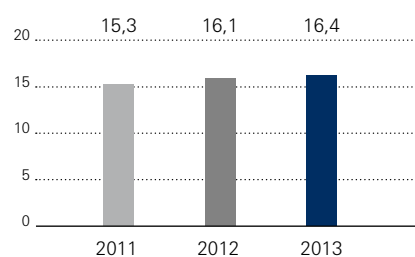


Konzernlagebericht

Das Geschäftsjahr 2013 im Überblick

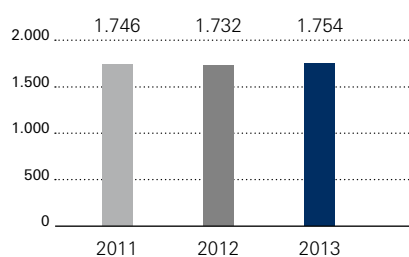
Im Geschäftsjahr 2013 verzeichnete Bertelsmann einen positiven Geschäftsverlauf. Bei der Umsetzung der Strategie wurden in allen vier strategischen Stoßrichtungen – Stärkung der Kerngeschäfte, digitale Transformation, Aufbau von Wachstumsplattformen und Expansion in Wachstumsregionen – Fortschritte erzielt. Der Konzernumsatz aus fortgeführten Aktivitäten stieg um 1,8 Prozent auf 16,4 Mrd. € (Vj.: 16,1 Mrd. €). Dazu trugen maßgeblich Portfolioeffekte bei, vor allem der Zusammenschluss von Penguin und Random House sowie die Übernahmen von BMG und der Gothia Financial Group. Das Operating EBITDA stieg auf 2.313 Mio. € (Vj.: 2.210 Mio. €) an. Trotz Investitionen in Digitalisierungsprojekte und Anlaufverlusten für Neugeschäfte lag das Operating EBIT mit 1.754 Mio. € leicht über dem hohen Niveau des Vorjahres (Vj.: 1.732 Mio. €). Zuwächse im deutschen Fernsehgeschäft standen Ergebnisbelastungen auch aus strukturell rückläufigen Geschäften gegenüber. Die Umsatzrendite erreichte 10,7 Prozent (Vj.: 10,8 Prozent). Das Konzernergebnis verbesserte sich signifikant auf 870 Mio. € nach 612 Mio. € im Vorjahr. Die Gesamtinvestitionen einschließlich übernommener Finanzschulden stiegen im Berichtszeitraum auf 2,0 Mrd. € (Vj.: 0,7 Mrd. €). Die Nettofinanzschulden halbierten sich dank der Erlöse aus der Platzierung von Aktien der RTL Group und einer hohen operativen Mittelfreisetzung zum Jahresende auf 636 Mio. € (Vj.: 1.218 Mio. €). Die Fortschritte bei der Strategieumsetzung werden sich positiv auf den weiteren Geschäftsverlauf auswirken. Für das Geschäftsjahr 2014 erwartet Bertelsmann eine Fortsetzung der positiven Geschäftsentwicklung.

Umsatz in Mrd. €¹⁾



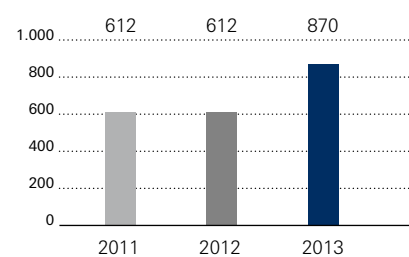
- Anstieg des Konzernumsatzes um 1,8 Prozent
- Umsatzbeiträge durch strategische Portfolioerweiterungen (Penguin Random House, BMG, Gothia)
- Entwicklung auch geprägt durch Normalisierung der Random-House-Umsätze und beschleunigten Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte

Operating EBIT in Mio. €¹⁾



- Operating EBIT leicht über dem hohen Niveau des Vorjahres
- Positive Entwicklung bei der RTL Group und Arvato trotz Anlaufverlusten für Neugeschäfte
- Ergebnisrückgänge in strukturell rückläufigen Geschäften

Konzernergebnis in Mio. €



- Anstieg des Konzernergebnisses um 42 Prozent durch geringere Belastungen aus Sondereinflüssen und verbesserte operative Entwicklung
- Belastung des Finanzergebnisses durch Aufwendungen aus vorzeitiger Rückführung von Finanzschulden
- Negative Nachlaufeffekte aus nicht fortgeführten Aktivitäten

1) Werte für das Geschäftsjahr 2011 wie im Geschäftsbericht 2011 berichtet.

Geschäfts- und Rahmenbedingungen

Geschäftsbeschreibung und Organisationsstruktur

Bertelsmann ist in den Kerngeschäftsfeldern Medien und Services weltweit in rund 50 Ländern vertreten. Die geografischen Kernmärkte sind Westeuropa – vor allem Deutschland, Frankreich, Großbritannien sowie Spanien – und die USA. Darüber hinaus verstärkt Bertelsmann sein Engagement in Wachstumsregionen wie China, Indien und Brasilien. Zu den Bertelsmann-Unternehmensbereichen gehören die RTL Group (Fernsehen), Penguin Random House (Buch), Gruner + Jahr (Zeitschriften), Arvato (Dienstleistungen) und Be Printers (Druck).

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 55 Fernsehsendern und 27 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, Ungarn und Indien sowie die Beteiligungen an Atresmedia in Spanien und RTL CBS Asia Entertainment Network in Südostasien. Der Produktionsarm der RTL Group, Fremantle Media, ist einer der größten internationalen Produzenten außerhalb der USA. 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 (Spanien) und Sudamericana (Argentinien) sowie der international tätige Buchverlag DK. Penguin Random House veröffentlicht jährlich mehr als 15.000 Neuerscheinungen und verkauft über 700 Millionen Bücher, E-Books und Hörbücher. Inzwischen sind mehr als 77.000 englisch-, deutsch- und spanischsprachige Penguin-Random-House-Titel als E-Book erhältlich. Die deutschsprachige Verlagsgruppe Random House 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 30 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 der in Frankreich zweitgrößte Zeitschriftenverlag Prisma Media. Daneben ist Gruner + Jahr mit Zeitschriften-, Vertriebs- oder Vermarktungsaktivitäten verlegerisch in Österreich, China, Spanien, den Niederlanden, Italien, Indien und im Adria-Raum tätig.

Arvato unterstützt als globaler Dienstleister in mehr als 35 Ländern Geschäftskunden diverser Branchen dabei, ihre Endkundenbeziehungen erfolgreich zu gestalten. Dazu bringt Arvato über die Solution Groups Customer Relationship Management (CRM), Supply Chain Management (SCM), Financial Solutions, IT Solutions, Digital Marketing sowie Print Solutions und Replication Lösungen für unterschiedlichste Geschäftsprozesse.

Be Printers betreibt als internationale Druckereigruppe an 18 Produktionsstandorten Tief- und Offsetdruckereien in Deutschland und Großbritannien (Prinovis), in Italien und Spanien (Southern Europe) sowie in den USA und Kolumbien (Americas). Das Produktionsportfolio von Be Printers umfasst neben Zeitschriften, Katalogen, Prospekten, Büchern und Kalendern auch digitale Kommunikationsdienstleistungen.

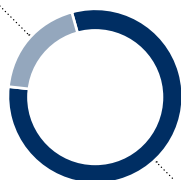
Der Bereich Corporate Investments umfasst die übrigen operativen Aktivitäten von Bertelsmann. Sie enthalten u.a. das Musikrechteunternehmen BMG, die Aktivitäten im Bereich Education sowie die Club- und Direktmarketinggeschäfte. Darüber hinaus sind die Fonds Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI), Bertelsmann Asia Investments (BAI) und weitere Fondsaktivitäten in den Wachstumsregionen den Corporate Investments zugeordnet.

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

19,1 Familie Mohn



80,9 Stiftungen
(Bertelsmann Stiftung,
Reinhard Mohn Stiftung,
BVG-Stiftung)

Strategie

Als internationales Medienunternehmen nimmt Bertelsmann in seinen Kerngeschäften Fernsehen, Buch, Zeitschriften, Dienstleistungen und Druck führende Marktpositionen ein. 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 die angestammten Geschäfte ergänzen und 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. Mittelfristig sollen die beiden derzeitigen wesentlichen Ertragssäulen des Unternehmens, Medien und Dienstleistungen, um ein drittes Standbein, Education, ergänzt werden. Die Konzernstrategie umfasst vier strategische Stoßrichtungen, die im Geschäftsjahr 2013 die Arbeitsschwerpunkte des Vorstands bildeten: Stärkung der Kerngeschäfte (insbesondere Investitionen in Kreativgeschäfte, Nutzung von Konsolidierungschancen), digitale Transformation aller Kerngeschäfte, Ausbau von Wachstumsplattformen in den Unternehmensbereichen (insbesondere Financial Services und TV-Produktion) und auf Konzernebene (Musikrechte und Education) sowie die Expansion in Wachstumsregionen (China, Indien und Brasilien).

Im Geschäftsjahr 2013 erzielte Bertelsmann Fortschritte in allen strategischen Stoßrichtungen. So baute die RTL Group ihre Senderfamilien und das Produktionsgeschäft aus. Der Buchverlagsbereich wurde durch den Zusammenschluss von Random House mit der Penguin Group zum größten Publikumsverlag der Welt gestärkt. Bertelsmann hält an der neuen Buchverlagsgruppe mit 53 Prozent die Mehrheit.

Gruner + Jahr vollzog unter neuer Führung eine strategische Neuausrichtung entlang definierter Communities of Interest. Arvato organisierte sich neu nach Solution Groups und Ländern auf Basis einer mehrdimensionalen Struktur und stärkte sowohl die geschäftsübergreifende Kooperation als auch das Key Account Management für seine wichtigsten Kunden. In strukturell rückläufigen Geschäften – etwa bei Be Printers und in den Club- und Direktmarketingaktivitäten – wurden die Konsolidierungsmaßnahmen intensiviert, so zum Beispiel durch die für April 2014 angekündigte Schließung des Prinovis-Standorts Itzehoe.

Bei der digitalen Transformation machte Bertelsmann signifikante Fortschritte. Die Angebote der RTL Group verzeichneten im Internet 2013 insgesamt 16,8 Milliarden Videoabrufe. Durch eine strategische Partnerschaft mit dem kanadischen Multichannel Network BroadbandTV stieg die RTL Group zum drittgrößten Anbieter auf YouTube auf (Musikvideo-Dienste ausgenommen). Penguin Random House bietet weltweit mittlerweile mehr als 77.000 Titel als E-Book an. Gruner + Jahr hat im Zuge der organisatorischen Verzahnung von Print und Online sein Engagement in den Bereichen E-Magazines, Apps und Mobile verstärkt. Arvato profitierte weiter vom Ausbau seiner digitalen Dienstleistungen für Kunden aus den Branchen IT, Hightech und E-Commerce.

Der Ausbau der Wachstumsplattformen wurde erfolgreich vorangetrieben. Im Berichtszeitraum hat Bertelsmann das Musikrechteunternehmen BMG vollständig übernommen und ausgebaut. Signings hochkarätiger Künstler, darunter zum Beispiel Mick Jagger und Keith Richards von den Rolling Stones sowie Robbie Williams und die Backstreet Boys, trugen zum Ausbau bei. Arvato erwarb den Finanzdienstleister Gothia. Das Education-Geschäft wurde ausgebaut.

Fortschritte wurden darüber hinaus bei der regionalen Expansion in Wachstumsregionen erzielt. Die RTL Group expandierte zusammen mit CBS nach Südostasien. Im Buchverlagsbereich stärkte Bertelsmann durch den Zusammenschluss von Penguin und Random House seine Präsenz in China, Indien und Lateinamerika. Arvato erzielte weiteres profitables Wachstum mit seinen Dienstleistungen in China. Der Investmentfonds Bertelsmann Asia Investments erweiterte sein Beteiligungsportfolio und verzeichnete eine sehr positive Wertentwicklung.

Durch die Platzierung von insgesamt 25,5 Mio. Aktien der RTL Group – unter Beibehaltung einer Beteiligung in Höhe von mehr als 75 Prozent – wurden im Geschäftsjahr 2013 Erlöse in Höhe von rund 1,5 Mrd. € generiert.

Bertelsmann wird im Geschäftsjahr 2014 an die vier genannten strategischen Stoßrichtungen anknüpfen. Der Erfolg von Bertelsmann wird auch in Zukunft auf inhaltlicher und unternehmerischer Kreativität basieren, weshalb nachhaltig in

die kreative Substanz der Geschäfte investiert wird. Zudem sind qualifizierte Mitarbeiter/-innen auf allen Ebenen Voraussetzung für den strategischen und wirtschaftlichen Erfolg von Bertelsmann. Die Einhaltung und 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.

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 EBIT 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

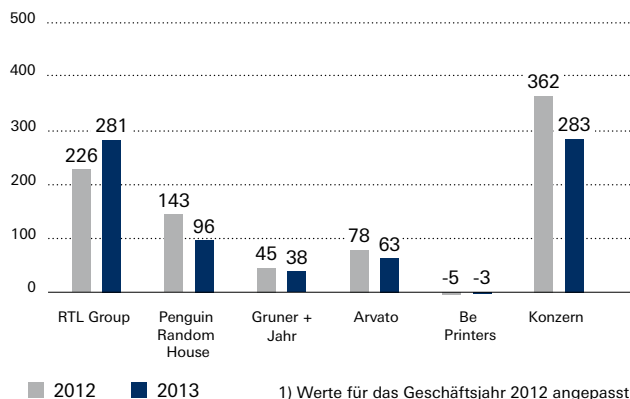
diese stark beeinflusst werden. Hierzu zählen die Umsatzrendite sowie die Cash Conversion Rate. Bestandteil des wertorientierten Steuerungssystems im weiteren Sinne ist darüber hinaus das finanzielle Steuerungssystem mit den definierten internen Finanzierungszielen. Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne werden – wenn überhaupt – nur freiwillig prognostiziert und sind aufgrund ihrer Eigenschaft als nicht unmittelbar steuerungsrelevant kein Bestandteil des Prognoseberichts.

Steuerungskennzahlen im engeren Sinne

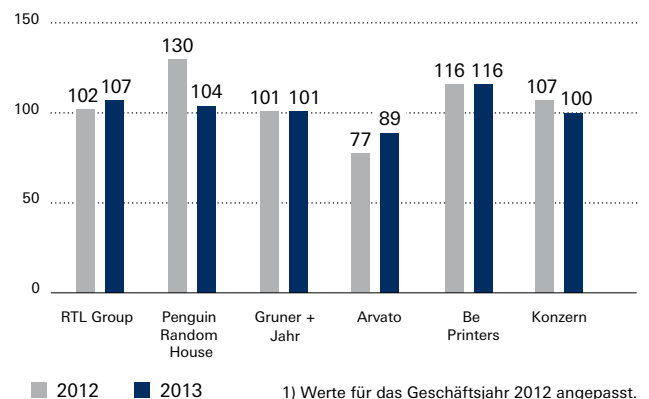
Zur Steuerung des Konzerns verwendet Bertelsmann Umsatz, Operating EBIT sowie den BVA als Steuerungsgrößen. Der Umsatz wird als Wachstumsindikator der Geschäfte herangezogen. Im Geschäftsjahr 2013 erhöhte sich der Konzernumsatz um 1,8 Prozent auf 16,4 Mrd. € (Vj.: 16,1 Mrd. €). Das Operating EBIT dient als Indikator für die Ertragskraft der operativen Geschäfte. Das Operating EBIT wird vor Finanzergebnis und Steuern ermittelt und um Sondereinflüsse bereinigt. Durch diese Vorgehensweise wird eine normalisierte, nachhaltige Ergebnisgröße ermittelt, die die Prognostizier- und Vergleichbarkeit verbessert. Im Berichtszeitraum lag das Operating EBIT mit 1.754 Mio. € leicht über dem hohen Niveau des Vorjahres (Vj.: 1.732 Mio. €).

Zur Beurteilung der Ertragskraft des operativen Geschäfts und der Rentabilität des investierten Kapitals verwendet Bertelsmann den BVA. Der BVA misst den über die angemessene Verzinsung des investierten Kapitals hinaus erwirtschafteten Gewinn. 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. Der NOPAT ermittelt sich aus dem Operating EBIT nach Modifikationen und Abzug

BVA in Mio. €¹⁾



Cash Conversion Rate in Prozent¹⁾



pauschalisierter Steuern von 33 Prozent. 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 Barwert der Operating Leases bei der Ermittlung des investierten Kapitals berücksichtigt. Im Geschäftsjahr 2013 lag der BVA bei 283 Mio. € nach 362 Mio. € im Vorjahr. Der Rückgang erklärt sich im Wesentlichen durch die gestiegene Akquisitionstätigkeit und die im Rahmen von Unternehmenstransaktionen durchgeführten Neubewertungen.

Steuerungskennzahlen im weiteren Sinne

Zur Beurteilung der Geschäftsentwicklung werden weitere Steuerungskennzahlen verwendet, die sich teilweise aus Umsatz und Operating EBIT 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, 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 2013 lag die Cash Conversion Rate bei 100 Prozent (Vj.: 107 Prozent) und somit im Rahmen des Zielkorridors.

Aus dem Verhältnis von Operating EBIT zu Umsatz ermittelt sich die Umsatzrendite, die als ergänzendes Kriterium zur Beurteilung der operativen Geschäftsentwicklung herangezogen wird. Bertelsmann strebt dabei eine Umsatzrendite von mindestens 10 Prozent auf Konzernebene an. Im Geschäftsjahr 2013 erreichte die Umsatzrendite 10,7 Prozent (Vj.: 10,8 Prozent).

Angesichts der Wachstumsstrategie des Bertelsmann-Konzerns und der damit verbundenen Ausweitung der Investitionstätigkeit wird ein verstärkter Fokus auf das Operating EBITDA gelegt. Das Operating EBITDA ist hierbei als das Ergebnis vor Finanzergebnis, Steuern und Abschreibungen festgelegt und um Sondereinflüsse bereinigt. Da das Operating EBITDA nicht durch bilanzielle Effekte, die aus Akquisitionen resultieren, verzerrt wird, eignet es sich als aussagekräftige Ergebnisgröße, die auch international üblich und an den Kapitalmärkten eingeführt ist.

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 sind die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zur Steuerung des Konzerns nicht bedeutsam, da keine unmittelbaren Aussagen zu Wirkungszusammenhängen und zur Wertsteigerung getroffen werden können.

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die globale Konjunktur entwickelte sich im Jahr 2013 auf dem mäßigen Wachstumsniveau des Vorjahres. Das reale BIP stieg im Jahr 2013 um 2,9 Prozent nach 3,1 Prozent im Jahr 2012. Während die Anspannungen an den internationalen Finanzmärkten nachließen, blieb die wirtschaftliche Expansion in den Schwellenländern gedämpft.

Die US-Wirtschaft befindet sich weiterhin auf einem allmählichen Erholungskurs. Gemäß dem U.S. Bureau of Economic Analysis lag das reale BIP in den USA im Jahr 2013 bei 1,9 Prozent nach 2,8 Prozent im Jahr 2012. Wachstumsimpulse kamen vorwiegend von den Ausweitungen der privaten Konsumausgaben, der privaten Anlageinvestitionen und der Ausfuhren.

Der Euroraum hat im Laufe des Jahres 2013 die Rezession überwunden. Gleichwohl ist die europäische Schuldenkrise noch nicht gelöst und die konjunkturelle Lage im Euroraum bleibt fragil. Das reale BIP ging nach Angaben des Statistischen Amtes der Europäischen Union im Jahr 2013 um 0,5 Prozent zurück nach einem Rückgang um 0,7 Prozent im Jahr 2012.

Nach einem schwachen Jahresbeginn konnte die deutsche Wirtschaft im Verlauf des Jahres 2013 wieder einen Aufwärtstrend einschlagen. Insgesamt nahm das reale BIP 2013 dem Statistischen Bundesamt zufolge um 0,4 Prozent zu nach 0,7 Prozent im Jahr 2012. Für die positive Trendwende zum Jahresende waren insbesondere binnenwirtschaftliche Impulse entscheidend. Der private Konsum profitierte von günstigen Beschäftigungs- und Einkommensaussichten und dem anhaltenden Niedrigzinsumfeld.

Entwicklung relevanter Märkte

Die nachfolgende Analyse bezieht sich nur auf Märkte und Regionen, die eine hinreichende Größe aufweisen und deren Entwicklung angemessen aggregierbar und für die Entwicklung der Geschäfte von Bertelsmann von Bedeutung ist.

Die europäischen TV-Werbemärkte entwickelten sich mit Ausnahme von Deutschland im Jahr 2013 überwiegend rückläufig.

Die deutsch- und spanischsprachigen Buchmärkte zeigten sich im Jahr 2013 insgesamt weitgehend stabil. Die Buchmärkte in den USA und Großbritannien waren nach der außergewöhnlich starken Bestsellerperformance des Vorjahres leicht rückläufig. Das weltweite E-Book-Wachstum setzte sich fort. Insbesondere Deutschland verzeichnete ein deutliches Wachstum, während sich das Wachstum in den USA und Großbritannien leicht abgeschwächt hat.

Die Zeitschriftenmärkte in Deutschland, Frankreich, Spanien und China waren 2013 charakterisiert durch teils deutlich rückläufige Anzeigenmärkte. Die Vertriebsmärkte in den europäischen Kernländern gingen aufgrund einer sinkenden Auflagenentwicklung zurück.

Die Dienstleistungsmärkte CRM, SCM, Financial Services, IT-Services und Digital Marketing entwickelten sich positiv. Dagegen gingen die Speichermedienmärkte aufgrund der zunehmenden Bedeutung elektronischer Verbreitungsformen weltweit deutlich zurück.

Die europäischen Druckmärkte für Zeitschriften, Kataloge und Werbemittel entwickelten sich 2013 angesichts des anhaltenden Preis- und Volumendrucks insgesamt rückläufig. Ebenso setzte sich der Rückgang des Druckmarkts für Bücher in Nordamerika 2013 weiter fort.

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.

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

Wichtige Ereignisse des Geschäftsjahres

Seit dem 1. Januar 2013 ist Christoph Mohn neuer Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bertelsmann SE & Co. KGaA sowie des Aufsichtsrats der Bertelsmann Management SE. In beiden Positionen folgt Christoph Mohn auf Gunter Thielen, der aus Altersgründen zum Ende des Jahres 2012 aus dem Aufsichtsrat ausschied.

Im Februar 2013 gab die zu Be Printers gehörende Prinovis-Gruppe die Schließung des Tiefdruckstandorts Itzehoe bekannt. Für die Entscheidung war die anhaltend schwierige Lage im europäischen Tiefdruckmarkt aufgrund eines anhaltenden Preisdrucks und geringerer Volumina ausschlaggebend. Die Verhandlungen über Interessenausgleich und Sozialplan wurden im Juni 2013 abgeschlossen. In dem Interessenausgleich wurde vereinbart, die Produktion in Itzehoe zum 30. April 2014 auslaufen zu lassen.

Ende März 2013 schloss Bertelsmann die vollständige Übernahme des Musikrechteunternehmens BMG Rights Management nach kartellrechtlicher Genehmigung ab. Bertelsmann erwarb dafür die bisher nicht gehaltenen Anteile und weist BMG Rights Management nunmehr als 100-Prozent-Tochterunternehmen aus. Im Berichtszeitraum erfolgten weitere Künstlersignings und Übernahmen von Musikatalogen.

Zum 1. April 2013 übernahm Achim Berg den Vorstandsvorsitz der Arvato AG und wurde gleichzeitig Mitglied des Vorstands der Bertelsmann Management SE. Achim Berg trat damit die Nachfolge von Rolf Buch an, der die Führung von Arvato und sein Vorstandsmandat bei der Bertelsmann Management SE zum Jahresende 2012 niedergelegt hatte. Im Herbst 2013 gab Berg eine Neuorganisation von Arvato bekannt. Die Geschäfte sind nach Solution Groups und Ländern auf Basis einer mehrdimensionalen Struktur organisiert. Darüber hinaus wurde ein zentrales Key Account Management für die Topkunden eingeführt. Ziel der neuen Organisationsstruktur ist die Förderung von Innovation, Internationalität, Zusammenarbeit und Wissenstransfer innerhalb von Arvato.

Ende April 2013 platzierte Bertelsmann 23,5 Mio. Aktien der RTL Group zu einem Preis von 55,50 € je Aktie. Die Erlöse aus der Anteilsreduzierung werden für die Umsetzung der Wachstumsstrategie von Bertelsmann verwendet. Das Aktienkapital der RTL Group wurde zum Handel im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassen und im September 2013 in den deutschen Aktienindex MDAX aufgenommen. Im Oktober 2013 wurden weitere 2 Mio. Aktien der RTL Group, die ursprünglich aus der nicht ausgeübten Mehrzuteilungsoption stammten, zu einem Preis von 75,81 € je Aktie veräußert. Bertelsmann bleibt mit einem Anteil von 75,1 Prozent am Grundkapital unverändert klarer Mehrheitsgesellschafter der RTL Group.

Im Juni 2013 kündigte Bertelsmann an, die Aktivitäten des Direktvertriebsunternehmens Inmediaone aufgrund mangelnder wirtschaftlicher Perspektiven schrittweise bis Mitte 2014 einzustellen.

Mitte Juni 2013 schloss Arvato die Übernahme der Gothia Financial Group ab und führt seither das bestehende Finanzdienstleistungsgeschäft der Tochtergesellschaft Arvato

Infoscore mit dem von Gothia zusammen. Der Zusammenschluss stärkt die Wachstumsgeschäfte im Geschäftsfeld Financial Services und bringt die Internationalisierung der Geschäfte von Arvato voran.

Am 1. Juli 2013 wurde der Zusammenschluss von Penguin Random House vollzogen. Bertelsmann und Pearson hatten den beabsichtigten Zusammenschluss ihrer jeweiligen Buchverlagsgeschäfte, Random House (mit Ausnahme des deutschsprachigen Verlagsgeschäfts) und Penguin, bereits im Oktober 2012 bekannt gegeben. An der neu entstandenen Publikumsverlagsgruppe Penguin Random House hält Bertelsmann 53 Prozent der Anteile, Pearson 47 Prozent. Penguin Random House umfasst alle Verlageinheiten von Random House und der Penguin Group in den USA, Kanada, Großbritannien, Australien, Neuseeland, Indien und Südafrika, die Random-House-Verlage in Spanien und Lateinamerika sowie die Penguin-Geschäfte im asiatischen Raum und in Deutschland. Dem Abschluss vorausgegangen war die behördliche Prüfung in mehreren Ländern.

Im August 2013 wurde die Zusammenarbeit der RTL Group mit CBS Studios International im neuen Unternehmen RTL CBS Asia Entertainment Network und der gemeinsame Aufbau von zwei Pay-TV-Sendern in Südostasien bekannt gegeben. Die beiden Sender werden in englischer und lokaler Sprache in mehreren asiatischen Märkten ausgestrahlt und im hochauflösenden HD-Standard per Kabel, Satellit und Internet-TV verbreitet.

Im Dezember 2013 wurde der Verkauf des tschechisch-slowakischen Buch- und Verlagshauses Euromedia Group an die tschechische Investmentfirma Arraviet beschlossen. Die Transaktion umfasst alle Geschäfte von Euromedia – Buchclubs, Buchhandel, Distribution und Verlage – in den

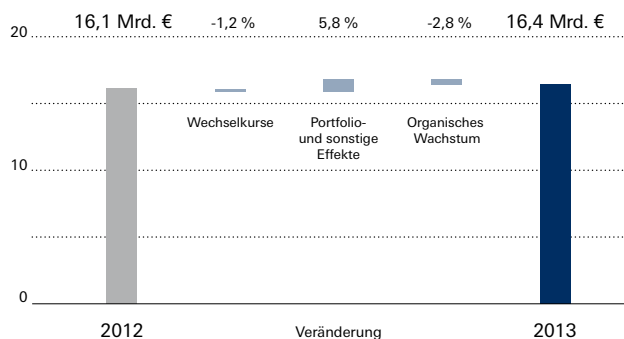
beiden Ländern. Der Verkauf der Euromedia Group steht unter dem Vorbehalt der Zustimmung der zuständigen Kartellbehörde in Tschechien.

Mit Wirkung zum 31. Dezember 2013 legte Thomas Hesse, Mitglied im Vorstand der Bertelsmann Management SE für das Vorstandsressort Unternehmensentwicklung und Neugeschäfte, sein Mandat nieder. Seine Aufgabenbereiche gingen in die Ressortzuständigkeit des Vorstandsvorsitzenden Thomas Rabe über.

Ertragslage

Die nachfolgende Analyse der Ertragsentwicklung bezieht sich auf die zum 31. Dezember 2013 fortgeführten Aktivitäten. Eine weitergehende Beschreibung der Ertragslage befindet sich im Abschnitt „Geschäftsverlauf der Bereiche des Konzerns“.

Umsatzanalyse



Umsatz der Unternehmensbereiche

in Mio. €	2013			2012		
	Deutschland	International	Gesamt	Deutschland	International	Gesamt
RTL Group	2.080	3.809	5.889	2.110	3.892	6.002
Penguin Random House	262	2.393	2.655	288	1.854	2.142
Gruner + Jahr	937	1.128	2.065	993	1.225	2.218
Arvato	2.029	2.385	4.414	1.965	2.454	4.419
Be Printers	414	709	1.123	444	770	1.214
Corporate Investments	235	347	582	269	202	471
Summe Umsatz der Bereiche	5.957	10.771	16.728	6.069	10.397	16.466
Corporate Center/Konsolidierung	-245	-127	-372	-264	-137	-401
Fortgeführte Aktivitäten	5.712	10.644	16.356	5.805	10.260	16.065

Umsatzentwicklung

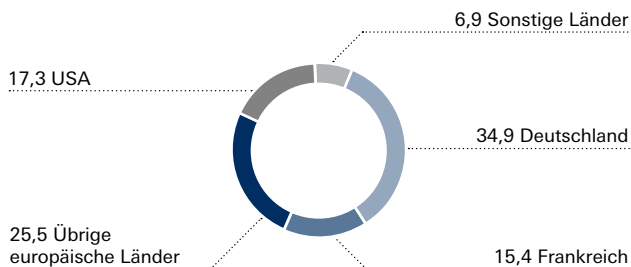
Der Konzernumsatz stieg im Geschäftsjahr 2013 um 1,8 Prozent auf 16,4 Mrd. € (Vj.: 16,1 Mrd. €). Die strategischen Portfolioerweiterungen durch den Zusammenschluss von Penguin und Random House sowie die vollständige Übernahme von BMG (Corporate Investments) und die Akquisition von Gothia (Arvato) führten zu einem Umsatzplus. Bereinigt um Portfolio- und Wechselkurseffekte lag das organische Wachstum des Konzerns bei -2,8 Prozent. Die Wechselkurseffekte betragen -1,2 Prozent; Portfolio- und sonstige Effekte 5,8 Prozent. Der organische Umsatzrückgang ist zurückzuführen auf das außergewöhnlich starke Vorjahr von Random House, die insgesamt schwachen europäischen Werbemärkte, die Einflüsse aus strukturell rückläufigen Geschäften und eine bewusst gesteuerte Umsatzentwicklung bei Arvato.

Der Umsatz der RTL Group sank im Berichtszeitraum um 1,9 Prozent auf 5.889 Mio. € (Vj.: 6.002 Mio. €). Positive Entwicklungen bei der Mediengruppe RTL Deutschland und bei RTL Nederland konnten den Rückgang bei Fremantle Media teilweise ausgleichen. Aufgrund des Zusammenschlusses mit Penguin zum 1. Juli 2013 und des Erwerbs der restlichen Anteile an Random House Mondadori zum 1. Januar 2013 lag der Umsatz bei Penguin Random House mit 2.655 Mio. € um 23,9 Prozent über dem Vorjahr (Vj.: 2.142 Mio. €). Bereinigt um diese Portfolioeffekte ergab sich für Penguin Random House ein organischer Umsatzrückgang, da das Vorjahr wesentlich durch die Bestsellerperformance der „Fifty Shades“-Trilogie geprägt war. Der Umsatz bei Gruner + Jahr lag mit 2.065 Mio. € um 6,9 Prozent unter dem Vorjahreswert (Vj.: 2.218 Mio. €). Das verringerte Umsatzniveau ist teilweise auf Portfolioeffekte aus der Teilschließung des Verlagsbereichs Wirtschaftsmedien und dem Verkauf von G+J Polen zurückzuführen. Darüber hinaus verzeichnete das Anzeigen- und Vertriebsgeschäft insbesondere in Frankreich,

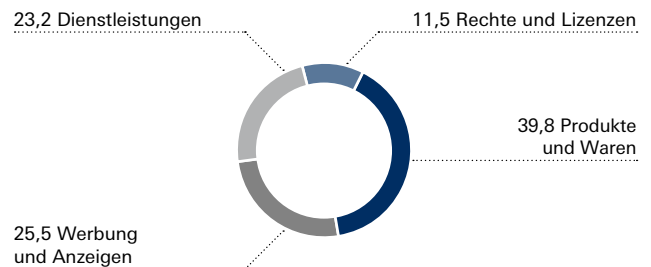
Österreich, Spanien und China rückläufige Umsätze. Gegenläufig wirkt das Umsatzwachstum aus den Digitalgeschäften. Arvato erreichte mit 4.414 Mio. € ein stabiles Umsatzniveau (Vj.: 4.419 Mio. €). Positiv entwickelten sich die Financial Services sowie die Bereiche CRM und IT-Services. Der Replikationsbereich von Arvato verbuchte hingegen Umsatzeinbußen angesichts der allgemein rückläufigen Marktentwicklung und der Veräußerung der Replikationsaktivitäten in Brasilien. Weiterhin geprägt von dem strukturellen Rückgang der Druckgeschäfte ist der Umsatz bei Be Printers um 7,5 Prozent auf 1.123 Mio. € (Vj.: 1.214 Mio. €) zurückgegangen. Der Umsatz der Corporate Investments stieg trotz Umsatzrückgängen bei den Club- und Direktmarketingaktivitäten nach der vollständigen Übernahme von BMG um 23,6 Prozent auf 582 Mio. € (Vj.: 471 Mio. €).

Bei der geografischen Umsatzverteilung der fortgeführten Aktivitäten ergaben sich im Vorjahresvergleich geringfügige Veränderungen. Der Anteil des in Deutschland erzielten Umsatzes belief sich auf 34,9 Prozent gegenüber 36,1 Prozent im Vorjahr. Auf die Geschäfte in Frankreich entfiel ein Umsatzanteil von 15,4 Prozent (Vj.: 15,8 Prozent). Die übrigen europäischen Länder erwirtschafteten 25,5 Prozent am Gesamtumsatz nach 24,9 Prozent im Vorjahr. Der Umsatzanteil der USA erhöhte sich auf 17,3 Prozent (Vj.: 16,3 Prozent) und die sonstigen Länder erreichten einen Umsatzanteil von 6,9 Prozent (Vj.: 6,9 Prozent). Damit ist der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz mit 65,1 Prozent (Vj.: 63,9 Prozent) leicht gestiegen, was in erster Linie auf die strategischen Portfolioerweiterungen im Geschäftsjahr 2013 zurückzuführen ist. Das Verhältnis der vier Erlösquellen (Produkte und Waren, Werbung und Anzeigen, Dienstleistungen, Rechte und Lizenzen) zum Gesamtumsatz hat sich gegenüber dem Vorjahr nur leicht verändert.

Konzernumsatz nach Regionen in Prozent



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Ergebnisanalyse

in Mio. €	2013	2012
Operating EBIT der Bereiche		
RTL Group	1.137	1.065
Penguin Random House	309	325
Gruner + Jahr	146	168
Arvato	244	244
Be Printers	41	58
Corporate Investments	-40	-38
Summe Operating EBIT der Bereiche	1.837	1.822
Corporate Center/Konsolidierung	-83	-90
Operating EBIT aus fortgeführten Aktivitäten	1.754	1.732
Sondereinflüsse	-46	-405
EBIT (Ergebnis vor Finanzergebnis und Steuern)	1.708	1.327
Finanzergebnis	-361	-322
Ergebnis vor Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	1.347	1.005
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-419	-393
Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten	928	612
Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten	-58	-
Konzernergebnis	870	612
davon: Gewinnanteil Bertelsmann-Aktionäre	498	477
davon: Gewinnanteil nicht beherrschende Anteilseigner	372	135

Operating EBIT und Operating EBITDA

Im Geschäftsjahr 2013 erzielte Bertelsmann ein Operating EBIT von 1.754 Mio. € (Vj.: 1.732 Mio. €). Die Umsatzrendite in Höhe von 10,7 Prozent erreichte erneut einen zweistelligen Wert (Vj.: 10,8 Prozent). Im Ergebnis spiegeln sich der insgesamt positive Geschäftsverlauf sowie die im Berichtszeitraum umgesetzten strategischen Portfoliomaßnahmen wider. Kerngeschäfte wurden gestärkt, Wachstumsplattformen ausgebaut und notwendige Konsolidierungsschritte bei strukturell rückläufigen Geschäftseinheiten eingeleitet.

Das Operating EBIT der RTL Group lag mit 1.137 Mio. € um 6,8 Prozent über dem Vorjahreswert von 1.065 Mio. €, vor allem durch die verbesserten Ergebnisbeiträge der Mediengruppe RTL Deutschland. Penguin Random House erreichte ein Operating EBIT von 309 Mio. € gegenüber 325 Mio. € im Vorjahr. Der Zuwachs aus dem Zusammenschluss von Penguin und Random House gleicht dabei nahezu die Ergebnisrückgänge nach dem starken Vorjahr aus. Bei Gruner + Jahr verringerte sich das Operating EBIT auf 146 Mio. € (Vj.: 168 Mio. €). Die Ergebnisminderung resultiert aus einem Rückgang der Anzeigen- und Vertriebslöse insbesondere in China, Österreich und Frankreich sowie aus Aufwendungen für die beschleunigte digitale Transformation. Arvato erreichte ein operatives Ergebnis von 244 Mio. € (Vj.: 244 Mio. €) und profitierte von Verbesserungen in den Bereichen CRM und SCM. Dem gegenüber standen Vorlaufkosten für Übernahmen sowie Set-up-Kosten für neu gewonnene Kunden. Das Operating EBIT von Be Printers reduzierte

sich auf 41 Mio. € (Vj.: 58 Mio. €) infolge des unverändert rückläufigen Druckmarktes. Das Ergebnis der im Bereich Corporate Investments zusammengefassten Aktivitäten lag bei -40 Mio. € (Vj.: -38 Mio. €).

Im Vergleich zum Vorjahr steigt das Operating EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten auf 2.313 Mio. €. Der Anstieg um 103 Mio. € gegenüber dem Vorjahr mit 2.210 Mio. € ist im Wesentlichen auf die RTL Group und die Corporate Investments zurückzuführen. Das Operating EBITDA von Penguin Random House und von Arvato lag jeweils leicht über dem Vorjahr. Rückläufig entwickelte sich das Operating EBITDA von Gruner + Jahr sowie von Be Printers. Eine detaillierte Verteilung des Operating EBITDA nach Bereichen ist der folgenden Tabelle zu entnehmen:

Operating EBITDA nach Bereichen

in Mio. €	2013	2012
RTL Group	1.333	1.253
Penguin Random House	363	352
Gruner + Jahr	193	213
Arvato	401	392
Be Printers	92	115
Corporate Investments	10	-29
Summe Operating EBITDA der Bereiche	2.392	2.295
Corporate Center/Konsolidierung	-79	-85
Operating EBITDA	2.313	2.210

Sondereinflüsse

Die Sondereinflüsse reflektieren im Wesentlichen die im Berichtszeitraum umgesetzten strategischen Maßnahmen. Ein Großteil der Restrukturierungsaufwendungen entfällt auf strukturell rückläufige Geschäfte, insbesondere auf die anstehende Schließung des Prinovis-Standorts in Itzehoe. Zudem sind Kosten für die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur der Bereiche Gruner + Jahr und Arvato sowie Integrationskosten im Rahmen des Zusammenschlusses von Penguin und Random House in den Restrukturierungsaufwendungen enthalten. Demgegenüber wurde nach der Übernahme der restlichen BMG-Anteile ein Gewinn in Höhe von 109 Mio. € aus der Neubewertung zum beizulegenden Zeitwert sowie eine Wertaufholung in Höhe von 72 Mio. € auf den Beteiligungsbuchwert bei Atresmedia erfasst.

Insgesamt beliefen sich die Sondereinflüsse im Geschäftsjahr 2013 auf -46 Mio. € nach -405 Mio. € im Vorjahr. Sie bestehen aus Wertaufholungen und Wertminderungen in einer Gesamthöhe von 44 Mio. € (Vj.: -155 Mio. €), Neubewertungen von Beteiligungen zum beizulegenden Zeitwert von 110 Mio. € (Vj.: 18 Mio. €), Veräußerungsgewinnen von in Summe 111 Mio. € (Vj.: 12 Mio. €), Restrukturierungsaufwendungen sowie weiteren Sondereinflüssen in Höhe von insgesamt -297 Mio. € (Vj.: -288 Mio. €). Im Berichtszeitraum gab es Anpassungen der Buchwerte zur Veräußerung gehaltener Vermögenswerte in Höhe von -14 Mio. € (Vj.: 8 Mio. €).

EBIT

Ausgehend vom Operating EBIT ergab sich nach Einbeziehung der Sondereinflüsse in Höhe von -46 Mio. € (Vj.: -405 Mio. €) ein EBIT von 1.708 Mio. €. Der Anstieg in Höhe von 381 Mio. € gegenüber dem Vorjahreswert von 1.327 Mio. € ist im Wesentlichen auf die in Summe geringere Ergebnisbelastung aus Sondereinflüssen zurückzuführen.

Konzernergebnis

Das Finanzergebnis veränderte sich gegenüber dem Vorjahr von -322 Mio. € auf -361 Mio. €. Die Abweichung ist bedingt durch einmalige Aufwendungen in Höhe von 40 Mio. € aus der vorzeitigen Rückführung von Finanzschulden, was das Finanzergebnis zukünftig entlasten wird. Der erhöhte Steueraufwand von -419 Mio. € (Vj.: -393 Mio. €) resultierte größtenteils aus dem verbesserten Vorsteuerergebnis. Das Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Aktivitäten betrug somit 928 Mio. € (Vj.: 612 Mio. €). Im Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführten Aktivitäten in Höhe von -58 Mio. € (Vj.: -) sind Nachlaufeffekte aus dem Verkauf der ehemals als nicht fortgeführte Aktivitäten ausgewiesenen Geschäfte der ehemaligen Direct Group enthalten. Unter Berücksichtigung des Ergebnisses nach Steuern aus nicht fortgeführten

Aktivitäten ergibt sich ein Konzernergebnis von 870 Mio. € (Vj.: 612 Mio. €). Dies entspricht einem Anstieg um 258 Mio. € gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Der Anteil der nicht beherrschenden Anteilseigner betrug 372 Mio. € (Vj.: 135 Mio. €). Der Anstieg der nicht beherrschenden Anteilseigner im Vergleich zum Vorjahr ist im Wesentlichen auf die Reduktion der RTL-Beteiligung und dem Zusammenschluss von Penguin Random House zurückzuführen. Der Anteil der Bertelsmann-Aktionäre am Konzernergebnis lag bei 498 Mio. € (Vj.: 477 Mio. €). Für das Geschäftsjahr 2013 ist vorgesehen, der Hauptversammlung der Bertelsmann SE & Co. KGaA die Ausschüttung einer 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. Die wirtschaftlichen Schulden sind definiert als Nettofinanzschulden zuzüglich Pensionsrückstellungen, Genusskapital und Barwert der Operating Leases und werden wie das Operating EBITDA für Berechnungszwecke modifiziert.

Am 31. Dezember 2013 lag der Leverage Factor bei 2,0 (31. Dezember 2012: 2,3). Trotz einer hohen Investitionstätigkeit

Finanzierungsziele

	Ziel	2013	2012
Leverage Factor: Wirtschaftliche Schulden/Operating EBITDA ¹⁾	< 2,5	2,0	2,3
Coverage Ratio: Operating EBITDA/Finanzergebnis ¹⁾	> 4,0	6,0	6,4
Eigenkapitalquote: Eigenkapital zu Konzernbilanzsumme (in Prozent)	> 25,0	40,7	32,2

1) Nach Modifikationen.

im Berichtszeitraum halbierten sich die Nettofinanzschulden dank der Erlöse aus der Platzierung von Aktien der RTL Group und einer hohen operativen Mittelfreisetzung zum Jahresende auf 636 Mio. € (Vj.: 1.218 Mio. €). Die Pensionsrückstellungen zum 31. Dezember 2013 lagen mit 1.944 Mio. € ebenfalls unter dem Vorjahresniveau (31. Dezember 2012: 2.146 Mio. €). Die wirtschaftlichen Schulden verminderten sich somit zum 31. Dezember 2013 auf 4.178 Mio. € nach 4.773 Mio. € im Vorjahr.

Ein weiteres Finanzierungsziel ist die Coverage Ratio (Zinsdeckungsgrad). Sie berechnet sich aus dem Verhältnis von Operating EBITDA (nach Modifikationen) zum Finanzergebnis und soll über 4 liegen. Im Berichtszeitraum lag die Coverage Ratio bei 6,0 (Vj.: 6,4). Die Eigenkapitalquote im Konzern lag deutlich über der selbstgesetzten Mindestanforderung von 25 Prozent und erhöhte sich auf 40,7 Prozent (31. Dezember 2012: 32,2 Prozent).

Finanzierungsaktivitäten

Im April 2013 führte Bertelsmann eine Tranche einer US-Privatplatzierung aus dem Jahr 2003 in Höhe von 200 Mio. US-\$ termingerecht zurück. Außerdem wurde die im Jahr 2015 fällige Tranche der US-Privatplatzierung in Höhe von 200 Mio. US-\$ im August 2013 vorzeitig zurückgezahlt. Beide US-Privatplatzierungen waren von der US-Finanzierungsgesellschaft Bertelsmann U.S. Finance LLC begeben worden, die im Berichtszeitraum auf die Bertelsmann Inc.,

eine US-Tochtergesellschaft von Bertelsmann, verschmolzen wurde. Zudem kaufte Bertelsmann im Dezember 2013 Teile einer im Oktober 2015 fälligen Anleihe und einer weiteren im September 2016 fälligen Anleihe in Höhe von insgesamt nominal 284 Mio. € im Rahmen eines öffentlichen Rückkaufangebots vorzeitig zurück. Alle Rückzahlungen wurden aus bestehender Liquidität geleistet.

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“, von S&P mit „A-2“ beurteilt.

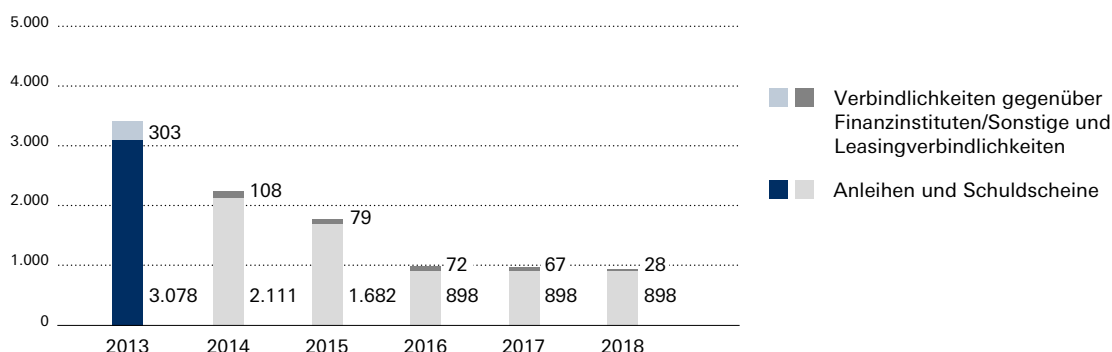
Kreditlinien

Der Bertelsmann-Konzern verfügt zusätzlich zur vorhandenen Liquidität über eine syndizierte Kreditlinie. Diese bildet das Rückgrat der strategischen Kreditreserve und kann von Bertelsmann durch Ziehung in Euro, US-Dollar und Britischem Pfund bis zu einem Betrag von 1,2 Mrd. € revolvingend in

Anleihen und Schuldscheindarlehen der Bertelsmann SE & Co. KGaA

Emissionsvolumen	Buchwert 31.12.2013		Fälligkeit	Typ	Nominalzins in Prozent
in Mio. EUR	in Mio. EUR				
EUR 750	EUR 750		16. Januar 2014	Anleihe	7,875 %
EUR 500	EUR 187		25. Februar 2014	Schuldscheindarlehen	5,050 %
EUR 30	EUR 30		24. März 2014	Schuldscheindarlehen	6,000 %
EUR 500	EUR 429		6. Oktober 2015	Anleihe	3,625 %
EUR 1.000	EUR 784		26. September 2016	Anleihe	4,750 %
EUR 60	EUR 60		4. Mai 2019	Schuldscheindarlehen	4,207 %
EUR 750	EUR 740		2. August 2022	Anleihe	2,625 %
EUR 100	EUR 98		29. Juni 2032	Anleihe	3,700 %

Laufzeitenprofil – Finanzschulden in Mio. €



Anspruch genommen werden. Die zuvor bis 2017 laufende syndizierte Kreditlinie wurde im Juni 2013 um ein weiteres Jahr bis 2018 verlängert. Im Geschäftsjahr 2013 hat Bertelsmann diese Kreditlinie wie bereits im Vorjahr nicht in Anspruch genommen.

Kapitalflussrechnung

Das Gesamtkonzernergebnis vor Finanzergebnis und Steuern ist die Ausgangsgröße für die Erstellung der Kapitalflussrechnung. Im Berichtszeitraum wurde ein Cashflow aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit in Höhe von 1.785 Mio. € generiert (Vj.: 1.876 Mio. €). Der nachhaltige, um Einmaleffekte bereinigte Operating Free Cash Flow betrug 1.760 Mio. € (Vj.: 1.861 Mio. €), die Cash Conversion Rate lag mit 100 Prozent (Vj.: 107 Prozent) im Zielkorridor (vgl. hierzu Abschnitt „Wertorientiertes Steuerungssystem“). Der Cashflow aus Investitionstätigkeit lag mit -1.010 Mio. € deutlich über dem Niveau des Vorjahreszeitraums (Vj.: -617 Mio. €). Auf Investitionen in immaterielle Vermögenswerte, Sach- und Finanzanlagen entfallen davon -808 Mio. € (Vj.: -567 Mio. €). Die Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener

liquider Mittel) erhöhten sich insbesondere durch die im Berichtszeitraum getätigten strategischen Portfolioerweiterungen auf -504 Mio. € (Vj.: -88 Mio. €). Die Erlöse aus dem Verkauf von Tochterunternehmen und sonstigen Geschäftseinheiten bzw. von sonstigem Anlagevermögen lagen bei 373 Mio. € (Vj.: 93 Mio. €). Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit betrug -657 Mio. € (Vj.: -382 Mio. €). Der Mittelabfluss in Höhe von -1.188 Mio. € war zurückzuführen auf die im Rahmen der Akquisitionstätigkeit übernommenen Finanzschulden in Höhe von 676 Mio. € sowie die vorzeitigen und termingerechten Rückzahlungen von Finanzschulden. Dem standen Mittelzuflüsse aus der erfolgten Platzierung von Anteilen an der RTL Group gegenüber, die in den ausgewiesenen 1.410 Mio. € der Position „Veränderung des Eigenkapitals“ enthalten sind. 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 -445 Mio. € (Vj.: -213 Mio. €) ausgezahlt. Der Anstieg resultiert aus der Zahlung von Sonderdividenden durch die RTL Group im Frühjahr und Sommer 2013. Zum 31. Dezember 2013 verfügte Bertelsmann über liquide Mittel in Höhe von 2,7 Mrd. € (Vj.: 2,7 Mrd. €).

Konzern-Kapitalflussrechnung (Kurzfassung)

in Mio. €	2013	2012
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit	1.785	1.876
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-1.010	-617
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-657	-382
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	118	877
Wechselkursbedingte und sonstige Veränderungen der liquiden Mittel	-23	5
Liquide Mittel am 1.1.	2.660	1.778
Liquide Mittel am 31.12.	2.755	2.660
Abzüglich liquider Mittel der Veräußerungsgruppen	-10	-2
Liquide Mittel am 31.12. (laut Konzernbilanz)	2.745	2.658

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 insbesondere durch die strategischen Portfolioerweiterungen. Die zum 31. Dezember 2013 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 676 Mio. € lagen im Geschäftsjahr 2013 mit 1.988 Mio. € deutlich über dem Vorjahreswert von 655 Mio. €. Die Investitionen gemäß Kapitalflussrechnung betragen 1.312 Mio. € (Vj.: 655 Mio. €). Von den Sachanlageinvestitionen in Höhe von 289 Mio. € (Vj.: 270 Mio. €) entfiel wie in den Vorjahren der größte Teil auf Arvato. In immaterielle Vermögenswerte wurden 411 Mio. € (Vj.: 177 Mio. €) investiert und entfielen insbesondere auf BMG für den Erwerb von Musikkatalogen sowie auf die RTL Group für Investitionen in Filmrechte. Für Investitionen in Finanzanlagen wurden 108 Mio. € (Vj.: 120 Mio. €) aufgewandt. Kaufpreiszahlungen für konsolidierte Beteiligungen (abzüglich erworbener liquider Mittel) lagen im Berichtszeitraum bei 504 Mio. € (Vj.: 88 Mio. €) und bezogen sich im Wesentlichen auf die getätigten Übernahmen von BMG und Gothia. Die negativen Investitionen von Penguin Random House in Höhe von

Investitionen nach Bereichen

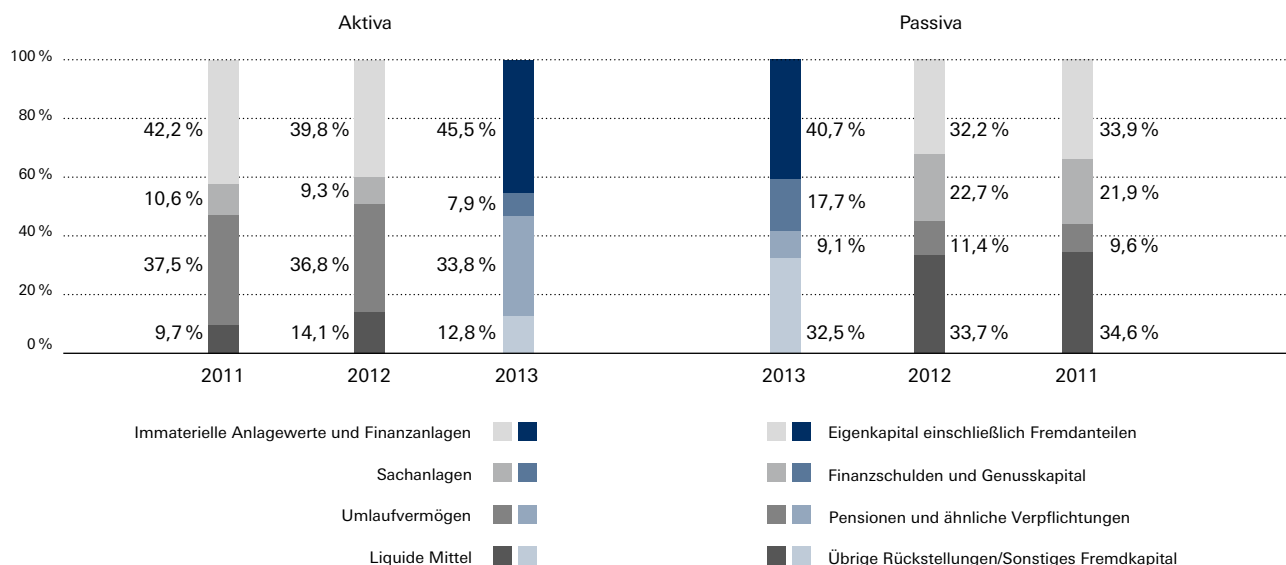
in Mio. €	2013	2012
RTL Group	264	251
Penguin Random House	-36	53
Gruner + Jahr	46	49
Arvato	297	207
Be Printers	25	26
Corporate Investments	678	67
Summe Investitionen der Bereiche	1.274	653
Corporate Center/Konsolidierung	38	2
Gesamtinvestitionen	1.312	655

-36 Mio. € (Vj.: 53 Mio. €) sind zurückzuführen auf erworbene liquide Mittel infolge des Zusammenschlusses von Penguin und Random House.

Bilanz

Die Bilanzsumme zum 31. Dezember 2013 erhöhte sich deutlich auf 21,4 Mrd. € (Vj.: 18,9 Mrd. €). Die Steigerung resultiert insbesondere aus der Anteilsreduzierung an der RTL Group, dem Zusammenschluss von Penguin und Random House sowie den Übernahmen von BMG und Gothia. Diese Portfolioveränderungen führten zu einer Erhöhung der immateriellen Anlagewerte und des Eigenkapitals. Die liquiden Mittel blieben mit 2,7 Mrd. € auf dem hohen Niveau des Vorjahres (Vj.: 2,7 Mrd. €). Die Erlöse aus der Anteilsreduzierung an der RTL Group erhöhten das Eigenkapital auf 8,7 Mrd. € (Vj.: 6,1 Mrd. €). Durch diesen Anstieg erhöhte sich die Eigenkapitalquote von 32,2 Prozent im Vorjahr auf 40,7 Prozent.

Bilanzstruktur



Das auf die Aktionäre der Bertelsmann SE & Co. KGaA entfallende Eigenkapital erhöhte sich auf 6,9 Mrd. € (Vj.: 5,3 Mrd. €). Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen reduzierten sich von im Vorjahr 2.146 Mio. € auf 1.944 Mio. €. Durch die im Abschnitt „Finanzierungsaktivitäten“ beschriebenen teils vorzeitigen Rückzahlungen von Finanzschulden nahmen die Bruttofinanzschulden von 3.876 Mio. € auf 3.381 Mio. € zum 31. Dezember 2013 ab. Darüber hinaus blieb die Bilanzstruktur im Vorjahresvergleich weitgehend unverändert.

Genusskapital

Zum 31. Dezember 2013 betrug der Nennwert des Genusskapitals unverändert zum Vorjahr 301 Mio. €. Unter Anwendung der Effektivzinsmethode belief sich der Buchwert des Genusskapitals zum 31. Dezember 2013 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 Januar erreichte der Schlusskurs des Genussscheins 2001 mit 244,00 Prozent seinen niedrigsten Stand, im November mit 284,00 Prozent seinen höchsten Stand im Geschäftsjahr 2013.

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 2013 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 2013 eine Gesamtkapitalrendite von 6,49 Prozent (Vj.: 6,39 Prozent) erzielt wurde, wird sich die Ausschüttung auf die Genussscheine 1992 für das Geschäftsjahr 2013 auf 7,49 Prozent (Vj.: 7,39 Prozent) des Grundbetrags belaufen.

Die Ausschüttung auf beide Genussscheine wird voraussichtlich am 12. Mai 2014 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

Trotz überwiegend rückläufiger Werbemärkte in Europa konnte der führende europäische Unterhaltungskonzern RTL Group im Geschäftsjahr 2013 seine Profitabilität deutlich steigern. Der Umsatz erreichte 5,9 Mrd. € nach 6,0 Mrd. € im Vorjahr, was einem Rückgang um 1,9 Prozent entspricht. Diese Umsatzentwicklung spiegelt robuste Kerngeschäfte trotz negativer Währungseffekte sowie niedrigere Erlöse der Produktions-tochter Fremantle Media wider. Beim Operating EBIT konnten vor allem ein erneutes Rekordergebnis der Mediengruppe RTL Deutschland und die starke Performance der niederländischen TV-Sender die Auswirkungen der negativen Entwicklung der Werbemärkte in weiten Teilen Europas überkompensieren. Einzig der deutsche TV-Werbemarkt wies leichtes Wachstum aus.

Das Operating EBIT stieg um 6,8 Prozent auf den neuen Rekordwert von 1,1 Mrd. € (Vj.: 1,1 Mrd. €). Die Umsatzrendite verbesserte sich damit auf 19,3 Prozent (Vj.: 17,7 Prozent). Das Operating EBITDA legte leicht auf 1,3 Mrd. € (Vj.: 1,3 Mrd. €) zu. Zum Jahresende beschäftigte die RTL Group 11.589 Mitarbeiter (31. Dezember 2012: 11.931). Auf den Zuschauermärkten gelang es der RTL Group, ihre führenden Positionen überwiegend zu behaupten. In Frankreich, den Niederlanden, Ungarn und Kroatien gewannen die Senderfamilien der RTL Group Anteile am TV-Werbemarkt.

Die Mediengruppe RTL Deutschland steigerte sowohl den Umsatz als auch das Ergebnis. Das Sender-Flaggschiff RTL Television blieb in der Hauptzielgruppe weiterhin klarer Marktführer. Die französische Gruppe M6 erzielte unter anderem aufgrund des rückläufigen Werbemarktes geringere Umsätze; das Operating EBIT ging wegen Anlaufverlusten für den neuen Digitalkanal 6ter zurück. Die Zuschauermarktanteile blieben trotz des Markteintritts neuer Wettbewerber weitestgehend stabil. RTL Nederland erzielte trotz eines schrumpfenden Werbemarktes Zuwächse bei Umsatz und Operating EBIT sowie höhere Zuschauerquoten.

Die Produktionstochter Fremantle Media registrierte weltweit anhaltendes Interesse an ihren wichtigsten Talentshows und investierte in die Entwicklung neuer Formate. Der Umsatz ging vor allem währungsbedingt und wegen der Stornierung von Formaten in einzelnen Territorien zurück; das Operating EBIT lag leicht unter Vorjahr. Fremantle Media erwarb im November die dänische Produktionsgesellschaft Miso Film, die sich auf Serien und Fernsehfilme spezialisiert hat.

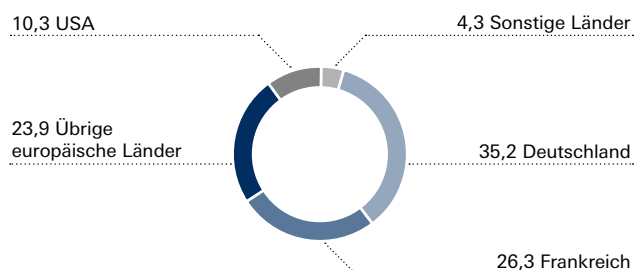
Im Wachstumsmarkt Asien initiierte die RTL Group zusammen mit CBS Studios International den Aufbau zweier neuer Sender. Der erste Sender RTL CBS Entertainment HD startete 2013 in Malaysia, Thailand, Singapur und auf den Philippinen; der Start des zweiten Senders soll im Frühjahr 2014 folgen.

In Kroatien baute RTL Hrvatska einen neuen Kinderkanal auf, der im Januar 2014 auf Sendung ging und aus dem Stand sehr gute Einschaltquoten erzielte.

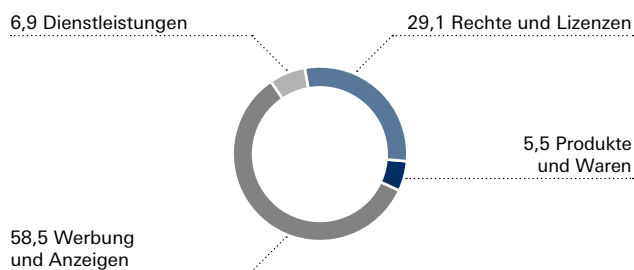
Weiterhin stark ausgebaut wurde das Digitalgeschäft der RTL Group: Die Gruppe erwarb einen Mehrheitsanteil an BroadbandTV, einem der größten Multichannel Networks auf YouTube. Auch beim führenden Onlinevideonetzwerk StyleHaul für Mode und Beauty, beim deutschen YouTube-Netzwerk Divimove sowie beim niederländischen Video-on-Demand-Anbieter Videoland stieg die RTL Group ein. Die verschiedenen Onlineplattformen und mobilen Applikationen der Gruppe verzeichneten hohe Wachstumsraten.

Die RTL Group ist seit Ende April 2013 auch an der Frankfurter Wertpapierbörse gelistet. Bertelsmann reduzierte seine Beteiligung und hält seither 75,1 Prozent der Kapitalanteile.

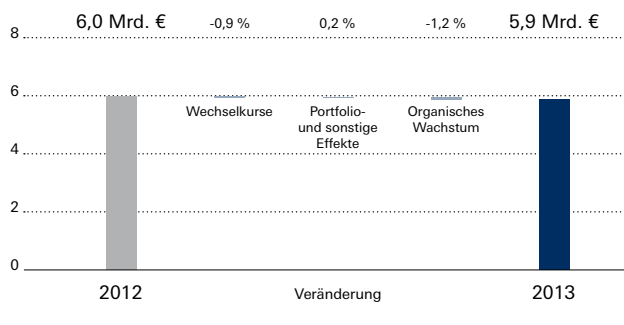
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Penguin Random House

Für Random House war 2013 geprägt durch den historischen Zusammenschluss aller Geschäftseinheiten außerhalb Deutschlands mit Pearsons Publikumsverlagsdivision Penguin Group. Der Merger von Penguin Random House wurde zum 1. Juli vollzogen; zugleich startete ein auf mehrere Jahre angelegter Integrationsprozess. An dem neu entstandenen Unternehmen – der weltweit größten Publikumsverlagsgruppe – hält Bertelsmann 53 Prozent, Pearson 47 Prozent der Anteile.

Der Umsatz der Gruppe erreichte 2,7 Mrd. € und umfasst damit das Geschäft von Random House einschließlich der deutschen Verlagsgruppe im Gesamtjahr sowie die Penguin-Geschäfte weltweit im zweiten Halbjahr. Die Erlöse lagen um 23,9 Prozent höher als der Random-House-Umsatz im Vorjahr (2,1 Mrd. €). Bereinigt um Wechselkurs- und Portfolioeffekte ging der Umsatz gegenüber dem Rekordjahr 2012 zurück, das durch den Ausnahmeerfolg der Roman-Trilogie „Fifty Shades“ geprägt war. Das Operating EBIT sank unter anderem aufgrund von Abschreibungen durch den erstmaligen Ansatz immaterieller Penguin-Vermögenswerte gegenüber dem hohen Niveau des Vorjahres um 4,9 Prozent auf 309 Mio. € (Vj.: 325 Mio. €). Die Umsatzrendite betrug 11,6 Prozent (Vj.: 15,2 Prozent). Das Operating EBITDA stieg auf 363 Mio. € (Vj.: 352 Mio. €). Zum Jahresende beschäftigte Penguin Random House 11.838 Mitarbeiter (31. Dezember 2012 Random House: 5.712).

Erfolgreichste Neuerscheinung war Dan Browns „Inferno“, von dem Penguin Random House binnen sieben Monaten im englischsprachigen Raum rund sechs Mio. Exemplare absetzte. Weitere Bestseller waren unter anderem „Lean In“ von Sheryl Sandberg, „And The Mountains Echoed“ von Khaled Hosseini, „The Fault In Our Stars“ von John Green sowie John Grishams „Sycamore Row“. Auch die Nachfrage nach den englisch-, deutsch- und spanischsprachigen Ausgaben der „Fifty Shades“-Trilogie hielt an: Mehr als sieben Millionen Print-, Digital- und Audioexemplare wurden 2013 verkauft.

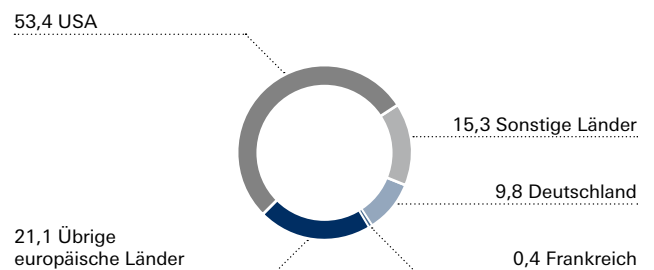
In den USA platzierte das kombinierte Unternehmen von Juli bis Dezember 261 Hardcover- und Taschenbuchtitel auf den Bestsellerlisten der „New York Times“, davon 27 auf Platz eins. Penguin Random House UK steuerte im selben Zeitraum 14 Nummer-eins-Titel auf den Bestsellerlisten der „Sunday Times“ bei. In Deutschland baute die Verlagsgruppe Random House besonders ihr Digitalgeschäft aus, das erstmals mehr als zehn Prozent des Umsatzes ausmachte. Stärkster Titel war im Berichtsjahr „Die Analphabetin, die rechnen konnte“ von Jonas Jonasson. Ein solider Geschäftsverlauf in Lateinamerika sowie ein starkes spanischsprachiges Bestsellerportfolio glichen die anhaltend schlechte Buchkonjunktur in Spanien aus, wo die Verlagseinheit seit November unter dem Namen Penguin Random House Grupo Editorial firmiert. In Indien und

Südafrika wurden Mitgesellschafter aus den dortigen Verlagsaktivitäten herausgekauft.

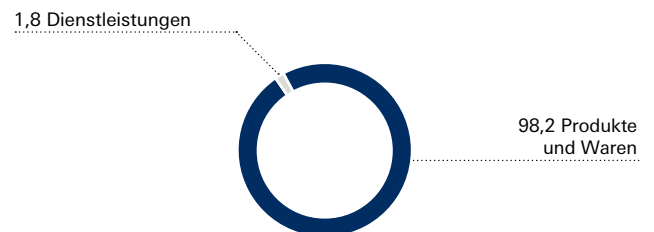
Mit neuen Apps, der zunehmenden Einbeziehung sozialer Medien in die Buchvermarktung sowie einem weiter wachsenden E-Book-Absatz baute Penguin Random House seine Vorreiterrolle bei der digitalen Transformation aus: Insgesamt verkaufte die Gruppe im Berichtszeitraum weltweit über 100 Mio. E-Books; mehr als 77.000 Titel sind inzwischen international digital verfügbar.

Zahlreiche Autoren von Penguin Random House gewannen 2013 prestigeträchtige Auszeichnungen, darunter Alice Munro den Nobelpreis für Literatur. Außerdem wurden Autoren der Gruppe mit vier Pulitzer-Preisen, einem National Book Award in den USA sowie dem Deutschen Buchpreis prämiert.

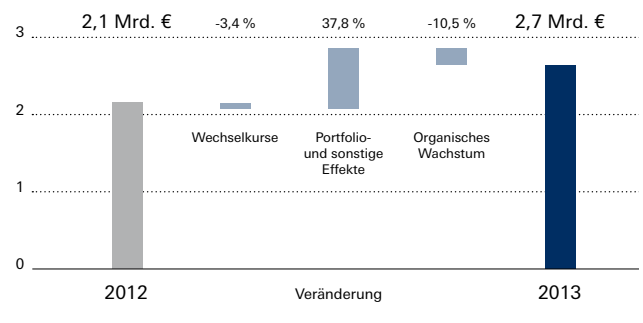
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Gruner + Jahr

Bei Gruner + Jahr war das Geschäftsjahr durch eine personelle, organisatorische und strategische Neuausrichtung geprägt, die das bisherige Druck- und Verlagshaus in ein Inhaltehaus mit qualitativ hochwertigen Print- und Digitalangeboten für definierte Zielgruppen transformieren soll. Wirtschaftlich verzeichnete Gruner + Jahr im Berichtsjahr einen deutlichen Umsatzrückgang und Einbußen im operativen Ergebnis. Hintergrund waren rückläufige Werbeeinnahmen, die Teilschließung der Wirtschaftsmedien und weitere Verkäufe, verstärkte Investitionen ins Digitalgeschäft sowie ein rückläufiges internationales Geschäft. Der Umsatz erreichte 2,1 Mrd. € nach 2,2 Mrd. € im Vorjahr (-6,9 Prozent); das Operating EBIT sank um 13,1 Prozent auf 146 Mio. € (Vj.: 168 Mio. €). Die Umsatzrendite ging auf 7,1 Prozent zurück (Vj.: 7,6 Prozent). Das Operating EBITDA betrug 193 Mio. € nach 213 Mio. € im Vorjahr. Gruner + Jahr beschäftigte zum Jahresende 10.819 Mitarbeiter (31. Dezember 2012: 11.585). Seit April 2013 wird Gruner + Jahr von Julia Jäkel (Vorstandsvorsitzende), Stephan Schäfer und Oliver Radtke gemeinsam geführt.

G+J Deutschland gelang es, das Ergebnis im Vergleich zum Vorjahr auszubauen. Während die Vertriebslöse den Marktgegebenheiten entsprechend leicht zurückgingen, entwickelte sich das Anzeigengeschäft portfoliobereinigt entgegen dem Markttrend positiv. In Deutschland wurden die Unternehmensstrukturen grundlegend verändert. Mit der Neuaufstellung entlang acht „Communities of Interest“ orientiert sich G+J konsequent an den Interessen seiner Leser, Nutzer und Kunden. So wurde die starke Position in den Communities Living, Food und Family mit Investitionen in digitale Angebote wie die Community für Wohnen und Einrichten Roomido, den Onlinestore für hochwertige Lebensmittel Delinero oder den Onlinestore für Baby- und Kinderbekleidung Tausendkind ausgebaut. Mit Chefkoch und Flow wurde das Printportfolio der Communities Food und Women um zwei innovative Titel ergänzt. Im Anzeigenmarkt konnte G+J Media Sales Marktanteile hinzugewinnen. Der G+J-Digitalvermarkter EMS verzeichnete ebenso wie der Performance-Vermarkter Ligatus weiterhin dynamisches Wachstum.

Das Magazinesgeschäft von Prisma Media in Frankreich war aufgrund schwieriger Marktbedingungen rückläufig. Der Ausbau des Digitalgeschäfts wurde erfolgreich vorangetrieben, auch mithilfe gezielter Akquisitionen. So wurden im Berichtsjahr die beiden digitalen Werbevermarkter Mob Value und P Comme Performance erworben.

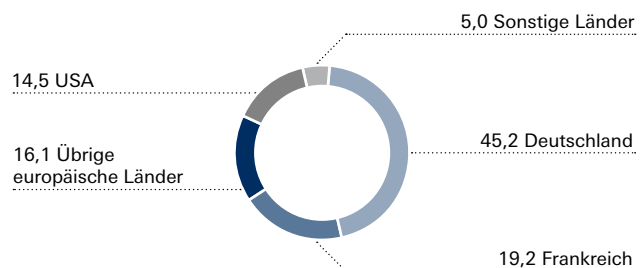
Die Verlagsgruppe News in Österreich entwickelte sich vor allem im Anzeigengeschäft über den Markttrend hinaus rückläufig. Die Aktivitäten in Südeuropa waren im Berichtsjahr weiterhin von den schwierigen makroökonomischen

Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Die Geschäfte in Polen sowie Teile der Geschäftsaktivitäten in Südosteuropa wurden veräußert.

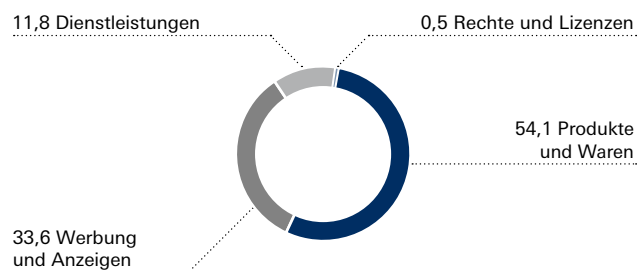
Die Aktivitäten von Gruner + Jahr in China wiesen aufgrund des 2013 erstmals rückläufigen Anzeigenmarkts Rückgänge auf. Bei der US-Offsetdruckerei Brown Printing gingen aufgrund schlechterer Auslastung Umsatz und Ergebnis zurück. Die Geschäfte des Dresdner Druck- und Verlagshauses entwickelten sich weitgehend stabil.

Die G+J-Journalisten und -Autoren wurden im Berichtszeitraum für ihre Arbeiten mit einer Vielzahl renommierter Preise ausgezeichnet – kein Verlag konnte in Deutschland mehr Auszeichnungen auf sich vereinen.

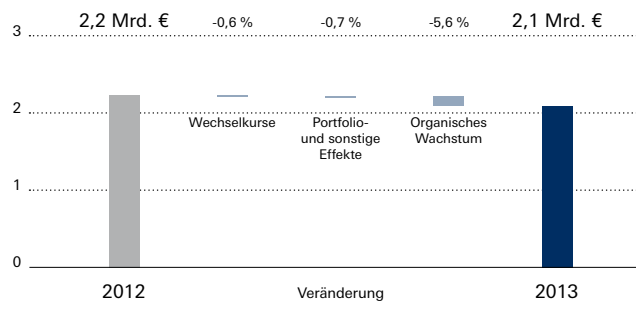
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Arvato

Der internationale Dienstleister Arvato verzeichnete im Geschäftsjahr 2013 einen robusten Geschäftsverlauf. Der Umsatz blieb mit 4,4 Mrd. € (Vj.: 4,4 Mrd. €) stabil, das Operating EBIT erreichte 244 Mio. € nach 244 Mio. € im Vorjahr. Die Umsatzrendite blieb damit bei 5,5 Prozent (Vj.: 5,5 Prozent). Das Operating EBITDA legte auf 401 Mio. € (Vj.: 391 Mio. €) zu. An der Spitze von Arvato vollzog sich ein Führungswechsel: Seit April 2013 leitet Achim Berg als Vorstandsvorsitzender die Unternehmensgruppe. Eine neue Organisationsstruktur ordnet die Geschäfte in Solution Groups und nach Ländern; außerdem wurde ein zentrales Key Account Management für internationale Großkunden eingeführt. Arvato beschäftigte zum Jahresende 66.410 Mitarbeiter (31. Dezember 2012: 63.627).

Deutliche Zuwächse verzeichnete Arvato im Berichtszeitraum vor allem bei IT-Services und Supply-Chain-Management-Lösungen für internationale Kunden aus den Branchen Internet, Hightech und Konsumgüter sowie in China. Mit der im Juni 2013 abgeschlossenen Übernahme der Gothia Financial Group trieb Arvato die Internationalisierung des Unternehmens voran und stieg zu Europas Nummer drei im schnell wachsenden Markt für Business Information und Finanzdienstleistungen auf.

Das Operating EBIT spiegelt auch Vorlaufkosten für Übernahmen sowie Set-up-Kosten für neu gewonnene Kunden aus den Geschäftsbereichen Supply Chain Management und E-Commerce wider.

Die Geschäfte im Bereich Customer Relationship Management entwickelten sich im Berichtszeitraum in Deutschland und Spanien positiv, in Frankreich leicht rückläufig. In Südamerika, Asien und Afrika wurden neue Offshore-Standorte für Kundenkommunikationslösungen auf- bzw. ausgebaut, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

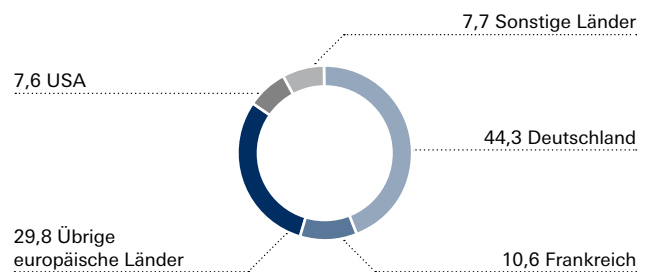
Die Print Services von Arvato konnten sich in einem schwierigen Marktumfeld behaupten. Die Umsätze bei Replication gingen erwartungsgemäß zurück. In Brasilien und China veräußerte Arvato Beteiligungen an Replikationsfabriken.

Regional entwickelten sich die Arvato-Geschäfte unterschiedlich: So war die Performance in den europäischen Kernländern vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Situation zufriedenstellend. In Großbritannien gelang es, mit dem britischen Verkehrsministerium einen neuen Großkunden im Bereich Government Services zu gewinnen. Die Dienstleistungsaktivitäten in Spanien wuchsen trotz Wirtschaftskrise profitabel. Dahingegen konnten die Servicegeschäfte in Frankreich das hohe Niveau des Vorjahres nicht ganz halten. Auf dem nordamerikanischen Markt

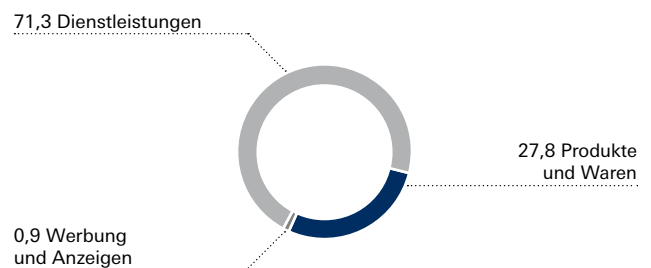
wurde das Kunden- und Standortportfolio gezielt bereinigt und dadurch die Profitabilität der Geschäfte erhöht. In der Türkei wuchsen die Dienstleistungsgeschäfte von Arvato dynamisch und in China wurde das unternehmenseigene Logistiknetzwerk nochmals umfassend erweitert.

Für maßgeschneiderte Kundenlösungen wurde Arvato in verschiedenen Ländern der Welt mit renommierten Preisen ausgezeichnet.

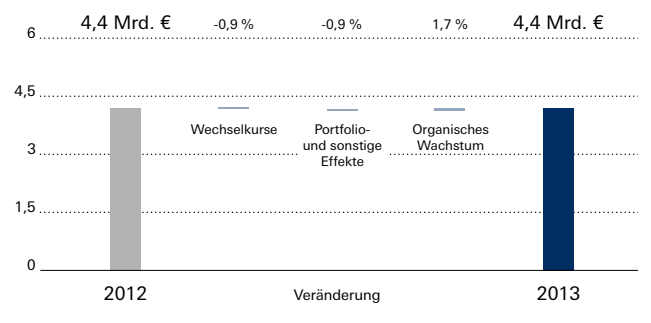
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Inneumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Be Printers

Die im Unternehmensbereich Be Printers gebündelten Tiefdruckaktivitäten und internationalen Offsetdruckereien von Bertelsmann erzielten 2013 in einem schwierigen Marktumfeld einen Umsatz von 1,1 Mrd. €, 7,5 Prozent weniger als im Vorjahr (1,2 Mrd. €). Das Operating EBIT ging um 29,3 Prozent auf 41 Mio. € (Vj.: 58 Mio. €) zurück; die Umsatzrendite betrug damit 3,7 Prozent (Vj.: 4,8 Prozent). Das Operating EBITDA verringerte sich auf 92 Mio. € (Vj.: 115 Mio. €). Be Printers beschäftigte zum Jahresende 6.201 Mitarbeiter (31. Dezember 2012: 6.571).

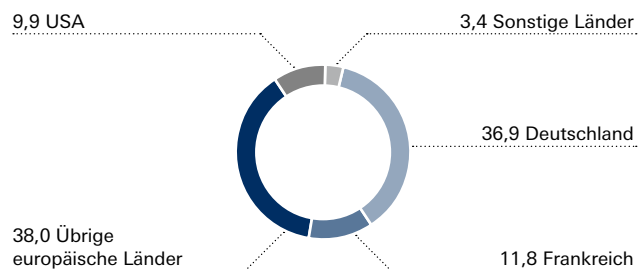
Sinkende Druckauflagen prägten die Druckgeschäfte von Be Printers im Berichtsjahr ebenso wie anhaltender Preisdruck und hohe Überkapazitäten in der Branche. Der Verbund reagierte darauf mit neuen Angeboten sowie verschiedenen Programmen zur Steigerung der Effizienz und Senkung der Kosten.

Konkret realisierte der Tiefdruckbereich Prinovis Einsparungen bei den Personalkosten und beim Materialeinkauf. Für die geplante Schließung des Standortes Itzehoe zum April 2014 wurden Rückstellungen für Restrukturierungskosten gebildet, die als Sondereinfluss nicht im Operating EBIT ausgewiesen sind. Der Brand einer Tiefdruckmaschine in Dresden führte zu Einschränkungen in der Produktion, gleichzeitig erhielt Prinovis eine Entschädigungszahlung aus der maschinenbezogenen Sachversicherung. Diese ist als Sondereffekt ebenfalls nicht im Operating EBIT ausgewiesen. In Großbritannien gingen die Auftragsvolumina eines Großkunden zurück; insgesamt gaben Umsatz und Ergebnis von Prinovis nach. Für ihre hohe Qualität wurden mehrere Druckerzeugnisse und digitale Angebote von Prinovis im Berichtszeitraum mit Branchen-Auszeichnungen prämiert.

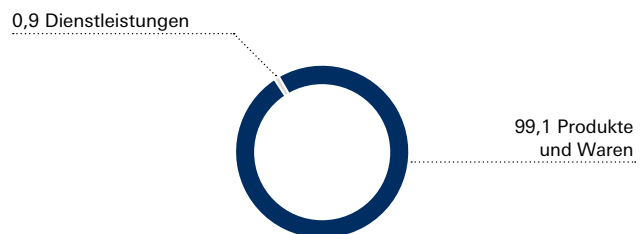
Die südeuropäischen Druckereien von Be Printers agierten in einem angespannten Marktumfeld, das durch die makroökonomische Entwicklung in Italien und Spanien noch verschärft wurde. Die Einheiten verzeichneten rückläufige Volumina. Das Management steuerte mit Vertriebs- und Kostenmaßnahmen, z.B. im Einkaufs- und IT-Bereich, gegen. Außerdem verbesserte die Zusammenlegung des italienischen und deutschen Kalendergeschäfts Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Be Printers Americas gelang es, trotz rückläufiger Marktentwicklung das Ergebnis stabil zu halten. Ein wachsendes Geschäft mit Kunden außerhalb der Verlagsbranche – so etwa Kommunikationsdienstleistungen für Unternehmen aus dem Healthcare-Bereich – federte den Umsatzrückgang ab. Wichtige Bestandskunden verlängerten 2013 ihre Verträge mit Be Printers Americas.

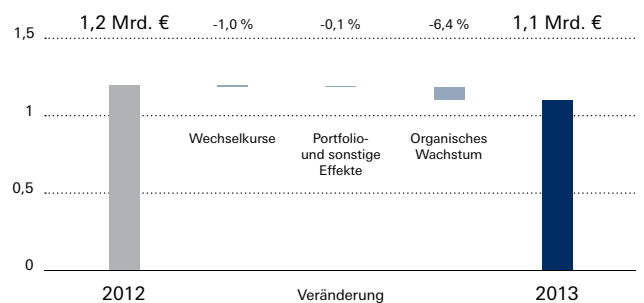
Umsatz nach Regionen in Prozent (ohne Innenumsätze)



Umsatz nach Erlösquellen in Prozent



Umsatzanalyse



Corporate Investments/Corporate Center

Der Bereich Corporate Investments, der alle übrigen operativen Aktivitäten von Bertelsmann umfasst, weist für 2013 einen deutlich erhöhten Umsatz von 582 Mio. € (Vj.: 471 Mio. €) und ein Operating EBIT von -40 Mio. € (Vj.: -38 Mio. €) aus. Das Operating EBITDA erreichte 10 Mio. € nach -29 Mio. € im Vorjahr. Umsatzsteigernd wirkte sich die im April 2013 vollzogene Komplettübernahme der Musikrechtetochter BMG aus; gegenläufig wirkten sinkende Umsätze im Club- und Direktmarketinggeschäft. Das Operating EBIT spiegelt Anlaufverluste unter anderem für den Geschäftsausbau im Bereich Education und einen Ergebnismrückgang im Clubgeschäft wider. Bei Corporate Investments waren zum Jahresende 4.342 Mitarbeiter beschäftigt (31. Dezember 2012: 4.289).

Das von Bertelsmann und KKR gemeinsam aufgebaute Musikrechteunternehmen BMG gehört seit Ende März 2013 wieder vollständig zu Bertelsmann und wuchs im Berichtsjahr kräftig. BMG erwarb mit Primary Wave, Sanctuary, Mute und Virgin/Famous mehrere Kataloge mit Song- und Masterrechten. Zahlreiche internationale und nationale Künstler wurden neu unter Vertrag genommen, darunter Mick Jagger und Keith Richards von den Rolling Stones, Robbie Williams und die Backstreet Boys. BMG baute seine Präsenz in den wichtigsten Musikmärkten aus und eröffnete u. a. eine Niederlassung in Kanada.

Bertelsmann investierte im Berichtsjahr in den Aufbau des jungen Geschäftsfelds Bildung. Der zusammen mit weiteren Investoren aufgelegte „University Ventures Fund“ baute sein internationales Beteiligungsportfolio aus. Zusätzlich stockte Bertelsmann seine Anteile an Synergis Education, einem Dienstleister, der Hochschulen beim Aufbau anerkannter Onlinestudiengänge unterstützt, sowie am innovativen US-Onlinebildungsanbieter UniversityNow durch Direktinvestitionen auf.

Die Fonds Bertelsmann Digital Media Investments (BDMI) und Bertelsmann Asia Investments (BAI) erweiterten ihr Portfolio. So stieg BDMI zusammen mit der RTL Group in das Onlinevideonetzwerk StyleHaul ein und hielt damit zum Jahresende 49 Beteiligungen. BAI erwarb fünf neue Beteiligungen – darunter Anbieter für mobile Zahlungsdienste, Autokauf und Cloud Computing – und stieg aus drei Firmen aus, wobei hohe Veräußerungsgewinne realisiert wurden. Das verbleibende Portfolio, bestehend aus 20 Beteiligungen, entwickelte sich sehr erfreulich. In Indien wurden zwei Direktinvestments, darunter das Immobilienportal indiaproperty.com, getätigt. In Brasilien wurde ebenfalls in zwei Start-ups im Bereich Online-medien investiert.

Die Umsätze im Clubgeschäft gingen 2013 wie geplant zurück. Das operative Geschäft des Direktvertriebs von Inmediaone wird zur Jahresmitte 2014 schrittweise eingestellt. Beim deutschen Club setzte sich der Rückbau mit Filialschließungen fort; die Geschäfte in Tschechien und der Slowakei wurden an einen strategischen Investor verkauft.

Der Bereich Corporate Center, der alle Zentralstandorte des Konzerns abbildet, steuerte und unterstützte 2013 mehrere große Transaktionen, darunter den Zusammenschluss von Penguin und Random House zur weltweit führenden Publikumsverlagsgruppe und die stufenweise Platzierung von Aktien der RTL Group an der Frankfurter Börse. Auch die Ausrichtung eines Management-Meetings und „State of the Art Forum“ im Silicon Valley sowie die Organisation einer weltweiten Mitarbeiterbefragung zählten zu den Arbeitsschwerpunkten. Der Bertelsmann-Vorstand hat in der ersten Jahreshälfte 2013 das Operational Excellence Programm aufgesetzt. Es umfasst die konzernweite Überprüfung von Prozessen und Strukturen in den Bereichen Finanzen, Personal, IT und Einkauf. Das Programm dient der Unterstützung der Konzernstrategie. Es geht darum, Prozesse und Strukturen zu modernisieren, die Effizienz zu erhöhen und einheitliche Qualitätsstandards zu schaffen. Die Umsetzung erfolgt in mehreren Schritten und wird sich über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren erstrecken.

Gesamtaussage der Unternehmensleitung zur wirtschaftlichen Lage

2013 war ein erfolgreiches Geschäftsjahr für Bertelsmann, in dem Fortschritte in allen strategischen Stoßrichtungen gemacht wurden. Von den bestehenden Geschäften entwickelte sich insbesondere das deutsche Fernsehgeschäft positiv. Trotz der uneinheitlichen Entwicklung der europäischen Werbemärkte und der strukturell rückläufigen Geschäfte hat Bertelsmann seine Umsatz- und Ergebniserwartungen erfüllt. Bertelsmann erwirtschaftete im Jahr 2013 mit 16,4 Mrd. € einen um 1,8 Prozent gestiegenen Konzernumsatz. Auf organischer Basis, um Währungs- und Portfolioeffekte bereinigt, sank der Konzernumsatz um 2,8 Prozent. Der organische Umsatzrückgang ist zurückzuführen auf die insgesamt schwachen europäischen Werbemärkte, das außergewöhnlich starke Vorjahr von Random House, strukturell rückläufige Geschäfte und eine bewusst gesteuerte Umsatzentwicklung bei Arvato. Unter Berücksichtigung des normalisierten Buchverlagsgeschäfts lag die Umsatzentwicklung somit im Rahmen der erwarteten Entwicklung (Prognose im Geschäftsbericht 2012: stabil bis leicht rückläufig). Eine positive Prognoseabweichung ergab sich beim Operating EBIT, das mit 1.754 Mio. € (Vj.: 1.732 Mio. €) leicht über Vorjahresniveau lag (Prognose im Geschäftsbericht 2012: moderat unter dem Vorjahreswert). Das Operating EBIT enthält Investitionen in Digitalisierungsprojekte und Anlaufverluste für Neugeschäfte. Die Umsatzrendite erreichte ein solides Ertragsniveau von 10,7 Prozent (Prognose im Geschäftsbericht 2012: mind. 10 Prozent).

Die erfolgreiche Umsetzung strategischer Maßnahmen ebnete Bertelsmann im Jahr 2013 den Weg hin zu einem wachstumsstärkeren, digitaleren und internationaleren Konzern. Zur Stärkung der Kerngeschäfte dienten im Berichtsjahr der Ausbau der Senderfamilien bei der RTL Group, der Zusammenschluss von Penguin und Random House sowie die neuen Organisationsstrukturen bei Gruner + Jahr und Arvato. Gleichzeitig wurden die strukturell rückläufigen Geschäfte zurückgebaut. Dies zeigt sich in der eingeleiteten Schließung des Tiefdruckstandorts Itzehoe, dem Verkauf des Replikationsgeschäfts in Brasilien sowie der Ankündigung, die Aktivitäten des Direktvertriebsunternehmens Inmediaone einzustellen. Die digitale Transformation wurde durch den Ausbau der nicht linearen TV-Angebote bei der RTL Group, die Steigerung der E-Book-Umsätze bei Penguin Random House sowie die konsequente Ausrichtung von Gruner + Jahr Deutschland entlang definierter Communities of Interest vorangetrieben. Die Wachstumsplattformen wurden insbesondere durch die Übernahme des Finanzdienstleisters Gothia, die vollständige Übernahme von BMG und zusätzliche Investitionen bei University Ventures ausgebaut. Die Präsenz in Wachstumsregionen wurde insbesondere durch die Beteiligung der RTL Group an RTL CBS Asia Entertainment Network in Südostasien, das Wachstum von Arvato China und durch die Bertelsmann Asia Investments gestärkt.

Die Finanz- und Vermögenslage von Bertelsmann ist unverändert positiv. Die Finanzkraft wurde durch die Erlöse aus der RTL-Anteilsreduzierung im Berichtszeitraum weiter verbessert. Angesichts der zur Verfügung stehenden liquiden Mittel zum 31. Dezember 2013 von 2,7 Mrd. € ist die Liquiditätssituation gut. Die Ratingagenturen Moody's und S&P stuften die Kreditwürdigkeit von Bertelsmann unverändert mit Baa1 bzw. BBB+ und einem stabilen Ausblick ein. Angesichts der soliden Liquiditäts- und Finanzierungsbasis sowie des positiven Geschäftsverlaufs beurteilt Bertelsmann die wirtschaftliche Lage des Konzerns insgesamt positiv und verfügt somit über eine geeignete Ausgangsbasis für die weitere Umsetzung der angestrebten strategischen Wachstumsziele.

Nachtragsbericht

Im Januar 2014 übernahm Arvato wesentliche Teile der Netrada-Gruppe und kombinierte die E-Commerce-Geschäfte beider Unternehmen. Durch den Zusammenschluss steigt Arvato zu einem der führenden europäischen Dienstleister für integrierte E-Commerce-Services auf und profitiert gleichzeitig von Netradas starker Position im wachsenden Marktsegment Fashion und Lifestyle. Das Dienstleistungsangebot umfasst die Entwicklung und den Betrieb von Web-Shops, Finanzdienstleistungen, Transport und Logistik sowie Customer Service.

Im Februar 2014 erwarb BMG 100 Prozent des niederländischen Musikverlags Talpa Music B.V. Das Musikunternehmen besitzt aktuell mehr als 37.000 Songrechte, darunter viele Titel der Electronic Dance Music. Darüber hinaus vertritt es die Verlagsinteressen von diversen Dance Labels.

Die im Januar 2014 fällige Anleihe sowie das im Februar 2014 fällige Schuldscheindarlehen wurden bei Fälligkeit zurückgezahlt. Hierfür wurde ein Teilbetrag der liquiden Mittel verwendet.

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Mitarbeiter

Zum Ende des Geschäftsjahres beschäftigte der Konzern weltweit 111.763 Mitarbeiter (Vj.: 104.286). Der Anstieg um 7.477 Beschäftigte ist im Wesentlichen auf strategische Portfolioerweiterungen zurückzuführen. Im Jahr 2013 absolvierten 1.304 Menschen (Vj.: 1.254) eine Berufsausbildung in den inländischen Bertelsmann-Unternehmen.

Die Umsetzung und Weiterentwicklung der partnerschaftlichen Unternehmenskultur ist eines der übergeordneten Ziele der Personalarbeit. Daher wurden 2013 die Initiativen der im Vorjahr verabschiedeten Personalstrategie weiter vorangetrieben. So wurde beispielsweise die neue Vergütungsstruktur für Führungskräfte auf weiteren Ebenen eingeführt. Die bislang dominierenden finanzwirtschaftlichen Ziele wurden um weitere, teils qualitative Zielkriterien ergänzt. Unter anderem wird dadurch die Qualität der Führungsleistung eine Bestimmungsgröße der variablen Vergütung.

Im Mittelpunkt der Personalarbeit im Jahr 2013 stand die weltweite Mitarbeiterbefragung. Mit 86,9 Prozent konnte erneut eine Rekordbeteiligung erreicht werden. Um geeignete Maßnahmen abzuleiten, wurden die Ergebnisse bis auf Abteilungs-ebene heruntergebrochen und in fast 10.000 Ergebnisberichten den Führungskräften zur Verfügung gestellt. So wird die Arbeit mit den Ergebnissen nicht nur auf Divisions- und Konzernebene, sondern auch auf Team- und Firmenebene sichergestellt.

Bertelsmann hat sich zum Ziel gesetzt, das Thema Vielfalt auf allen Ebenen des Unternehmens voranzubringen. Ein Forum für Diskussionen zum Stand der Vielfalt im Konzern bot die Diversity-Konferenz, die im Februar 2013 erstmals stattfand. Zusammen mit internationalen Führungskräften des Konzerns wurden dort Arbeitsschwerpunkte und Maßnahmen zur Stärkung von Diversity entwickelt und diskutiert.

Um der Internationalität und Diversität des Konzerns gerecht zu werden, wurde außerdem die alljährlich stattfindende Karriereveranstaltung „Talent Meets Bertelsmann“ international ausgerichtet. Von mehr als 450 Bewerbern wurden 63 Kandidaten für drei Tage nach Berlin eingeladen, um sich mit rund 80 Unternehmensvertretern auszutauschen, ein professionelles Karriere-Coaching zu erhalten und die Ergebnisse ihres Workshops vor Mitgliedern des Vorstands und des GMC zu präsentieren. Im Vorstand der Bertelsmann Management SE sind seit 2012 zwei Frauen vertreten, dem GMC gehören derzeit 15 Mitglieder aus sieben Nationen an – davon sechs Frauen.

Um den Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter weltweit zu erleichtern, wurde im August 2013 das „peoplenet“ eingeführt. Über diese Onlineplattform erhalten die Mitarbeiter umfassende Informationen über alle relevanten Schulungen und Weiterbildungsprogramme und können sich direkt im System für diese anmelden. „peoplenet“ war Ende 2013 zunächst in Deutschland für rund 30.000 Mitarbeiter verfügbar, weitere Standorte werden 2014 folgen. Parallel dazu arbeiten die Bertelsmann University und die Bertelsmann Academy kontinuierlich an der Weiterentwicklung ihres Angebots entlang der neuen Unternehmensstrategie. So verantwortete die Bertelsmann University maßgeblich

die Konzeptionierung und Durchführung der Digital-Excellence-Initiative in Zusammenarbeit mit der zentralen Unternehmensentwicklung.

Gesellschaftliche Verantwortung

Verantwortung zu übernehmen – für die Mitarbeiter, für die Qualität von Medien und Services und für die Auswirkungen des eigenen unternehmerischen Handelns auf Gesellschaft und Umwelt –, ist fester Bestandteil der Bertelsmann-Unternehmenskultur. Die Bertelsmann Essentials schreiben gesellschaftliche Verantwortung daher seit Jahrzehnten als eines ihrer wesentlichen Ziele und als Grundwert für alle Mitarbeiter, Führungskräfte und Gesellschafter des Unternehmens fest.

Bereits seit 1974 legt Bertelsmann regelmäßig Rechenschaft über sein Handeln und sein Engagement abseits wirtschaftlicher Leistungskennzahlen ab. Um dem wachsenden Anspruch seiner Stakeholder im Hinblick auf soziale und ökologische Themen gerecht zu werden, stellt das Unternehmen relevante Informationen, Zahlen und Fakten zu Corporate Responsibility und Compliance fortlaufend online auf der Unternehmenswebsite zur Verfügung. Seit 2008 ist Bertelsmann darüber hinaus Mitglied im Global Compact der Vereinten Nationen und informiert im Rahmen der jährlichen Fortschrittsberichterstattung über bereits realisierte und geplante Maßnahmen. Gemäß dem partnerschaftlichen Prinzip der Delegation von Verantwortung erfolgt die Umsetzung konkreter Corporate Responsibility-Projekte dezentral in den einzelnen Unternehmensbereichen. Mitarbeiterverantwortung, Förderung von Lese- und Medienkompetenz, Hilfs- und Spendenappelle durch Medien, Inhalteverantwortung sowie Umwelt- und Klimaschutz gehören hierbei zu wichtigen Handlungsfeldern.

Die Umweltinitiative „be green“ steht bei Bertelsmann für unternehmerische Verantwortung im Bereich Umwelt- und Klimaschutz. Mit Unterstützung des unabhängigen ökologischen Forschungsinstituts IFEU erstellt Bertelsmann regelmäßig eine Klima- und Umweltbilanz nach den weltweit anerkannten Vorgaben des GHG-Protokolls. 2013 wurde diese Bilanz erneut erstellt und durch die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC geprüft. Die Klimabilanz ist ein wichtiger Baustein für die Weiterentwicklung der CR-Strategie mit dem Ziel, dass Bertelsmann als Unternehmen noch klimafreundlicher und ressourcenschonender agiert, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Am 5. Juni 2013, dem Umwelttag der Vereinten Nationen, fand bereits zum vierten Mal der weltweite Umwelttag „be green“ statt, an dem sich Mitarbeiter an rund 40 Standorten in 13 Ländern beteiligten.

Innovationen

Unternehmen investieren traditionell 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. Anstatt der traditionellen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ist daher die eigene Innovationskraft wichtig für Bertelsmann. Insbesondere der Einsatz flexibler Geschäftsmodelle, Investitionen in Zukunftsmärkte sowie die Integration neuer Technologien sind ausschlaggebend für einen langfristigen Unternehmenserfolg. Darüber hinaus ist die Innovationskompetenz ein einflussreicher Faktor für das organische Wachstum von Bertelsmann.

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 relevante Trends in Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft und leiten daraus Handlungsempfehlungen für die eigenen Geschäfte ab. Diese Form der Zusammenarbeit, der Netzwerkbildung und des organisierten kollektiven Know-how-Transfers ist wesentlich für Bertelsmann, um Geschäftsideen und -innovationen unternehmerische Wirklichkeit werden zu lassen. Aufgrund dieser engen Verknüpfung von dezentralen und zentralen Elementen des Innovationsmanagements kann Bertelsmann die sich schnell transformierenden Mediengeschäfte aktiv gestalten und den langfristigen Unternehmenserfolg sicherstellen.

Das Innovationsmanagement der RTL Group konzentriert sich auf drei Kernthemen: die Entwicklung und den Erwerb neuer hochwertiger TV-Formate, die Nutzung aller digitalen Verbreitungswege sowie den Ausbau vielfältiger Vermarktungs- und Monetarisierungsformen. Die Weiterentwicklung der nicht linearen und mobilen TV-Dienste nimmt einen besonders hohen Stellenwert ein. Neben den populären werbefinanzierten Catch-up-TV-Diensten wie RTL Now in Deutschland und 6Play in Frankreich arbeiten die Sender der RTL Group auch an der Etablierung von Bezahlmodellen im On-Demand-Geschäft. So erwarb RTL Nederland im Juni 2013 die Mehrheit am führenden Pay-Video-On-Demand-Dienst der Niederlande. Darüber hinaus startet RTL Nederland gemeinsam mit SBS und dem niederländischen öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Frühjahr 2014 die Plattform NL Ziet, auf der Nutzer Inhalte der drei Senderfamilien über eine Anlaufstelle abrufen können. Zudem

arbeitet die RTL Group daran, eine führende Position auf dem Videoportal YouTube einzunehmen. Hier nehmen vor allem die Produktionstochter Fremantle Media, aber auch die neu erworbene Mehrheitsbeteiligung am Multichannel Network BroadbandTV eine tragende Rolle ein. Die Mediengruppe RTL Deutschland baut die Digitaldistribution durch neue Vereinbarungen über die Verbreitung der linearen TV-Sender über die Onlineplattformen Zattoo und Magine aus. Der Ausbau der Vermarktung von Onlinevideowerbung auf allen Bildschirmen und TV-Plattformen gehört zu den zentralen digitalen Wachstumsfeldern der RTL Group. Werbung-treibenden bietet die RTL Group zahlreiche neue interaktive Werbeformen parallel zur linearen TV-Nutzung, beispielsweise über M6 Connect, oder die dynamische Einbindung von Spots in geschlossenen TV-Diensten, wie beispielsweise RTL Now und Vox Now bei „Select Video“ von Kabel Deutschland. Als organisatorische Plattform zum Austausch von Informationen und Wissen in der dezentral geführten RTL Group dienen die Synergy Committees. Diese bestehen aus Führungskräften und Fachexperten der operativen Einheiten sowie des Corporate Center der RTL Group und treten mehrfach im Jahr zusammen.

In der neu entstandenen Publikumsverlagsgruppe Penguin Random House werden die bisher individuell vorangetriebenen Innovationsinitiativen von Penguin und Random House zusammengeführt, um sie für den gesamten Verlagsprozess in globalem Maßstab zu nutzen. Penguin Random House erkundet kontinuierlich neue Wege, Autorenstimmen zu entdecken und zu fördern und ihre Inhalte auf traditionellen sowie neu entstehenden Vertriebsplattformen zu verbreiten. Als einer der führenden Contentprovider bietet die Verlagsgruppe mehr als 77.000 E-Books weltweit und ein wachsendes, vielfältig angelegtes Spektrum preisgekrönter Apps sowie neue mit Partnern entwickelte Formate an. Penguin Random House weitet seine Social-Media-Reichweite zügig aus, um die Beziehungen von Lesern zu seinen Verlags- und Autorenmarken zu intensivieren. Über seine wachsenden Investitionen in virtuelle Informations- und Serviceportale wird Penguin Random House seinen Autoren künftig Tools und Anleitungen zur Verfügung stellen, mit denen sie sich besser vernetzen und leichter entdeckt werden können.

Gruner + Jahr baut sein Publishing-Geschäft entlang aller medialen Plattformen und Wertschöpfungsketten aus. Dazu gehören die qualitative Weiterentwicklung des bestehenden Portfolios, der Launch neuer Titel, die digitale Transformation journalistischer Inhalte in neue digitale Kanäle und der Auf- und Ausbau komplementärer Serviceangebote in den von Gruner + Jahr priorisierten „Communities of Interest“. Im Bereich Anzeigenvermarktung lagen Schwerpunkte auf dem Gewinn weiterer Marktanteile, dem Ausbau der crossmedialen Vermarktung, dem internationalen Rollout der Performance-Vermarktung und dem Ausbau der Mobile Unit.

Arvato verfolgt das Ziel, für seine Kunden der beste Geschäftspartner zu sein – innovativ, agil, flexibel und international. Um die Innovationskraft weiter zu stärken, hat Arvato im Jahr 2013 die internen Strukturen angepasst und organisiert sich zukünftig nach insgesamt sieben Solution Groups (CRM, SCM, Financial Solutions, IT Solutions, Digital Marketing, Print Solutions und Replication). Diese Kompetenzbereiche tragen zukünftig die Verantwortung für die weltweite Entwicklung von Arvato in den jeweiligen Geschäftsfeldern. Ihre vorrangige Aufgabe ist es, innovative, integrierte Lösungen zu entwickeln und zu vermarkten. Darüber hinaus stärkt Arvato die eigene Innovationskraft durch Investitionen in neue Technologien und durch die Übernahme von Unternehmen in wachstumsstarken Dienstleistungssegmenten. Im Jahr 2013 wurde beispielsweise die internationale Gothia Financial Group erworben, die über ein innovatives Dienstleistungsportfolio insbesondere im Wachstumsmarkt E-Commerce-Services verfügt.

Be Printers entwickelt und investiert in drucknahe Lösungen und Produkte für seine Kunden, um die Geschäftsbeziehung durch Zusatzangebote zu vertiefen und Neugeschäft zu generieren. Im Jahr 2013 wurden Innovationen aus dem Bereich Digital Solutions sowie im Non-Book-Geschäft vorangetrieben. Es handelt sich insbesondere um das POS-Marketing-Terminal (Kundenterminal für Einzelhändler) sowie um druckbasierte Kommunikationskampagnen im klassischen Direktmarketing. Darüber hinaus arbeitet Be Printers kontinuierlich an Konzepten für die Weiterentwicklung von Druckprodukten, vor allem im Hinblick auf das Zusammenwirken mit digitalen Medien.

Chancen- und Risikobericht

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 kontrolliert und überwacht die identifizierten Risiken. 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, berichterstattungsrelevanten 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 und Überwachung gegliedert. Schwerpunkt der Risikoidentifizierung ist die Risikoinventur, die jährlich die wesentlichen Risiken der Unternehmenstätigkeit vom Profit Center aufwärts ermittelt und dann stufenweise auf Divisions- und Konzernebene zusammenfasst. So ist sichergestellt, dass Risiken am Ort ihrer Wirksamkeit erfasst werden. Zusätzlich erfolgen halbjährlich eine konzernweite Nacherhebung der wesentlichen Risiken sowie eine quartalsweise 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 das Risiko, gemessen am möglichen Mittelabfluss, als Produkt aus geschätzter negativer Auswirkung auf den Free Cashflow 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 Corporate Risk Management Committees und Divisional Risk Meetings 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, Arvato und Be Printers sowie in den Bereichen Corporate Investments und Corporate Center durch. Die Risikomanagementsysteme der RTL Group und von Gruner + Jahr werden durch die jeweiligen divisions-eigenen internen Revisionen sowie externe Wirtschaftsprüfer beurteilt. Aufgedeckte Mängel werden zeitnah durch geeignete Maßnahmen beseitigt. Der Bertelsmann-Vorstand hat Umfang und Ausrichtung des Risikomanagementsystems 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 Anhang und Lagebericht) 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 ggf. 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 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.

Die Konzernrevision sowie die internen Revisionen von RTL Group und Gruner + Jahr 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 Internen Kontrollsystems und die Feststellungen zum Risikofrüherkennungssystem.

Wesentliche Konzernrisiken

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

Aufgrund der Heterogenität der Kerngeschäftsfelder des Konzerns 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 der Integration getätigter Akquisitionen sowie Risiken der Informationstechnologie identifiziert und daher separat beschrieben. Im Anschluss erfolgt eine Erläuterung der rechtlichen und regulatorischen Risiken sowie der Finanzmarktrisiken. Diese Risiken werden über die Konzernfunktionen im Wesentlichen zentral gesteuert.

Strategische und operative Risiken

Die Weltwirtschaft entwickelte sich im Jahr 2013 auf dem mäßigen Wachstumsniveau des Vorjahres. Im Jahr 2014 soll sich die bislang verhaltene globale konjunkturelle Dynamik leicht beschleunigen. Trotz der langsam etwas nachlassenden Unsicherheit in Bezug auf die wirtschaftlichen Entwicklungen bleibt die Geschäftsentwicklung von Bertelsmann

Übersicht wesentlicher Konzernrisiken

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

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

■ Vorhandene Risiken

mit gewissen Risiken behaftet. Unter Annahme der anhaltenden Normalisierung der gesamtwirtschaftlichen Lage geht Bertelsmann insgesamt von einer stabilen Umsatzentwicklung für das Geschäftsjahr 2014 aus. Neben dem Risiko aus der konjunkturellen Entwicklung stellen Kundenrisiken, Risiken aus Änderungen im Marktumfeld, Risiken aus Lieferantenbeziehungen sowie Preis- und Margenrisiken weitere signifikante Konzernrisiken dar. Deren Entwicklung kann wesentlich beeinflusst werden durch ein verändertes Kundenverhalten infolge der Digitalisierung, durch die Entwicklung und Einführung von Produkten und Dienstleistungen seitens neuer oder bestehender Wettbewerber, durch Forderungsausfälle sowie Ausfälle und Beeinträchtigungen entlang der Produktionsstufen der einzelnen Unternehmensbereiche, z. B. im Bereich IT. Mitarbeiterbezogene Risiken, die Integrationsrisiken in Verbindung mit dem Zusammenschluss von Penguin Random House sowie der Zuschauer- und Marktanteil stellen für Bertelsmann moderate Risiken dar.

Die bedeutsamsten Risiken für die RTL Group sind eine Verringerung der Zuschauer- und Werbemarktanteile sowie Risiken aus Veränderungen im Marktumfeld und einer konjunkturellen Schwäche. Eine Verringerung der Zuschaueranteile könnte zu rückläufigen Umsätzen führen. Die RTL Group beobachtet aktiv internationale Marktveränderungen und Programmtrends, auch zunehmend im digitalen Bereich, in dem die Zuschauer mehr Auswahl haben und gleichzeitig die Markteintrittsbarrieren sinken. Hier kann die Ertragskraft der RTL Group auch durch stärkeren Wettbewerb im Bereich der Programmakquisition, eine fortschreitende Fragmentierung des Publikums sowie eine Expansion der Plattformbetreiber beeinträchtigt werden. Ferner hat die konjunkturelle Entwicklung einen unmittelbaren Einfluss auf die TV-Werbemärkte und damit auf die Erlöse der RTL Group. Mit der Erschließung

werbeunabhängiger Einnahmequellen wird diesem Risiko entgegengetreten. Abgesehen von potenziellen Kostensteigerungen durch Inhaltelieferanten kann auch der Verlust von wichtigen Inhaltelieferanten und Kunden Auswirkungen auf das Geschäft haben. Um diesen Risiken zu begegnen, werden mit wichtigen Inhaltelieferanten langfristige Verträge geschlossen und es wird ein aktives Kundenmanagement betrieben. Die Strategie der RTL Group zur Risikoreduzierung ist zudem, ihr Geschäft durch den Aufbau von aufeinander abgestimmten Senderfamilien und die Nutzung der Möglichkeiten, die sich durch die Digitalisierung ergeben, weiter zu diversifizieren.

Für Penguin Random House ergeben sich die größten Risiken aus dem Zusammenschluss der beiden Unternehmen. Wie es bei Zusammenschlüssen dieser Größenordnung zu erwarten ist, birgt der Prozess der Integration der beiden Unternehmen und insbesondere die Integration der IT-Systeme Risiken. Das Management hat einen Integrationsplan entwickelt und beobachtet dessen Umsetzungsfortschritt laufend. Ansonsten hat der Zusammenschluss zu dem nun größeren Unternehmen zwar die Ausmaße, aber nicht wesentlich die Art der Risiken geändert, denen Random House vor dem Zusammenschluss ausgesetzt war. Der Anstieg des digitalen Geschäfts stellt Chancen, aber auch Herausforderungen in Bezug auf Preisgestaltung und Kundenmargen dar. Der allgemeine Markttrend, insbesondere der rückläufige Verkaufstrend gedruckter Bücher im Buchhandel, könnte langfristige Beziehungen zu bestimmten Kunden bedrohen und zu anhaltendem Margendruck führen. Zudem stellen weiterhin höhere Papierpreise und eine allgemeine konjunkturelle Unsicherheit Risiken dar. Die Risikominimierungsstrategie beinhaltet neben Kreditversicherungen zur Begrenzung von Forderungsausfallrisiken langfristige Verträge mit Lieferanten sowie flexible Kostenstrukturen

als Antwort auf konjunkturelle Schwächephasen. Der anhaltende Umsatzrückgang bei stationären Buchhändlern soll durch E-Book- und Onlineverkäufe physischer Bücher sowie weitere Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbssituation abgeschwächt werden.

Risiken aus einem sich ändernden Marktumfeld stellen die größte Risikoposition für Gruner + Jahr dar. Insbesondere besteht die Gefahr, dass höhere Agenturrabatte im deutschen Anzeigenmarkt sowie die wachsende Bedeutung digitaler Werbemöglichkeiten zu sinkenden Margen führen. Eine Risikoreduzierung soll durch aktives Kundenmanagement u. a. mit neuen Angebotsformen erreicht werden. Die Gefahr einer Eintrübung des gesamtwirtschaftlichen Umfeldes – und daraus resultierenden sinkenden Anzeigen- und Vertriebslösen – besteht weiterhin. Zu den Gegenmaßnahmen zählen Kosteneinsparungen und die Überprüfung von Einzeltiteln. Lieferantenseitig besteht das Risiko steigender Provisionen einzelner Vertriebsdienstleister. Weiterhin besteht die Gefahr des Verlustes von Schlüsselkunden, da z. B. Anzeigenkunden auf andere Medien ausweichen könnten, sowie aufgrund anstehender Ausschreibungen im Mandantengeschäft. Dem soll u. a. durch gezielte Maßnahmen für Key-Account-Kunden sowie Marketingmaßnahmen begegnet werden. Auf EU-Ebene diskutierte Werbebeschränkungen (z. B. für Automobilwerbung) können zu sinkenden Anzeigenerlösen führen.

Arvato sieht sich insbesondere Risiken aus Kundenbeziehungen, Risiken aus einem sich verändernden Marktumfeld sowie Risiken aus Lieferantenbeziehungen ausgesetzt. Die Neuorganisation in Form einer Matrix und einer klaren Unterteilung in Solution Groups bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Länderdimensionen verbessert die Kundenansprache und trägt zur Reduzierung dieser Risiken bei. Dem Verlust von Großkunden wird durch aktives Key Account Management, langfristige Vertragsgestaltungen mit flexiblen Kostenstrukturen sowie durch integrierte Dienstleistungselemente entgegengewirkt. Durch die Bedienung von Großkunden mit einem umfangreichen Leistungsbündel wird das Risiko eines Wegfalls einer kompletten Leistungsbeziehung reduziert. In den von Überkapazitäten geprägten Märkten (im Wesentlichen Replikation), in denen Arvato tätig ist, besteht anhaltender Preisdruck. In anderen Bereichen weiten Wettbewerber ihre Wertschöpfungskette aus und folgen damit der Strategie von Arvato, was zu einem Anstieg der Wettbewerbsintensität führt. Der Markteintritt neuer Wettbewerber könnte den Wettbewerbsdruck erhöhen – mit der Konsequenz geringerer Margen. Eine konstante Fortentwicklung des Leistungsportfolios soll die Wettbewerbsposition verbessern und die Kundenbindung durch integrierte Lösungen verbunden mit einer tendenziell höheren Wertschöpfung erhöhen. Eine Verschlechterung des wirtschaftlichen Umfelds kann zu zurückgehenden Umsätzen und damit zu einer Verringerung von Deckungsbeiträgen führen, was Kostensenkungsmaßnahmen

und Kapazitätsanpassungen erfordern würde. Risikomindernd wirkt die breite Diversifikation über Kunden, Branchen und Regionen. Auf der Einkaufsseite besteht das Risiko mangelnder Qualität der bezogenen Vorprodukte mit entsprechenden Folgekosten. Gestiegene Beschaffungspreise, sofern sie nicht an die Kunden weitergegeben werden können, stellen weitere Risiken dar. Als Gegenmaßnahmen sind u. a. der Abschluss von Langzeitverträgen und die Beobachtung des Lieferantenmarktes zu nennen. Hinsichtlich des fortschreitenden Trends zur Digitalisierung bestehen zusätzliche Risiken bei einzelnen Kundensegmenten von Arvato, insbesondere im Bereich der Herstellung und der Distribution physischer Medienprodukte. Diesen Risiken wird u. a. durch die Entwicklung von Geschäftsansätzen, die digitale Dienstleistungen umfassen, begegnet. Weiterhin wird der gezielte Rückbau von Geschäftsfeldern ohne strategische oder wirtschaftliche Perspektive vorgenommen. Die Behandlung von IT-Risiken mit branchenspezifischen Anforderungen (Datenschutz- und Datensicherheitsanforderungen) stellt für Arvato als international tätigen Dienstleister ein zusätzliches Risiko dar. Dieses Risiko wird durch die Einführung des auf dem ISO-27001-Standard basierenden Information-Security-Management-Systems gemindert, mit dem Informationssicherheitsrisiken systematisch identifiziert und behoben werden.

Kundenrisiken, vor allem die strukturell erhöhte Abhängigkeit von einzelnen Großkunden, stellen für Be Printers das bedeutendste Risiko dar. Ferner ergeben sich Risiken aus dem Marktumfeld, das durch schrumpfende Märkte verbunden mit Überkapazitäten gekennzeichnet ist. Risiken können sich durch eine fortschreitende Marktkonzentration mit der Folge eines verstärkten Preiswettbewerbs und geringerer Margen ergeben. Eine Verschlechterung des konjunkturellen Umfelds kann zu Auflagenrückgängen mit negativen Ergebniseffekten führen. Gleiches gilt für die zunehmende Verbreitung digitaler Endgeräte, die einen Rückgang an Printmedien zur Folge hat. Steigende Rohstoffpreise – insbesondere für Papier –, die nicht an Kunden weitergereicht werden können, stellen weitere Risiken auf der Lieferantenseite dar. Die Risikominimierungsstrategie beruht u. a. auf flexiblen Vertragsgestaltungen, insbesondere bei Großkunden. Weitere Säulen sind die Vereinbarung von Preisgleitklauseln, eine Optimierung und Flexibilisierung der Kostenstrukturen sowie eine permanente Marktbeobachtung.

Der Bereich Corporate Investments umfasst im Wesentlichen neben den verbliebenen Club- und Direktmarketingaktivitäten des Konzerns die Fonds-Investments sowie die BMG. Die identifizierten Risiken sind aus Konzernsicht von untergeordneter Bedeutung.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass durch den demografischen Wandel verstärkt mitarbeiterbezogene Risiken in den Fokus der Risikoberichterstattung treten. Hier zeichnen sich Folgen ab wie die Verschiebung der Altersstruktur der

Belegschaft, Herausforderungen bei der Gewinnung von qualifiziertem Personal und die Abwanderung von Topführungskräften. Dieses Risiko gilt für sämtliche Unternehmensbereiche. Als Gegenmaßnahmen sind z. B. Weiterbildungsmaßnahmen und Gesundheitsprogramme, erhöhte Rekrutierungsmaßnahmen sowie eine bereichsübergreifende Talententwicklung zu nennen.

Integrationsrisiken getätigter Akquisitionen

Die Entwicklungsstrategie des Konzerns beinhaltet neben organischem Wachstum gezielte Akquisitionen erfolgversprechender Geschäfte. Solche Akquisitionen, wie im Jahr 2013 der Zusammenschluss von Penguin Random House, der Erwerb der restlichen Anteile an BMG und der Erwerb von Gothia, bergen sowohl Chancen als auch Risiken. Die Integration in den Konzern erfordert Einmalaufwendungen, denen in der Regel langfristig Vorteile durch Synergieeffekte gegenüberstehen. In diesem Zusammenhang bestehen Risiken 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 Informationstechnologie

Für ein global agierendes Medienunternehmen wie Bertelsmann ist die Zuverlässigkeit und Sicherheit der Informationstechnologie von zentraler Bedeutung. Vor diesem Hintergrund sieht sich der Konzern heute mit einer Vielzahl unterschiedlicher IT-Risiken konfrontiert. Stetig steigende Herausforderungen ergeben sich vor allem in Bezug auf die zunehmende Komplexität, verursacht durch eine wachsende Vernetzung und IT-Durchdringung von Geschäftsprozessen, vielfach noch nicht standardisierte interne Prozesse sowie externe Gefährdungspotenziale. Zukünftig wird dem durch die Einführung des konzernweiten Information-Security-Management-Systems aktiv begegnet. Die Umsetzung des Managementsystems beinhaltet eine regelmäßige und strukturierte Erhebung der Einhaltung der Vorgaben sowie eine systematische Erfassung von Risiken der Informationssicherheit sowie Ableitung zugehöriger Maßnahmen.

Rechtliche und regulatorische Risiken

Bertelsmann ist als weltweit tätiger Konzern grundsätzlich einer Vielzahl rechtlicher und regulatorischer Risiken ausgesetzt, die von Rechtsstreitigkeiten bis hin zu unterschiedlicher Auslegung steuerlicher Sachverhalte reichen können. Diese Risiken werden durch die entsprechenden Fachabteilungen 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.

Kabel Deutschland (KDG) hat Ende Januar 2013 Beschwerde gegen eine nach § 32b GWB ergangene Entscheidung des Bundeskartellamts eingelegt, mit der Zusagen der Sender der Mediengruppe RTL Deutschland zur unverschlüsselten Aufrechterhaltung digitaler Standardsignale und zum Verzicht auf Signalnutzungsbeschränkungen bei digitalen Standardsignalen für verbindlich erklärt wurden. Die erste mündliche Verhandlung findet im September 2014 statt.

Ausländische Investitionen in Medienunternehmen in der Volksrepublik China sind Einschränkungen unterworfen. Einige der Bertelsmann-Beteiligungen in China werden daher treuhänderisch gehalten, um den lokalen Vorschriften zu genügen. Mit diesen Treuhändern bestehen Vereinbarungen zur Sicherung der Rechte von Bertelsmann. Derartige Gestaltungen sind für Investitionen in China marktüblich und werden von den chinesischen Behörden seit vielen Jahren toleriert. Allerdings besteht ein gewisses Risiko, dass sie in China gerichtlich nicht durchgesetzt werden können, wenn die Volksrepublik China ihre Politik gegenüber Investitionen von Ausländern ändert und z. B. Offshore-Investitionen generell oder im Medienbereich die Anerkennung versagen sollte. Zudem ist nicht auszuschließen, dass bestehende Vorschriften von den chinesischen Behörden oder Gerichten künftig abweichend von der bisherigen Praxis interpretiert werden. Bei nachweislichen Rechtsverletzungen könnte Bertelsmann im Extremfall erheblichen Strafzahlungen oder dem Entzug von Geschäftslizenzen bis hin zur sofortigen Schließung von chinesischen Beteiligungen ausgesetzt sein. Dies betrifft Gesellschaften von Arvato, Gruner + Jahr sowie Investments von Bertelsmann Asia Investments (BAI). Ein derart hartes Vorgehen der chinesischen Behörden ist bislang allerdings nur in Ausnahmefällen bekannt geworden.

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

Finanzmarktrisiken

Als international tätiger Konzern ist Bertelsmann einer Reihe von Finanzmarktrisiken ausgesetzt. Hierzu zählen insbesondere Zins- und Währungsrisiken. Diese Risiken werden im Wesentlichen zentral auf Basis einer durch den Vorstand festgelegten Richtlinie gesteuert. Derivative Finanzinstrumente

werden dabei ausschließlich zu Sicherungszwecken eingesetzt. Bertelsmann setzt Währungsderivate insbesondere 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. Zinsderivate werden zur ausgewogenen Steuerung des Zinsänderungsrisikos zentral eingesetzt. 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 und -passiva sowie fortlaufend durch den Einsatz von Zinsderivaten erzielt. Das Liquiditätsrisiko wird regelmäßig auf Basis der Planungsrechnung überwacht. Die bestehende syndizierte Kreditlinie sowie eine angemessene Liquiditätsvorsorge bilden einen ausreichenden Risikopuffer für ungeplante Auszahlungen. Kontrahentenrisiken bestehen im Konzern bei angelegten liquiden Mitteln sowie im Ausfall eines Kontrahenten bei Derivategeschäften. Geldgeschäfte und Finanzinstrumente werden grundsätzlich nur mit einem fest definierten Kreis von Banken einwandfreier Bonität abgeschlossen. Bestehende Risiken aus der Anlage liquider Mittel werden kontinuierlich beobachtet. Finanzanlagen sind grundsätzlich kurzfristig ausgerichtet, um das Anlagevolumen im Falle einer veränderten Bonitätseinschätzung reduzieren zu können (vgl. hierzu auch im Konzernanhang, Textziffer 25, die Ausführungen zum „Finanzrisikomanagement“).

Gesamtrisiko

Die Gesamtrisikoposition hat sich gegenüber dem Vorjahr im Wesentlichen vor dem Hintergrund der Ausweitung des Geschäftsvolumens aufgrund des Zusammenschlusses von Penguin Random House erhöht. Die aus dem Prozess der Integration der beiden Unternehmen entstehenden Risiken werden als eigenständiges Risiko aufgeführt. Risiken aus dem technologischen Wandel, die im Vorjahr Teil der zehn größten Konzernrisiken waren, bestehen zwar nach wie vor, haben jedoch an Bedeutung verloren. Die fortschreitende digitale Transformation der Geschäfte antizipiert den technologischen Wandel bereits vielfach, sodass sich die Risiken in diesem Zusammenhang zunehmend in anderen operativen Risiken, wie Preis- und Margenrisiken, widerspiegeln. Aufgrund der Diversifikation des Konzerns bestehen 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 gegenwärtig durch vorhandene Liquidität und freie Kreditlinien gedeckt.

Im Geschäftsjahr 2013 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 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. Der Bereich Unternehmensentwicklung und Neugeschäfte verfolgt kontinuierlich strategische Chancenpotenziale und ist bestrebt, 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 Risiken bei einer positiven Entwicklung entsprechende Chancen gegenüberstehen und andererseits werden gewisse Risiken eingegangen, um Chancenpotenziale nutzen zu können. Aus dieser engen 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 allgemeine Chancen zur Nutzung von Synergien. Des Weiteren existieren in den einzelnen Unternehmensbereichen Potenziale zur Effizienzsteigerung und die Möglichkeit einer günstigeren gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sowie individuelle operative Chancen. Bei der RTL Group könnten sich die TV-Werbemärkte in einigen Kernmärkten besser entwickeln als erwartet. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten der zunehmend digitalen Verbreitungswege ermöglichen der RTL Group, ihre End- und Werbekunden zielgerichteter zu erreichen. Bei Penguin Random House bieten sich Chancen durch erfolgreiche Erstveröffentlichungen, ein stärkeres Marktwachstum und höhere E-Book-Umsätze. Für Gruner + Jahr bestehen in internationalen Märkten Chancen durch Neu- und Digitalgeschäfte. Im Magazingeschäft könnte insbesondere in Spanien, China und Indien Wachstum durch höhere Anzeigenerlöse erzielt werden. Bei Arvato bestehen Chancen durch den anhaltenden Trend zum Outsourcing und die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäfte. Arvato könnte insbesondere vom höheren Wachstum der SCM-Aktivitäten im Bereich E-Commerce, Hightech und Healthcare sowie von zusätzlichem Neugeschäft der Solution Group CRM profitieren. Ferner bestehen Wachstumschancen in den Solution Groups IT Solutions, Financial Solutions, Digital Marketing und Print Solutions. Die Druckgeschäfte von Be Printers, insbesondere in Südeuropa, könnten durch zusätzliche Volumina und Neukunden weniger stark zurückgehen. Darüber hinaus ergeben sich Chancen aus der gezielten Bedienung weiterhin wachsender Marktsegmente. In den Corporate Investments könnten sich Potenziale aus geringeren Restrukturierungskosten bei den Club- und Direktmarketinggeschäften ergeben. Hinzu könnten Wachstumschancen für BMG durch mögliche Künstler-signings oder Übernahmen von Musikkatalogen entstehen. Zusätzliche Chancenpotenziale der 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 2014 geht Bertelsmann von der folgenden Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen aus. Die bislang verhaltene globale konjunkturelle Dynamik soll sich im Prognosezeitraum leicht beschleunigen. Die Einschätzung des Instituts für Weltwirtschaft an der Universität Kiel (IfW)

hinsichtlich des realen Wachstums der Weltwirtschaft im Jahr 2014 liegt bei 3,7 Prozent. Die Belebung durch die allmählich stabilere Konjunktur in Europa und den anhaltenden Erholungskurs in den USA wird gestützt von der weiterhin expansiven Geldpolitik. Dagegen werden im Vergleich zu dem hohen Niveau der Vorjahre weniger Wachstumsimpulse aus den Schwellenländern für die globale Konjunktur erwartet.

Für die USA rechnet das IfW mit einem realen Wachstum von 2,3 Prozent im Jahr 2014. Der Euroraum wird sich gemäß der Prognose des IfW im Verlauf des Jahres 2014 festigen und eine reale Wachstumsrate von 0,9 Prozent erreichen. Nach Einschätzung der Europäischen Zentralbank dürfte die Konjunktur des Eurogebiets von einer Belebung der Binnennachfrage und von einer allmählichen Zunahme der Nachfrage nach Exporten profitieren. Dennoch wird die europäische Wirtschaftsentwicklung weiterhin durch die Konsolidierungsmaßnahmen verschuldeter Mitgliedsstaaten sowie die hohe Arbeitslosigkeit belastet. Angesichts des sich abzeichnenden Aufschwungs in Großbritannien wird für das Jahr 2014 mit einem realen Zuwachs von 2,0 Prozent gerechnet. Vor dem Hintergrund der Erholung des Euroraums wird sich auch die deutsche Konjunkturentwicklung aufhellen. Für das Jahr 2014 erwartet das IfW ein reales Wachstum in Deutschland von 1,7 Prozent. Ausschlaggebend für die positiven Aussichten sind insbesondere binnenwirtschaftliche Impulse. Der private Konsum profitiert von günstigen Beschäftigungs- und Einkommensaussichten und die Investitionen werden durch das sich bessernde weltwirtschaftliche Umfeld sowie die abnehmende Unsicherheit angetrieben.

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.

Für das Jahr 2014 wird mit einer insgesamt stabilen Entwicklung der TV-Werbemärkte in Deutschland und Benelux,

Rückgängen in Frankreich und einer leichten bis mäßigen Erholung in Süd- und Osteuropa gerechnet. Bei den englisch-, deutsch- und spanischsprachigen Buchmärkten wird in 2014 von einer weitgehend stabilen Entwicklung ausgegangen. Im Zeitschriftengeschäft wird für 2014 ein fortgesetzter Rückgang der Anzeigen- und Vertriebsmärkte in Deutschland, Frankreich, Spanien und China erwartet. Für die Dienstleistungsmärkte 2014 wird mit einem ähnlichen Wachstum wie 2013 und für die Speichermedienmärkte mit einem fortgesetzten Rückgang in gleicher Größenordnung wie im Vorjahr gerechnet. Für die europäischen Druckmärkte für Zeitschriften, Kataloge und Werbemittel sowie für Bücher in Nordamerika wird 2014 weiterhin eine rückläufige Entwicklung erwartet.

Erwartete Geschäftsentwicklung

Trotz der allmählich nachlassenden Unsicherheit in Bezug auf die wirtschaftlichen Entwicklungen bleiben die Prognosen mit gewissen Risiken behaftet. Die nachfolgenden Erwartungen basieren daher auf der Annahme einer anhaltenden Normalisierung der gesamtwirtschaftlichen Lage und unterstellen ein weitgehendes Eintreten der prognostizierten Marktentwicklungen und der von den Forschungsinstituten geäußerten konjunkturellen Erwartungen.

Die Geschäftsentwicklung von Bertelsmann wird durch seine zum Teil heterogenen Geschäfte bestimmt. Die Präsenz in unterschiedlichen Märkten und Regionen reduziert dabei mögliche Schwankungen und wirkt stabilisierend. Bertelsmann erwartet für das Geschäftsjahr 2014, dass die positive Geschäftsentwicklung durch die stabilen Markterwartungen für die TV-Werbemärkte in Deutschland und Benelux, die stabilen Buchmärkte und die kontinuierlich wachsenden Dienstleistungsmärkte getragen wird. Die im Geschäftsjahr 2013 durch die strategischen Portfolioerweiterungen eingeleiteten Wachstumsimpulse werden das Wachstumsprofil von Bertelsmann in den nächsten Jahren positiv beeinflussen. Durch den beschleunigten Rückbau strukturell rückläufiger Geschäfte – insbesondere Druck, Replikation, Club und Direktmarketing – werden die belastenden Einflüsse zukünftig 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 weiterhin rund drei Viertel innerhalb des Euroraums richtet sich die Bandbreite des Wachstums nach der prognostizierten realen und nominalen wirtschaftlichen Entwicklung. Das IfW geht für den Euroraum von einem Anstieg des BIP um nominal 2,2 Prozent und real 0,9 Prozent im Jahr 2014 aus. Die OECD prognostiziert für den Euroraum eine Zunahme des BIP um

nominal 2,0 Prozent und real 1,0 Prozent im Jahr 2014. Vor dem Hintergrund dieser konjunkturellen Erwartungen geht Bertelsmann insgesamt von einer stabilen Umsatzentwicklung für das Geschäftsjahr 2014 aus. Unter Berücksichtigung der im Berichtszeitraum getätigten, jedoch zum 31. Dezember 2013 nicht ganzjährig berücksichtigten strategischen Portfolioerweiterungen geht Bertelsmann für das Geschäftsjahr 2014 insgesamt von einem deutlichen Anstieg des Konzernumsatzes aus. Trotz entstehender Anlaufverluste für Digitalisierungsvorhaben und Neugeschäfte wird mit einem stabilen bis leicht über Vorjahr liegenden Operating EBIT gerechnet. Belastende Einflüsse aus strukturell rückläufigen Geschäften können überkompensiert werden. Für das Geschäftsjahr 2014 geht Bertelsmann angesichts der nunmehr ganzjährig zu berücksichtigenden strategischen Portfolioerweiterungen aus dem Geschäftsjahr 2013 sowie höherer operativer Investitionen von einer deutlichen Zunahme des investierten Kapitals aus. Vor diesem Hintergrund wird mit einer insgesamt geringeren Kapitalrentabilität und einem stark abnehmenden BVA gerechnet.

Der Umsatz von Penguin Random House wird durch die ganzjährige Einbeziehung in den Konzernabschluss stark über dem Vorjahr liegen. Ansonsten wird gegenwärtig 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 im Prognosezeitraum als ausreichend erwartet.

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