



## Unternehmensplanung, Controlling und Berichtswesen

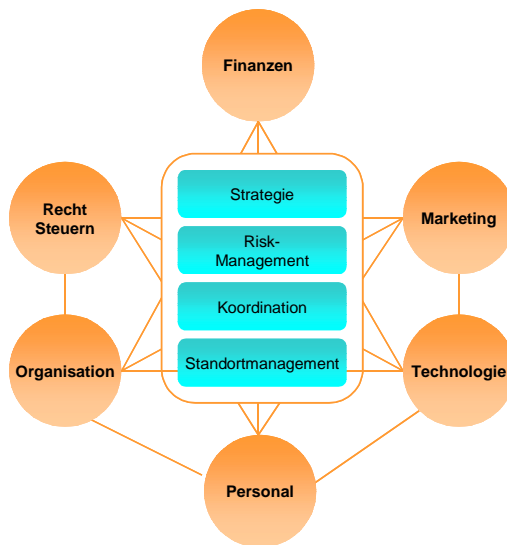
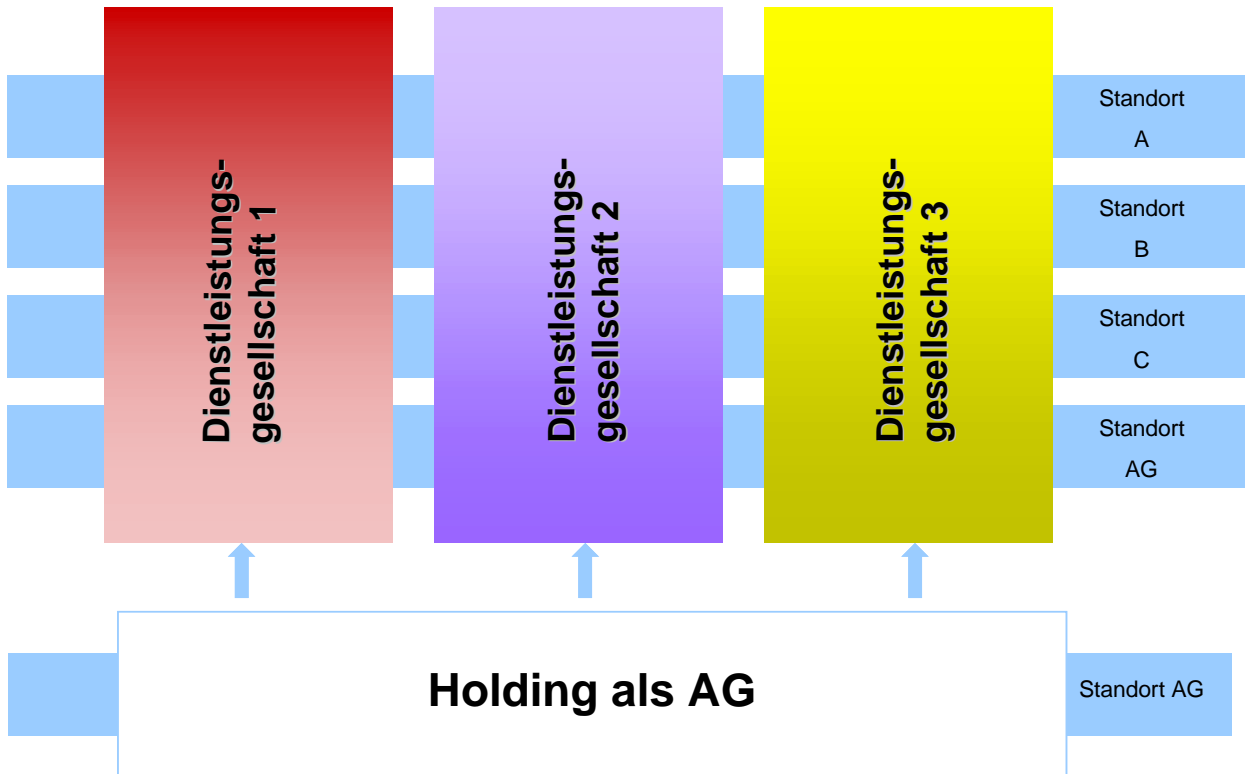


## Inhalt

1	Beispielszenario und allgemeine Grundsätze.....	1
1.1	Beispielszenario .....	1
1.2	Allgemeine Grundsätze.....	2
2	Geschäftsjahresplanung.....	3
2.1	Planungskalender für die Geschäftsjahresplanung.....	5
2.2	Investitionsplanung .....	6
2.3	Management-Strategiemeeting .....	6
2.4	Planungsleitfaden .....	7
3	Forecast.....	8
3.1	Monatlicher Forecastkalender .....	10
3.2	rollierender Forecast .....	11
3.3	Spalten der Forecast - G & V.....	12
3.4	GF-Report .....	13
4	Geschäftsjahresabschluss.....	14
5	Risikofrüherkennung.....	14
6	Gewinn & Verlust Rechnung .....	18
7	Liquiditätsrechnung .....	22
7.1	Investitionsrechnung .....	22
7.2	Festpreisdarstellung.....	25
7.3	Liquiditätsrechnung .....	26
8	Balanced Scorecard.....	29
9	AG-Berichtswesen .....	35
9.1	Konsolidierte G & V.....	36
9.2	Konzernbilanz .....	37
9.3	Kapitalflussrechnung.....	38
9.4	Eigenkapitaldarstellung .....	39
9.5	Segmentberichtserstattung.....	40

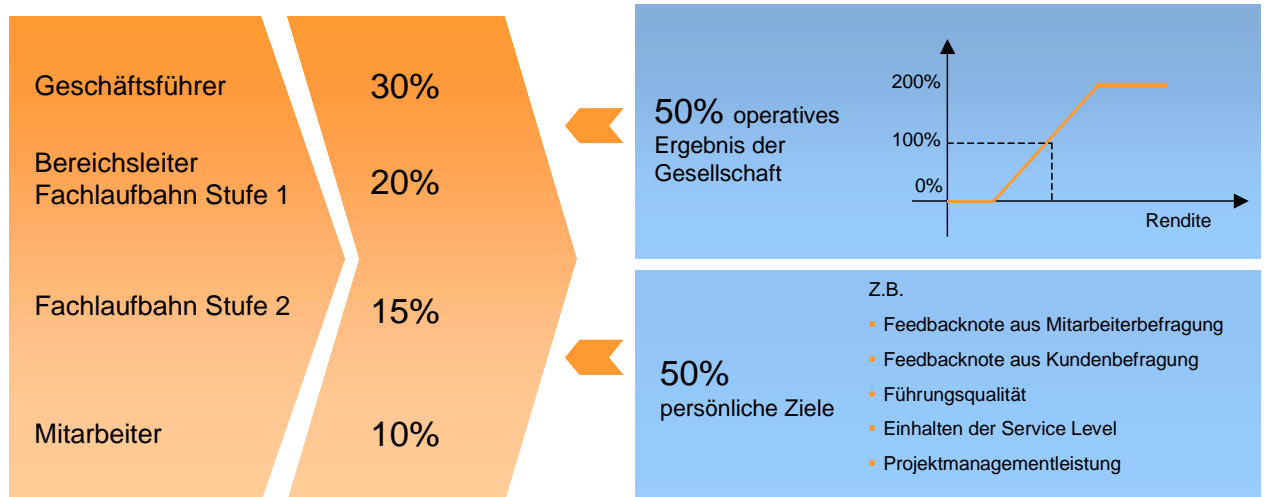
# 1 Beispielszenario und allgemeine Grundsätze

## 1.1 Beispielszenario



Geschäftsjahr = Juli – Juni

### Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeiter



Kann jederzeit auf andere Unternehmens-Szenarien übertragen werden.

## 1.2 Allgemeine Grundsätze

- Die Unternehmensplanung und Kontrolle sind wichtige zentrale Führungsinstrumente für die effiziente Steuerung und Weiterentwicklung der gesamten Unternehmensgruppe.
- Zielgruppe für die Unternehmensplanung und Kontrolle sind die Gesellschafter, der Vorstand der Holding, der Aufsichtsrat, die Investoren und die Mitarbeiter.
- Die Verantwortung für die Planerstellung, die laufende Überwachung der Pläne und die Erstellung, Durchführung und Kontrolle der notwendigen Maßnahmen bei wesentlichen Abweichungen liegt bei den Geschäftsführern für ihre jeweilige Gesellschaft und beim Vorstand für die Holding.
- Um ein einheitliches Verständnis bzgl. Planung, Kontrolle und Berichtswesen bei allen Beteiligten zu erzeugen, wird am Anfang des Planung ein Management-Strategie-meeting mit den Beteiligten durchgeführt.
- Der Planung- und Controllingprozess unterliegt einer permanenten Verbesserung anhand der gemachten Erfahrungen und Anpassungen an die jeweiligen Umfeldveränderungen.
- Informationen für die „Öffentlichkeit“ gehen nur abgestimmt mit dem Vorstand raus.

## 2 Geschäftsjahresplanung

### Ziele der Geschäftsjahresplanung

- Erstellung einer fundierten und nachvollziehbaren Planung, die möglichst nahe bzgl. Umsatz und Ergebnis an die Istzahlen des Planungsjahres herankommt; diese Planung hat Vorgabecharakter für die laufende Überwachung und Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung
- Erstellung einer Prognose für die nächsten 2 Jahre, die einen Orientierungsleitfaden für die weitere Zukunft darstellt

### Inhalte der Geschäftsjahresplanung

- Management Summary (Kernaussagen)

---

- Vision – langfristige und globale Leitlinie
- Darstellung der Produkte und Dienstleistungen und deren Zielgruppen inkl. Nutzen (qualitativ, quantitativ) für die nächsten 3 Jahre
- Welcher Markt, Marktvolumen, Marktzuwachs (gesamt), welche eigene angestrebte Positionierung
- Konkurrenz- / Wettbewerbssituation (Abgrenzung zum Wettbewerb)

---

- Stärken / Schwächen – Analyse auf Basis des laufenden Geschäftsjahres
- Balanced Scorecard mit Plan-Kennzahlen (was möchten wir erreichen?)
- Planung von strategischen Maßnahmen, um die Stärken zu verstärken und die Schwächen auszumerzen
- Planung von strategischen Maßnahmen bzgl. Marktbearbeitung

---

- Investitionsplanung
- Personalplanung (Organigramm als Zieldarstellung) inkl. Darstellung der Key-Personen (Stärken, Erfahrungen, Funktion)
- Umsatzplanung nach Dienstleistungsbereichen, basierend auf den bereits bestehenden Aufträgen bzw. Abschlüssen, der Personalplanung und der Vertriebs- und Kundenpotentiale
- Ergebnisplanung detailliert nach Kostenstellen, 1. Jahr monatlich, 2. und 3. Jahr Jahreszahlen
- Liquiditätsplanung (nur auf Konzernebene)
- Planbilanz (nur auf Konzernebene)
- Ergebnisplanung im Vergleich zum laufenden Jahr (aktuelle Forecast - April) inkl. Kommentare bzgl. der wesentlichen Änderungen (+/- 15 %)
- Planungsprämissen- bzw. szenarien für die einzelnen Planungen

---

- Chancen / Risiken – Analyse für das 1. Jahr

Für die **Holding** wird eine äquivalente Planung erstellt, bei der Schwerpunkt auf den Dienstleistungen für die einzelnen Gesellschaften liegt.

Bei den zentralen Dienstleistungen ist das Ziel, diese weitestgehend verursachergerecht zu verteilen:

- Personaldienstleistungen nach Anzahl geplanter Mitarbeiter
- Aus- und Weiterbildung – Basisdienste nach Anzahl geplanter Mitarbeiter, die einzelnen Kurse werden direkt zugeordnet
- Rechnungswesen inkl. Controlling nach Anzahl Unternehmen
- Interne Informationstechnologie nach Anzahl geplanter Mitarbeiter (User)
- Personal-/Organisationsentwicklung nach Anzahl Unternehmen
- Marketing nach Anzahl Unternehmen, falls nicht direkt zuzuordnen ist
- zentrale Projekte nach quantifizierbarem Nutzen für die einzelne Gesellschaft
- Vorstand/Verwaltung nach Anzahl Unternehmen

Für die **Gruppen-Standorte** werden von der Gesellschaft, die die Standortservice verantwortet, die Standortservices in einer Kostenstelle, separat geplant. Hierbei handelt es sich über Services wie Empfang, Postverteilung oder „Hausdame“-Aktivitäten.

Bei den Standortservices ist das Ziel, diese nach geplanten Mitarbeitern am Standort zu verteilen.

Für die zentralen Dienstleistungen (nicht Vorstand/Verwaltung) und die Standortservices werden zwischen den Beteiligten entsprechende Geschäftsbesorgungsverträge abgeschlossen.

## 2.1 Planungskalender für die Geschäftsjahresplanung

Teilschritte  (in Kalenderwochen)	Planungszeitraum																Verantwortung				
	Januar				Februar				März				April					Mai			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		1	2	3	4
Vorbereitung des Management-Strategiemeetings																					kfm. Vorstand mit den Geschäftsführern
Festlegung der Zielvorstellung im Rahmen Management-Strategiemeeting																					kfm. Vorstand mit den Geschäftsführern
Vorbereiten des Planungsleitfadens																					kfm. Vorstand
Geschäftsjahresplanung – 1. Runde																					Geschäftsführer mit seinen Führungskräften
Erstellung der konsolidierten Geschäftsjahresplanung für die AG – 1. Runde																					kfm. Vorstand
Festlegung der notwendigen Modifikationen																					kfm. Vorstand mit den Geschäftsführern
Geschäftsjahresplanung – 2. Runde																					Geschäftsführer kfm. Vorstand
Genehmigung der Geschäftsjahresplanung der Tochtergesellschaften																					Vorstand der AG mittels Gesellschafterbeschluss
Erstellung der konsolidierten Geschäftsjahresplanung für die AG																					kfm. Vorstand

## 2.2 Investitionsplanung

Die Investitionsplanung ist in einem separaten Konzept „Innovations-/Investitionsprozess leicht gemacht“ detailliert beschrieben.

Investitionen bedürfen der Genehmigung und Freigabe durch den Vorstand der Holding und unterliegen einem geregelten Investitionsverfahren.

- Die Investitionsanträge werden **in der Regel** im Rahmen des jährlichen Management-Strategiemeetings, das zu Beginn einer Geschäftsjahresplanungsphase durchgeführt wird, behandelt und entschieden.
- Die Investitionsanträge fließen nach ihrer Genehmigung in die Geschäftsjahresplanung der betroffenen Gesellschaft ein.
- **Unterjährig** sind in Fällen wie z.B. Überschreitung von Kostenpositionen Investitionsanträge auch möglich und werden nach Genehmigung in das Monats- und Quartalsberichtswesen (Forecast) der betroffenen Gesellschaft eingearbeitet.

## 2.3 Management-Strategiemeeting

Vor Beginn der eigentlichen Geschäftsjahresplanung werden von dem Vorstand und den Geschäftsführern der Status der Gruppe und die Umfeldbedingungen analysiert, um für das nächste Geschäftsjahr gemeinsame Zielvorstellungen festzulegen.

Die Vorbereitungen für dieses Strategiemeeting werden Anfang Januar vom kfm. Vorstand bei den Geschäftsführern angestoßen.

Im Strategiemeeting werden folgende **Themen** behandelt:

- Analyse des derzeitigen Gruppen-Profiles anhand der Kennzahlen der Balanced Scorecard
  - Finanzielle Perspektive
  - Kunden- / Marktperspektive (Kundenbefragung)
  - Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiterbefragung)
  - Prozessperspektive (interne Qualitätsaudits)
- Analyse der genehmigten und laufenden Investitionen

- Prognose der Entwicklung der Umfeldbedingungen (mit vertretbarem Aufwand erstellen)
  - Wirtschaft, Konjunktur, Politik
  - Soziales, Trend in der Organisationsentwicklung
  - Technologien, Dienstleistungsfelder
  - Markt
  - Wettbewerb
- Überprüfung und evtl. Modifizierung der Visionen, der Grundsatzstrategien und deren bisheriger Umsetzung
- Entscheidungsfindung bzgl. der vorliegenden Investitionsanträge
- Abstecken der Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen für das nächste Geschäftsjahr durch den Vorstand anhand der Kennzahlen der Balanced Scorecard

Die Ergebnisse des Strategiemeetings werden in den Planungsleitfaden eingearbeitet.

## 2.4 Planungsleitfaden

Für die dezentrale Planung ist es wichtig, dass die einzelnen Planungsverantwortlichen, sprich der kfm. Vorstand und die Geschäftsführer, von einem einheitlichen Verständnis der Planungsinhalte ausgehen. Hierfür dient das Management-Strategiemeeting und der Planungsleitfaden.

Dieser Planungsleitfaden enthält im wesentlichen alle Grundsätze, organisatorischen Regelungen und Formularsätze, die für eine einheitliche und qualitativ anspruchsvolle Unternehmensplanung notwendig sind. Hiermit wird Kontinuität geschaffen und es werden Reibungsverluste bei der jährlichen Erstellung der Unternehmensplanung minimiert.

Der Leitfaden ist kein starres Instrument, sondern er wird permanent am Ende einer Planung (Feedback zur Planung einarbeiten) und vor Beginn einer Planung (aktuelle Rahmenbedingungen und Zielvorstellung einarbeiten) optimiert und angepasst.

Der Planungsleitfaden hat folgende **Inhalte**:

- Ergebnisse des Management-Strategiemeetings
- Kennzahlen wie z.B. Personalakquisekosten pro Kopf, prognostizierte allgemeine Gehaltsentwicklung
- AfA-Basis aus den Vorjahren
- Leasing / Miete-Basis aus den Vorjahren
- Richtgrößen für die Standort- und Holdingservices

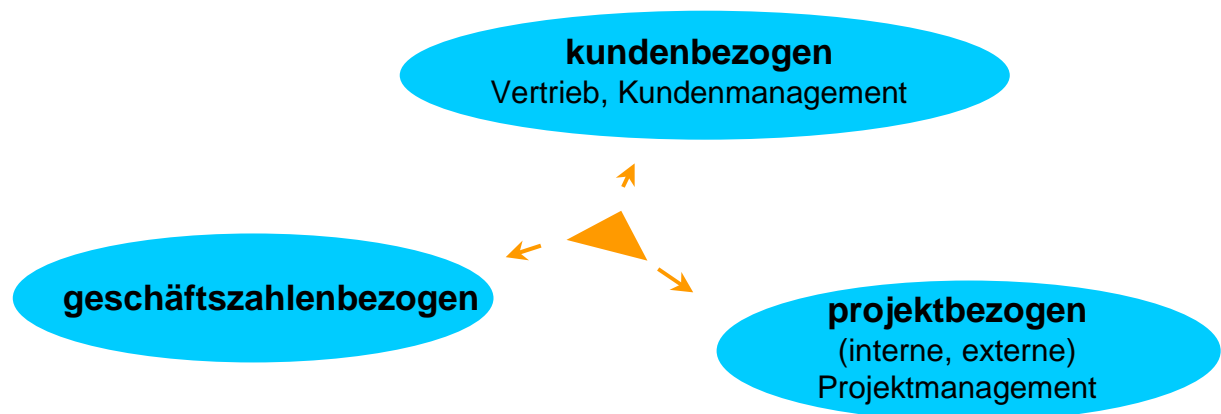
- Vereinbarung für die interne Verrechnung (z.B. zentrale Dienstleistungen, Standortdienste) zwischen den einzelnen Gesellschaften
- Kostenstellenstruktur für die Holding und die einzelnen Gesellschaften
- Anforderungen an die Umsatzplanung (Kundenpotentiale, offene Angebote, laufende Projekte)
- detaillierter Planungskalender mit konkreten Terminen
- Planungsformulare, die sich auf die Inhalte der Geschäftsjahresplanung beziehen

### 3 Forecast

#### Ziele des Forecast

- permanente Analyse des abgelaufenen Monats und Vorausschau auf die zukünftigen Monate, das Gesamtgeschäftsjahr und die folgende Quartale
- Reaktionsmöglichkeit auf positive und negative Abweichungen

Der Forecast basiert auf den folgenden Säulen:



#### Kundenbezogen

- Auftragsbestand
- Kundenplanung – Key Account Management
- offene Angebote
- Interessenten mit Abschlußsignalen
- Kunde -Umsätze pro Gesellschaft, in der Gruppe, pro Dienstleistung

- **Projektbezogen**
  - Projektkalkulation
  - laufender Forecast
  - Nachkalkulation

Diese beiden Säulen, die ausschließlich in der Verantwortung der einzelnen Gesellschaften liegen, bilden die Basis für die Prognose der Geschäftszahlen.

### 3.1 Monatlicher Forecastkalender

Teilschritte  (in Arbeitstagen)	Forecastzeitraum															Verantwortung
	aktuelle Monat															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Sammeln der Zahlen des Vormonates für die Rechnungsstellung																Geschäftsführer
Erstellung der Rechnungen																Geschäftsführer
Vorkontierung der Rechnungen																Rechnungswesen
Buchen des Vormonates																Rechnungswesen
Erstellung der G & V																Rechnungswesen
Klären evtl. Probleme bzgl. des Vormonates																Rechnungswesen mit Geschäftsführer
Erstellen der konsolidierten G & V und der Zwischenbilanz (nur pro Quartal)																Rechnungswesen
Erstellen des Forecast																Geschäftsführer mit seinen Führungskräften
Erstellen des GF-Reportes und Besprechung mit kfm. Vorst.																Geschäftsführer
Besprechung mit gesamten Vorstand (nur pro Quartal)																Geschäftsführer
Behandlung des verkürzten GF-Reports im GF-AG-Meeting																Geschäftsführer
Erstellen des AG-Berichtswesens (nur pro Quartal)																kfm. Vorstand

### 3.2 rollierender Forecast

im Monat	laufende Geschäftsjahr												nächste Geschäftsjahr		
	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni	1.Quartal	2.Quartal	3.Quartal
	Juli	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P			
August	I	F	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
September	I	I	F	F	F	F	F	F	F	F	F				
Oktober	I	I	I	F	F	F	F	F	F	F	F	F			
November	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F	F	F			
Dezember	I	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F	F			
Januar	I	I	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F	F		
Februar	I	I	I	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F	F	
März	I	I	I	I	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F	
April	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	F	F	F	F	F
Mai	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	F	P	P	P
Juni	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	P	P	P

F = Forecast-Zahlen

I = Ist-Zahlen

P = Plan-Zahlen

3.3 Spalten der Forecast - G & V

Positionen in T€	aktuelle Monat				kumuliert bis aktuellen Monat				laufende Geschäftsjahr					nächste Geschäftsjahr					
	Vorjahr	Ist	Plan	Fcst <sub>alt</sub>	Vorjahr	Ist	Plan	Fcst <sub>alt</sub>	Vorjahr	Plan	Fcst <sub>alt</sub>	Fcst <sub>aktuell</sub>	Abw <sub>Fcst(aktuell)</sub>	1.Quartal		2. Quartal		3. Quartal	
														Fcst <sub>alt</sub>	Fcst <sub>aktuell</sub>	Fcst <sub>alt</sub>	Fcst <sub>aktuell</sub>	Fcst <sub>alt</sub>	Fcst <sub>aktuell</sub>

Fcst<sub>alt</sub> = die Forecast-Zahlen, die im Vormonat prognostiziert wurden

Fcst<sub>aktuell</sub> = die Forecast-Zahlen, die im aktuellen Monat neu prognostiziert werden

### 3.4 GF-Report

Die Ergebnisse des Forecast werden in einem GF-Report zusammengefasst. Am Ende eines Quartals wird im GF-Report das letzte Quartal zusammenfassend betrachtet und die Summe dieser GF-Reports bilden die Basis für das AG-Berichtswesen.

Der GF-Report hat folgende **Inhalte**:

- Forecast - G & V inkl. Kommentare bzgl. der wesentlichen Abweichungen (+/- 15 %) bei den Zahlen für das laufende Geschäftsjahr
- aktualisierte Liquiditätsrechnung (nur auf Konzernebene)
- Zahlungsmoral (siehe Balance Scorecard)
- Erfolgserwartung von vertrieblichen Aktivitäten wie z.B. Mailings oder Messen
- Vertriebspotentiale – offene Angebote mit Abschlusswahrscheinlichkeit  $\geq 50\%$  und Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$
- gewonnene Angebote mit Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$
- verlorene Angebote mit Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$  inkl. Grund des Verlustes
- Status der Maßnahmen – Stärken verstärken, Risiken minimieren (pro Quartal)
- Status der genehmigten Investitionen (pro Quartal)
- Darstellung und Bewertung von Risikofaktoren (siehe Kapitel Risikofrüherkennung)
- Ausblick auf die zukünftige Geschäftstätigkeit

Dieser Report wird monatlich vom Geschäftsführer dem kfm. Vorstand vorgestellt und besprochen. Es werden evtl. Maßnahmen bei wesentlichen Abweichungen vereinbart. Bei Quartalsabschluss nimmt der gesamte Vorstand teil.

Im GF-AG-Meeting (Zusammenkunft der Führungskräfte der Gruppe) stellt der Geschäftsführer einen **verkürzten GF-Report** vor, der folgende Inhalte hat:

- Forecast – G & V mit den Positionen Umsatzerlöse, Rohertrag, operatives Ergebnis, nicht operatives Ergebnis, Ergebnis vor Ertragssteuern
- Erfolgserwartung von vertrieblichen Aktivitäten wie z.B. Mailings oder Messen
- Vertriebspotentiale – offene Angebote mit Abschlusswahrscheinlichkeit  $\geq 50\%$  und Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$
- gewonnene Angebote mit Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$
- verlorene Angebote mit Auftragsvolumen  $\geq \text{T€ } 25$  inkl. Grund des Verlustes
- Ausblick auf die zukünftige Geschäftstätigkeit

## 4 Geschäftsjahresabschluss

Zum Geschäftsjahresabschluss sind verschiedenste Aktivitäten im einem definierten, sehr engen Zeitraum durchzuführen.

Vor Beginn des eigentlichen Jahresabschlusses werden von dem Vorstand und den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften die Strategie und strategische Maßnahmen für den Jahresabschluss im Rahmen eines **Management-Jahresabschlussmeetings** festgelegt.

Weitere Aktivitäten sind hier kurz beschrieben.

- Stellen und Abgrenzen aller Kundenrechnungen und Eingangsrechnungen
- Abrechnen aller Reisekosten
- Prüfen der Urlaube
- Bewertung der Festpreis-Projekte (noch nicht fertig gestellt, Gewährleistung)
- Einlagen in die Altersversorgung der Gruppe

Nach der Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer werden im Rahmen eines Gesellschafterbeschlusses für die einzelnen Gesellschaften folgendes festgelegt.

- Entlastung des Geschäftsführers
- Bestellung des Wirtschaftsprüfers für das nächste Geschäftsjahr

## 5 Risikofrüherkennung

Nach § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit für den Fortbestand der Gruppe bzw. einzelner Gesellschaften gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.

Durch diese Vorschrift soll nach der Regierungsbegründung zum Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Verpflichtung des Vorstands, für ein angemessenes Risikomanagement und eine angemessene interne Revision zu sorgen, verdeutlicht werden.

Es werden momentan folgende Risikofelder, die zu Bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können, identifiziert. Es wird hierfür einen speziellen verbindlichen **Risikoleitfaden** für die einzelnen Einheiten geben mit folgenden Inhalten:

- Aussagen zur frühzeitigen Erkennung von Risiken im Unternehmen
- Definition von Risikofeldern, die zu Bestandsgefährdenden Entwicklungen führen können.

- Grundsätze für die Risikoerkennung und Risikoanalyse sowie Risikokommunikation, insbesondere auch über die Feststellung und die Reaktion auf Veränderungen im Zeitablauf
- Festlegungen von Verantwortlichkeiten und Aufgaben für Risikoerkennung, -analyse und -kommunikation
- Regelungen zur Berichterstattung und Risikoverfolgung
- Zusammenstellung der wesentlichen integrierten Kontrollen und der Aufgaben der internen Revision

Die **Berichtserstattung** erfolgt neben einer Ad-hoc-Berichtserstattung bei Notfällen im Rahmen des monatlichen GF-Reportes.

Die **interne Revision** erfolgt in Form von jährlichen internen Audits, die vom kfm. Vorstand angestoßen werden.

Risikofelder	Risikofaktoren	Risikoerkennung, Frühmaßnahmen
<b>Kundenmanagement</b>	Unzufriedenheit mit der Gruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• laufende Kundenbefragung</li> </ul>
	fehlende Aufträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisiertes Key Account Management</li> <li>• Überwachung der Neukunden- und Abschmelzungsquote</li> <li>• Überwachung der Vertriebspotentiale</li> </ul>
<b>Angebots-erstellung</b>	Fehlkalkulation (besonders bei Festpreisen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Schätzmethoden</li> <li>• Qualitätssicherung des Angebotes vor Abgabe</li> </ul>
	Zahlungsunfähigkeit des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonitätsprüfung vor Abgabe des Angebotes</li> </ul>
<b>Projektdurchführung</b>	Projekt wird nicht in der richtigen Zeit und mit dem kalkulierten Aufwand fertig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisiertes Projektmanagement mit Erstellung und Überwachung von Entwicklungsplänen und Risikoplänen</li> <li>• laufende Finanzkalkulation anhand von Projekt-Ist/Forecast-Zahlen</li> </ul>

Risikofelder	Risikofaktoren	Risikoerkennung, Frühmaßnahmen
	Die Qualität der Projektergebnisse entspricht nicht den Kundenanforderungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erstellung, Abstimmung mit dem Kunden und Kontrolle von Qualitätssicherungsplänen im Rahmen des Projektmanagements</li> </ul>
	vertrauliche Kundendaten wie z.B. Testdaten werden „öffentlich“	<ul style="list-style-type: none"> <li>vorherige Anonymisierung der Daten</li> <li>permanente Sensibilisierung der Beteiligten</li> </ul>
<b>Entwicklung von neuen Produkten bzw. Dienstleistungen</b>	Produkt/Dienstleistung geht an den Marktbedürfnissen vorbei	<ul style="list-style-type: none"> <li>standardisiertes Verfahren für Investitionen</li> <li>frühzeitiges Einbinden von Pilotkunden</li> </ul>
	Produkt/Vorarbeiten für die Erbringung der Dienstleistung wird nicht in der richtigen Zeit und dem kalkulierten Aufwand fertig	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investitionen werden als Projekte (siehe oben) durchgeführt und kontrolliert.</li> </ul>
<b>Rechnungswesen</b>	Es werden nicht alle Leistungen in Rechnung gestellt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Überwachung der laufenden Projekte durch Teamassistenz der Geschäftsführung</li> </ul>
	schlechte Zahlungsmoral der Kunden inkl. Ausfällen	<ul style="list-style-type: none"> <li>monatliche Darstellung der Außenstände und zentrales Mahnwesen</li> </ul>
<b>interne EDV</b>	Verlust von wesentlichen Daten wie z.B. Sourcecode im Rahmen eines laufenden Projektes	<ul style="list-style-type: none"> <li>standardisiertes Datensicherungsverfahren</li> <li>Virenprüfung</li> </ul>
	längerer Ausfall von wesentlichen IT-Komponenten für die Erbringung von Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>entsprechende Auslegung der kritischen IT-Komponenten</li> <li>laufende Überwachung</li> <li>Erstellung von Notfallplänen und Durchführung von entsprechenden Notfallübungen</li> </ul>
<b>Unternehmensplanung und -kontrolle</b>	wesentliche Fehler in der Planung	<ul style="list-style-type: none"> <li>standardisierte Geschäftsjahresplanung</li> </ul>
	negative Abweichungen im laufenden Geschäftsjahr	<ul style="list-style-type: none"> <li>standardisiertes Forecast-System</li> </ul>

Risikofelder	Risikofaktoren	Risikoerkennung, Frühmaßnahmen
	Zahlungsunfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• standardisiertes Forecast-System inkl. Liquiditätsrechnung</li> </ul>
<b>Partner – externe Lieferanten</b>	Qualität entspricht nicht den eigenen Erwartungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferanteneinschätzung vor einer Zusammenarbeit</li> <li>• klare Vertragsvereinbarungen</li> <li>• Kontrollaufgaben von Führungskräften und Geschäftsführern</li> </ul>
<b>Partner – strategische Partner</b>	technologische Plattform wird nicht weitergeführt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• permanenter Kontakt mit dem Partner</li> <li>• Erstellung eines Notfallszenarios</li> </ul>
<b>Mitarbeiter</b>	Fehlverhalten aus Unkenntnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• offene und permanente Information über die relevanten Richtlinien</li> <li>• gezielte Ausbildung</li> </ul>
	Fehlverhalten aus Mutwillen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vieraugenprinzip bei wichtigen Entscheidungen</li> <li>• Kontrollaufgaben von Führungskräften und Geschäftsführern</li> </ul>
	Fluktuation von Leistungsträgern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hohe Investitionen in Personalentwicklung und Kulturentwicklung und –pflege</li> <li>• laufende Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Stellvertreterregelung</li> <li>• Dokumentation der Geschäftsprozesse und Erstellung von arbeitsplatzspezifischen Abläufen im Intranet</li> </ul>

## 6 Gewinn & Verlust Rechnung

Folgende Positionen werden bei der Gewinn- und Verlustrechnung sowohl in der Planung als auch im Forecast betrachtet.

Dieses Schema gilt sowohl für die G & V des Gesamtunternehmens als auch für evtl. nachgelagerte Kostenstellen. Welche Kostenstellen notwendig sind, legt der Geschäftsführer in Abstimmung mit dem kfm. Vorstand und dem Rechnungswesen vor Beginn der Planung fest. Dies können z.B. Verwaltung, Vertrieb/Marketing, strategische Dienstleistungen bzw. Proficenter oder Standortservices sein.

<b>Betriebstätigkeit</b>	
<b>Umsatzerlöse</b>	
davon Innenumsätze (innen = innerhalb der Gruppe)	
davon Außenumsätze	
davon Inland	
davon Ausland	
davon Dienstleistungsgruppe 1	
davon Dienstleistungsgruppe 2	
davon .....	
davon .....	
davon Dienstleistungsgruppe n	
davon sonstige Software-Entwicklung	
davon fremde Hard- / Software – Erlöse	
davon erhaltene Provisionen	
davon unfertige Erzeugnisse (Festpreisprojekte)	
Einkauf/Material	
Fremdleistungen von Innen	
Fremdleistungen von Außen	
gezahlte Provisionen	
- <b>Wareneinsatz</b>	
= <b>Rohertrag</b>	
in % von Umsatzerlösen	

<p>Gehalt – Basisanteil inkl. evtl. ausbezahlter Überstunden  Prämien / Incentives  Sozialleistungen (ohne Altersversorgung) und soziale Abgaben  freiwilliger sozialer Aufwand  Aus- und Weiterbildung  Mitarbeiterbeschaffung  Zeitarbeit / Aushilfen  KFZ-Kosten inkl. KFZ-Leasing  Reisekosten  Raumkosten-Miete / Betrieb  Leasing / Miete  AfA  Büroausstattung (GWG)  Instandhaltung / Reparaturen  Porto / Telefon / Internet  Bürobedarf  Werbung / Bewirtung  Versicherung / Beiträge / Abgaben  Recht / Beratung  sonstige externe Dienstleistung und Beratung von Innen  sonstige externe Dienstleistung und Beratung von Außen  sonstiger betrieblicher Aufwand  Holding – interne IT Umlage  Holding – Marketing Umlage  Holding – Personaldienstleistung Umlage  Holding – Rechnungswesen Umlage  Holding – Personal/Organisations-Entwicklung Umlage  Holding – Standort-Services Umlage  Holding – Vorstand/Verwaltung</p>	
- <b>direkter Aufwand ohne Erfolgsbeteiligung</b>	
= <b>operative Ergebnis ohne Erfolgsbeteiligung</b> in % von Umsatzerlösen	
- Gehalt – Erfolgsbeteiligung	
= <b>operative Ergebnis</b> in % von Umsatzerlösen	
davon operative Ergebnis ohne Umlagen in % von Umsatzerlösen	

<b>Unternehmenstätigkeit</b> , welche nicht dem eigentlichen Betriebszweck entspricht; <b>Finanz- und außerordentlicher Bereich</b>	
+/- Zinserträge und – aufwendungen +/- Beteiligungserträge und Aufwendungen + sonstige betriebliche Erträge + / - Mitarbeiterbeteiligung (Stock Option Plan) + / - betriebliche Altersversorgung - sonstige betriebliche Aufwendungen - Abschreibungen auf Firmenwert +/- a.o. Erträge und Aufwendungen aus dem Verkauf von Anlagegegenständen oder ganzen Unternehmensbereichen - Betriebssteuern	
= <b>nicht operative Ergebnis</b>	

<b>Ergebnis vor Ertragssteuern</b> = Betriebsergebnis + nicht operative Ergebnis	
- Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	
<b>Jahresüberschuss/ -fehlbetrag</b> in % von Umsatzerlösen = Umsatzrendite	

<b>Anzahl Mitarbeiter</b> davon Anzahl Eintritte davon Anzahl Austritte davon Verwaltung/Service davon Vertrieb/Marketing davon Produktentwickler/ -support / Kundendienstleistungserbringer	
<b>Anzahl externer Mitarbeiter</b> für die Erbringung von Dienstleistungen	
<b>mögliche Mitarbeitertage</b> davon Projektbehaftet (interne und externe Projekte) davon Umsatzbehaftet davon eigene Aus- und Weiterbildung davon Krankheitstage davon Urlaubstage	
<b>Mitarbeitertage externer Mitarbeiter</b>	

### Kommentare

- Bei den Umsatzerlösen werden bei Festpreisen die monatlichen Aufwendungen mit den Herstellungskosten und quartalsmäßig mit den anteiligen Gewinnen dargestellt.
- Die Erfolgsbeteiligungen werden in der G & V linear auf die Monate aufgeteilt und nicht gemäß der Vorschuss- und Endzahlungen.
- Die betriebliche Altersvorsorge wird in der G & V linear auf die Monate aufgeteilt und nicht gemäß der jeweiligen Zahlungen.
- Die AfA wird nicht monatlich gebucht, sondern am Jahresende. Über die Investitionsrechnung (siehe Liquiditätsrechnung) erfolgt die monatliche kalkulatorische Verteilung.
- Anzahl Mitarbeiter entspricht der Anzahl Köpfe ohne Azubis, Diplomanden und Praktikanten
- In den Mitarbeitertagen werden Teilzeitarbeitskräfte anteilig berücksichtigt.

## 7 Liquiditätsrechnung

### 7.1 Investitionsrechnung

Für die Planung und die Liquiditätsrechnung werden für alle Investitionen (z.B. auch Ersatzbeschaffung) die folgende „Investitionsrechnung“ benötigt.

Investitionsart	Liquidität in T€	Kosten in T€	Kosten in T€												Liquidität in T€											
			Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni
Investitionen über AfA																										
Investitionen über Leasing/Miete																										
Investitionen über GWG (Pauschale)																										
<b>Summe</b>																										



Investitionen über Leasing / Miete im Einzelnen

Maßnahmen	Gegenstände	Leasing in €	Kosten in T€												Liquidität in T€												
			Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni	
Basis aus Vorjahr																											
z.B. User HelpDesk	Telefonanlage	12						2	2	2	2	2	2							2	2	2	2	2	2	2	



### 7.3 Liquiditätsrechnung

<b>Einnahmen brutto</b> Angaben in T€	<b>Über- trag VJ</b>	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dez	Jan	Febr	März	April	Mai	Juni
Umsatzerlöse ohne Festpreise													
Zahlungen von Festpreisen													
MwSt. von Umsatz + Zahlungen													
Geldeingang / Zahlungsmoral 0/60/35/5													
Sonst. Zahlungseingang													
<b>Summe Einnahmen</b>													

0/60/35/5 Geldeingang bedeutet: 0 % des Umsatzes gehen im aktuellen Monat ein; 60 % im nächsten Monat; 35 % im übernächsten Monat und 5 % im 3.Monat

<b>Ausgaben brutto</b> Angaben in T€	<b>Über- trag VJ</b>	<b>Juli</b>	<b>Aug</b>	<b>Sept</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Febr</b>	<b>März</b>	<b>April</b>	<b>Mai</b>	<b>Juni</b>
Wareneinsatz													
MwSt. von Wareneinsatz													
Geldausgang / Zahlungsmoral 0/70/30/0													
Gehälter ohne Erfolgsbetei- ligung inkl. Nebenkosten													
Gehälter Erfolgsbeteiligung – Zahlungen													
Geldausgang / Zahlungsmoral 62/38/0/0													
Investitionen – Mie- te/Leasing													
Raumkosten-Miete/Betrieb													
MwSt. von M/L + Raum													
Geldausgang / Zahlungsmoral 100/0/0/0													
Investitionen – AfA - Liquidi- tät													
sonst. Verbindlichkeiten													
MwSt. von AfA + sonst. Verb.													
Geldausgang / Zahlungsmoral 0/80/20/0													
sonstige Erträge und Aufwen- dungen													
Betriebssteuern													
<b>Summe Ausgaben</b>													

<b>Liquidität</b> Angaben in T€	<b>Über- trag VJ</b>	<b>Juli</b>	<b>Aug</b>	<b>Sept</b>	<b>Okt</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Febr</b>	<b>März</b>	<b>April</b>	<b>Mai</b>	<b>Juni</b>
Saldo laufendes Geschäft = Summe Einnahmen – Summe Ausgaben													
Umsatzsteuer- Vorauszahlungen													
Tilgung von Darlehen													
Erhöhung langfristiger Geldan- lagen													
Ausschüttungen / Dividenden													
Verminderung von langfristigen Geldanlagen													
Einlagen / Kapitalerhöhungen													
Banksaldo ohne Zinsen													
Zinsen													
Banksaldo mit Zinsen													
Betriebsmittelkredit													

## 8 Balanced Scorecard

Zur Übersetzung und Implementierung der Strategien der Gruppe und derer einzelnen Gesellschaften und zur Weiterführung des Prozesses „kontinuierliche Strategieentwicklung“ wird ein entsprechendes Kennzahlensystem, bei dem finanzielle und nicht-finanzielle Leistungsmessungen miteinander verknüpft werden, sukzessive aufgebaut.

Hierbei wird für jeden Netzwerkknoten ein eigenes Kennzahlensystem erstellt, das jedoch aus der folgenden „Bruttoliste“ abgeleitet wird.



Dieses Kennzahlensystem entspricht im wesentlichen den Unternehmens- und Qualitätszielen eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9000.

<b>Finanzielle Perspektive</b>		
<b>Strategische Themen</b>	<b>Ziele</b>	<b>Auswertungen / Kennzahlen</b>
<b>Aktienbewertung</b>	Die Aktie ist eine interessante Aktie	Kurs-Gewinn-Verhältnis (KGV) Ergebnis je Aktie Börsenkapitalisierung
<b>Vermögen / Finanzierung</b>	Die Gruppe ist eine unabhängige Unternehmung; hat eine hohe Eigenkapitalquote Ist gut finanziert.	Quick ratio Eigenkapitalquote Effektivverschuldungsgrad free Cash flow
<b>Rendite</b>	Die Gruppe bzw. deren Gesellschaften sind bezogen auf den jeweiligen Wettbewerb höchst rentabel.	Eigenkapitalrendite Return of Investment (ROI) Earning before interest/taxes (EBIT-Rendite) Umsatzrendite Return on sales (ROS) Return on net assets (RONA)
<b>Werttreiber Mitarbeiter</b>	Der Mitarbeiter ist der wichtigste Wertschaffer.	Prokopfumsatz Prokopfwertschöpfung Prokopfkosten

Kennzahlen	Finanzielle Perspektive
Kurs-Gewinn-Verhältnis	aktuelle Aktienkurs / Ergebnis je Aktie
Ergebnis je Aktie	Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> / Gesamtzahl der Aktien hierbei wird beim Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> das jeweilige Forecast-Ergebnis genommen
Börsenkaptalisierung	Aktuelle Kurs * Gesamtanzahl der Aktien
Quick ratio	(Liquide Mittel + Forderungen) / kurzfristige Verbindlichkeiten
Eigenkapitalquote	Eigenkapital / Gesamtkapital (=Bilanzsumme)
Effektivverschuldungsgrad	(Verbindlichkeiten – (liquide Mittel + Forderungen)) / Cash flow Cash flow = Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> + Abschreibungen + +/- Veränderung der Rückstellungen
free Cash flow	Cash flow – Neuinvestitionen +/- Veränderungen des Netto-Umlaufvermögens
Eigenkapitalrendite	Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> * 100 / Eigenkapital Eigenkapital ohne aktuelles Ergebnis; bei Kapitalerhöhung in der Periode Durchschnitt (vorher, nachher)
ROI	Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> * 100 / Gesamtkapital
EBIT-Rendite	Ergebnis <sub>vor Steuern und Zinsen</sub> * 100 / Gesamtkapital
Umsatzrendite	Ergebnis <sub>nach Steuern</sub> * 100 / Umsatz
RONA	EBIT / (Vermögen – zinsfreies Fremdkapital (= Lieferantenverbindlichkeiten))
Prokopfumsatz	Umsatz / durchschnittliche Mitarbeiteranzahl
Prokopfwertschöpfung	(Umsatz – Kosten (ohne Personalkosten)) / durchschnittliche Mitarbeiteranzahl
Prokopfkosten	Personalkosten / durchschnittliche Mitarbeiteranzahl

<b>Kunden- / Marktperspektive</b>		
<b>Strategische Themen</b>	<b>Ziele</b>	<b>Auswertungen / Kennzahlen</b>
<b>Bekanntheitsgrad / Neukakquise</b>	Bei den von der Gruppe bzw. deren Gesellschaften belegten Dienstleistungsfeldern/Regionen können die Zielkunden nicht an der Gruppe vorbei.	Kundenbefragung Neukundenquote
<b>Kundenzufriedenheit</b>	Die Kunden sind mit der Gruppe und deren Gesellschaften sehr zufrieden.	Kundenbefragung Key Account Management (Steigerung der Umsätze ausgewählter strategischer Kunden) Abschmelzungsquote Zahlungsmoral
<b>Produktivität / Rendite</b>	Die „Produktivität“ der Mitarbeiter kann permanent gesteigert werden – „Lernen“.	Auslastungsquote Fakturierungsquote
	Die Rentabilität von Festpreisprojekten kann permanent gesteigert werden – „Lernen“.	Nachkalkulation Selbstkosten

<b>Kennzahlen</b>	<b>Kunden- / Marktperspektive</b>
<b>Neukundenquote</b>	Neukunden / Gesamtzahl der Kunden
<b>Abschmelzungsquote</b>	Kunden einer Periode ohne Umsatz in der Folgeperiode / Kunden einer Periode
<b>Zahlungsmoral</b>	Alter der Forderungen (Anzahl und Wert) eingeteilt nach Fälligkeit (älter als 1 Monat, .... nach Fälligkeit)
<b>Auslastungsquote</b>	Projektbehaftete Tage / mögliche Arbeitstage bezogen auf die Kundendienstleistungserbringer einer Einheit interne (keine Marketing- und Vertriebsaktivitäten) und externe Projekte
<b>Fakturierungsquote</b>	Umsatzbehaftete Tage / mögliche Arbeitstage bezogen auf die Kundendienstleistungserbringer
<b>Selbstkosten</b>	Kosten / Umsatzbehaftete Tage

<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>		
<b>Strategische Themen</b>	<b>Ziele</b>	<b>Auswertungen / Kennzahlen</b>
<b>Mitarbeiterbeschaffung</b>	Bedarf kann qualitativ, quantitativ und termingerecht gedeckt werden	Einhalten eines Rekrutierungsfahrplanes
<b>Mitarbeiterzufriedenheit</b>	Die Fluktuation allgemein ist unter dem Branchendurchschnitt, die von Leistungsträgern ist gering.	Mitarbeiterbefragung Fehlzeitenquote Austrittsquote
<b>Schlüsselqualifikation</b>	Die Qualifikationen entsprechen den Gruppen- und Gesellschaftszielen.	Führungskräftebeurteilung Mitarbeiterbeurteilung Weiterbildungsquote
<b>Qualität der Ausbildung</b>	Das interne Ausbildungsprogramm wird angenommen und entspricht den geforderten Schlüsselqualifikation.	Nutzung der internen Ausbildung Teilnehmerbögen
<b>Innovationen</b>	Konkurrenzfähigkeit des Leistungsangebotes	Investitionsideen/-anträge Kundenbefragung

<b>Kennzahlen</b>	<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>
<b>Fehlzeitenquote</b>	Krankheitstage / mögliche Arbeitstage
<b>Austrittsquote</b>	Austritte / durchschnittliche Mitarbeiteranzahl
<b>Weiterbildungsquote</b>	Tage für eigene Aus- und Weiterbildung / mögliche Arbeitstage

<b>Prozessperspektive</b>		
<b>Strategische Themen</b>	<b>Ziele</b>	<b>Auswertungen / Kennzahlen</b>
<b>Projektmanagement</b>	Das Projektmanagement ist ein bekanntes Gütesiegel für die Abwicklung von Kundenprojekten.	Kundenbefragung
<b>Kundenmanagement</b>	Die Gruppe stellt für seine Gesellschaften übergreifende, Tool-unterstützte Kundenmanagement-Prozesse zur Verfügung.	Akzeptanz durch die Benutzer Kundenbefragung
<b>Servicemanagement</b>	Die interne IT arbeitet effizient nach den ITIL-Standards	Kundenbefragung Benchmark-Tests
<b>Business Development</b>	Durch den Zugang zu strategischen Kunden und Partnern gelangen Business-Ideen schnell zur Marktreife - Need for Speed	Geschwindigkeit „von der Idee zur Marktreife“
<b>Holding-Services</b>	Die Holding-Services können sich mit dem externen Markt messen. Weiterhin unterstützen sie die Marktreife für Ideen - Need for Speed	Benchmark-Tests

## 9 AG-Berichtswesen

Aus den quartalsmäßigen GF-Reports werden im wesentlichen die **Quartalsberichte** und der **Geschäftsbericht** der AG für die „Öffentlichkeit“ erzeugt:

- Unternehmenskalender bzgl. Informationen nach außen
- Konsolidierte G & V
- Konzernbilanz
- Kapitalflussrechnung
- Eigenkapitaldarstellung (nur Geschäftsbericht)
- Kennzahlen (die sich im wesentlichen aus den veröffentlichten Zahlen errechnen lassen bzw. angegeben werden müssen)
  - Konzernergebnis vor Steuern und Abschreibungen in % vom Umsatz
  - Ergebnis je Aktie
  - Anzahl Mitarbeiter zum Ende des Quartals bzw. Geschäftsjahres
  - Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter im Geschäftsjahr
- Segmentberichtserstattung bezogen auf die einzelnen Netzknoten analog den verkürzten GF-Reports
- Lagebericht (nur Geschäftsbericht)

Die Zahlen für diese Berichte kommen aus dem Controlling, werden entsprechend aufbereitet und mit dem Vorstand abgestimmt.

Erstellt nach den Standards des International Accounting Standards Committee (IASC). Weiterhin müssen für die Berechnung der Steuern und als Bemessungsgrundlage für die Dividende Abschlüsse nach HGB erstellt werden.

Im folgenden sind Beispiele für den Geschäftsbericht. Diese gelten analog für die Quartalsberichte.

## 9.1 Konsolidierte G & V

(Anhang)	Akt.GSJahr in €	Vorjahr in €
1. Umsatzerlöse		
2. Sonstige betriebliche Erträge		
3. Materialaufwand		
a) Aufwendungen für bezogene Waren		
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen		
4. Personalaufwand		
a) Löhne und Gehälter		
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung		
5. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen		
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen		
7. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		
8. Zinsen und ähnliche Aufwendungen		
<b>9. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>		
10. Außerordentliche Aufwendungen		
11. Steuern vom Einkommen und Ertrag		
12. Sonstige Steuern		
13. Ausgleichsposten aus der Kapitalkonsolidierung		
<b>14. Konzernjahresüberschuss / - fehlbetrag</b>		
15. Verlustvortrag aus dem Vorjahr		
16. Einstellung in Gewinnrücklagen		
a) In die gesetzliche Rücklage		
b) In andere Gewinnrücklagen		
17. Gewinn-/Verlust-Anteile anderer Gesellschafter		
<b>18. Konzernbilanzgewinn / - verlust</b>		

## 9.2 Konzernbilanz

Aktiva	(Anhang)	Akt.GSJahr in €	Vorjahr in €
<b>A. Anlagevermögen</b>			
I. Immaterielle Vermögensgegenstände			
1. EDV-Software			
2. Lizenzen			
3. Geschäftswert			
II. Sachanlagen			
Betriebs- und Geschäftsausstattung			
III. Finanzanlagen			
1. Beteiligungen			
2. Geleistete Anzahlungen			
<b>B. Umlaufvermögen</b>			
I. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen			
2. Künftige Forderungen aus Leistungsaufträgen			
3. Sonstige Vermögensgegenstände			
II. Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten			
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>			
<b>D. Latente Steueransprüche</b>			

Passiva	(Anhang)	Akt.GSJahr in €	Vorjahr in €
<b>A. Eigenkapital</b>			
I. Gezeichnetes Kapital			
II. Kapitalrücklage			
III. Gewinnrücklagen			
1. Gesetzliche Rücklagen			
2. Andere Rücklagen			
IV. Konzernbilanzgewinn / -verlust			
<b>B. Anteile anderer Gesellschafter</b>			
<b>C. Zur Durchführung von beschlossenen Kapitalerhöhungen geleistete Einlagen</b>			
<b>D. Rückstellungen</b>			
1. Steuerrückstellungen			
2. Rückstellungen für Altersvorsorge			
3. Sonstige Rückstellungen			
<b>E. Verbindlichkeiten</b>			
1. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen			
2. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten			
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen			
4. Sonstige Verbindlichkeiten			
<b>F. Rechnungsabgrenzungsposten</b>			
<b>G. Latente Steuern</b>			

### 9.3 Kapitalflussrechnung

	Akt.GSJahr in €	Vorjahr in €
1. Konzernjahresüberschuss / -fehlbetrag		
2. Abschreibungen auf Gegenstände des Anlagevermögens		
3. Abnahme / Zunahme der Rückstellungen		
4. Gewinn aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens		
5. Abnahme / Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva		
6. Abnahme / Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Passiva		
7. Korrekturposten für die Übernahme von Aktiva und Passiva aus der Erstkonsolidierung		
<b>8. Mittelabfluss / - zufluss aus laufender Geschäftstätigkeit</b>		
9. Einzahlungen aus Abgängen von Gegenständen des Anlagevermögens		
10. Auszahlungen für Investitionen in das Anlagevermögen		
<b>11. Mittelabfluss / - zufluss aus Investitionstätigkeit</b>		
12. Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen		
13. Auszahlungen an Gesellschafter		
14. IPO-Kosten		
15. Einlagen Minderheitsgesellschafter		
<b>16. Mittelzufluss / - abfluss aus Finanzierungstätigkeit</b>		
17. Zahlungswirksame Veränderungen des Finanzmittelbestandes		
18. Finanzmittelbestand am Anfang des Jahres		
19. Übernommener Finanzmittelbestand aus Erstkonsolidierung		
<b>20. Finanzmittelbestand am 30. Juni</b>		

#### 9.4 Eigenkapitaldarstellung

in €	gezeichnetes Kapital	geleistete Einlagen	Kapitalrücklage	gesetzliche Rücklagen	andere Gewinnrücklagen	Bilanzgewinn / -verlust	Gesamt
Stand 1.Juli							
Dividende							
Kapitalerhöhung 1							
Kapitalerhöhung ....							
Kapitalerhöhung n							
Periodenergebnis							
Stand 30.Juni							

## 9.5 Segmentberichterstattung

in T€	Segment 1		Segment 2		.....		.....		.....		.....	
	Akt GSJahr	Vorjahr	Akt GSJahr	Vorjahr	Akt GSJahr	Vorjahr	Akt GSJahr	Vorjahr	Akt GSJahr	Vorjahr	Akt GSJahr	Vorjahr
1. Umsatzerlöse												
2. Sonstige betriebliche Erträge												
3. Materialaufwand												
a) Aufwendungen für bezogene Waren												
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen												
4. Personalaufwand												
a) Löhne und Gehälter												
b) soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung												
5. Abschreibungen												
6. Sonstige betriebliche Aufwendungen												
7. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge												
8. Zinsen und ähnliche Aufwendungen												
<b>9. Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>												
10. Außerordentliche Aufwendungen												
11. Steuern vom Einkommen und Ertrag												
12. Sonstige Steuern												
<b>13. Jahresüberschuss / -fehlbetrag</b>												