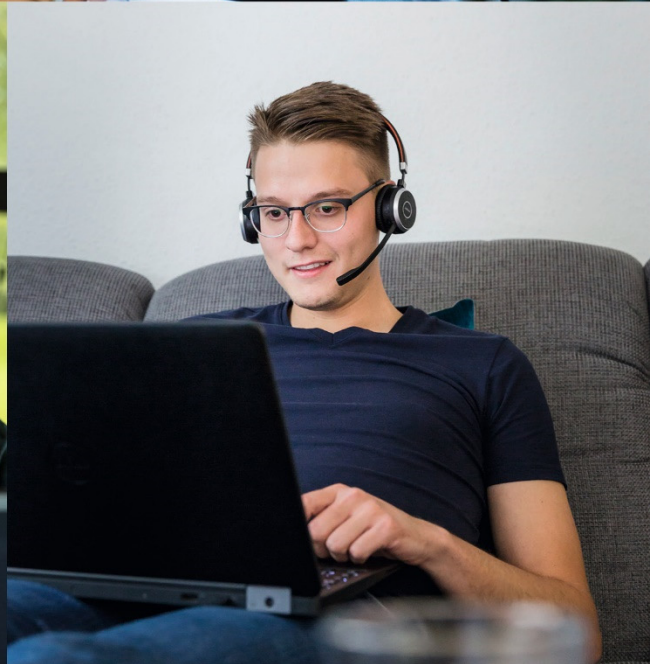
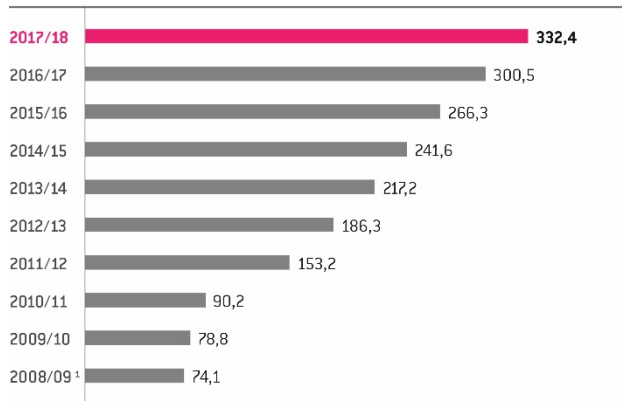


**Strategieoffensive 2022**



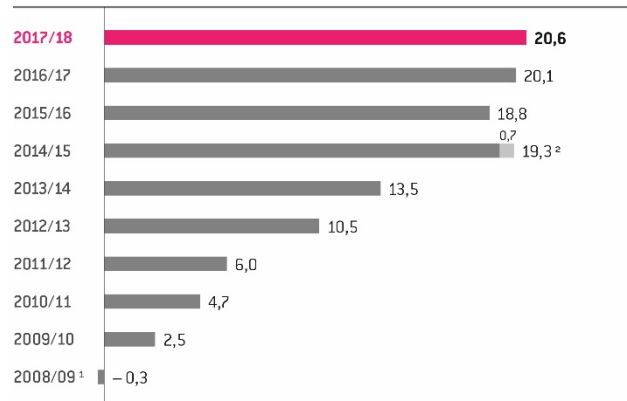
# Kennzahlen

## UMSATZ IN MIO. EUR



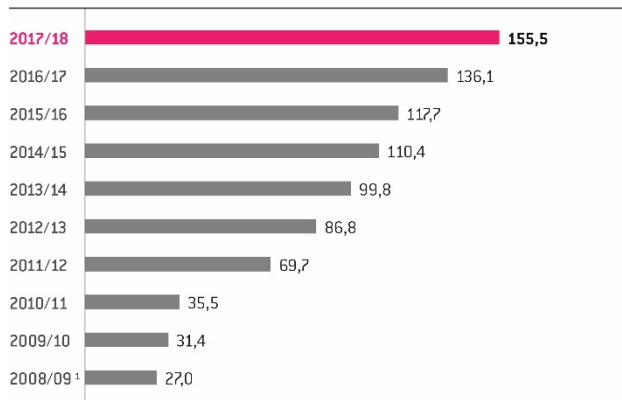
1) Fortgeführte Geschäftsbereiche.

## EBIT IN MIO. EUR



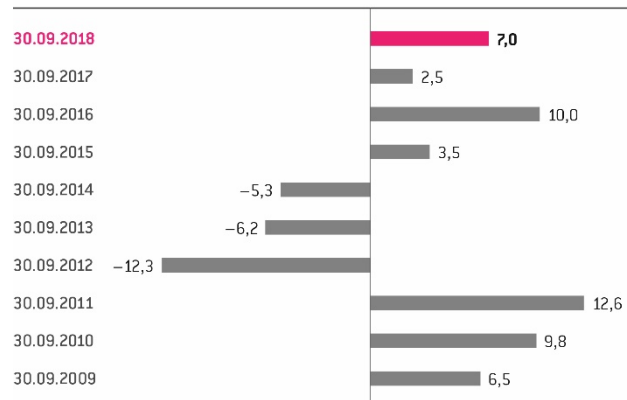
1) Fortgeführte Geschäftsbereiche. 2) Einmaliger Sondereffekt.

## WIEDERKEHRENDE ERLÖSE IN MIO. EUR

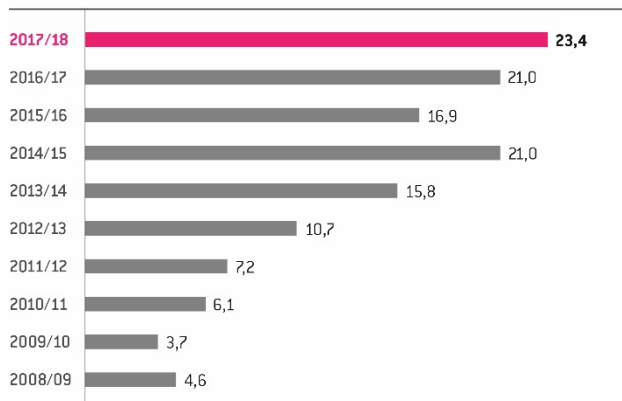


1) Fortgeführte Geschäftsbereiche.

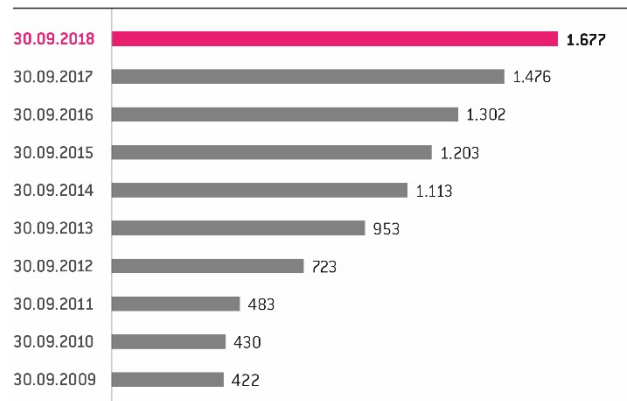
## NETTOVERSCHULDUNG (-)/LIQUIDITÄT (+) IN MIO. EUR



## OPERATIVER CASH-FLOW IN MIO. EUR



## MITARBEITER ZUM JAHRESENDE



<b>IFRS</b> <b>in Mio. EUR, sofern nicht anders vermerkt</b>	<b>10/2017 –</b> <b>09/2018</b>	<b>10/2016 –</b> <b>09/2017</b>	<b>Delta absolut</b>	<b>Delta in %</b>
<b>Ertragslage</b>				
Umsatz	332,4	300,5	31,8	11
EBITDA	31,2	29,4	1,8	6
EBITDA-Marge (in %)	9,4	9,8		
EBITA	25,4	24,8	0,6	2
EBIT	20,6	20,1	0,5	3
EBIT-Marge (in %)	6,2	6,7		
Ergebnis nach Steuern	13,7	13,1	0,6	5
<b>Bilanz</b>				
Bilanzsumme	183,2	168,7	14,4	9
Eigenkapital	77,0	69,5	7,5	11
Eigenkapitalquote (in %)	42	41		
Nettoliquidität	7,0	2,5	4,5	176
<b>Mitarbeiter</b>				
Anzahl Mitarbeiter (zum Ende des Geschäftsjahres)	1.677	1.476	201	14
Vollzeitstellen (ø)	1.436	1.262	174	14
<b>Aktie</b>				
Anzahl Aktien (ø)	4.982.000	4.982.000	0	0
Aktienkurs (zum Ende des Geschäftsjahres, in EUR)	59,60	65,05	-5,45	-8
Marktkapitalisierung (zum Ende des Geschäftsjahres)	296,9	324,1	-27,2	-8
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,82	2,63	0,19	7
<b>Nicht finanzielle Leistungsindikatoren</b>				<b>Delta in</b> <b>Prozentpunkten</b>
Mitarbeiterbindung (in %)	91,6	94,3		-2,7
Gesundheitsindex (in %)	97,5	97,4		0,1

# Über uns

Die All for One Steeb AG ist ein führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand. Das Portfolio des Komplettdienstleisters umfasst ganzheitliche Lösungen und Services entlang der gesamten IT-Wertschöpfungskette – von Management- und Technologieberatung über SAP-Branchenlösungen und Cloud-Anwendungen bis hin zu hoch skalierbaren Multi Cloud Services aus deutschen Rechenzentren.

So orchestriert All for One Steeb den hochverfügbaren Betrieb aller geschäftsrelevanten IT-Systeme – für SAP genauso wie etwa für Microsoft. Für Marktbeobachter ist All for One Steeb die Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Markt und zählt auch etwa bei Cloud Transformation, SAP HANA und SAP S/4HANA, Business Analytics und Performance Management, Human Capital Management, Customer Engagement & Commerce, Application Management Services oder Communications und Collaboration zu den führenden IT-Dienstleistern.

Als SAP Platinum Partner ist All for One Steeb verlässlicher Generalunternehmer und betreut mit über 1.600 Mitarbeitern mehr als 2.000 Kunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz – vorwiegend aus der mittelständischen Fertigungs- und Konsumgüterindustrie.

Als Gründungsmitglied von United VARs, der weltweit größten Allianz führender SAP-Partner, garantiert All for One Steeb auch außerhalb des deutschsprachigen Raums in über 90 Ländern ein umfassendes Beratungs- und Serviceangebot sowie besten Vor-Ort-Support.

# Inhaltsverzeichnis

Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

<b>UNTERNEHMEN</b>	<b>06</b>
Vorstandsinterview	06
Die Aktie	10
Corporate Governance Bericht	12
Bericht des Aufsichtsrats	16
<b>KONZERNLAGEBERICHT</b>	<b>20</b>
Grundlagen des Konzerns	21
Wirtschaftsbericht	25
Chancen- und Risikobericht	31
Prognosebericht	43
Sonstige Angaben	45
<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>48</b>
Gewinn- und Verlust-Rechnung und sonstiges Ergebnis	49
Bilanz	50
Kapitalflussrechnung	52
Eigenkapitalveränderungsrechnung	53
<b>KONZERNANHANG</b>	<b>54</b>
Allgemeines	54
Erläuterungen zum Konzernabschluss	65
Entwicklung des Konzernanlagevermögens	90
<b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	<b>92</b>
Bilanzeid	92
Bestätigungsvermerk	93
Service	99

# »»Vorstoß in eine neue Dimension««

Mit der Strategieoffensive 2022 wollen Lars Landwehrkamp und Stefan Land vermehrt auch im gehobenen Mittelstand punkten. Bis 2023 sollen die Umsätze auf 550 bis 600 Millionen Euro und die EBIT-Marge auf über 7% klettern. Ambitioniert! Seit nunmehr 10 Jahren wurden die Prognosen stets erreicht oder gar übertroffen. Im November 2018 haben beide Vorstände ihre Verträge bis 2023 verlängert.



*» Unser Umfeld ändert sich massiv.  
Auch in 5 Jahren wollen wir weiterhin  
ganz vorne mitspielen.«*

**Lars Landwehrkamp (CEO)**

»Im Kern geht es mit unserer Strategieoffensive darum, Kunden mit den Leistungen unserer gesamten Gruppe wesentlich umfassender zu unterstützen.«  
**Stefan Land (CFO)**

»Wir steigern die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden«, lautet die Mission. Übergreifendes Denken zur Begleitung in Fragen von Strategie und Kultur gehören hier dazu, genauso wie die besten IT-Lösungsszenarien, etwa für effizientere und intelligenterere Prozesse, engere Vernetzung mit Kunden und Lieferanten, Echtzeitinformationen für alle Arten von Entscheidungen oder neue Arbeitswelten für bessere Zusammenarbeit. Ganz neu klingt das alles nicht. Trotzdem soll bei der All for One Steeb AG einmalig in 2018/19 ein mittlerer einstelliger Millionen Betrag in die Mitte November 2018 vorgestellte Strategieoffensive 2022 fließen. Warum das? Wofür?

**Ihr Geschäft läuft doch. Wozu jetzt eine Strategieoffensive?**

**Landwehrkamp:** In der Tat haben wir uns in 2017/18 erneut sehr gut entwickelt und über nunmehr 10 Jahre ein enorm robustes Fundament geschaffen. Rund die Hälfte unseres Geschäfts generiert nachhaltig wiederkehrende Erlöse. Unsere Erfolgsstory ist jedoch kein Grund, sich zurückzulehnen. Unser Umfeld ändert sich vielmehr massiv. Auch in 5 Jahren wollen wir weiterhin ganz vorne mitspielen. Die starke Transformation bei unseren Kunden eröffnet uns zudem jede Menge zusätzlicher Chancen. Trends wie SAP S/4HANA, Machine Learning, Internet of Things, die Rolle von Cloud Plattformen als Betriebssysteme der Zukunft, die führenden Positionen von SAP und Microsoft, alle diese Eckpfeiler werden zunehmend konkreter. Mit unserer Strategieoffensive machen wir unsere Organisation fit für den nächsten großen Wachstumsschritt. Dazu ist jetzt der richtige Zeitpunkt. Zum Ende unseres Geschäftsjahres 2022/23 wollen wir Umsätze im Bereich von 550 Mio. bis 600 Mio. EUR und eine EBIT-Marge von über 7% erzielen.

**Auch in den zurückliegenden drei Jahren wurde stets kräftig investiert...**

**Land:** ...das stimmt. Mit unserer Strategieoffensive hatte das jedoch nichts zu tun, denn hier zielen wir zusätzlich auf diese drei neuen Themen: Markenarchitektur, Go-to-Market und Aufbau ganz neuer Wachstumfelder.

**Was verbirgt sich dahinter?**

**Land:** Im Kern geht es darum, Kunden mit den Leistungen der gesamten Gruppe wesentlich umfassender zu unterstützen. Die Betonung liegt auf Gruppe. Wir werden dazu eine neue Dachmarke und eine neue Markenarchitektur einführen. So schaffen wir eine gruppenweit durchgängige visuelle Identität. Bereits auf den ersten Blick wird dann klar, dass wir zusammen mit unseren Tochtergesellschaften eine starke Gruppe formieren. Die einzelnen Leistungen jeder Einheit bauen aufeinander auf. Aus ihrem Zusammenwirken entsteht beim Kunden maximaler Nutzen, der die bloße Summe aller Einzelleistungen übersteigt. Wir werden zudem unsere Vertriebs- und Consulting Teams neu formieren, wir sprechen hier von Customer Success Management, und wollen so unseren Marktzugang in Richtung gehobener Mittelstand ausbauen. Hier kommen zudem unsere neuen Wachstumfelder vermehrt zum Tragen. Dazu investieren wir über unsere Top Themen wie SAP S/4HANA und Cloud Services hinaus stark in IT-Security, Internet of Things, Machine Learning, New Work und in eigene Software Lösungen. Gleichfalls werden wir im Zuge unserer Strategieoffensive vermehrt Querschnittsbereiche, Shared Services, zur gruppenweite Steuerung aufbauen.



»Der Weg in die HR Cloud steht den meisten Unternehmen erst noch bevor. Mit KWP und TalentChamp zusammen sind wir hier sehr gut positioniert.«

**Lars Landwehrkamp (CEO)**

#### Wie passt die Übernahme von TalentChamp zu Ihrer Strategieoffensive?

**Landwehrkamp:** Dem Human Resource Manager kommt eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Digitalen Transformation zu. Denken Sie dabei etwa an Themen wie eRecruiting und Talent Management in Anbetracht des hohen Fachkräftemangels. Mit unserer Tochter KWP INSIDE HR sehen wir uns als führender Komplettdienstleister rund um HR und die HR IT. Über ein Viertel des Gesamtmarkts von schätzungsweise rund 4.000 SAP HCM Kunden in Deutschland werden bereits von KWP betreut. Der Weg in die Cloud steht den meisten Unternehmen jedoch erst noch bevor. Marktbeobachter rechnen bei den HR Cloud Deployments mit einem Plus von 86% für die nächsten Jahre. TalentChamp hat Cloud DNA und gilt als ausgewiesener Talent Management Spezialist mit langjähriger SAP SuccessFactors Expertise. Mit KWP und TalentChamp wollen wir die digitalen Wertschöpfungspotenziale von HR-Abteilungen voll ausschöpfen. Unser gemeinsames Potenzial ist riesig. Beide Unternehmen ergänzen sich hervorragend in puncto Kunden- und Serviceportfolio. Gemeinsam bieten sie das wohl umfassendste HR Prozess- und Technologie Know-how für SAP-Lösungen in Verbindung mit speziell für

den Mittelstand entwickelten HR Best Practices. TalentChamp verfügt zudem über sehr gute Referenzen im gehobenen Mittelstand und passt daher auch hier perfekt in unsere Roadmap.

#### Mehr Wachstum heißt mehr Personal. Wie kommen Sie hier voran?

**Landwehrkamp:** Das verlangt uns immer mehr ab. Unsere Mannschaft hat sich im Geschäftsjahr 2017/18 ohne Unternehmenszukäufe um 200 Beschäftigte erhöht. Unsere Mitarbeiterbindung beträgt rund 92%. Das ist für unsere Branche ungewöhnlich hoch und liegt mit an unserer hohen unternehmerischen Selbstverantwortung und an den persönlichen Freiheitsgraden, die unsere Kultur und unser Wertesystem prägen. Zudem fällt bei Rankings wie Deutschlands beste Arbeitgeber oder Kununu immer wieder auf, wie sehr unsere Mitarbeiter ihren Arbeitgeber weiterempfehlen. Eine bessere Unterstützung für unsere Recruiter gibt es nicht. Wir arbeiten zudem eng mit Hochschulen zusammen, bilden selbst aus, führen dedizierte Online Recruiting Kampagnen durch und fahren regelmäßig Programme für Trainees und Werkstudenten. Für unsere neue Personalkampagne »Zuhause bei All

»IT-Sicherheit haben wir im Rahmen unserer Strategieoffensive klar als Wachstumstreiber identifiziert und werden hier weiter kräftig zulegen.«

**Stefan Land (CFO)**



for One Steeb« wurden wir sogar bei Human Resources Excellence Awards 2018 ausgezeichnet. Trotzdem können wir so den Fachkräftemangel nur dämpfen. Ausreichend gutes Personal bleibt eine enorme Herausforderung.

**Fachkräftemangel scheint im Mittelstand angekommen zu sein. IT-Sicherheit auch?**

**Land:** Seit einigen Jahren ziehen die Cyberangriffe auf unternehmenskritische Systeme deutlich an. IT-Landschaften werden zunehmend hybrider und komplexer. Jeder Arbeitsbereich wird erfasst. Angreifern öffnen sich damit immer größere Einfallstore. Diese müssen aufwändig überwacht und geschlossen werden, um Schäden abzuwenden. Ein zweiter starker Treiber ist die neue EU-Datenschutzgrundverordnung. Verstöße ziehen nunmehr sehr empfindliche Strafen nach sich. Dazu kommen erhöhte Reputationsrisiken, wenn Verstöße öffentlich bekannt werden. IT-Sicherheit steht damit nicht nur bei mir, sondern auch bei meinem CFO Kollegen weit oben auf der

Agenda. Im Rahmen unserer Strategieoffensive haben wir daher dieses Thema klar als Wachstumstreiber identifiziert und werden hier weiter kräftig zulegen.

**Wo dürften Sie zum Ende des Übergangsjahres 2018/19 wohl landen?**

**Land:** In 2018/19 werden sich einmalige Erlöse aus dem Verkauf von Softwarelizenzen vermehrt in Richtung wiederkehrender Cloud Umsätze verschieben. Daher rechnen wir in 2018/19 mit einem Gesamtumsatz im Bereich von 345 Mio. bis 355 Mio. EUR. Unser EBIT vor den Sonderkosten der Strategieoffensive sollte bei 21 Mio. bis 22 Mio. EUR liegen. Die einmaligen Sonderkosten der Strategieoffensive werden in Höhe eines mittleren einstelligen Millionenbetrags auf EBIT-Ebene liegen. Das Ende unserer hohen Investitionen ist jedoch absehbar. Ab 2020 rechnen wir mit schrittweise steigenden Margen.



*»Das Ende unserer hohen Investitionen ist absehbar. Ab 2020 rechnen wir mit schrittweise steigenden Margen.«  
**Stefan Land (CFO)***

# Die Aktie

## »Aussichtsreiche Anlage für Langfristanleger«

Trotz erhöhter Zukunftsinvestitionen im Rahmen ihrer Strategieoffensive 2022 will die All for One Steeb AG an ihrer nachhaltigen Dividendenpolitik festhalten.

KURSENTWICKLUNG 2017/18, INDEXIERT



Zehn Jahre in ununterbrochener Folge hat die All for One Steeb AG ihre Prognosen für Umsatz und EBIT erreicht oder übertroffen. Für diese Prognosequalität sorgen insbesondere die hohen wiederkehrenden Erlöse, die mittlerweile rund die Hälfte der Gesamterlöse ausmachen. »Aussichtsreiche Anlage für Langfristanleger«, schrieb der renommierte Finanzblog boersengeflüester.de am 10. September 2018 über die Aktie der All for One Steeb AG.

### Über 140 Investorengespräche

Nicht nur in puncto Prognosequalität genießt die All for One Steeb AG bei Anlegern einen guten Ruf. Investoren schätzen zudem die Berichterstattung: kontinuierlich, transparent und offen. Gleichmaßen intensiv werden institutionelle Investoren, Privatanleger, Analysten genauso wie die Finanz- und Wirtschaftspresse betreut. Über 140 Einzelgespräche (2016/17: über 80) wurden im Berichtsjahr mit institutionellen Investoren geführt. Darüber hinaus haben wir auf Investorenveranstaltungen, bei Presseterminen, auf Messen sowie im Rahmen von Telefon- und Analystenkonferenzen eingehend über die wirt-

schaftliche Entwicklung des Unternehmens berichtet. Im Investor Relations Bereich der Homepage ([www.all-for-one.com/ir](http://www.all-for-one.com/ir)) finden Anleger ein breites und laufend aktualisiertes Angebot an Informationen.

### Jahresverlauf mit Kursrückgang

Zum Geschäftsjahresauftakt am 2. Oktober 2017 schloss die Aktie bei 64,61 EUR. Fünf Monate später am 19. Februar 2018 war der Kurs in der Spitze auf 71,80 EUR angestiegen. Zum Geschäftsjahresende am 28. September 2018 notierte der Titel zuletzt bei 59,60 EUR. So wurde bei der Marktkapitalisierung im Verlaufe des aktuellen Berichtsjahres ein Minus von 8% von 321,9 Mio. auf 296,9 Mio. EUR verzeichnet. Zur Erinnerung: Im März 2009 stand der Kurs noch bei 1,50 EUR. Seitdem ist die Aktie nicht nur deutlich sichtbarer geworden. Auch die Anfälligkeit gegenüber Schwankungen des Gesamtmarktes hat deutlich zugenommen. Auch für 2019 rechnen Marktbeobachter generell mit einem anspruchsvollen Jahr für Kapitalanleger. Chancen werden vor allem soliden Unternehmen mit starken Geschäftsmodellen eingeräumt.

## Nachhaltige Dividendenpolitik

Unser Geschäftsmodell ist robust und generiert nachhaltig Zuwächse. Die richtige Besetzung von Innovations- und Wachstumsfeldern trägt dazu auch zukünftig entscheidend bei. So werden wir im Rahmen unserer Strategieoffensive 2022 im Geschäftsjahr 2018/19 erhöhte Zukunftsinvestitionen tätigen. Dennoch wollen wir an unserer Dividendenpolitik festhalten. Der ordentlichen Hauptversammlung am 13. März 2019 soll daher die Ausschüttung einer stabilen Dividende von unverändert 1,20 EUR je dividendenberechtigter Aktie vorgeschlagen werden.

Bezogen auf das Konzernergebnis nach Steuern 2017/18 in Höhe von 13,7 Mio. EUR (2016/17: 13,1 Mio. EUR) würde die Ausschüttungsquote demnach 44% (2016/17: 46%) betragen. Auch zukünftig wollen wir an unserer nachhaltigen Dividendenpolitik festhalten.

### Kennzahlen

ISIN / WKN	DE0005110001 / 511 000
Börsensegment	Prime Standard
Börsenplatz	Frankfurter Wertpapierbörse
Erstnotiz	30. Nov 1998 (damals als: AC-Service AG)
Indices	CDAX, Prime All Share, Technology All Share, DAXsector All Software, DAXsector Software, DAXsubsector All IT-Services, DAXsubsector IT-Services
Designated Sponsors	BankM, Baader Bank
Höchstkurs Geschäftsjahr 2017/18 <sup>1</sup>	71,80 EUR (19. Feb 2018)
Tiefstkurs Geschäftsjahr 2017/18 <sup>1</sup>	56,40 EUR (21. Aug 2018)
Kurs Anfang Geschäftsjahr 2017/18 <sup>1</sup>	64,61 EUR (2. Okt 2017)
Kurs Ende Geschäftsjahr 2017/18 <sup>1</sup>	59,60 EUR (28. Sep 2018)
Marktkapitalisierung <sup>2</sup>	296,9 Mio. EUR
Ergebnis je Aktie Geschäftsjahr 2017/18	2,82 EUR
Grundkapital	14,95 Mio. EUR
Anzahl Aktien	4.982.000 Namensaktien

1) Tagesschlusskurse (XETRA)

2) Bezogen auf den Tagesschlusskurs zum 28. September 2018 (XETRA) und 4.982.000 Aktien

### Aktionärsstruktur

Unternehmens Invest AG	ca. 25%
UIAG Informatik-Holding GmbH	ca. 25%
BEKO HOLDING GmbH & Co KG	ca. 12%
Vorstand und Aufsichtsrat	ca. 3%

# Corporate Governance Bericht

Eine gute Corporate Governance stärkt das Vertrauen aller Stakeholder in unser Unternehmen. Verantwortungsbewusste, nachhaltige und transparente Unternehmensführung ist daher in unserem Tagesgeschäft nicht nur fest verankert, sondern genießt hier zudem einen hohen Stellenwert.

Transparenz, Nachhaltigkeit, verantwortungsvolle Führung und Kontrolle: unsere Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie die Finanzmärkte schätzen es, wie wir Corporate Governance bei der All for One Steeb AG leben. Wichtige Anregungen und Hinweise für die Weiterentwicklung unserer Corporate Governance entnehmen wir stets den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK). Die zuletzt am 24. April 2017 in Kraft gesetzten Empfehlungen der DCGK in der Fassung vom 7. Februar 2017 haben weiterhin Bestand. Im aktuellen Geschäftsjahr wurden keine neuen Empfehlungen ausgesprochen. Daher haben wir uns während dieser Zeit vor allem mit der Anwendung und Umsetzung der aktuellen Empfehlungen auseinandergesetzt.

Der nachfolgende Corporate Governance Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat enthält zudem die Erklärung zur Unternehmensführung:

## Entsprechenserklärung und Erklärung zur Unternehmensführung

Die Entsprechenserklärung von Aufsichtsrat und Vorstand gemäß §161 des Aktiengesetzes sowie die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß §289f des Handelsgesetzbuchs befinden sich auf unserer Homepage unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich »Investor Relations«. Der Weiterentwicklung unserer Corporate Governance Praxis wurde im Berichtsjahr mit einer Entsprechenserklärung im September 2018 Rechnung getragen.

## Aktionäre und Hauptversammlung

Die Aktionäre der All for One Steeb AG nehmen ihre Rechte vor oder während der Hauptversammlung wahr. Nach §13 der Satzung der Gesellschaft gewährt jede auf Namen lautende Stückaktie eine Stimme. Den Vorsitz der Hauptversammlung führt

der Aufsichtsratsvorsitzende. Die Hauptversammlung entscheidet in allen ihr durch Gesetz und Satzung zugewiesenen Fällen.

## Aufsichtsrat

Die zentrale Aufgabe des Aufsichtsrats besteht in der Beratung und Überwachung des Vorstands. Der Aufsichtsrat der Gesellschaft besteht satzungsgemäß aus sechs Mitgliedern, davon zwei Arbeitnehmervertreter. Die Kompetenzen und Pflichten des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse sind im Aktiengesetz, in der Satzung sowie in den Geschäftsordnungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse geregelt. Für seine Zusammensetzung hat der Aufsichtsrat konkrete Ziele benannt und ein entsprechendes Kompetenzprofil für das Gesamtgremium erarbeitet. Ziele und Kompetenzprofil befinden sich auf der Homepage der Gesellschaft unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich »Investor Relations«. Wahlvorschläge an die Hauptversammlung orientieren sich grundsätzlich daran.

## Vorstand

Als Leitungsorgan einer Aktiengesellschaft führt der Vorstand die Geschäfte »unter eigener Verantwortung« (§76 Abs. 1 Aktiengesetz) bzw. weisungsunabhängig und ist im Rahmen der aktienrechtlichen Vorschriften an das Interesse und die geschäftspolitischen Grundsätze des Unternehmens gebunden. Bei der Ausübung seiner Gesamtverantwortung ist der Vorstand zudem der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet. Er berichtet dem Aufsichtsrat regelmäßig und umfassend über alle wesentlichen Fragen der Geschäftsentwicklung, über die Unternehmensstrategie sowie über mögliche Risiken. Die Kompetenzen und Pflichten des Vorstands sind im Aktiengesetz, in der Satzung, in der Geschäftsordnung sowie im Geschäftsverteilungsplan des Vorstands geregelt.

### Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten eng und vertrauensvoll im Interesse der Gesellschaft zusammen. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit des Aufsichtsratsgremiums und leitet dessen Sitzungen. Zudem hat der Aufsichtsrat Ausschüsse bestellt. Der Vorstand nimmt in der Regel an den Sitzungen des Aufsichtsrats teil, berichtet schriftlich und mündlich zu den einzelnen Tagesordnungspunkten und Beschlussvorlagen und beantwortet die Fragen der Aufsichtsratsmitglieder.

Nach §6 der Satzung der Gesellschaft bestellt der Aufsichtsrat die Mitglieder des Vorstands und erlässt eine Geschäftsordnung und einen Geschäftsverteilungsplan für den Vorstand. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats entscheidet, ob die Vorstandsmitglieder an den Sitzungen des Aufsichtsrats teilnehmen sollen. Schließlich gibt sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung und erlässt Geschäftsordnungen für seine Ausschüsse. In seinem Bericht an die Hauptversammlung erläutert der Aufsichtsrat jedes Jahr seine Tätigkeit und die Tätigkeit seiner Ausschüsse.

### Vielfalt (»Diversity«)

Bei der Zusammensetzung des Vorstands evaluiert der Aufsichtsrat in persönlicher und sachlicher Hinsicht Kandidaten nach Kriterien wie zum Beispiel Branchenkenntnisse, Erfahrungen, fachliches Know-how oder Internationalität. Die Vorschläge an die Hauptversammlung zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern orientieren sich am Kompetenzprofil des Aufsichtsrats sowie an den Zielen, der der Aufsichtsrat für die Besetzung des Gesamtgremiums erarbeitet hat.

Gleichfalls unterstützen Aufsichtsrat und Vorstand die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen und folgen den Empfehlungen des DCGK, bei der Besetzung von Führungspositionen auf Vielfalt zu achten. Unsere im Sommer 2015 gefassten »Diversity Ziele« dienen uns langfristig als Richtschnur und hatten daher auch für das aktuelle Berichtsjahr unverändert Bestand. So hatten wir uns zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil für die zweite Managementebene der All for One Steeb AG (Muttergesellschaft, ohne Tochtergesellschaften) auf mindestens 10% (Stand 30. Sep 2018: 0%), für die dritte Managementebene der Gesellschaft auf mindestens

20% (Stand 30. Sep 2018: 18%, 30. Sep 2017: 20%) zu erhöhen. Somit haben wir unsere Langfristziele im Mehrjahresvergleich auch weiterhin nur teilweise erreicht.

Auch bei der Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats achten wir auf Vielfalt. Der Aufsichtsrat hatte im Mai 2015 beschlossen, mit dem Frauenanteil im Vorstand die Zielgröße von 20% erreichen zu wollen und den Frauenanteil im Aufsichtsrat auf mindestens 16,66% zu steigern. Auch hier haben wir unsere Langfristziele weiterhin nur teilweise erreicht. So konnte im aktuellen Berichtsjahr der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf 16,66% (Stand 30. Sep 2017: 0%) erhöht werden. Im Vorstand liegt der Frauenanteil unverändert bei 0% (Stand 30. Sep 2017: 0%).

### Verhaltenskodex (»Code of Conduct«)

Zu den bei All for One Steeb angewendeten Unternehmensführungspraktiken zählen vor allem die für alle Mitarbeiter der Unternehmensgruppe gültigen Richtlinien unseres Compliance Management Systems. Damit verdeutlichen wir den Anspruch, den wir an das Verhalten unserer Mitarbeiter, Geschäftsführer und Vorstände stellen. Zudem machen wir so die wesentlichen Prinzipien unseres Verhaltens gegenüber Kunden, Partnern, Lieferanten, Wettbewerbern und Aktionären bekannt. Mit der Umsetzung dieser Richtlinien im geschäftlichen Alltag bekennen wir uns zugleich zum Engagement für gesetzeskonformes, verantwortungsbewusstes und integriertes Handeln im Wettbewerb sowie zum Schutz von Daten. Gleichzeitig sprechen wir uns gegen Korruption sowie gegen jegliche Form der Diskriminierung aus. Über die besondere Rolle unseres »Code of Conduct« auch mit Blick auf Arbeitnehmer-, Umwelt- und Sozialbelange und die Wahrung der Menschenrechte, berichten wir in unserer Nichtfinanziellen Erklärung, die sich auf unserer Homepage unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich »Investor Relations« befindet.

Unsere Compliance-Organisation ist damit betraut, gruppenweit die Einhaltung des Verhaltenskodex und anderer unternehmensinterner Richtlinien zu überwachen. Darüber hinaus prüft sie diese Richtlinien regelmäßig, aktualisiert sie bei Bedarf und schult die Mitarbeiter und Führungskräfte.

## Transparenz

Eine auf einheitliche, umfassende und zeitnahe Informationen ausgerichtete Informationspolitik hat bei uns einen hohen Stellenwert. Daher unterrichtet das Unternehmen sämtliche Interessensgruppen regelmäßig und zeitnah über die Lage des Unternehmens sowie über wesentliche geschäftliche Veränderungen und Entwicklungen. Die wichtigsten Kommunikationsinstrumente stellen dabei das Internet sowie die Homepage der Gesellschaft dar. Die Berichterstattung erfolgt zudem im jährlichen Geschäftsbericht, in Zwischenberichten und Quartalsmitteilungen, sowie etwa im Rahmen von Gesprächen und Konferenzen mit Analysten und Journalisten.

Darüber hinaus werden weitere Informationen in Form von Pressemitteilungen sowie Ad-hoc-Meldungen veröffentlicht. Den gesetzlichen Mitteilungspflichten, etwa zu Stimmrechtsmitteilungen oder Eigengeschäften von Führungskräften, wird entsprochen. Mitteilungen, Präsentationen und Berichte sind zudem im Internet auf der Homepage des Unternehmens unter »Investor Relations« einsehbar. Das vorgeschriebene Insiderverzeichnis gemäß Artikel 18 der Marktmissbrauchsverordnung hat die Gesellschaft angelegt und pflegt dieses laufend. Die betreffenden Personen werden über die gesetzlichen Pflichten und Sanktionen informiert.

Dem Prinzip des »Fair Disclosure« folgend, werden alle Aktionäre und wesentliche Zielgruppen bei Informationen grundsätzlich gleich behandelt. Aus gesetzlichen Gründen könnten Aktionäre Informationen, die zur Erstellung ihrer Konzernrechnung, Konzern[zwischen]berichterstattung sowie Konzernplanung erforderlich sind – teilweise auch vorab erhalten. In solchen Fällen würden die entsprechenden Empfänger dieser Informationen stets zur Verschwiegenheit und zur vertraulichen Behandlung der Informationen verpflichtet.

## Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Der Konzernabschluss der Gesellschaft wird nach IFRS, der Jahresabschluss nach HGB aufgestellt. Nach Erstellung durch den Vorstand werden Konzernabschluss und Jahresabschluss vom Abschlussprüfer geprüft, vom Aufsichtsrat gebilligt beziehungsweise festgestellt und innerhalb von 90 Tagen nach dem Geschäftsjahresende veröffentlicht. Zudem werden für die ersten drei Quartale eines Geschäftsjahres Zwischenberichte in

Form von zwei Quartalsmitteilungen sowie einem Halbjahresfinanzbericht veröffentlicht. Eine prüferische Durchsicht dieser Zwischenberichte erfolgt nicht.

## Steuerungsgrößen und Kontrollsysteme

Als Schlüsselkennzahlen zur finanziellen Konzernsteuerung werden die Umsatzerlöse und das operative Ergebnis (EBIT) verwendet. Die Steuerungsgrößen sind im Hinblick auf einen möglichst nachhaltigen, profitablen Wachstumskurs aufeinander abgestimmt. Zudem kommen auch nicht finanzielle Steuerungsgrößen zur Anwendung.

Gemäß §91 Abs. 2 Aktiengesetz hat der Vorstand in seiner Gesamtverantwortung für den Konzern ein Risikofrüherkennungssystem eingerichtet, um bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen. Das Risikofrüherkennungssystem ist integraler Bestandteil der Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesse. Zudem hat der Vorstand ein konzernweites Compliance Management System eingerichtet. Eine detaillierte Darstellung des Risikomanagement-Systems, des internen Kontrollsystems und des Compliance Management Systems ist im Chancen- und Risikobericht als Teil des Konzernlageberichts veröffentlicht.

## Vergütungsbericht

Im Konzernlagebericht ist das Vergütungssystem des Vorstands erläutert. Im Konzernanhang wird zudem über die Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat individualisiert und getrennt nach fixen und variablen Anteilen sowie nach gewährten Zuwendungen und nach Zufluss eingehend berichtet. Der Ausweis der Vorstandsvergütung entspricht den aktuellen Empfehlungen des DCGK. Die Struktur der Vergütungssysteme wird regelmäßig überprüft.

## Aktioptionsprogramme und andere ähnliche Anreizsysteme

Es bestehen derzeit keine Aktioptionsprogramme oder ähnliche Anreizsysteme für die Mitglieder des Aufsichtsrats oder des Vorstands.

### Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats halten Anteile an der All for One Steeb AG gemäß nachstehender Übersicht:

Aktien	30.09.2018 Direkt	30.09.2018 Indirekt	30.09.2017 Direkt	30.09.2017 Indirekt
<b>Aufsichtsrat</b>				
Josef Blazicek	0	0	6.500	12.000
Peter Brogle (bis 15. Mär 2018)	–	–	42.513	0
Paul Neumann	0	0	0	0
Peter Fritsch	24.000	0	24.000	0
Dr. Rudolf Knünz (seit 15. Mär 2018)	0	0	–	–
Maria Caldarelli (seit 26. Feb 2018)	0	0	–	–
Jörgen Dalhoff	250	0	250	0
Detlef Mehlmann (ausgeschieden)	–	–	0	0
Nicole Schultheiß (30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018)	–	–	–	–
<b>Vorstand</b>				
Lars Landwehrkamp	50.000	22.500	50.000	22.500
Stefan Land	32.000	0	32.000	0
	<b>106.250</b>	<b>22.500</b>	<b>155.263</b>	<b>34.500</b>

Die Aufsichtsräte Paul Neumann und Dr. Rudolf Knünz sind Vorstände der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich. Der Aktienbesitz beider Gesellschaften zum 30. September 2018 beträgt unverändert jeweils 1.248.873 Aktien. Zwischen beiden Unternehmen besteht zudem ein Stimmbindungsvertrag hinsichtlich ihrer Anteile an der All for One Steeb AG. Der Aufsichtsratsvorsitzende Josef Blazicek ist CEO der Qino PIPE ONE Ltd, Limassol/Zypern. Diese Gesellschaft ist Minderheitsgesellschafterin der zuvor bereits erwähnten UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich. Aufsichtsrat Peter Fritsch nimmt als Geschäftsführer und Gesellschafter Führungsaufgaben in der BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich, wahr. Ihr Aktienbesitz zum 30. September 2018 beträgt unverändert 576.742 Aktien.

Alle Veränderungen im Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat werden den gesetzlichen Vorschriften entsprechend veröffentlicht und darüber hinaus über die Internetseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich gemacht.

# Bericht des Aufsichtsrats



**Josef Blazicek**

*Vorsitzender des Aufsichtsrats*

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

auch im zehnten Jahr in Folge hat sich die All for One Steeb AG erfolgreich entwickelt. Wir gewinnen viele neue Kunden. Wir wachsen weiter kräftig. Wir bauen unser Geschäft planmäßig weiter aus. Unser robustes Geschäftsmodell, die führende Position in unserem Zielmarkt und der erneut kräftige Anstieg der wiederkehrenden Erlöse sorgen für ein starkes Fundament. Auf dieser Basis investieren wir im Rahmen unserer Strategieoffensive 2022 in unsere Zukunft, stärken unsere Wettbewerbsfähigkeit wie die unserer Kunden und wollen so die Erfolgsgeschichte weiter forciert fortschreiben.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2017/18 wurde der Aufsichtsrat neu zusammengesetzt. So hatte die Hauptversammlung vom 15. März 2018 erstmals Dr. Rudolf Knünz in den 6-köpfigen Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt. Dr. Knünz ist Vorstandsvorsitzender der Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, die zusammen mit der UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, 50,14% der Aktien an der All for One Steeb AG hält. Von den Aktionären erneut in den Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt wurden zudem Josef Blazicek (selbstständiger Kaufmann), Paul Neumann (Vorstand der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich) sowie Peter Fritsch (Geschäftsführer der

BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich). Nicht mehr zur Wahl stand Peter Brogle (selbstständiger Kaufmann), der dem Aufsichtsrat der All for One Steeb AG seit dem Jahr 2000 angehört hat. Von den Arbeitnehmern der All for One Steeb AG wurden im Rahmen der Drittelmitbestimmung bereits am 26. Februar 2018 Maria Caldarelli, Leiterin Legal & Compliance, sowie erneut Jörgen Dalhoff, Organisationsentwicklung, in den neu formierten Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt.

Die ihm nach Gesetz, Satzung, Geschäftsordnung und Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben – insbesondere die Überwachung und Beratung des Vorstands – nahm der Aufsichtsrat im Geschäftsjahr 2017/18 intensiv und mit großer Sorgfalt wahr. Der Aufsichtsrat informierte sich regelmäßig und umfassend – im Regelfall durch schriftliche, ansonsten auch durch mündliche Berichte des Vorstands – über den Gang der Geschäfte, die Geschäftsentwicklung, die Lage der Gesellschaft und des Konzerns, über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns einschließlich der Rentabilität des Eigenkapitals, über die Risikolage, das Risikomanagement und die Compliance sowie über alle grundsätzlichen Fragen der Unternehmensplanung (einschließlich Finanz-, Investitions- und Personalplanung), ferner über Entwicklungen, Entscheidungen und Vorhaben, die für die Gesellschaft von besonderer Bedeutung waren. Dies betraf auch außergewöhnliche Ereignisse, sofern solche zu berichten waren.

Soweit erforderlich, forderte der Aufsichtsrat in Einzelfällen zusätzliche vertiefende Berichte und Informationen an. Der Vorstand hat den Aufsichtsrat stets mit allen erforderlichen Informationen versorgt und entscheidungsnotwendige Unterlagen den Aufsichtsratsmitgliedern jeweils rechtzeitig vor den Aufsichtsratssitzungen zugeleitet. Anlass zu besonderen Prüfungsmaßnahmen bestand nicht.

Im Geschäftsjahr 2017/18 standen vor allem die Weiterentwicklung der Strategie (»Strategie Offensive 2022«), Unternehmenskaufprojekte und Integrationsprojekte sowie die Umsetzung der EU-Datenschutz-Grundverordnung im Vordergrund. Zwischen den Aufsichtsratssitzungen stand der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstand in ständigem Kontakt und ließ sich fortlaufend über die aktuelle Geschäftsentwicklung, den Stand der Projekte sowie über sonstige wichtige Ereignisse und Entscheidungen informieren – auch in persönlichen Gesprächen.



## Schwerpunkte der Sitzungen des Aufsichtsrats

In seinen Sitzungen befasste sich der Aufsichtsrat regelmäßig mit der Überwachung der Projekte, mit dem Geschäftsverlauf und der Geschäftsplanung unter Einbezug der nicht finanziellen Leistungsindikatoren, mit dem Compliance Management sowie mit der Corporate Governance des Unternehmens. Der Aufsichtsrat hat sich über die Risikolage und die Weiterentwicklung des Risikomanagements, insbesondere über das Risiko-früherkennungs- und interne Kontrollsystem informiert. Hierbei hat er sich von der Wirksamkeit und Effizienz des rechnungslegungsbezogenen Kontrollsystems überzeugt, und zwar auch durch stichprobenartige Überprüfung von Einzelfällen. Dabei ergab sich kein Anlass zu Beanstandungen. Zudem hat sich das Gremium eingehend zu Unternehmenskaufprojekten beraten und sich davon überzeugt, dass ein umfassendes Revisionswesen besteht. Die Entwicklung der Diversity des Unternehmens und die Auseinandersetzung mit gesetzlichen Neuerungen bildeten weitere Schwerpunkte der Aufsichtsrats-tätigkeit im aktuellen Berichtsjahr. Ferner hat der Aufsichtsrat eine Effizienzbewertung seiner Arbeit durchgeführt und diskutiert. Schlussfolgerungen aus dieser Analyse hat der Aufsichtsrat in seine Arbeit einbezogen.

Der Aufsichtsrat kam im Berichtsjahr zu fünf Sitzungen zusammen, teilweise in Form von Telefonkonferenzen. Zusätzlich gab es weitere telefonische Abstimmungsgespräche sowie Beschlussfassungen im elektronischen, fernmündlichen oder schriftlichen Verfahren. Insbesondere wurden dabei folgende Themen diskutiert:

Über die wesentlichen Inhalte der Bilanzsitzung am **6. Dezember 2017** wurde bereits im Bericht des Aufsichtsrats an die ordentliche Hauptversammlung am 15. März 2018 sowie im Geschäftsbericht 2016/17 berichtet. Die Schwerpunkte waren dabei die Beratung und eingehende Erörterung der Jahresabschlussunterlagen sowie die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzernabschlusses. In seiner telefonischen Sitzung am **19. Januar 2018** wurde die Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung abschließend erörtert und beschlossen. In der Aufsichtsrats-sitzung am **8. Februar 2018** wurden im Wesentlichen die aktuelle Geschäftsentwicklung einschließlich des Ausblicks für das Geschäftsjahr, der Status von Unternehmenskaufprojekten, die Umsetzung der EU-Datenschutz-Grundverordnung und die bevorstehende ordentliche Hauptversammlung erörtert. Am **15. März 2018** fand die konstituierende Sitzung des neu formierten Aufsichtsrats statt. Die Schwerpunkte dabei bildeten die Wahl des Vorsitzenden, des stellvertretenden Vorsitzenden, sowie die Besetzung des Personalausschusses und des Prüfungsausschusses. In seiner Sitzung am **9. Mai 2018** besprach der Aufsichtsrat vor allem den Geschäftsverlauf in der ersten Hälfte des laufenden Geschäftsjahres sowie den Entwurf des Halbjahresfinanzberichts. Weitere Schwerpunkte dieser Sitzung bildeten die Erörterung des Ausblicks auf das Gesamtjahr, der Status von Unternehmenskaufprojekten, die Effizienz und das Kompetenzprofil

des Aufsichtsrats und die Unternehmensstrategie. Fernmündlich im Umlaufverfahren am 20./23. August 2018 wurde entlang der Weiterentwicklung der Corporate Governance des Unternehmens eine aktualisierte Entsprechenserklärung zum Corporate Governance Kodex verabschiedet. Am 21./ 24. September 2018 wurden zudem im Umlaufverfahren Veränderungen bezüglich einer Tochtergesellschaft verabschiedet.

In seiner ersten Sitzung im neuen Geschäftsjahr 2018/19 am **1./2. Oktober 2018** hat sich der Aufsichtsrat vor allem mit der Planung für das Geschäftsjahr 2018/19 sowie der Folgejahre beschäftigt. In dieser Sitzung wurden zudem der Geschäftsverlauf nach neun Monaten, der Ausblick auf das Gesamtjahr 2017/18, der Status von Unternehmenskaufprojekten, die nichtfinanzielle Erklärung und die Weiterentwicklung der Unternehmensstrategie (»Strategie Offensive 2022«) erörtert. Darüber hinaus wurde ein Rechenzentrumsvertrag besprochen. Am **25. Oktober 2018** wurde in der Aufsichtsrats-sitzung die Unternehmensstrategie besprochen und ein Weiterbildungsprogramm für die Aufsichtsräte beschlossen. In der Aufsichtsrats-sitzung am **16. November 2018** wurden vor allem die Strategie, das Budget 2018/19 sowie die Mittelfristplanung abschließend erörtert und beschlossen (»Strategie Offensive 2022«). Gleichfalls wurde die vorzeitige Verlängerung beider Vorstandsmandate sowie ein neues Vergütungskonzept erörtert und beschlossen. In seiner telefonischen Sitzung am **26. November 2018** hat der Aufsichtsrat den Status eines Unternehmenskaufs erörtert und die Freigabe des Projekts erteilt.

Jedes Mitglied des Gremiums hat im Geschäftsjahr 2017/18 an mindestens 50% der Sitzungen teilgenommen.

## Ausschüsse

Der **Prüfungsausschuss** überwacht insbesondere den Rechnungslegungsprozess, die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems, des Risikomanagement-Systems und des internen Revisionssystems, ferner die Abschlussprüfung, insbesondere die Unabhängigkeit und Qualifikation des Abschlussprüfers sowie dessen Leistungen einschließlich der Beauftragung von zusätzlich erbrachten Nichtprüfungsleistungen. Zudem überwacht der Prüfungsausschuss die Wirksamkeit des Compliance Management Systems. Der Prüfungsausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Ausschussvorsitzender ist das Aufsichtsratsmitglied Peter Fritsch. Zudem gehörten dem Prüfungsausschuss im Berichtsjahr 2017/18 der Aufsichtsratsvorsitzende Josef Blazicek und der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Paul Neumann an. Der Prüfungsausschuss kam im Berichtsjahr zu vier Sitzungen zusammen. Über die wesentlichen Inhalte der Sitzung am **5. Dezember 2017** wurde bereits im Bericht des Aufsichtsrats an die ordentliche Hauptversammlung am 15. März 2018 sowie im Geschäftsbericht 2016/17 berichtet. Die Schwerpunkte waren dabei die Beratung und eingehende Erörterung der Jahresabschlussunterlagen. Am **5. Dezember 2017** fand zudem eine Sitzung zur Prüfung und Genehmigung im Vorfeld von Beauftragungen von Nichtprüfungsleistungen statt. Zusätzlich dazu gab es weitere telefonische

Abstimmungsgespräche sowie Beschlussfassungen im Umlaufverfahren. Auf diesem Wege wurde zudem die Bestellung des Prüfers für den Jahres- und den Konzernabschluss 2017/18 initiiert, die vom Aufsichtsrat – gestützt auf die Empfehlung des Prüfungsausschusses – der Hauptversammlung am 15. März 2018 als Wahlvorschlag unterbreitet wurde. In seiner Sitzung am **8. Februar 2018** hat der Prüfungsausschuss die Prüfungsschwerpunkte für die interne Revision für das Geschäftsjahr 2017/18 bestimmt und die Freigabe eines Kontingents für die Beauftragung von Nichtprüfungsleistungen erteilt. Nach der Neubesetzung des Aufsichtsratsgremiums im Rahmen der ordentlichen Hauptversammlung am 15. März 2018 fand am **9. Mai 2018** die konstituierende Sitzung des Prüfungsausschusses und die Wahl des Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden statt. Die Festlegung der Prüfungsschwerpunkte für die Jahresabschlussprüfung hat der Prüfungsausschuss in seiner Sitzung am **16. November 2018** beschlossen.

Der **Personalausschuss** besteht aus drei Mitgliedern. Der Aufsichtsratsvorsitzende Josef Blazicek führt den Vorsitz und koordiniert dessen Arbeit. Zudem gehörten dem Personalausschuss im Berichtsjahr der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitzende Paul Neumann und – bis zu seinem Ausscheiden aus dem Aufsichtsrat am 15. März 2018 – auch das Aufsichtsratsmitglied Peter Brogle an, ehe Aufsichtsratsmitglied Dr. Rudolf Knünz (ab 15. März 2018) zum neuen Mitglied des Personalausschusses gewählt wurde. Der Ausschuss ist vorwiegend für Vorschläge an den Aufsichtsrat für die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern, für die Vorstandsverträge, für die Vorbereitung der Festsetzung der Vorstandsvergütung sowie für die Überprüfung des Vergütungssystems des Vorstands zuständig. Der Personalausschuss kam im Berichtsjahr zu drei Sitzungen zusammen. In der Sitzung am **6. Dezember 2017** wurde die variable Vergütung des Vorstands für das Geschäftsjahr 2016/17 abschließend beschlossen. Am **15. März 2018** fand die konstituierende Sitzung des Personalausschusses und die Wahl des Vorsitzenden und stellvertretenden Vorsitzenden statt. In der Sitzung am **9. Mai 2018** wurde eine Anpassung der laufenden Vorstandsverträge bezüglich der variablen Vergütung beschlossen. In seiner Sitzung am **25. Oktober 2018** hat der Personalausschuss die vorzeitige Verlängerung der zum 30. September 2019 auslaufenden Vorstandsverträge und das Vergütungssystem in Hinblick auf eine Verlängerung erörtert. Beschlossen wurden die neuen Vorstandsverträge und das neue Vergütungssystem für den Vorstand in der Sitzung des Personalausschusses am **16. November 2018**. Über diese Sitzungen hinaus fanden zudem Abstimmungsgespräche statt.

### Jahres- und Konzernabschluss sowie Lageberichte

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, Geschäftsstelle Stuttgart (»KPMG«) wurde von der ordentlichen Hauptversammlung der All for One Steeb AG am 15. März 2018 zum Abschluss- und Konzernabschlussprüfer für das Geschäftsjahr 2017/18 gewählt. Der Prüfungsausschuss hatte

der KPMG den Auftrag zur Prüfung erteilt. Die KPMG hat den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss einschließlich des Lageberichts sowie den Konzernabschluss einschließlich des Konzernlageberichts, jeweils das Geschäftsjahr 2017/18 betreffend, geprüft und mit einem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen.

Die Abschlussunterlagen und die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2017/18 sind dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat rechtzeitig zur Prüfung vorgelegt worden. Der Prüfungsausschuss hat die Unterlagen in seiner Sitzung am **11. Dezember 2018** eingehend geprüft und mit dem anwesenden Abschlussprüfer und dem Vorstand ausführlich diskutiert und den Beschluss des Aufsichtsrats zur Billigung des Jahres- und Konzernabschlusses in seiner Sitzung am **12. Dezember 2018** vorbereitet. In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 11. Dezember 2018 berichtete der Abschlussprüfer über die Ergebnisse seiner Prüfung. Dessen Erläuterungen, insbesondere zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft und des Konzerns, wurden ausführlich diskutiert. Sämtliche Fragen des Prüfungsausschusses wurden beantwortet. Zudem hat sich der Prüfungsausschuss davon überzeugt, dass seitens des Abschlussprüfers keine Befangenheitsumstände vorliegen. Auch über die von KPMG erbrachten Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung hat sich der Prüfungsausschuss eingehend informiert. Zudem hat sich der Prüfungsausschuss in seiner Sitzung am 11. Dezember 2018 im Rahmen seiner Überwachungsfunktion eingehend mit dem internen Kontroll- und Risikomanagement- sowie dem Compliance Management System der Gruppe befasst und sich von seiner Wirksamkeit überzeugt. Die Risikomanagement-Unterlagen für das Geschäftsjahr 2017/18 sind dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat rechtzeitig zur Prüfung vorgelegt worden. Zudem berichteten der Risk-Manager und der Leiter der internen Revision dem Prüfungsausschuss direkt über die Ergebnisse ihrer Berichte. Darüber hinaus stellte der Compliance Officer das konzernweite Compliance Management System dar und wurde vom Prüfungsausschuss zu Compliance Verstößen befragt. Sämtliche Fragen des Prüfungsausschusses wurden beantwortet. Zudem hat der Prüfungsausschuss in seiner Sitzung am 11. Dezember 2018 die zusammengefasste nichtfinanzielle Konzernklärung (»nichtfinanzieller Konzernbericht«) eingehend erörtert und geprüft. Sämtliche Fragen dazu wurden vom Vorstand vollständig beantwortet. Eine externe Auditierung des nichtfinanziellen Konzernberichts ist nicht erfolgt.

In der bilanzfeststellenden Aufsichtsratssitzung am **12. Dezember 2018** berichtete der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat über seine Erörterung mit dem Abschlussprüfer und dem Vorstand, über seine Überwachung des Rechnungslegungsprozesses sowie über die Ergebnisse seiner eigenen Prüfung. Der Prüfungsausschuss berichtete dem Aufsichtsrat ferner, dass er sich im Rahmen seiner Überwachungsfunktion mit dem internen Kontroll- und Risikomanagement-System, der internen Revision und dem Compliance Management System der

Gruppe befasst und sich von seiner Wirksamkeit und seiner Angemessenheit überzeugt hat. In seiner eingehenden, eigenen Überprüfung überzeugte sich der Aufsichtsrat auch selbst von der Wirksamkeit und von der Angemessenheit des internen Kontroll- und Risikomanagement Systems sowie des Compliance Management Systems. Sämtliche Fragen des Aufsichtsrats dazu wurden vom Risk-Manager, vom Compliance Officer, vom Leiter der internen Revision und vom Vorstand beantwortet. Zudem berichtete der Abschlussprüfer dem Aufsichtsrat ausführlich über die Prüfung und die zuvor in der Sitzung des Prüfungsausschusses vorgestellten und erörterten Ergebnisse. In Anwesenheit des Abschlussprüfers hat der Aufsichtsrat am 12. Dezember 2018 die Jahresabschlussunterlagen abschließend beraten und gelangte zu der Überzeugung, dass die Prüfung durch die KPMG ordnungsgemäß durchgeführt wurde und die Prüfungsberichte wie auch die Prüfung selbst den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Sämtliche Fragen des Aufsichtsrats wurden vom Abschlussprüfer und vom Vorstand beantwortet. Der Aufsichtsrat stimmte in seiner Beurteilung der Lage von Gesellschaft und Konzern mit der vom Vorstand im Konzernlagebericht und Lagebericht zum Ausdruck gebrachten Einschätzung überein. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung des Jahresabschlusses, des Konzernabschlusses und der Lageberichte durch den Aufsichtsrat hatte dieser keine Einwendungen gegen den vom Vorstand aufgestellten Jahres- und Konzernabschluss, folgte den Empfehlungen des Prüfungsausschusses und stimmte dem Prüfungsergebnis des Abschlussprüfers zu. Der Aufsichtsrat billigte am 12. Dezember 2018 den vom Vorstand aufgestellten Jahres- und Konzernabschluss. Der Jahresabschluss der All for One Steeb AG war damit gemäß §172 Aktiengesetz festgestellt. Dem vom Vorstand zuvor erläuterten Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns stimmte der Aufsichtsrat nach einer eingehenden Erörterung zu. Zudem hat sich der Aufsichtsrat in seiner Sitzung vom 12. Dezember 2018 mit den Diversity Zielen von Vorstand und Aufsichtsrat befasst sowie die aktuelle Geschäfts- und die Tagesordnung zur ordentlichen Hauptversammlung am 13. März 2019 erörtert. Auch hat sich der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 12. Dezember 2018 vom Prüfungsausschuss über die Ergebnisse seiner Überprüfung des nichtfinanziellen Konzernberichts unterrichten lassen und diesen auch selbst eingehend erörtert und geprüft. Sämtliche Fragen des Aufsichtsrats dazu wurden vom Vorstand beantwortet. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung hatte der Aufsichtsrat keine Einwendungen gegen den vom Vorstand aufgestellten nichtfinanziellen Konzernbericht, folgte den Empfehlungen des Prüfungsausschusses und erteilte die Freigabe zu dessen Veröffentlichung.

### Abhängigkeitsbericht

Der Vorstand hat gemäß §312 Aktiengesetz einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt. Der Abschlussprüfer hat diesen Bericht geprüft und mit folgendem Bestätigungsvermerk versehen:

»Nach unserer pflichtmäßigen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.«

Der Abhängigkeitsbericht des Vorstands und der hierüber erstattete Prüfungsbericht des Abschlussprüfers wurden dem Prüfungsausschuss und dem Aufsichtsrat rechtzeitig zur Kenntnis gebracht. In seinen Sitzungen am 11. und 12. Dezember 2018 haben der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat diese Unterlagen nochmals eingehend geprüft und diskutiert. Beanstandungen haben sich nicht ergeben.

### Corporate Governance

Im Geschäftsjahr 2017/18 haben sich Aufsichtsrat und Vorstand mit der Weiterentwicklung der Corporate Governance bei der All for One Steeb AG eingehend beschäftigt und sich dazu mit den am 24. April 2017 in Kraft gesetzten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 7. Februar 2017 weiter auseinandergesetzt. An der Verankerung der Empfehlungen im Tagesgeschäft wird unvermindert weitergearbeitet. Der Verpflichtung zur gemeinsamen Entsprechenserklärung von Vorstand und Aufsichtsrat gemäß §161 Aktiengesetz wurde im September 2018 nachgekommen. Der Wortlaut wurde auf der Internetseite der Gesellschaft im Bereich »Investor Relations« veröffentlicht. Weitere Informationen zur Corporate Governance enthält der Corporate Governance Bericht innerhalb des Geschäftsberichts. Interessenkonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber offenzulegen sind und über die die ordentliche Hauptversammlung zu informieren ist, sind im Berichtszeitraum nicht aufgetreten.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand, der Geschäftsleitung und allen Mitarbeitern der All for One Steeb Gruppe. Mit ihrem hohen persönlichen Einsatz und ihrem Know-how haben sie unsere Kunden und damit All for One Steeb einen weiteren großen Schritt nach vorne gebracht. Der Aufsichtsrat ist überzeugt, dass mit der Umsetzung der Strategie Offensive 2022 sehr gute Chancen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des Geschäfts bestehen.

Filderstadt, den 12. Dezember 2018  
Für den Aufsichtsrat

Josef Blazicek  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

# Konzernlagebericht

der All for One Steeb AG.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

<b>1. GRUNDLAGEN DES KONZERNS</b>	<b>21</b>
1.1. Allgemeine Informationen	21
1.2. Strategie	21
1.3. Geschäftsmodell und Portfolio	22
1.4. Kunden	23
1.5. Mitarbeiter	23
1.6. Steuerungssystem: finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren	24
<b>2. WIRTSCHAFTSBERICHT</b>	<b>25</b>
2.1. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	25
2.2. Akquisitionen	26
2.3. Geschäftsverlauf	26
2.3.1. Entwicklung der Ertragslage	27
2.3.2. Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage	29
2.3.3. Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage	31
<b>3. CHANCEN- UND RISIKOBERICHT</b>	<b>31</b>
3.1. Chancenmanagement	32
3.2. Risikomanagement System	35
3.3. Internes Kontrollsystem	35
3.4. Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung	36
3.5. Einzelrisiken im Überblick	36
3.6. Gesamtrisikoprofil	43
<b>4. PROGNOSEBERICHT</b>	<b>43</b>
<b>5. SONSTIGE ANGABEN</b>	<b>45</b>
5.1. Abhängigkeitsbericht	45
5.2. Erklärung zur Unternehmensführung	45
5.3. Vergütungsbericht	45
5.4. Übernahmerelevante Angaben	46

## 1. Grundlagen des Konzerns

### 1.1. Allgemeine Informationen

Die All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, gilt als führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand im deutschsprachigen Markt. Die Gesellschaft notiert im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse (ISIN DE000 5110001, WKN 511 000).

#### Der Konzern der All for One Steeb AG

»All for One Steeb AG«, »All for One Steeb«, »All for One Steeb Gruppe«, »Gesellschaft«, »Unternehmen« oder »Konzern« bezeichnet in diesem Konzernlagebericht – sofern nicht anders vermerkt – den Konzern der All for One Steeb AG einschließlich ihrer Tochtergesellschaften.

#### Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr 2017/18 der All for One Steeb AG begann am 1. Oktober 2017 und endete am 30. September 2018. Die korrespondierende Vorjahresperiode umfasst demnach den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis zum 30. September 2017.

#### Rundungsdifferenzen

Sofern nicht anders vermerkt, ermitteln wir die Prozentangaben in diesem Konzernlagebericht auf Basis der Werte in TEUR. Dadurch können – etwa bei der Addition von Angaben in Mio. EUR – vereinzelt geringfügige Rundungsdifferenzen auftreten.

#### Geschlechtsform

Aus Vereinfachungsgründen verwenden wir nur eine Geschlechtsform. Jede andere Geschlechtsform ist darin ausdrücklich mit eingeschlossen.

#### Vorausschauende Aussagen

Dieser Konzernlagebericht enthält Aussagen, die sich auf die zukünftige Entwicklung der All for One Steeb AG sowie auf wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen beziehen. Diese Aussagen stellen Einschätzungen dar, die wir auf Basis der uns zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Konzernlageberichts zur Verfügung stehenden Informationen getroffen haben. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder etwa weitere Chancen oder Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den zurzeit erwarteten Ergebnissen abweichen.

#### Nichtfinanzielle Erklärung und »Entgeltbericht«

Unsere nichtfinanzielle Erklärung haben wir in Form eines gesonderten Berichts (»zusammengefasste nichtfinanzielle Konzernklärung« gemäß §315b Handelsgesetzbuch bzw.

DRS 20 Tz. 248] auf unserer Homepage im Bereich Investor Relations veröffentlicht. Darin enthaltene Angaben, die nicht den Konzern, sondern lediglich das Einzelunternehmen All for One Steeb AG betreffen, sind in unserer zusammengefassten nichtfinanziellen Konzernklärung gesondert gekennzeichnet (§298 Absatz 2 Satz 3 Handelsgesetzbuch). Auch unseren Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit (»Entgeltbericht«) haben wir in Form eines gesonderten Berichts im Investor Relations Bereich auf unserer Homepage veröffentlicht.

### 1.2. Strategie

Die All for One Steeb AG gilt nach eigener Einschätzung als führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand und ist die Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Mittelstandsmarkt. Als strategischer Partner in allen Aspekten der Digitalisierung wollen wir unsere Kunden umfassend und dauerhaft betreuen, ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und so hohe wiederkehrende Erlöse erzielen. Eine Schlüsselrolle kommt dabei unseren Cloud Services zu. Unser Branchen- und Vertriebsfokus liegt schwerpunktmäßig auf Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Automobilzuliefer- und der Konsumgüterindustrie in den deutschsprachigen Ländern. Als Gründungsmitglied von United VARs, dem weltweiten Netzwerk führender SAP-Mittelstandspartner, bieten wir unseren stark exportorientierten Kunden auch vor Ort in über 90 Ländern der Welt ein umfassendes Beratungs- und Serviceangebot.

Das Voranschreiten der Digitalen Transformation verändert unser gesamtes Umfeld schnell und einschneidend (»disruptiv«). Um die Chancen dieser Entwicklungen konsequent zu nutzen und die gleichfalls erhöhten Risiken zu begrenzen, arbeiten wir intensiv an der Weiterentwicklung unserer Strategie. So positionieren wir uns verstärkt als ganzheitlich integrierter Anbieter mit einem gezielt weiter ausgebauten Portfolio für den Mittelstand sowie für die Fachabteilungen von Großunternehmen.

Marktbeobachter wie ISG (Information Services Group GmbH, Frankfurt), PAC (Pierre Audoin Consultants GmbH, München), Lünendonk (Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim) oder die Crisp Research AG, Kassel, zählen uns auch in Teilmärkten, etwa bei Cloud Transformation, Big Data, Business Analytics und Performance Management, Human Capital und Application Management Services oder Managed Communications und Collaboration zu den führenden IT-Dienstleistern [vergl. unter anderem *Provider Lens Managed Services and Transformation – Midmarket, ISG, 2018; Provider Lens SAP HANA Services, ISG, 2018; PAC Radar SAP Services, 2017*]. Im »Deutschland Test Digital Champion / Unternehmen mit Zukunft« stehen wir auf Platz 1 der Unternehmen in der Informations- und Telekommunikationsbranche (*Quelle: Focus Money,*

*Ausgabe 10/2018*). Außerhalb von IT-Markt Rankings wurde die All for One Steeb AG im aktuellen Berichtsjahr erstmals auch branchenunabhängig bei »Großer Preis des Mittelstandes 2018« als eines der besten Unternehmen ausgezeichnet.

### 1.3. Geschäftsmodell und Portfolio

Mit unserem Geschäftsmodell, das Geschäftsprozess-, Technologie- und Strategie-Know-how mit intelligenten IT-Lösungen und Services zusammenführt, begleiten wir alle Unternehmensbereiche unserer Kunden rund um Digitalisierung ganzheitlich und aus einer Hand. Unser Gesamtleistungsangebot zielt damit auf sämtliche Facetten einer digitalen Unternehmenstransformation. Darin eingeschlossen sind Themenfelder wie etwa Strategie, Geschäftsmodell, Produkt- und Serviceinnovation, Geschäftsabläufe in allen Fachbereichen, Unternehmensorganisation und -kultur, Neues Arbeiten, Lieferketten (»Digital Supply Chain«) und Kundeninteraktion (»Customer Experience«). Unsere Kunden können so die Digitale Transformation besser meistern, Innovationen schneller und sicherer umsetzen und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Den Betrieb der Anwendungslandschaften koordinieren und überwachen (»orchestrieren«) wir aus der Cloud.

Zur Ausrichtung unseres Portfolios und unseres Geschäftsmodells auf neue Wachstumsfelder nutzen wir konsequent und aktiv die Chancen neuer, aussichtsreicher Technologien und Anwendungen, vor allem von SAP, zunehmend auch von Microsoft und IBM, die wir mit eigenen Lösungen und Services ergänzen.

#### Branchenfokussierte Leistungsangebote

Eine wesentliche Säule unseres integrierten Geschäftsmodells bilden eigene Branchenlösungen auf Basis einer neu entwickelten Geschäftsprozessbibliothek (»Scope Items«) für SAP S/4HANA. Sie enthält Geschäftsabläufe und Business Szenarien unserer Zielbranchen, die einfach und schnell vom Kunden getestet und aktiviert werden können. Mit diesem neuartigen Angebot richten wir uns vor allem an Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, an die Automobilzulieferindustrie sowie an die Konsumgüterindustrie. Wir wollen so eine Führungsrolle beim Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA im Mittelstand einnehmen und die Marktdurchdringung in unseren Kernmärkten weiter ausbauen.

#### Vertrieb und Kundenbetreuung

In Deutschland, Österreich und der Schweiz betreuen wir unsere Kunden schwerpunktmäßig mit eigenen Vertriebs-, Beratungs- und Supportressourcen. Neben unserer Schlüsselkundenbetreuung (»Key Account Management«) sowie geographisch und themenbezogen ausgerichteten Direktvertriebsteams gehört dazu auch ein indirekter Vertriebskanal »All for One Steeb Businesspartner«. Mit unseren Partnern arbeiten wir »wie aus einer Hand« zusammen, um unsere Kunden mög-

lichst umfassend und ganzheitlich zu betreuen. Unsere Beratung in der deutschsprachigen Region erfolgt kundennah aus einer Vielzahl von Standorten.

Für die weltweite Betreuung unserer Kunden haben wir in 2006 das Partnernetzwerk United VARs gegründet, das durch starke lokale Präsenz in heute über 90 Ländern professionelle Vor-Ort-Services und eine Betreuung nach einheitlichen Qualitätsstandards und anerkannten Projektmethoden bietet. Für die All for One Steeb AG bedeutet United VARs nicht nur ein hohes Maß an Effizienz und Leistungsfähigkeit zur weltweiten Vor-Ort-Betreuung internationaler Kunden, sondern ist zudem Schlüssel zur Kundengewinnung in unseren stark exportorientiert Zielmärkten im deutschsprachigen Raum. United VARs ist zudem einer von lediglich neun »SAP Global Platinum Reseller«.

#### SAP-Partnerschaft, SAP-Ökosystem, Partnerschaft mit Microsoft und weitere bedeutende Partnerschaften

All for One Steeb betreut die nach eigener Einschätzung größte installierte SAP-Mittelstandskundenbasis in der deutschsprachigen Region direkt, d.h. im Rahmen von Softwarewartungsverträgen sowie Cloud Verträgen. Daher steht die Partnerschaft mit SAP im Zentrum unseres Tagesgeschäfts. Auch SAP selbst unterstreicht den hohen Stellenwert, den die All for One Steeb AG im SAP-Mittelstandsmarkt einnimmt. So wurde All for One Steeb im Berichtsjahr von SAP mehrfach für herausragende Leistungen ausgezeichnet (u.a. SAP Pinnacle Award 2018 SAP Hybris Partner of the Year). Zudem hat SAP die All for One Steeb AG mit Blick auf ihr umfassendes Lösungs und Service Portfolio vielfältig zertifiziert (etwa: »SAP-Certified Provider of Cloud Services«, »SAP-Certified Provider of HANA Operation Services«, viele weitere). Deutlich weiter ausgebaut wurde im Berichtsjahr zudem die Partnerschaft mit Microsoft, unter anderem als »Microsoft Hosting Partner Gold«, »Microsoft Access and Identity Partner Gold« und als »Microsoft Shared Computer Activation Partner«. Zusätzliche Impulse erfährt unsere erweiterte Partnerschaft mit Microsoft aus dem Umstand, dass auch SAP und Microsoft selbst ihre Zusammenarbeit im Berichtsjahr weiter intensiviert haben. Über SAP, Microsoft und auch IBM hinaus arbeitet All for One Steeb zudem eng mit Technologiepartnern wie etwa NetApp, Cisco und VmWare zusammen.

#### Wettbewerb

All for One Steeb ist einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt. Neben ERP-Herstellern und Systemhäusern außerhalb von SAP befinden sich unter den Wettbewerbern auch andere SAP-Reseller, Microsoft Partner und international tätige IT-Dienstleister. Zudem konkurriert die Gesellschaft mit Fachbereichslösungen spezialisierter Anbieter etwa für Personalmanagement, für den Finanzbereich oder für Vertrieb und Marketing. Unter den Mitbewerbern befinden sich zudem SAP-Beratungseinheiten großer internationaler IT-Dienstleistungskonzerne sowie verstärkt auch kundeneigene IT-Aktivitäten.

## Zwei Segmente – CORE und LOB

Die Führung, Planung und Steuerung unseres Geschäfts erfolgt in Form zweier Segmente: CORE und LOB. Das **Segment CORE** umfasst ERP und Collaborationslösungen für die Kerngeschäftsprozesse von Unternehmen. Das **Segment LOB** (»Lines of Business«) enthält unser Geschäft mit IT-Lösungen für Fachbereiche wie Vertrieb und Marketing oder Personal, die verstärkt aus der Cloud konsumiert werden.

### 1.4. Kunden

Als strategischer Partner unterstützen wir unsere Kunden ganzheitlich bei der Digitalen Transformation, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, ihre Geschäftsabläufe durchgängiger und leistungsfähiger zu gestalten, die Sicherheit und die Verfügbarkeit ihrer unternehmenskritischen Softwareanwendungen und Systeme zu erhöhen und damit nachhaltig erfolgreich am Markt zu agieren. Zudem unterstützen wir unsere Kunden mit Strategie-, Software-, Technologie- und Prozess-Innovationen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle genauso wie bei der vorausschauenden Planung, Steuerung und Analyse von Geschäftsentwicklungen. Unser besonderes Augenmerk gilt zudem dem »Human Capital« etwa zur Schaffung neuer Arbeitswelten im Rahmen von umfassenden Digitalisierungsprojekten. Dazu arbeiten wir auf allen Ebenen eng mit unseren Kunden zusammen. Unser umfassendes Kundenkommunikationsprogramm umfasst unter anderem regelmäßige, stufengerechte Event Formate. Zudem nutzen wir in hohem Maße und sehr gezielt eigene Online und Social Media-Kanäle, um mit Kunden zu kommunizieren. Damit fördern wir aktiv den Erfahrungsaustausch unter den Kunden und ihren Abteilungen und Bereichen. Zudem erhalten wir so einen frühzeitigen Einblick und Mitwirkungsmöglichkeiten bei neuen Entwicklungen und Anwendungsfeldern.

### 1.5. Mitarbeiter

Für ein IT-Dienstleistungsunternehmen ist nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg eng mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern verbunden. Konsequente und nachhaltige Personalentwicklung bildet daher eine tragende Säule unserer Wachstumsstrategie. Wir wollen so den hohen Leistungswillen unserer Mitarbeiter im Hinblick auf herausragende Servicequalität und hohe Kundenzufriedenheit erhalten und fördern und zudem den Umfang unserer Personalressourcen passend zu unseren Wachstumsplänen steuern.

Gleichfalls wollen wir unser Image als attraktiver Arbeitgeber weiter steigern und dem hohen Fachkräftemangel besser entgegenwirken. So haben wir im aktuellen Berichtsjahr unsere Recruiting-Strategie neu ausgerichtet. Ihren Kernbestandteil bildet »Zuhause bei All for One Steeb«. In dieser »Homestory« zeigen Mitarbeiter und Vorstand, wie sie ihr ganz privates Umfeld und Arbeiten bei All for One Steeb miteinander in Einklang bringen. Die breit angelegte »Corporate Influencer Kampagne« umfasst unter anderem Videos und E-Books in Verbindung mit

digitalen Stellenanzeigen und unserem Arbeitgeberprofil auf den für Jobsuchende bedeutenden Social Media-Kanälen sowie im Karrierebereich auf unserer Homepage. Punkte wie spannende Aufgaben, flexible Arbeitszeiten in gelebter Homeoffice-Kultur, Zeitwertkonten für Auszeiten, Teilzeitbeschäftigungen und viele weitere Benefits kommen hier stets besonders zur Geltung. Mit »UP Talent«, unserem Programm zur Talententwicklung, machen wir »High Potentials« fit für zukünftige Herausforderungen. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung unserer Führungskultur erheben wir systematisch und ermitteln dazu unter anderem jährlich einen Führungskultur-Index.

Insgesamt konnten wir die Anzahl und Qualität der Bewerbungen auf unsere vielen offenen Stellen weiter erhöhen. Dazu haben auch spezielle Incentive Programme (»Mitarbeiter werben Mitarbeiter«) beigetragen. Bei Arbeitgeberbewertungen, die stark auf Mitarbeiterbewertungen in führenden Online Personalportalen wie Kununu und XING basieren, wurden wir mehrfach ausgezeichnet. So zählen wir unter anderem zu »Deutschlands beste Arbeitgeber« (*Focus, 2018*) und »Deutschlands beste Jobs mit Zukunft« (*Focus, 2018*).

Auch auf Seiten der Ausbildung engagiert sich All for One Steeb stark. Wir bieten Ausbildungsplätze, unter anderem für Fachinformatik, Systemintegration oder Anwendungsentwicklung, IT-Systemkaufmann und Kaufmann für Büromanagement. Wir kooperieren mit Hochschulen bei der Ausbildung von Studenten des Accounting und Controlling (Bachelor of Arts), Wirtschaftsinformatik oder Informatik (beide Bachelor of Science). Darüber hinaus werden Semester-, Bachelor- und Masterarbeiten betreut. Wir gehen Schul- und Hochschulpatenschaften ein und bieten Schülern und Studenten Orientierungstage und Praktika an. Für Auszubildende genauso wie für Trainees – Hochschulabsolventen, die wir etwa zu SAP S/4HANA Beratern ausbilden – haben wir zudem spezifische Ausbildungsprogramme entwickelt, um unseren hohen Bedarf an praxisnah ausgebildeten Fachkräften besser abzudecken.

Die Gehälter beinhalten neben einer fixen Vergütung zusätzliche leistungsorientierte variable Anteile sowie eine ergebnisorientierte Komponente. Die Höhe der variablen Anteile und der ergebnisorientierten Komponente ist abhängig vom Tätigkeitsbereich und von der Stellung im Unternehmen.

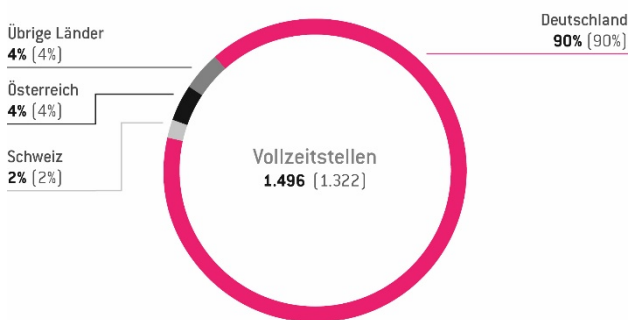
Die Fortsetzung unseres Wachstumskurses hängt ganz entscheidend vom weiteren Personalaufbau ab. Der Fachkräftemangel hat sich im aktuellen Berichtsjahr weiter erhöht. Die Personalmärkte erweisen sich als überaus eng. Daher haben wir uns im Personal Recruiting weiter verstärkt und haben zudem unsere Ausbildungsaktivitäten deutlich forciert. Den Rückgang der Mitarbeiterbindung von 94,3% (2016/17) auf 91,6% führen wir auf den erhöhten Wettbewerb bei der Rekrutierung gut ausgebildeter Fachkräfte zur Besetzung der vielen offenen Positionen in unserer Branche genauso wie bei unseren Kunden zurück. Der Gesundheitsindex hat sich gegenüber dem Vorjahr erhöht und beträgt nunmehr 97,5% (2016/17: 97,4%). Die

Ermittlung dieser beiden nicht finanziellen Leistungsindikatoren ist im Punkt 1.6 (Steuerungssystem) erläutert.

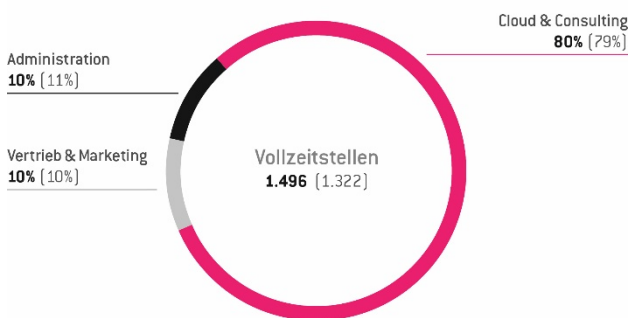
Durch weitere Neueinstellungen wurde der Personalbestand zum 30. September 2018 um 14% auf 1.677 Mitarbeiter (30. Sep 2017: 1.476 Mitarbeiter) gesteigert, davon waren 49 Auszubildende und Trainees (30. Sep 2017: 44 Mitarbeiter). Die durchschnittliche Personalkapazität erhöhte sich von 1.262 [2016/17] auf 1.436 [2017/18] Vollzeitstellen. Von den 1.496 Vollzeitstellen zum 30. September 2018 (30. Sep 2017: 1.322) entfielen insgesamt 1.341 auf Deutschland (30. Sep 2017: 1.186), 56 Vollzeitstellen auf Österreich (30. Sep 2017: 50), 34 Vollzeitstellen auf die Schweiz (30. Sep 2017: 27) sowie 65 Vollzeitstellen auf die übrigen Länder (30. Sep 2017: 59).

Die nachfolgenden Übersichten stellen die gerundete prozentuale Verteilung der Vollzeitstellen zum 30. September 2018 dar:

#### Verteilung nach Ländern in %



#### Verteilung nach Bereichen in %



Zum 30. September 2018 entfielen von den 1.496 Vollzeitstellen (30. Sep 2017: 1.322), 1.194 auf den Bereich Cloud und Consulting (30. Sep 2017: 1.040), 150 auf Vertrieb und Marketing (30. Sep 2017: 141) sowie 152 auf die administrativen Bereiche (30. Sep 2017: 141).

#### Vielfalt im Unternehmen (>Diversity<)

Qualifikation, fachliche Eignung und »kultureller Fit« gelten für uns als die entscheidenden Kriterien bei der Besetzung von Stellen und Positionen. Gleichfalls sprechen wir entlang unseres »Diversity Konzepts« verstärkt gezielt Bewerberinnen an und fördern die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, bieten wir etwa auch auf den Führungsebenen Teilzeitmodelle an, ermöglichen generell das Arbeiten aus dem Home Office und unterstützen bei der Suche und Auswahl von passenden Kinder- und Altenbetreuungsmodellen.

Unsere im Sommer 2015 gefassten »Diversity Ziele« dienen uns langfristig als Richtschnur und hatten daher auch für das aktuelle Berichtsjahr unverändert Bestand. So hatten wir uns zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil für die zweite Managementebene der All for One Steeb AG (Muttergesellschaft, ohne Tochtergesellschaften) auf mindestens 10% (Stand 30. Sep 2018: 0%, 30. Sep 2017: 0%), für die dritte Managementebene der Gesellschaft auf mindestens 20% (Stand 30. Sep 2018: 18%, 30. Sep 2017: 20%) zu erhöhen. Somit haben wir unsere Langfristziele im Mehrjahresvergleich auch weiterhin nur teilweise erreicht. Für zusätzliche Impulse könnte hier auch unser im aktuellen Berichtsjahr neu konzipiertes und erstmals aufgesetztes Talententwicklungsprogramm (>UP Talent<) sorgen.

Zudem hatte der Aufsichtsrat im Mai 2015 beschlossen, mit dem Frauenanteil im Vorstand die Zielgröße von 20% erreichen zu wollen und den Frauenanteil im Aufsichtsrat auf mindestens 16,66% zu steigern. Auch hier haben wir unsere Langfristziele weiterhin nur teilweise erreicht. So konnte im aktuellen Berichtsjahr der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf 16,66% (Stand 30. Sep 2017: 0%) erhöht werden. Im Vorstand liegt der Frauenanteil unverändert bei 0% (Stand 30. Sep 2017: 0%).

Auch kleine Schritte, etwa unsere regelmäßigen »Girls Days«, mit denen wir Schülerinnen stärker an technische Berufsfelder heranführen wollen, sollten langfristig unsere »Diversity« stärken. Insgesamt ist unser Frauenanteil im Konzern zum Berichtsjahresende auf 30,9% (30. Sep 2017: 29,7%) bezogen auf 1.677 Mitarbeiter (30. Sep 2017: 1.476 Mitarbeiter) gestiegen. Über Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern insbesondere auch mit Blick auf die Entgeltgleichheit berichten wir in unserem gesonderten Entgeltbericht auf unserer Homepage im Bereich Investors Relations.

#### 1.6. Steuerungssystem: finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Da in einem Dienstleistungsunternehmen wie der All for One Steeb AG dem Faktor »Personal« in vielerlei Hinsicht eine wichtige Bedeutung zukommt, umfasst unser konzernweites Steuerungssystem folgende **nicht finanzielle Leistungsindikatoren**:



## Mitarbeiterbindung

Unser Geschäftserfolg hängt wesentlich von der Qualität ab, mit der wir Geschäftspartner wie Kunden, Lieferanten oder Aktionäre betreuen. Personelle Kontinuität und die Fähigkeit, auf dieser Basis nachhaltig stabile und belastbare Geschäftspartnerbeziehungen aufzubauen und zu erhalten, beeinflusst die Wahrnehmung unserer Betreuungsqualität erheblich. Als Steuerungsgröße dazu dient uns deshalb die Mitarbeiterbindung (100% minus Verhältnis von ungewollten Abgängen zum Personalbestand am Anfang der Berichtsperiode plus den Zugängen im Berichtsjahr).

## Gesundheitsindex

Unser Gesundheitsmanagement-Programm zielt darauf ab, die hohe Leistungsfähigkeit unseres Personals zu erhalten und weiter auszubauen. Zudem wollen wir damit möglichen krankheitsbedingten Ausfällen proaktiv entgegenwirken. Als Steuerungsgröße dazu dient uns deshalb der Gesundheitsindex (100% minus Anzahl Krankentage bezogen auf die Sollarbeits-tage einer Berichtsperiode).

Die nicht finanziellen Steuerungsgrößen werden gruppenweit durchgängig nach einheitlicher Systematik ermittelt, analysiert und geplant und im Hinblick auf ihre Zielerreichung wie auf ihren Einfluss auf die Erreichung der finanziellen Ziele überwacht. Unser Prognosebericht (vergl. Punkt 4) enthält auch Angaben zu den nicht finanziellen Leistungsindikatoren. Auf der Ebene von Tochtergesellschaften, Abteilungs- und Teamleitungen kommen zudem weitere, nicht finanzielle Leistungsindikatoren zur Feinsteuerung zum Einsatz. Dabei handelt es sich jedoch überwiegend um rein qualitative Zielgrößen. So sind etwa in den Zielvereinbarungen vieler Mitarbeiter aus der Beratung konkrete Qualifizierungsmaßnahmen verankert.

Neben den nicht finanziellen Leistungsindikatoren beinhaltet das Steuerungssystem der All for One Steeb AG **finanzielle Leistungsindikatoren**. Wie im Vorjahr kamen dazu auch im aktuellen Berichtsjahr 2017/18 unverändert die beiden Steuerungsgrößen Umsatzerlöse (IFRS) und operatives Ergebnis (EBIT, IFRS) zur Anwendung. Beide Steuerungsgrößen sind im Hinblick auf einen möglichst nachhaltig profitablen Wachstumskurs aufeinander abgestimmt und werden – entlang der Geschäftsplanung – jährlich in ihrer absoluten Höhe neu angepasst.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft zeigte sich im aktuellen Berichtsjahr erstaunlich robust, trotz einer starken Zunahme verschiedenster Spannungsfelder. Lange Zeit sah es so aus, als dürfte die

Wirtschaftsleistung insgesamt ähnlich stark zulegen, wie der 2,2% Anstieg im Vorjahr (*Quelle: Ifo-Institut, Spiegel Online, 19. Jun 2018*). Erst gegen Ende des Berichtsjahres kam es vermehrt zu Anzeichen von Nachfragerückgängen, vor allem aus dem Ausland. Gleichzeitig hat sich der Fachkräftemangel weiter akzentuiert. Führende Wirtschaftsforscher (RWI, DIW, Ifo Institut, IfW, IWH) nahmen diese Anzeichen zum Anlass, ihre Prognosen für das Kalenderjahr 2018 von 2,2 Prozent auf nunmehr 1,7 Prozent zurückzunehmen (*Quelle: Gemeinschaftsdiagnose Herbst, Spiegel Online, 27. Sep 2018*). Auch unsere stark exportabhängigen Zielmärkte, der Maschinen- und Anlagenbau und die Automobilzulieferindustrie, haben im Jahresverlauf ihre positiven Erwartungen zunächst bestätigt, ehe auch hier vermehrte Anzeichen von konjunkturellen Eintrübungen zu vernehmen waren. Angesichts dynamischer Auftrags-eingänge sowie guter Perspektiven erhöhte der VDMA (Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau) im Jahresverlauf zunächst seine Produktionsprognose für 2018 von real plus 3 auf plus 5 Prozent (*Quelle: VDMA, 23. Apr 2018*). Auch der Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie e.V. (ZVEI), dem viele unserer Kunden aus der Zulieferindustrie angehören, sieht sich mit den bis dato erzielten Produktionszuwächsen auf Kurs seiner Erwartungen für das Kalenderjahr 2018, ein prognostiziertes Produktionswachstum von real plus 3 Prozent (*Quellen: ZVEI, 23. Apr und 9. Aug 2018*). Anders als in den vorgenannten, sehr exportabhängigen Branchen wird die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Zielmarkt der Konsumgüterindustrie stark von den privaten Konsumausgaben bestimmt. Die Konsumkonjunktur erwies sich im aktuellen Berichtsjahr in Deutschland als intakt. Anzeichen für eine bevorstehende Eintrübung sind bis dato nicht erkennbar. Für Auftrieb sorgten insbesondere Lohnzuwächse und ein Anstieg der Anzahl der Erwerbstätigen zur Jahresmitte 2018 auf 44,8 Mio., ein Plus von 0,6 Mio. gegenüber dem Vorjahr (*Quellen: GfK-Konsumklima, 26. Jul 2018; Handelsblatt, 14. Aug 2018*).

#### Entwicklung der IT-Märkte und Auswirkungen auf All for One Steeb

In den IT-Märkten in Deutschland sorgt die bis dato robuste gesamtwirtschaftliche Entwicklung für zusätzlichen Rückenwind. Marktbeobachter rechnen hier für 2018 mit einem Wachstum von 1,9 Prozent auf 154,7 Mrd. EUR. Deutlich stärker als der IT-Gesamtmarkt soll der deutsche Markt für Software (plus 6,3% auf 24,4 Mrd. EUR) und für IT-Services (plus 2,6% auf 40,0 Mrd. EUR) in 2018 expandieren. Als Hauptwachstumstreiber gilt die fortschreitende Digitalisierung der Gesamtwirtschaft. Immer mehr Unternehmen befassen sich mit dem Einsatz von Technologien für IT-Sicherheit (67 Prozent), Cloud Computing (61 Prozent), Internet der Dinge (48 Prozent), Industrie 4.0 (47 Prozent), Big Data (43 Prozent) und Digitalen Plattformen (33 Prozent). Jedes vierte Unternehmen (26 Prozent) prüft zudem bereits Zukunftstechnologien wie Blockchain und künstliche Intelligenz. Insbesondere die Perspektive auf den verstärkten Einsatz solcher Technologien lassen den Markt für Unternehmenssoftwarelösungen beständig in Richtung neuer Anwen-

dungsfelder wachsen (»Intelligent Enterprise«). Entsprechend gut ist die Stimmung. So hatte der Bitkom-Index, ein Konjunkturbarometer der Umsatzerwartungen aller IT-Unternehmen, im ersten Halbjahr 2018 mit 78 Punkten (Vorjahr: 71 Punkte) einen neuen historischen Höchstwert erreicht. Als größtes Wachstumshemmnis gilt der weiter gestiegene Fachkräftemangel. Die Zahl der unbesetzten Stellen für IT-Spezialisten in Deutschland hat mittlerweile die Marke von 55.000 offenen Stellen (März 2017: rund 50.000) übersprungen (Quellen: Bitkom, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, Feb/Mär/Mai 2018).

SAP, weltgrößter Hersteller von Unternehmenssoftware, hat im aktuellen Berichtsjahr seine Echtzeit-Anwendungsplattform SAP HANA weiter forciert vermarktet, mit SAP S/4HANA die Markteinführung einer ganz neuen Generation von Business Software weiter vorangetrieben und das Portfolio seiner Cloud-Anwendungen erneut deutlich erweitert. Bei der Vermarktung dieser erweiterten Angebote nehmen insbesondere die führenden Partner wie All for One Steeb einen immer größeren Raum ein. Microsoft, der weltweit größte Softwarehersteller überhaupt, hat zudem im Berichtsjahr seine Ausrichtung auf Cloud (»Infrastructure as a Service«) stark und erfolgreich forciert und mit Microsoft Azure eine Plattform für die Nutzung von SAP Lösungen aus der Public Cloud geschaffen, der wir große Chancen einräumen.

Vorgenannte Entwicklungen zusammengenommen sorgten im Hinblick auf IT-Investitionen im Berichtsjahr für eine insgesamt robuste Nachfrage. Über die IT-Abteilung hinaus konnten wir vor allem auch bei den Fachabteilungen (»Lines of Business«) sowie in umfassenden Digitalisierungsprojekten zunehmend auch beim Top Management (»C-Level«) unser Lösungs- und Dienstleistungsangebot platzieren und unser Cloudgeschäft deutlich ausbauen.

## 2.2. Akquisitionen

Akquisitionen bedeuten für uns Investitionen in Kunden, Mitarbeiter, Know-how und Wachstum. Daher verstärken wir uns gezielt mit strategischen Unternehmenskäufen über unsere organische Geschäftsentwicklung hinaus. Im November 2017 haben wir unsere Anteile an der Grandconsult GmbH, Filderstadt, von 74,9% auf 100% erhöht. Die Einzelheiten dazu werden im Konzernanhang erläutert. Im aktuellen Geschäftsjahr haben wir uns neben der Identifikation von möglichen zukünftigen Akquisitionen verstärkt mit der Integration von Transaktionen aus weiter zurückliegenden Jahren befasst.

## 2.3. Geschäftsverlauf

### Kennzahlen zum Geschäftsverlauf

Umsatz		EBIT	
in Mio. EUR		in Mio. EUR	
10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
332,4	300,5	20,6	20,1
+11%		+3%	

Cloud und Software Erlöse		Wiederkehrende Erlöse	
in Mio. EUR		in Mio. EUR	
10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
198,9	174,7	155,5	136,1
+14%		+14%	

Die All for One Steeb AG hat im Geschäftsjahr 2017/18 ihren Wachstumskurs weiter fortgesetzt. Unsere starke Marktposition, unsere ausgeprägte Kundenfokussierung, unser integriertes Geschäftsmodell, sowie hohe Investitionen in zukünftige Wachstumfelder haben maßgeblich zu dieser Entwicklung beigetragen.

### Prognose 2017/18 und tatsächliche Entwicklung

Entlang unserer **finanziellen Leistungsindikatoren** sah unsere Prognose vom 6. November 2017 für unser Geschäftsjahr 2017/18 einen Umsatz zwischen 315 Mio. und 325 Mio. EUR sowie ein EBIT zwischen 20,5 Mio. und 22,0 Mio. EUR vor. Aufgrund der anhaltend hohen Dynamik bei den Cloud und Software Erlösen hatten wir diese Prognose am 7. Mai 2018 umsatzseitig leicht angehoben und rechneten nunmehr mit einem Umsatz im Bereich von 325 Mio. bis 335 Mio. EUR. Am 8. August 2018 haben wir unsere EBIT-Prognose aufgrund der ebenfalls anhaltend hohen Investitionen in den Geschäftsaufbau unseres Geschäfts mit Fachbereichslösungen (Segment LOB, »Lines of Business«) präzisiert und ein Erreichen unseres EBIT Zielkorridors von 20,5 Mio. EUR bis 22,0 Mio. EUR am unteren Ende in Aussicht gestellt.

Unser Geschäftsjahr 2017/18 haben wir schlussendlich mit einem Umsatzanstieg in Höhe von 11% auf 332,4 Mio. EUR (2016/17: 300,5 Mio. EUR) sowie einem Anstieg beim EBIT um 3% auf 20,6 Mio. EUR (2016/17: 20,1 Mio. EUR) abgeschlossen. Die Umsatzprognose wurde somit im oberen, die EBIT-Prognose im unteren Bereich des Zielkorridors erreicht. Der gegenüber der Umsatzentwicklung unterproportionale Anstieg des EBITs ist vor allem auf die starken Aufbauinvestitionen (Personalaufbau in Vertrieb, Marketing und Consulting, Recruiting) in dem noch jungen Segment LOB (»Lines of Business«, cloudbasierte Fachbereichslösungen) zurückzuführen. Die nähere Analyse der Umsatz- und Ergebnisentwicklung erfolgt im Punkt 2.3.1 (Entwicklung der Ertragslage).

Zudem hatten wir uns für die Entwicklung der **nicht finanziellen Leistungsindikatoren** zum Ziel gesetzt, die Mitarbeiterbindung und den Gesundheitsindex in etwa auf dem Vorjahresniveau zu halten (+/- 0,5%-Punkte). Beim Gesundheitsindex wurde ein Wert von 97,5% (2016/17: 97,4%) erzielt. Die Mitarbeiterbindung betrug im aktuellen Berichtsjahr 91,6% (2016/17: 94,3%), näheres dazu unter Punkt 1.5 (Mitarbeiter).

### 2.3.1. Entwicklung der Ertragslage

#### Ausweis der Umsatzerlöse, Erlösarten neu gruppiert

Mit der Neugruppierung unserer Umsatzerlöse in **Cloud und Software Erlöse** sowie in **wiederkehrende Erlöse** unterstreichen wir die hohe Dynamik, mit der wir unser Geschäft weiter ausbauen. Die Cloud und Software Erlöse enthalten die Umsätze mit Cloud Services und Support sowie die Umsätze mit Software Lizenzen und mit Software Support. In den wiederkehrenden Erlösen sind die vorgenannten Erlöse aus Cloud Services und Support sowie die Umsätze aus Software Support (SAP-Wartung) zusammengefasst.

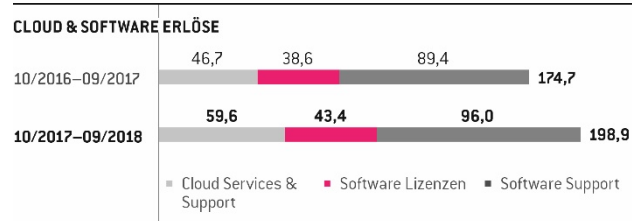
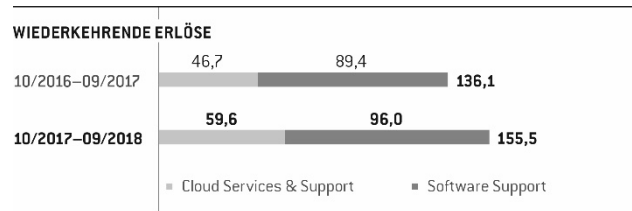
#### Umsatzentwicklung: alle Erlösarten mit deutlichen Zuwächsen

Im aktuellen Berichtsjahr haben die Unternehmen unserer installierten Kundenbasis vermehrt in Gesamtprojekte zur Vorbereitung auf den Umstieg auf die neue Generation von Unternehmenssoftware, SAP S/4HANA, investiert. Zudem haben wir erneut zahlreiche Neukunden gewonnen, deren Einführungsprojekte bereits mit der neuen Software Generation begonnen wurden. Insbesondere im Rahmen solcher Gesamtprojekte ziehen sich die einzelnen Erlösarten unseres integrierten Geschäftsmodells gegenseitig nach oben.

So erzielte All for One Steeb im aktuellen Berichtsjahr einen Umsatz von 332,4 Mio. EUR und damit einen Anstieg um 11% gegenüber 2016/17 (300,5 Mio. EUR). Entlang unseres integrierten Geschäftsmodells eines Komplettdienstleisters rund um die Digitalisierung im Mittelstand verzeichneten wir bei allen Erlösarten deutliche Zuwächse.

#### Wiederkehrende Erlöse sowie Cloud und Software Erlöse

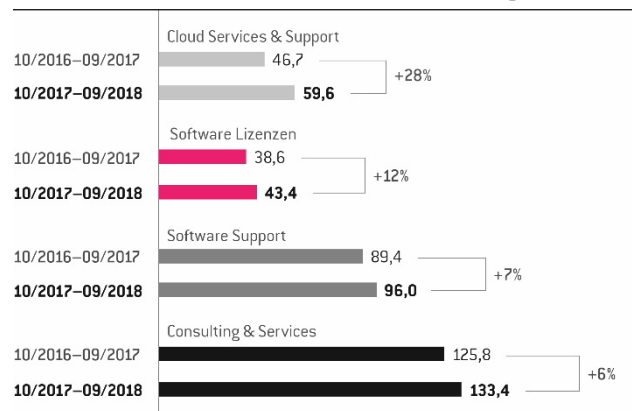
Unser besonderes Augenmerk liegt auf den wiederkehrenden Erlösen sowie auf den Cloud und Software Erlösen. Die wiederkehrenden Erlöse konnten um 14% auf 155,5 Mio. EUR (2016/17: 136,1 Mio. EUR) gesteigert werden und machen nunmehr 47% (2016/17: 45%) vom Gesamtumsatz aus. Auch die Cloud und Software Erlöse wurden um 14% gesteigert und betragen 198,9 Mio. EUR (2016/17: 174,7 Mio. EUR). Im Einzelnen verliefen diese Entwicklungen wie folgt:



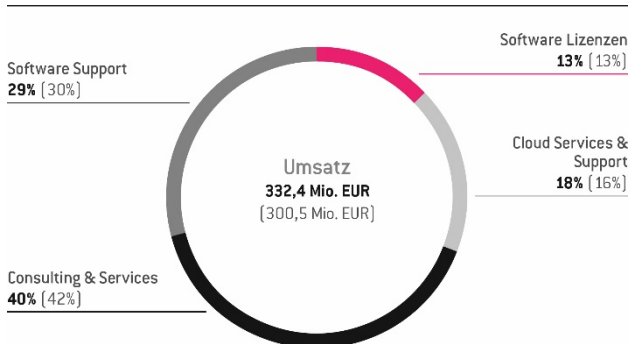
#### Entwicklung der Erlösarten im Detail

Die nachfolgenden beiden Übersichten verdeutlichen die Entwicklung der Umsatzerlöse im Detail:

#### Umsatz nach Erlösarten in Mio. EUR / Veränderung in %



### Umsatz nach Erlösarten / Anteile in %

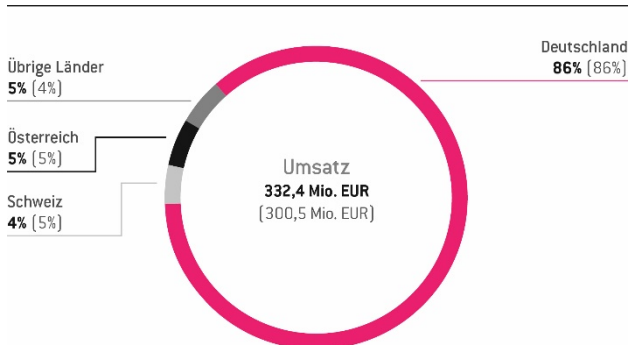


Neben vermehrten Gesamtprojekten zur Vorbereitung des Umstiegs auf einen neuen »Digital Core«, SAP S/4HANA, konnten wir im aktuellen Berichtsjahr bei unserer installierten Kundenbasis zudem in den Fachabteilungen (»Lines of Business«) eine vermehrte Nutzung unserer überwiegend cloudbasierten Lösungen und Services verzeichnen. Zudem haben wir auch hier bei zahlreichen Neukunden die Fachabteilungen wie Personal, Vertrieb und Marketing von unserer Leistungsfähigkeit überzeugen können. So schieben wir in großen Schritten die Transformation unserer Kunden weiter an und konnten bei den Umsätzen mit Cloud Services und Support (plus 28% auf 59,6 Mio. EUR), den Umsätzen mit Software Lizenzen (plus 12% auf 43,4 Mio. EUR) und bei den Software Support Erlösen (plus 7% auf 96,0 Mio. EUR) deutlich zulegen. Transformationsprojekte benötigen zudem aktive Begleitung. Bei den Umsätzen mit Consulting und Services konnten wir so einen Anstieg um 6% auf 133,4 Mio. EUR erzielen.

### Umsatz nach Ländern

Die prozentuale Verteilung der Umsatzerlöse nach Ländern (Sitz des Leistungsempfängers) hat sich im Vergleich zum Geschäftsjahr 2016/17 geringfügig verändert und stellt sich für die aktuelle Berichtsperiode gerundet wie folgt dar:

### Umsatz nach Ländern / Anteile in %



Im Berichtsjahr entfielen 284,5 Mio. EUR (Umsatzanteil: 86%) des Umsatzes auf Deutschland – ein Plus von 11% gegenüber 257,2 Mio. EUR im Vorjahr (Umsatzanteil 2016/17: 86%). Die Umsatzerlöse in Österreich konnten deutlich um 19% auf 18,0 Mio. EUR (2016/17: 15,1 Mio. EUR) gesteigert werden. Die Umsatzerlöse in der Schweiz sind um 6% auf 14,6 Mio. EUR (2016/17: 15,5 Mio. EUR) zurückgegangen. In den übrigen Ländern lagen die erzielten Umsatzerlöse mit 15,2 Mio. EUR ebenfalls deutlich über dem Vorjahresniveau (2016/17: 12,8 Mio. EUR). Damit ist auch weiterhin Deutschland unser größter Markt, gefolgt von Österreich und der Schweiz.

### Kennzahlen zur Ergebnisentwicklung

in Mio. EUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	Delta in %
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>332,4</b>	<b>300,5</b>	<b>11</b>
Materialaufwand und bezogene Leistungen	-119,9	-109,2	10
Personalaufwand	-139,8	-124,2	13
Abschreibungen	-10,6	-9,3	14
Sonstiger betrieblicher Aufwand/Ertrag	-41,4	-37,7	10
<b>EBIT</b>	<b>20,6</b>	<b>20,1</b>	<b>3</b>
Finanzergebnis	-1,0	-0,7	53
<b>EBT</b>	<b>19,6</b>	<b>19,4</b>	<b>1</b>
Ertragsteuern	-5,8	-6,3	-7
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>13,7</b>	<b>13,1</b>	<b>5</b>

### EBIT plus 3% / EBIT-Marge bei 6,2% / Ergebnis nach Steuern plus 5% auf 13,7 Mio. EUR

Unser Wachstumskurs wird von anhaltend hohen Zukunftsinvestitionen flankiert. So entwickeln wir eine eigene Geschäftsprozessbibliothek für SAP S/4HANA, bauen unser Cloud Portfolio weiter aus, investieren in die Anbindung unserer Cloud-Infrastrukturen an die Ressourcen großer »Public Cloud« Dienstleister zur Steigerung der Skalierbarkeit unserer Services. Zudem investieren wir stark in den Ausbau unserer Personalressourcen, in Ausbildung und Wissensmanagement sowie in die Stärkung unserer Fachbereichsstrategien (Segment LOB, »Lines of Business«).

Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge um 2,0 Mio. auf 5,0 Mio. EUR ist größtenteils auf erhöhte Marketingunterstützung aufgrund der starken Lizenzumsätze zurückzuführen. Der Materialaufwand ist – bezogene Leistungen eingeschlossen – leicht unterproportional zur Umsatzentwicklung um 10% auf 119,9 Mio. EUR (2016/17: 109,2 Mio. EUR) angestiegen. Diese Entwicklung ist durch den Umsatzmix bestimmt und enthält vor allem den Bezug von Lizenzen und Softwarewartung. Zudem haben wir im aktuellen Berichtsjahr auch weiterhin Beratungsressourcen aus unserem Partnernetzwerk zur Realisierung von Projekten einbezogen. Die Materialaufwandsquote

(Materialaufwand bezogen auf den Umsatz) ist nahezu unverändert und liegt weiterhin bei 36%. Fertig ausgebildete und sofort umsatzwirksam einsetzbare Beratungsressourcen sind aufgrund der engen Personalmärkte und des hohen Innovationsstempos von SAP und Microsoft nur eingeschränkt am Markt verfügbar. Vor umsatzwirksamer Verrechenbarkeit in Kundenprojekten stehen daher vermehrte Ausbildungs- und Trainingsmaßnahmen an. Im Zuge des starken Personalaufbaus ist daher der Personalaufwand überproportional zur Umsatzentwicklung um 13% auf 139,8 Mio. EUR (2016/17: 124,2 Mio. EUR) gestiegen. So ist auch der Anteil des Personalaufwands an den Umsatzerlösen leicht auf 42% (2016/17: 41%) angestiegen. Der sonstige betriebliche Aufwand ist – leicht überproportional zur Umsatzentwicklung – um 14% auf 46,4 Mio. EUR (2016/17: 40,7 Mio. EUR) gestiegen, sein Anteil am Gesamtumsatz hat sich nur geringfügig erhöht und betrug unverändert rund 14%. Der Anstieg des sonstigen betrieblichen Aufwands ist vor allem auf die starke Geschäftsausweitung und den weiteren Aufbau zukünftiger Wachstumsfelder (unter anderem forcierte Ausbildung, erhöhte Kosten für Rekrutierung, Ausbau Digitales Marketing) zurückzuführen und erstreckt sich über nahezu alle hier zusammengefassten Aufwandsposten (vergl. Konzernanhang, Erläuterung 7, sonstiger betrieblicher Aufwand). Das EBITDA in Höhe von 31,2 Mio. EUR (2016/17: 29,4 Mio. EUR), ein Plus von 6% gegenüber dem Vorjahr, entspricht eine EBITDA-Marge von 9,4% (2016/17: 9,8%).

Vor allem aufgrund von erhöhten Technologieinvestitionen in den Ausbau unserer Rechenzentren sind die Abschreibungen auf 10,6 Mio. EUR angestiegen, ein Plus von 14% gegenüber dem Vorjahresniveau (2016/17: 9,3 Mio. EUR). In den Abschreibungen sind 4,8 Mio. EUR (2016/17: 4,8 Mio. EUR) an planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte enthalten.

Das EBIT betrug damit 20,6 Mio. EUR und lag um 3% über dem Vorjahresniveau (2016/17: 20,1 Mio. EUR). Die EBIT-Marge ist von 6,7% (2016/17) auf 6,2% (2017/18) zurückgegangen. Der leichte Margenrückgang resultiert hauptsächlich aus dem eingangs erläuterten weiteren Anstieg der Aufwendungen für den Aufbau zukünftige Wachstumsfelder in dem noch jungen Segment LOB. In Segment CORE hingegen beginnen die erhöhten Wachstumsaufwendungen bereits vermehrt zu greifen, so dass hier ein überproportionaler EBIT-Anstieg erzielt werden konnte (vergl. Abschnitt »Umsatz und Ergebnisentwicklung nach Segmenten«).

Beim EBT des Konzerns wurde ein leichter Anstieg um 1% auf 19,6 Mio. EUR (2016/17: 19,4 Mio. EUR) verzeichnet. Die Ertragsteuern sind auf 5,8 Mio. EUR (2016/17: 6,3 Mio. EUR) zurückgegangen. Der Rückgang beim Finanzergebnis auf minus 1,0 Mio. EUR (2016/17: minus 0,7 Mio. EUR) sowie die Reduzierung der rechnerischen Konzernsteuerquote (Ertragsteuern/EBT) auf 30% (2016/17: 33%) haben zu einem Anstieg beim Ergebnis nach Steuern um 5% auf 13,7 Mio. EUR

(2016/17: 13,1 Mio. EUR) geführt. Im Berichtsjahr waren unverändert durchschnittlich 4.982.000 Aktien im Umlauf. Das Ergebnis je Aktie betrug 2,82 EUR (2016/17: 2,63 EUR), ein Plus von 7%.

Das sonstige Ergebnis hat sich auf minus 0,2 Mio. EUR (2016/17: plus 1,5 Mio. EUR) gedreht. Die Vorjahreszahl wurde stark durch Neubewertungen von Personalversorgungsplänen in Höhe von 1,8 Mio. EUR (2016/17) geprägt.

### Umsatz und Ergebnisentwicklung nach Segmenten

Im Segment **CORE** (ERP und Collaborations Lösungen für die Kerngeschäftsprozesse von Unternehmen) konnte trotz hoher Investitionen in SAP S/4HANA (Know-how, Erfahrungsaufbau, Geschäftsprozessbibliothek), »Internet of Things Lösungen« (IoT), Machine Learning und in das Plattformgeschäft (SAP Leonardo, Microsoft Azure, AWS) das EBIT um 13% auf 21,4 Mio. EUR gesteigert werden. Damit konnte beim EBIT des Segments ein überproportionaler Anstieg gegenüber der Entwicklung des Segmentumsatz erzielt werden, der um 10% auf 281,8 Mio. EUR zugelegt hat.

In unserem noch jungen und im Aufbau befindlichen Segment **LOB** (»Lines of Business«) wird forciert in den Personalausbau (Vertrieb, Marketing, Consulting), sowie entsprechend in Recruiting und Ausbildung und zusätzlich in die Stärkung der Organisation investiert. Dem deutlichen Anstieg der Segmentumsätze LOB um 12% auf 64,3 Mio. EUR steht daher ein deutlicher EBIT-Rückgang um 2,1 Mio. auf minus 0,8 Mio. EUR gegenüber (einschließlich eines Aufwands in Höhe von 1,0 Mio. EUR wegen Veränderungen im Management).

## 2.3.2. Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage

### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Finanzmanagement bedeutet bei All for One Steeb AG vor allem Liquiditätsmanagement, Kapitalstrukturmanagement sowie das Management von Zinsen und Währungen. Einen besonderen Schwerpunkt des Finanzmanagements bildet zudem die Überwachung und Einhaltung der Auflagen der Schuldscheindarlehen zur Unternehmensfinanzierung. Näheres zu den Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken enthält der Chancen- und Risikobericht (Punkt 3).

### Kennzahlen zur Finanz- und Vermögenslage

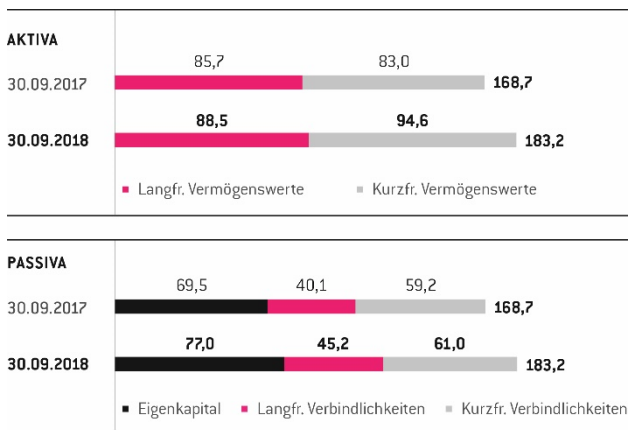
	30.09. 2018	30.09. 2017	Delta in %
Anlagendeckung (%)	97	89	9
Days of Sales Outstanding (Tage)	51	51	0
Liquide Mittel (Mio. EUR)	36,3	29,8	22
Nettoliiquidität (Mio. EUR)	7,0	2,5	176
Eigenkapitalquote (%)	42	41	2
Eigenkapitalrendite (%)	18,7	20,1	-7
Gesamtkapitalrendite (%)	7,8	8,1	-3

In vorstehender Kennzahlenübersicht weisen wir die Anlagendeckung als Summe aus Geschäfts- und Firmenwerten, sonstigen immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen in Prozent des Eigenkapitals aus. Die Days of Sales Outstanding (Anzahl Tage zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang) ermitteln wir aus dem Verhältnis der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und dem Umsatz als Anteil eines Jahres.

### Konzernbilanz

Die Bilanzsumme zum 30. September 2018 ist um 9% auf 183,2 Mio. EUR (30. Sep 2017: 168,7 Mio. EUR) angestiegen. Der Anstieg der Bilanzsumme ist vor allem auf folgende Entwicklungen zurückzuführen:

#### Bilanzstruktur in Mio. EUR



Die **langfristigen Vermögenswerte** sind von 85,7 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 88,5 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Diese Entwicklung wurde vor allem vom Anstieg der Sachanlagen um 5,5 Mio. auf 17,3 Mio. EUR – Technologieinvestitionen in die Rechenzentren – geprägt. Der leichte Rückgang der Geschäfts- und Firmenwerte auf 23,6 Mio. EUR (30. Sep 2017: 24,5 Mio. EUR) ist auf die nunmehr abschließend erfolgte Kaufpreisallokation der ehemaligen inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg, zurückzuführen, die im Konzernanhang erläutert wird.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** sind von 83,0 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 94,6 Mio. EUR (30. Sep 2018) deutlich gestiegen. So erhöhten sich die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Folge des starken Schlussquartals (Jul – Sep 2018) um 4,4 Mio. auf 47,3 Mio. EUR (30. Sep 2018). Bei den DSO (»Days of Sales Outstanding«, Anzahl Tage zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang) konnte das gute Vorjahresniveau von 51 Tagen trotz eines weiteren Anstiegs des Geschäftsvolumens gehalten werden. Die Zahlungsmittel sind um 6,6 Mio. auf 36,3 Mio. EUR (30. Sep 2017: 29,8 Mio. EUR) angestiegen.

### Schuldscheindarlehen

Um unsere Unternehmensfinanzierung entlang der geplanten Geschäftsentwicklung auszurichten, günstige Finanzierungsbedingungen langfristig zu sichern und einen erweiterten Rahmen für zusätzliches Wachstum zu schaffen, hatten wir bereits im Berichtsjahr 2016/17 unsere Finanzierungsstruktur weiter verbessert und dazu unser Portfolio an Schuldscheindarlehen grundlegend neu strukturiert. Eine noch verbliebene, kurzfristige Finanzverbindlichkeit in Form einer Schuldscheindarlehenstranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 3,4%) wurde zum 30. April 2018 planmäßig zurückgeführt und durch eine neue Tranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 1,4%, planmäßig fällig zum 30. April 2022) abgelöst. Damit ist nunmehr das gesamte Portfolio an Schuldscheindarlehen über insgesamt 23,5 Mio. EUR (30. Sep 2017: 23,5 Mio. EUR) langfristig strukturiert.

Die **langfristigen Verbindlichkeiten** sind um 5,1 Mio. auf 45,2 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Diese Entwicklung ist vorwiegend auf den deutlichen Anstieg der Finanzverbindlichkeiten um 6,7 Mio. auf 27,3 Mio. EUR (30. Sep 2018) zurückzuführen, der die zuvor beschriebene Schuldscheindarlehenstranche über nominal 5,0 Mio. EUR enthält.

Die **kurzfristigen Verbindlichkeiten** sind um 1,8 Mio. auf 61,0 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Dabei sind die Steuerverbindlichkeiten um 2,9 Mio. auf 4,3 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten hingegen wurden im Zuge der zuvor erläuterten Umstrukturierung der Schuldscheindarlehen um 4,6 Mio. auf 2,0 Mio. EUR (30. Sep 2018) zurückgeführt. Die sonstigen Verbindlichkeiten erhöhten sich um 2,2 Mio. auf 37,8 Mio. EUR (30. Sep 2018). Die Nettoliiquidität ist deutlich von 2,5 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 7,0 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen.

Beim **Eigenkapital** konnte aufgrund der Ergebnisentwicklung ein Anstieg um 7,5 Mio. auf 77,0 Mio. EUR (30. Sep 2018) verzeichnet werden. Die Eigenkapitalquote konnte demnach von 41% (30. Sep 2017) auf 42% (30. Sep 2018) erhöht werden. Die Eigenkapitalrendite (Ergebnis nach Ertragsteuern im Verhältnis zum durchschnittlichen Eigenkapital) ist von 20,1% (2016/17) auf 18,7% (2017/18), die Gesamtkapitalrendite (Ergebnis nach Ertragsteuern im Verhältnis zur durchschnittlichen Bilanzsumme) von 8,1% (2016/17) auf 7,8% (2017/18) leicht zurückgegangen.

### Cash-Flow und Investitionen

Der **Cash-Flow aus operativer Tätigkeit** lag um 2,1 Mio. EUR über dem Vorjahreswert von 21,3 Mio. EUR und betrug demnach 23,4 Mio. EUR. Diese Entwicklung ist maßgeblich von reduzierten Ertragsteuerzahlungen geprägt, die im Vorjahreszeitraum noch zu Mittelabflüssen in Höhe von 7,5 Mio. EUR, im aktuellen Berichtsjahr lediglich zu Mittelabflüssen in Höhe von 2,7 Mio. EUR geführt haben. Der Zunahme der sonstigen Passiva um 0,7 Mio. EUR stand im Vorjahr vor allem aufgrund von erhöhten Rückstellungen im Personalbereich eine Zunahme von 4,5 Mio. EUR gegenüber. Zudem sind die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 3,7 Mio. EUR gestiegen (Anstieg 2016/17: 5,4 Mio. EUR), bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen war zudem eine Zunahme um 0,6 Mio. EUR (Anstieg 2016/17: 2,4 Mio. EUR) zu verzeichnen.

Der **Cash-Flow aus Investitionstätigkeit** betrug im aktuellen Berichtsjahr insgesamt minus 7,7 Mio. EUR. Der Vorjahreswert von minus 11,7 Mio. EUR war von Unternehmenskäufen (minus 7,8 Mio. EUR) geprägt. Die Mittelabflüsse in Höhe von 7,7 Mio. EUR (2016/17: 4,7 Mio. EUR) für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten, Sachanlagen sowie sonstigen Vermögenswerten betreffen vor allem Technologieinvestitionen zum weiteren Ausbau unserer Rechenzentren zur Erbringung von Managed Cloud Services.

Der **Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit** betrug insgesamt minus 8,9 Mio. EUR (2016/17: minus 12,7 Mio. EUR) und enthält vor allem erhöhte Dividendenausschüttungen in Höhe von 6,0 Mio. EUR (2016/17: 5,5 Mio. EUR). Die zum 30. April 2018 planmäßig fällige Schuldscheindarlehenstranche über nominal 5,0 Mio. EUR wurde durch eine neue Tranche in gleicher Höhe abgelöst. Im Vorjahr führten die Aufnahme und Tilgung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten zu einem Nettozufluss von 3,0 Mio. EUR. Zudem erfolgte aufgrund der Aufstockung der Anteilsquote an der OSC AG ein einmaliger Liquiditätsabfluss in Höhe von 7,9 Mio. EUR.

Der Finanzmittelfonds betrug zum 30. September 2018 somit 36,3 Mio. EUR (30. Sep 2017: 29,8 Mio. EUR).

#### 2.3.3. Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

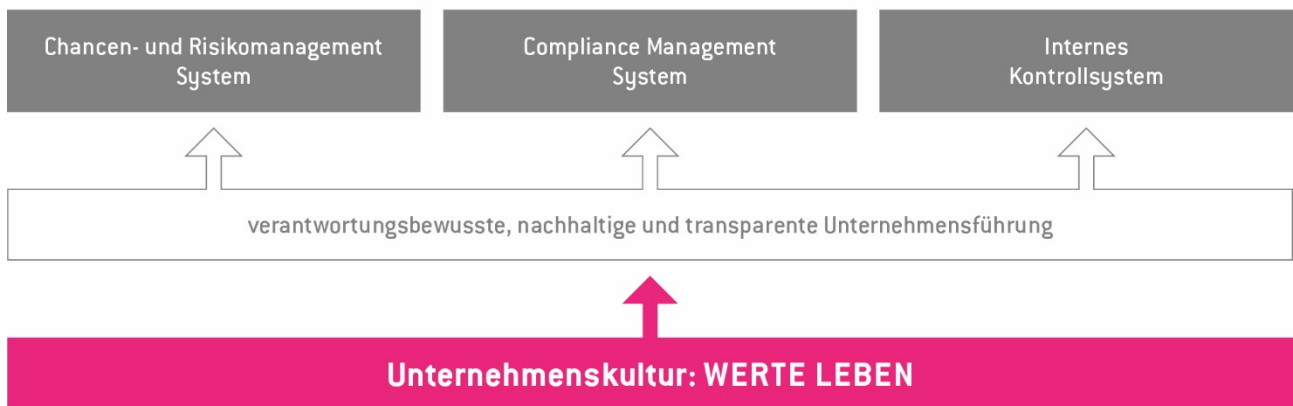
Im Geschäftsjahr 2017/18 haben wir unsere Entwicklung vom SAP Komplettdienstleister hin zu einem führenden IT- und Beratungshaus und einem gefragten Digitalisierungspartner im Mittelstand im deutschsprachigen Markt weiter erfolgreich vorangetrieben und unsere Strategie weiter präzisiert. Die in den

Jahren zuvor genauso wie im aktuellen Berichtsjahr geleisteten hohen Zukunftsinvestitionen in den Generationswechsel von SAP ERP auf SAP S/4HANA (Segment: CORE) sowie in den Ausbau unseres überwiegend aus der Cloud »konsumierten« Portfolios an Fachbereichslösungen (Segment: LOB) zeigen umsatzseitig bereits Wirkung und belasten vorübergehend die Marge. Um unsere Fachbereichsstrategien schneller umzusetzen, haben wir im aktuellen Berichtsjahr zudem verstärkt an der Integration von den in Vorjahren getätigten Unternehmenskäufen gearbeitet und bei den Erlösen aus Cloud Services und Support deutlich zugelegt. Trotz deutlichem »Top Line« Wachstum konnten auch die wiederkehrenden Erträge überproportional gesteigert werden. Ihr bereits hoher Anteil am Gesamtumsatz stieg damit weiter an und trägt zu einer erhöhten Stabilisierung unserer Ertragslage bei. Die Bilanzsumme ist moderat angestiegen, die DSO (»Days of Sales Outstanding«, Außenstände gegenüber Kunden) blieben auf dem Vorjahresniveau, das Eigenkapital und die Eigenkapitalquote konnten weiter gesteigert werden. So erzielte die All for One Steeb AG einen nachhaltigen operativen Cash-Flow, weist flüssige Mittel in Höhe von 36,3 Mio. EUR (30. Sep 2018) aus und ist solide finanziert. Zudem verfügen wir über frei verfügbare Betriebsmittelkreditlinien in Höhe von 8,4 Mio. EUR, die uns auch kurzfristig weitere finanzielle Spielräume bieten. Über das Ende der aktuellen Berichtsperiode zum 30. September 2018 hinaus bewerten wir – nach Ablauf der ersten Wochen im Geschäftsjahr 2018/19 – die wirtschaftliche Lage der All for One Steeb AG als weiterhin robust.

### 3. Chancen- und Risikobericht

Die All for One Steeb AG wird wertorientiert geführt und agiert in einem dynamischen Marktumfeld. Um unsere Strategien erfolgreich umzusetzen, nachhaltig profitabel zu wachsen und unsere finanziellen und nichtfinanziellen Ziele und Prognosen zu erreichen, haben wir unser Governance Modell etabliert, das wir laufend verfeinern und weiterentwickeln. Das Fundament bildet unsere Unternehmenskultur WERTE LEBEN zusammen mit den Grundsätzen einer guten Corporate Governance: verantwortungsbewusste, nachhaltige und transparente Unternehmensführung. Seine konkrete Ausgestaltung erfährt unser Governance Modell innerhalb dieser drei Säulen:

- Chancen- und Risikomanagement System
- Compliance Management System
- Internes Kontrollsystem



Jede Säule ist mit spezifischen »Mechanismen« ausgestattet, um finanzielle und nichtfinanzielle Sachverhalte, deren Zusammenwirken und deren Abhängigkeiten systematisch zu planen und zu steuern. Unser Chancen- und Risikomanagement Ansatz (Methodik der Identifikation, Überwachung, Bewertung von Chancen und Risiken) gilt gleichermaßen für finanzielle und für nichtfinanzielle Sachverhalte. So überwachen wir innerhalb unseres Chancen und Risikomanagement Systems auch nichtfinanzielle Aspekte. Chancen- und Risikomanagement sind daher eng miteinander verknüpft. Im Folgenden berichten wir zunächst über das Chancenmanagement.

### 3.1. Chancenmanagement

Die Innovationskraft und die Qualität unserer Lösungen und Leistungen sind für unsere Kunden geschäftskritisch. Wir zeigen auf, wie sich Geschäftsabläufe erfolgreich digitalisieren oder gar neue Geschäftsmodelle gestalten und weiter ausbauen lassen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und gleichfalls das eigene Unternehmen zukunftssicher auszurichten. Die vielen »Opportunities« der Digitalen Transformation im Einzelnen bestimmen daher auch ganz erheblich unser gesamtes Chancenmanagement. Gleichfalls gewinnen auch unsere eigenen Abläufe durch den gezielten Einsatz neuer Technologien weiter an Effizienz und helfen uns, die Chancen erfolgreich zu realisieren.

Wir arbeiten fokussiert in Teilmärkten, Branchen und Fachbereichen von Unternehmen, in denen wir führende Positionen einnehmen und ausbauen können. Im Kern unseres Chancenmanagements setzen wir uns eingehend mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen unserer Kunden und deren branchenspezifischen Erfolgsfaktoren insbesondere mit Blick auf die weitere Digitale Transformation auseinander. Wir analysieren Markt-, Branchen- und Technologietrends, die Innovationen von SAP, Microsoft und IBM sowie deren angrenzender Softwarelösungen im Hinblick auf deren Vorteile im Einsatz bei unseren Kunden. Um den Unternehmenswert zu steigern, verfolgen wir unsere Chancen wertorientiert. Dazu bewerten wir die

Chancen auch im Hinblick auf Investitionen, auf personelle Ressourcen und Fähigkeiten und weitere Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um die identifizierten Chancen bestmöglich zu realisieren. Dem gegenüber stellen wir die gebotenen Maßnahmen zur Risikobegrenzung und erzielen so ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken.

Der nach unserer Einschätzung wahrscheinlich eintreffende Anteil nachstehend beschriebener Chancen wurde in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) berücksichtigt. Die Chancen aus weiteren Konsolidierungstrends im Markt, etwa Unternehmenszukaufen, wurden hingegen in unseren Prognosen nicht berücksichtigt.

#### Chancen der Digitalen Transformation: SAP S/4HANA und Cloud

Die Digitale Transformation hat die DNA der deutschen Wirtschaft und damit auch unsere Kunden erreicht. Unsere viel beachtete Marktuntersuchung »Digitalisierung im Mittelstand 2018« zusammen mit der IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef, dem European Institute for Leadership and Transformation, Köln, und unserer Managementberatung Allfoye, zeigt klar auf: Der Weg zur konkreten Umsetzung ist noch weit und unser Potenzial damit sehr groß. Ohne einen »Digitalen Kern« in Form einer ganz neuen Generation von Unternehmenssoftware – SAP S/4HANA auf Basis der In-Memory-Datenbank SAP HANA – ist der tiefgreifende Wandel zum Echtzeitunternehmen jedoch kaum erfolgreich zu vollziehen. Als weiteres Schlüsselement der Digitalen Transformation gilt Cloud Computing. Der »SAP-Betrieb in der Public Cloud« ist im Kommen, wie unsere gleichnamige Studie zusammen mit der Crisp Research AG, Hannover, vorhersagt. Dieses starke Momentum wollen wir nutzen und investieren – neben der Transformation unserer Kunden auf SAP S/4HANA als neuen »Digital Core« und neuen Fachbereichslösungen – verstärkt etwa in Microsoft Azure. Solche Public Cloud Plattformen sollen einen festen Platz in unserem Portfolio erhalten und unsere »Cloud Readiness« weiter stärken. Für All for One Steeb erschließt sich damit die Perspektive auf ein großes Digitalisierungspotenzial,



das über viele Jahre für nachhaltige Wachstumschancen sorgen dürfte. Zudem besteht so auch die Chance, die wiederkehrenden Umsätze weiter zu steigern und die Plan- und Skalierbarkeit des Geschäfts weiter zu verbessern. Eine höher als geplante Durchdringung unserer Zielmärkte könnte sich positiv auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage auswirken und zu positiven Abweichungen unserer Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

### **Chancen der Digitalen Transformation: »Orchestrierung« von umfassenden Unternehmenslösungen**

Aufträge wollen vermehrt passgenau produziert werden (»On Demand«, »Losgröße 1«). Schäden, etwa drohende Ausfälle von »Devices« (Maschinen, Geräte, etc.) sollen möglichst punktgenau abgewendet werden: Reparatur erst bei hinreichend konkreten und unmittelbar bevorstehenden Unterbrechungen, anstatt Austausch auf Verdacht innerhalb grober Wartungsintervalle. Wer in der digitalen Wirtschaft sein Geschäftsmodell erfolgreich vorantreiben will, muss große Datenbestände (»Big Data«) in Echtzeit analysieren und verdichten (»Smart Data«). Nur so lassen sich Entscheidungen schneller und besser abgesichert umsetzen (»Business Transactions«). Die Daten dazu stammen aus allen nur erdenklichen Quellen, sind strukturiert oder gänzlich unstrukturiert. Immer umfangreicher werden daher die Unternehmenssoftwarelandschaften selbst. Bedingt etwa durch Upgrades, Release Wechsel oder durch den Einbezug ganz neuer Funktionen (Künstliche Intelligenz, »Machine Learning«), nimmt ihre ohnehin bereits beträchtliche Komplexität und Dynamik weiter zu. Der Betrieb solcher Landschaften erfolgt fast ausschließlich »hybrid«, verteilt auf die Rechenzentren vor Ort beim Kunden (»On Premise«) und die All for One Steeb Enterprise Cloud, die die nahezu unbegrenzt skalierbaren (Public) Cloud Infrastrukturen von »Hyperscalern« vermehrt miteinschließt. Unternehmenssoftware wird gleichfalls immer geschäftskritischer. Die Anwendungen müssen auch dann weiterlaufen, wenn sie einmal ausfallen sollten (»Business Continuity«, »Service Continuity«). Der Betrieb muss zudem »compliance konform« erfolgen. Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an Daten- und Informationssicherheit, etwa zur Abwehr von Cyberangriffen, weiter zu. Einführung und Nutzung der vielen neuartigen Lösungsbausteine erfordern gleichfalls erhöhten Beratungsbedarf in puncto Geschäftsprozesse und Integration. Selbst Unternehmen des gehobenen Mittelstandes involvieren daher verstärkt externe Provider wie All for One Steeb. So haben wir die Chance, in deutlich höherem Umfang als bisher Verantwortung für die unternehmensweite IT unserer Kunden zu übernehmen. Unternehmen können so ihre eigenen Risiken besser begrenzen und Personalressourcen gezielt etwa zur Schaffung von stärker digitalisierten Geschäftsprozessen einsetzen.

Im Zuge der Digitalen Transformation dürfte sich unsere bisherige Rolle eines Komplettdienstleisters und »One Stop Shop« für SAP hin zu einem »Orchestrierer« von umfassenden Unternehmenslösungen unter verstärktem Einbezug von Herstellern

wie Microsoft und IBM zusammen mit SAP erweitern. Dies eröffnet uns zunehmend die Chance, neue oder erweiterte Gesamtlösungen zu realisieren, Lösungen zu ergänzen und Kunden anhaltend und ganzheitlich in Digitalisierungsfragen zu betreuen. So positionieren wir uns verstärkt als integrierter Anbieter, stärken unsere Organisation zur gruppenweiten Unternehmenssteuerung, zur Betreuung von Schlüsselkunden (»Key Account Management«) sowie zum Ausbau unserer Innovationskultur. Mit diesem Ausbau unseres Angebots erhöhen sich zudem die Chancen, Kunden auch in Phasen rückläufiger konjunktureller Entwicklung weiter umfassend zu begleiten und über erste bereits verkaufte Leistungsangebote hinaus schrittweise unsere gesamte Lösungs- und Dienstleistungspalette erfolgreich zu platzieren. Weil in den Unternehmen neben der IT-Abteilung (Segment: CORE) insbesondere die Fachbereiche (Segment: LOB, »Lines of Business«) bei vielen neuen Themen eine Vorreiterrolle einnehmen, haben wir unser Portfolio und unsere Marktansprache gezielt angepasst. So besteht die Chance, die Nutzung solcher Leistungen gezielt zu forcieren und gleichfalls den Mehrwert für unsere Kunden weiter zu steigern. Sollten sich diese Trends schneller und umfassender als geplant durchsetzen lassen, dürfte davon nicht nur unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage profitieren. Vielmehr könnten eine derart forcierte Entwicklung auch zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

### **Chancen der Digitalen Transformation: Unser 360° Ansatz, Strategie und Unternehmenskultur eingeschlossen**

Die Digitale Transformation dürfte einen wohl beispiellosen Umbruch verursachen. Ganze Branchen und weite Teile der Geschäfts- und Arbeitswelt stehen vor fundamentalen Anpassungen. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten und ihre guten Wettbewerbspositionen auszubauen, müssen sich viele unserer Kunden tiefgreifend und grundlegend verändern. Intelligenter Geschäftsprozesse und bessere Technologien sind hier zwar wichtig, reichen alleine jedoch nicht aus. Ohne die richtigen Strategien und die passende Kultur sind Unternehmenstransformationen meist nicht nachhaltig erfolgreich. Als gefragter Partner für Digitalisierung im Mittelstand reicht unser Leistungsportfolio daher weit über Geschäftsprozess- und Technologielösungen hinaus. Mit unserer Management Beratung Allfoye überprüfen wir im Rahmen von »Design Thinking Workshops« direkt mit den Vorständen und der Geschäftsleitung unserer Kunden (»C-Level«) ihre Strategien, entwickeln neue Geschäftsmodelle und intelligenter Geschäftsabläufe, richten die Unternehmenskultur neu aus und ermöglichen Erfahrungsaustausch, neue Geschäftsbeziehungen und Innovationspartnerschaften über unser Start-up Netzwerk (Programm: »Start-up meets Mittelstand«).

So erweitern wir gleichzeitig für unsere Software- und Technologiedienstleistungen den Kundenzugang. Weil die Digitale Transformation sämtliche Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens tangiert, kommt hier unser erweiterter Geschäftsansatz eines Komplettdienstleisters besonders zur Geltung,

der zusätzlich und vermehrt auch »Orchestrierungsverantwortung« übernimmt, um so das reibungslose Zusammenwirken der Vielzahl von Komponenten umfangreicher Unternehmenssoftwarelandschaften sicherzustellen. So besteht die Chance, die Kundenbindung und den Anteil unserer wiederkehrenden Erlöse am gesamten Umsatz weiter zu erhöhen, und die Plan- und Skalierbarkeit des Geschäfts weiter zu verbessern. Mehr Gesamtprojekte als geplant abzuschließen, könnte sich auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage auswirken und zu positiven Abweichungen von unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

#### **Chancen einer erhöhten Visibilität in den Zielmärkten**

Trotz eines erneut deutlich gestiegenen Geschäftsvolumens fokussieren wir uns weiterhin konsequent auf Schlüsselindustrien in ausgewählten Segmenten des Mittelstands, auf Fachbereiche sowie auf die deutschsprachigen Länder. Gleichzeitig haben wir unsere Stammkundenbasis erneut ausgebaut. Diese fortwährende Entwicklung eröffnet uns die Chance, noch stärker als bisher als erster Beratungs-, Lösungs- und Dienstleistungspartner in IT-Projekte zur Digitalisierung von Geschäftsabläufen und Geschäftsmodellen einbezogen zu werden. All for One Steeb ist zudem in vielen Marktübersichten als einer der führenden Anbieter gelistet und wird häufig in den Medien genannt. Zum weiteren Ausbau der Referenzkundenbasis tragen auch der starke und konsequente Direktvertrieb sowie zusätzlich der Partnervertrieb bei. Zusammen mit dem Image eines qualitätsbewussten und wirtschaftlich stabilen Dienstleistungspartners, der seinen Kunden langfristige Investitionsperspektiven bietet, stark in Innovationen investiert und über einen sehr guten Ruf im Markt verfügt, bestehen gute Chancen für weitere vertriebliche Erfolge. Unsere Position innerhalb des SAP-Mittelstandsmarkts, unsere Führungsrolle beim Generationswechsel auf SAP S/4HANA und unsere hohe Sichtbarkeit innerhalb der SAP-Organisation bieten uns zudem gute Chancen für den Verkauf von Cloud Subscriptions und SAP-Lizenzen. Damit könnte sich zudem das Portfolio an Softwarewartungsverträgen bzw. Cloud Services weiter vergrößern, was zu einem weiteren Anstieg der wiederkehrenden Erlöse führen kann. Dazu trägt auch unsere verstärkte Zusammenarbeit mit Microsoft bei. Unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage könnte von einem ungeplant stärkeren Anstieg unserer Visibilität im Markt zusätzlich profitieren, was zudem zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen könnte.

#### **Chancen von weiter ausgebauten Partnerbeziehungen**

Nahezu alle Unternehmen haben neben den Lösungen von SAP auch Software von Microsoft im Einsatz. Daher bauen wir über unser wohl marktführendes Know-how aus der Partnerschaft mit SAP hinaus die Partnerschaft mit Microsoft stark aus. Gleichzeitig intensivieren auch SAP und Microsoft selbst ihre Zusammenarbeit. Damit besteht für uns die Chance, Lösungen

und Services unter Einbezug der beiden weltweit größten Softwarehersteller zu »designen« und so für unser Kunden ein bisher nicht gekanntes »Benutzererlebnis« zu schaffen.

Als der in unseren Märkten führende Komplettendienstleister sind wir dennoch sehr fokussiert. Dazu arbeiten wir auch auf Seiten des Vertriebs und der Beratung gezielt und eng mit ausgewählten Partnern zusammen. Damit können wir unsere Kunden wie aus einer Hand umfassend und dennoch effizient betreuen, ohne unsere klaren Schwerpunkte zu verwässern. Als Wettbewerbsvorteil erweist sich dazu unser Partnerprogramm »All for One Steeb Businesspartner«. Dieser indirekte Vertriebskanal in den deutschsprachigen Ländern operiert gut abgestimmt mit unserem eigenen Direktvertrieb. Mit Unterstützung dieser Partner können wir unsere Zielmärkte noch besser durchdringen und zusätzliche Lizenzen und Cloud Subscriptions verkaufen. Zudem werden über die All for One Steeb Businesspartner etwa auch Lizenzen und Cloud Subscriptions bei Unternehmen außerhalb unserer Zielsegmente platziert. International stellt die United VARs Kooperation als »SAP Global Platinum VAR« in mittlerweile über 90 Ländern eine risikoarme und gut etablierte, weltweite Kundenbetreuung auf hohem Qualitätsniveau sicher. Die Performance unseres indirekten Vertriebs sowie der Ausbau unserer Partnerbeziehungen beeinflussen unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage: Stärker als geplante Fortschritte könnten zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

#### **Chancen von weiteren Konsolidierungstrends im Markt**

Das hohe Innovationstempo von SAP und Microsoft dürfte auch weiterhin für verstärkte Spezialisierungs- und Konsolidierungstrends unter den Systemhäusern und Beratungspartnern sorgen. Als einer der größten und stärksten Komplettdienstleister in unseren Zielmärkten ergeben sich damit Chancen, im Rahmen der Buy & Build Strategie mit Akquisitionen über unsere organischen Wachstumsziele hinaus (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) auch extern zu wachsen und zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. Weitere erfolgreiche Akquisitionen können unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage erheblich beeinflussen. Aufgrund der schwierigen Planbarkeit sind solche Chancen in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) auch weiterhin nicht enthalten.

Insgesamt hat sich die Anzahl der aggregierten Chancen im Vorjahresvergleich zwar nur leicht erhöht. Das weitere Vorschreiten der Digitalen Transformation und ihre sich etwas klarer abzeichnende Konkretisierung möglichen jedoch besser abgesicherte Schritte in Richtung weitere Anpassungen unserer Strategien. Gleichfalls lassen sich so auch die damit stets verbundenen Risiken besser steuern.

### 3.2. Risikomanagement System

Die All for One Steeb AG ist verschiedenen Risiken ausgesetzt. Um insbesondere bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und wirksame Gegenmaßnahmen zu ergreifen, hat der Vorstand in seiner Gesamtverantwortung für den Konzern ein System für das Risikomanagement und die interne Kontrolle eingerichtet. Zudem haben wir ein Compliance Management System etabliert, das konzernweit einheitlich zur Anwendung kommt. Mit dieser Basis soll hinreichend sichergestellt werden, dass die geplanten finanziellen, operativen und strategischen Ziele erreicht und Vorschriften eingehalten werden. Risikofrüherkennung und interne Kontrolle sind integrale Bestandteile unserer Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesse und in Form einer Vielzahl von Überwachungs- und Steuerungsmechanismen fest in unseren Geschäftsabläufen verankert.

Unser Risikomanagement System stellt damit einen wesentlichen Eckpfeiler unserer unternehmerischen Entscheidungen dar. Der Risikokonsolidierungskreis entspricht dem Konsolidierungskreis der All for One Steeb Gruppe. Für die Risikoberichterstattung erfasst werden grundsätzlich alle identifizierten Risiken (brutto, d.h., vor risikobegrenzenden Gegenmaßnahmen) und damit auch solche Risiken, die durch entsprechende Gegenmaßnahmen weitgehend vermieden werden können. Die eigentliche Berichterstattung erfolgt verdichtet nach Risikogruppierungen (vergl. Punkt 3.5, Einzelrisiken im Überblick).

Die Grundstruktur der Risikomanagement-Organisation ist gegenüber dem Vorjahr unverändert. An ihrer Spitze steht der Risk-Manager, unter dessen Führung die operativen Risikomanagement-Aufgaben durch ein Risikomanagement-Team wahrgenommen werden. Dieses Team besteht im Kern aus den Risikobeauftragten der Fachbereiche der operativen Führungsgesellschaft. Zudem gibt es Risikobeauftragte in den Tochtergesellschaften. Sie überwachen in ihrem Bereich beziehungsweise in ihrer Tochtergesellschaft kontinuierlich die Entwicklung der Risiken und die Wirkung der Maßnahmen zur Risikobegrenzung, nehmen auf dieser Basis eine Risikoanalyse und -bewertung vor und berichten regelmäßig an den Risk-Manager. Das Risikohandbuch hält dazu eine einheitliche Methodik fest, dokumentiert die Risikomanagement-Prozesse und liefert darüber hinaus Hilfsmittel zur fortlaufenden Dokumentation der Ergebnisse. Unter Leitung des Risk-Managers kommt das Risikomanagement-Team periodisch zu Workshops zusammen. Die Ergebnisse daraus fließen in den Risikobericht ein, den der Risk-Manager erstellt und dem Management vorlegt. Parallel dazu werden einzelne Risiken zusätzlich auch dezentral in den einzelnen Bereichen und Tochtergesellschaften über spezielle Analysen und zusätzlich eingerichtete Verantwortungen überwacht. Der Vorstand und der Risk-Manager besprechen die identifizierten Risiken eingehend, überprüfen und passen die Gegenmaßnahmen an. Zudem werden die verbleibenden Restrisiken bewertet.

Dieses in die Aufbau- und Ablauforganisation fest integrierte Risikomanagement System stellt die Basis der Risikofrüherkennung und -steuerung dar. In engem Zusammenhang mit unserem Risikomanagement System stehen unser internes Kontrollsystem und unser Compliance Management System.

### 3.3. Internes Kontrollsystem und Compliance Management System

Unser **Internes Kontrollsystem** beruht im Kern auf den tragenden Säulen »4-Augenprinzip«, »Funktionstrennung«, »Integriertes Berichtswesen« und »Interne Revision«. Mit Hilfe von strukturierten und einheitlichen Regelwerken wie Zeichnungsrichtlinien, Geschäftsordnungen und Organisationsanweisungen wird das »4-Augenprinzip« innerhalb des Konzerns operativ umgesetzt und überwacht. Als Steuerungs- und Sicherheitsmechanismus dient zudem ein abgestimmtes Berechtigungskonzept. Zugänge und Tätigkeiten einzelner Personen und Personengruppen zu unseren überwiegend SAP- und Microsoft-basierten Anwendungen werden so sehr genau entlang der bestehenden Führungsorganisation und deren Funktionsbereichen abgesteckt. Diese internen Systeme und -Anwendungen sowie deren Berechtigungskonzepte haben wir zudem im Zuge der getätigten Akquisitionen weiter verfeinert. Die »Funktionstrennung« von kritischen Geschäftsprozessen erhöht die Sicherheit der Abläufe und deren Qualität zusätzlich. Auch ressortübergreifend ist eine gegenseitige Kontrollverantwortung implementiert. Dazu sind einzelnen Personengruppen Querschnittsfunktionen zugewiesen.

Das »Integrierte Berichtswesen« umfasst ein detailliertes Planungs-, Steuerungs- und Berichtssystem mit einer Vielzahl von Analysen und Berichten zur Lage und zum Ausblick des Konzerns. Der Planungsprozess erfolgt »Bottom-Up« und auf monatlicher Basis. Zudem erfolgt regelmäßig ein Forecasting der einzelnen Geschäftsbereiche, ihrer Gesellschaften und Abteilungen. Damit wollen wir die Unternehmenssteuerung laufend weiter verbessern, Abweichungen möglichst frühzeitig erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern. Das bestehende Konzern-Informationssystem wird ergänzt durch Management Meetings und Business Reviews auf verschiedenen Ebenen in einzelnen Abteilungen, Gesellschaften und Geschäftsbereichen. Dort werden zudem Risiken diskutiert, verfolgt, bewertet und dokumentiert.

Unser konzernweit etabliertes **Compliance Management System** dient der Befolgung und Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen und Richtlinien, vertraglicher Verpflichtungen, freiwillig eingegangener Selbstverpflichtungen sowie der Konformität mit Standards. Den Kern bildet ein Verhaltenskodex (»Code of Conduct«), der von unseren Unternehmenswerten abgeleitet ist und für jeden Mitarbeiter und jede Führungskraft einen verbindlichen Handlungsrahmen vorgibt. Die Einhaltung unseres Verhaltenskodex wird von unserer Compliance Management Organisation überwacht. Sie wird durch einen Compliance Officer

geführt, verstärkt um Compliance Beauftragte in den Konzerngesellschaften. Mögliche Hinweise und Verhaltensabweichungen können sowohl persönlich, telefonisch oder auch anonym über eine E-Mail-Adresse durch Mitarbeiter gemeldet werden. Über unser Intranet werden die einzelnen Bestandteile unseres Compliance Management Systems jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht. Im aktuellen Berichtsjahr haben wir unser Compliance Management weiter ausgebaut. Im Mittelpunkt standen Schulungen zu compliancerelevanten Sachverhalten, die Erweiterung des Datenschutz Management Systems mit Blick auf die Umsetzung der EU-weiten Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie eine weiter erhöhte Informationssicherheit zur wirkungsvollen Abwehr von Bedrohungen durch Cyberkriminalität.

Im Rahmen der **Internen Revision** werden grundsätzlich pro Jahr ausgewählte Gesellschaften sowie Abläufe und Vorgänge des Konzerns von externen Prüfern gesondert untersucht. Dabei werden unter anderem die Einhaltung interner Richtlinien und die Qualität des internen Kontrollsystems überprüft. Im aktuellen Berichtsjahr wurden wiederum zwei Tochtergesellschaften, konzernweite Geschäftsabläufe sowie Geschäftsabläufe in der Konzernobergesellschaft All for One Steeb AG einer internen Revision unterzogen.

Risk-Manager, Compliance Officer und Revisionsleiter berichten ihre Ergebnisse an den Vorstand und darüber hinaus auch direkt an den Aufsichtsrat.

### 3.4. Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung

Die identifizierten Risiken bewerten wir im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und auf ihre Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen gemäß den folgenden Übersichten:

Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
Kleiner 1%	Unwahrscheinlich
1% bis 5%	Fernliegend
6% bis 10%	Gelegentlich
11% bis 30%	Wahrscheinlich
31% bis 50%	Häufig

Risiken mit Eintrittswahrscheinlichkeiten oberhalb von 50% haben wir nicht identifiziert und sind daher nicht in unserem Risikokatalog enthalten. Neben unseren eigenen Erfahrungen und externen Einschätzungen beziehen wir in diese Bewertungen auch Vergleichswerte anderer Marktteilnehmer mit ein.

Das Schadensmaß der identifizierten Risiken kann gemäß nachstehender Skala von »vernachlässigbar« bis »kritisch« reichen. Diese Einstufung ist abhängig von den erwarteten Aus-

wirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht). Der Zeitraum für die Beurteilung der Auswirkungen entspricht mindestens dem im Prognosebericht genannten Prognosezeitraum.

Schweregrad / Schadensmaß	Beschreibung
1	Vernachlässigbar
2	Gering
3	Moderat
4	Ernst
5	Kritisch

### Risikomatrix

Beide Bewertungen – Eintrittswahrscheinlichkeit und Schweregrad/Schadensmaß – führen wir in Form von Risikoprioritätskennzahlen in nachstehender Risikomatrix zusammen. Auf diese Weise wird für jedes Einzelrisiko die entsprechende Risikoklasse ermittelt. Sie reicht von »niedriges Risiko« über »mittleres Risiko« bis »hohes Risiko«.

Schweregrad / Schadensmaß	Kritisch (5)					
	Ernst (4)			Hohes Risiko		
	Moderat (3)			Mittleres Risiko		
	Gering (2)		Niedriges Risiko			
	Vernachlässigbar (1)					
		Unwahrscheinlich (1)	Fernliegend (2)	Gelegentlich (3)	Wahrscheinlich (4)	Häufig (5)
		Wahrscheinlichkeit				

### 3.5. Einzelrisiken im Überblick

Im Folgenden sind die Risiken aufgeführt, die wir im Rahmen unseres Risikomanagement Systems ermittelt haben und verfolgen. Eine Quantifizierung der verdichtet dargestellten Einzelrisiken nach einer gruppenweit durchgängigen Methodik zu Zwecken der internen Steuerung erfolgt nicht. Die Einzelrisiken werden vielmehr qualitativ klassiert, im Rahmen einer Gesamtbewertung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihres

Schweregrads. Zur besseren Übersicht der Einzelrisiken sowie deren Bewertung dient die nachstehende Tabelle. Dieses Gesamtbild zeigt, welche Risiken am ehesten geeignet sind, unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen zu gefährden:

Einzelrisiken	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risikoklasse
<b>Umfeldrisiken</b>			
Risiken gesellschaftlicher, politischer, gesamtwirtschaftlicher und regulatorischer Entwicklungen	Wahrscheinlich	Ernst	Hoch
Markt- und Branchenrisiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
<b>Strategierisiken</b>			
Risiken von Wettbewerbssituationen mit strategischen Partnern	Gelegentlich	Ernst	Hoch
<b>Finanzrisiken</b>			
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Unwahrscheinlich	Ernst	Niedrig
<b>Betriebsrisiken</b>			
Risiken des Rechenzentrumsbetriebs	Fernliegend	Ernst	Mittel
Cyberisiken	Fernliegend	Ernst	Mittel
Datenschutzrisiken	Fernliegend	Ernst	Mittel
Personalwirtschaftliche Risiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken aus Unternehmenszukaufen	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Projektrisiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken aus Rechtsstreitigkeiten	Gelegentlich	Moderat	Mittel

**Umfeldrisiken**

Unter den »Umfeldrisiken« verfolgen wir Risiken, die von gesellschaftlichen, politischen, gesamtwirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen ausgehen. Dazu zählen für uns auch die Transformationsrisiken, denen wir mit unserem Geschäftsmodell und unserem Produkt- und Serviceportfolio im IT-Markt selbst sowie in unseren Zielbranchen unterliegen. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

**Risiken gesellschaftlicher, politischer, gesamtwirtschaftlicher und regulatorischer Entwicklungen**

Die globale Konjunktur ist von zahlreichen geopolitischen Spannungen bedroht. Nationaler Protektionismus und Staatslenkung von Wettbewerb führen vermehrt zu Handelsbeschränkungen, etwa in Form von Zöllen, und können so die Perspektiven unserer geografischen Kernmärkte Deutschland, Österreich und Schweiz erheblich beeinträchtigen. Der Maschinen- und Anlagenbau genauso wie die Automobilzulieferindustrie sind stark exportabhängig. Ihre Entwicklung wird daher über die Binnennachfrage hinaus besonders von der Verfassung weltweiter Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie deren Marktzugängen bestimmt. Auch können gesellschaftliche Entwicklungen oder verschärfte regulatorische Auflagen unsere Geschäftsentwicklung nachhaltig beeinträchtigen. Dazu zählen wir Transformationsprozesse und deren Folgewirkungen, etwa das Voranschreiten der E-Mobilität, genauso wie regulatorische Maßnahmen und deren Zielwerte, etwa für Klimaschutz, Energiemanagement und Schadstoffemission. Auch die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten wie die Einhaltung von Umwelt, Sozial- und Ethikstandards, Änderungen von Gesetzen und Vorschriften und deren Auslegungen im Steuer- und Rechnungslegungsbereich oder generell die weiter ansteigende Regeldichte für kapitalmarktorientierte Unternehmen sind mit Risiken verbunden.

Einzelne Aspekte, etwa die gesamtwirtschaftlichen Perspektiven, sind durch gegenläufige Entwicklungen mit teilweise kompensatorischer Wirkung geprägt. So könnte etwa eine an sich robuste und starke Konjunktur in unseren Zielmärkten durch die erhöhte Bereitschaft zum Aufbau politisch motivierter Handelsbarrieren und deren vielfältige Folgewirkungen erheblich beeinträchtigt werden.

Insgesamt bewegen sich die Einflussgrößen vorgenannter Risiken überwiegend außerhalb unseres direkten Wirkungsbereichs. Wenngleich schwierig abzuschätzen, erachten wir den Eintritt derartiger Risiken als »wahrscheinlich«. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vgl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »hoch« ein.

**Markt- und Branchenrisiken**

Bei den markt- und branchenbedingten Risikofaktoren haben wir uns im aktuellen Berichtsjahr wiederum besonders mit den sich weiter akzentuierenden Folgen der Digitalen Transformation und deren Risiken auseinandergesetzt. Sowohl in unseren Kundenmärkten als auch im IT-Markt selbst stoßen wir vermehrt auf Transformationsrisiken.

Für Branchen wie die Automobilindustrie und damit auch für unsere große Kundenbasis in der Zulieferindustrie zeichnen sich tiefgreifende Veränderungen in puncto Produkt- und Leistungsspektrum im Zuge eines forcierten Ausbaus neuer Mobilitätskonzepte ab. Ähnliche »Disruptionen« dürften unseren Zielbranchen Maschinen- und Anlagenbau und der Konsumgüterindustrie bevorstehen. Technologien wie 3D Druck könnten hier dazu führen, dass vermehrt kundenspezifisch mit »Losgröße 1« produziert wird, während gleichzeitig die Geschäftsmodelle stärker in Richtung nutzungsbasierte Abrechnung anstelle herkömmlicher Maschinen- und Anlagenverkäufe erweitert werden. Diese Kerntransformation unserer Kunden könnten stärker als geplant mit Investitionen in IT-Lösungen und Services konkurrieren und damit unsere Geschäftsentwicklung beeinträchtigen.

Als »Trusted Advisor«, Impulsgeber und treibende Kraft hinter den Veränderungsprozessen unserer Kunden sehen wir uns zudem in besonderem Maße einem »Innovatoren Dilemma« ausgesetzt. So müssen wir viele neue Themen gleichzeitig auf- und ausbauen und so schnell zusätzliche Wachstumsbeschleuniger erschließen. Parallel müssen wir zudem unsere große Stammkundenbasis und deren geschäftskritischen Anwendungslandschaften weiter pflegen, ehe wir sie über voraussichtlich viele Jahren schrittweise und nahtlos in die neue Welt überführen können. Damit sind erhebliche Risiken, etwa in puncto Steuerung und Priorisierung unserer finanziellen und personellen Ressourcen, verbunden.

Auch im IT-Markt selbst sorgen Innovationen wie Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0, das Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz oder etwa die Blockchain Technologie für einen tiefgreifenden Wandel. Der Generationswechsel von einer reifen und über zwei Jahrzehnte im Markt gut eingeführten SAP Business Suite auf eine neuartige SAP S/4HANA Anwendung ist naturgemäß mit Risiken verbunden. So können etwa Verzögerungen bei der Bereitstellung von Funktionen und Releaseständen die bereits hohe Volatilität unserer Lizenzumsätze weiter erhöhen. Unzureichendes Vertrauen von Kunden, etwa wegen Bedenken in puncto Sicherheit, Integrationsfähigkeit, Skalierbarkeit, Konfigurierbarkeit und Zuverlässigkeit, könnte zudem auch unsere Vermarktung von Cloud-Lösungen beeinträchtigen. Nachhaltige Vermarktungserfolge bei Cloud-Lösungen hingegen könnten vorübergehend zu schwächer als geplanten Einmalumsätzen aus dem Verkauf von herkömmlichen Softwarelizenzen führen, ehe sie nach einigen Jahren durch die zwar niedrigeren, jedoch wiederkehrenden Erlöse aus cloud-basierter Softwarenutzung überkompensiert werden. Zudem besteht das Risiko, dass zukünftige Unternehmenssoftwarelandschaften an unseren »Private Cloud« Rechenzentren vorbei verstärkt in »Public Cloud« Umgebungen großer Plattformbetreiber abwandern. Die voranschreitende Marktkonsolidierung, das hohe Innovationstempo, etwa beim vermehrten Einzug von künstlicher Intelligenz in Unternehmenssoftwarelandschaften, könnte zu höher als geplanten Investitionen in den weiteren Ausbau unseres Lösungs- und Serviceangebots

führen, den Mangel an Fachkräften verschärfen und den Wettbewerbsdruck stärker erhöhen, als wir das erwarten. Solche Entwicklungen könnten zudem den aktuellen Preis- und Margendruck stärker als geplant erhöhen.

Um diese markt- und branchenbedingten Transformationsrisiken zu begrenzen, haben wir auch im laufenden Berichtsjahr unsere Entwicklung forciert vorangetrieben. So wurde die Feinausrichtung unseres Geschäftsmodells nachjustiert, unser Leistungsangebot und unsere Kundenbasis weiter deutlich ausgebaut, die Organisation gestärkt und entlang zweier Geschäftsbereiche und weiter entwickelter Reporting Systeme die Steuerbarkeit unserer Geschäftseinheiten weiter verbessert. Hohes Augenmerk legen wir auf eine möglichst ganzheitliche und umfassende Kundenbetreuung (»Key Account Management«). Dazu sprechen wir über die IT-Abteilung hinaus mittlerweile auch alle Fachbereiche unserer Kunden verstärkt mit Lösungen an und haben dazu auch gezielt unsere Akquisitionen aus Vorjahren weiter entwickelt. Zudem übernehmen wir zunehmend die Rolle eines »Dirigenten«, der alle Plattformen beherrscht, die gesamte Unternehmenssoftwarelandschaft unserer Kunden und deren Betrieb »orchestriert«. Bereits im Vorjahr haben wir mit unserer Management Beratung Allfoye unser Beratungsangebot gestärkt, initiieren und begleiten Digitalisierungsstrategien bei unseren Kunden und setzen diese erfolgreich um. Zudem rücken wir mit unseren Managed Private Cloud-Leistungen aus in Deutschland ansässigen Rechenzentren immer näher an große Public Cloud Plattformbetreiber (»Hyperscaler«) heran, die mittlerweile ebenfalls verstärkt aus Deutschland heraus arbeiten. Damit wollen wir die Skalierbarkeit unsere Leistungen immer weiter erhöhen. Für die von uns selbst genutzten Rechenzentren setzen wir – anders als viele unserer Mitbewerber – bereits seit 2007 konsequent auf die Co-Location Services führender Provider und deren Facilities. Dies bietet uns zusätzliche Flexibilität und Skalierbarkeit, verkürzt unsere Bilanz und dient darüber hinaus der Risikobegrenzung. Insgesamt wollen wir so den wahrgenommenen Wert, die Vorteile und den Nutzen unserer Services für unsere Kunden erhöhen, ihre Flexibilität und Schnelligkeit steigern und so zu Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Trotz dieser Maßnahmen verbleiben Markt- und Branchenrisiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit wir als »gelegentlich« einschätzen. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Strategierisiken**

Unter den »Strategierisiken« analysieren wir die Auswirkungen von sich verändernden Wettbewerbssituationen entlang unserer Lieferketten und »Business Networks«. Dazu zählen insbe-

sondere auch die Risiken strategischer Partnerschaften, vor allem mit SAP und zunehmend auch von Microsoft, ihren Lösungen, Technologien, Partnermodellen und daraus resultierenden Wettbewerbssituationen (»Co-Competition«). Im Einzelnen bewerten wir diese Entwicklungen und deren Risiken wie folgt:

### **Risiken von Wettbewerbssituationen mit strategischen Partnern**

Die Digitale Transformation könnte mehr als geplant zu einer Neuordnung unserer bisherigen Mitbewerbslandschaft führen und unsere Geschäftsentwicklung beeinträchtigen. So könnten Kunden im Rahmen strategischer Initiativen zur Bindung ihrer Kunden vermehrt eigene Industriepattformen und Geschäftsmodelle aufbauen und die dazu erforderlichen IT-Ressourcen und -Leistungen, stärker als von uns geplant, in Eigenregie erbringen oder von strategischen Partnern direkt beziehen. Zudem könnten unsere Lieferanten etwa auf Seiten der Großplattformbetreiber (»Hyperscaler«) erfolgreich versuchen, unseren Kunden auch selbst höherwertige Betreuungsleistungen zusätzlich zu ihren infrastrukturbasierten Diensten anzubieten und so den Preis- und Margendruck für unser Service Portfolio erhöhen.

Zudem beinhaltet unsere Strategie eines Komplettdienstleisters mit Fokussierung auf das Portfolio der beiden weltweit führenden Anbieter von Business Software – SAP und Microsoft – erhebliche Risiken. Der weitere Markterfolg unserer Services und Produkte, die Nachhaltigkeit von Mittelstandsstrategien und damit einhergehenden Regelungen und Bedingungen für den Partnervertrieb lassen sich nicht mit Bestimmtheit vorhersehen. Zur Integration unseres Branchen Know-hows in SAP S/4HANA investieren wir weiterhin erheblich in eigene »Scope Items«, fertig voreingestellte Geschäftsprozesslösungen, die einfach und schnell für unsere Kunden beim Umstieg auf die neue Generation von Unternehmenssoftware aktiviert werden. Der Betrieb erfolgt in unseren Rechenzentren (»Private Cloud«) oder auf Computern im Hause des Kunden (»On Premise«). Der Markterfolg unserer neuen Geschäftsprozesslösungen für S/4HANA könnte durch die Strategie von SAP beeinträchtigt werden, die eine forcierte Vermarktung SAP eigener Cloud-Dienste für S/4HANA (»SAP S/4HANA Public Cloud Edition«) anstrebt. Im Zuge des Generationswechsels von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA investieren wir zudem erheblich in die Transformation unserer Beratungsmannschaften, die naturgemäß mit beträchtlichen Risiken verbunden sein können.

Mit Blick auf zunehmend digitalisierte Arbeitswelten (»New Work«) haben wir im aktuellen Berichtsjahr zusammen mit Microsoft unsere »Communications & Collaboration Aktivitäten« weiter ausgebaut. Zudem haben wir neue, Microsoft-basierte Leistungsangebote entwickelt, etwa zum besseren Schutz von Daten und Identitäten (»Security & Privacy«), zur einfacheren Nutzung von Betriebsplattformen (Microsoft Azure) oder zur Abbildung möglichst durchgängiger Geschäfts-

abläufe. Neben SAP ist damit verstärkt auch Microsoft als weltgrößter Anbieter von E-Mail-Kommunikationssoftware und damit seine Cloud-, Technologie-, Produkt- und Partnerstrategien in unseren Focus der Strategierisiken gerückt. Der erfolgreiche Ausbau unseres Cloud Services und Support Geschäfts führt neben SAP und Microsoft zudem zu weiteren strategischen Partnerschaften, etwa mit NetApp und Cisco. Ihre Technologie-, Produkt- und Partnerstrategien und daraus resultierende Wettbewerbssituationen (»Co-Competition«) sorgen für weitere Risiken.

Auch könnten Innovationen durch unsere strategischen Partner unerwartete Richtungsänderungen erfahren. Trends, etwa die Vernetzung und Interaktion innerhalb von Unternehmenssoftwarelandschaften (»Internet of Things«), könnten so einen anders als von uns geplanten Verlauf nehmen, vorübergehend zu Lücken in unserem Service-Portfolio führen, die Qualität unserer Kundenbetreuung beeinträchtigen und auch neue Mitbewerber auf den Plan rufen.

Risikodämpfend arbeiten wir intensiv und eng mit unseren strategischen Partnern zusammen und identifizieren möglichst genau, mit welchen eigenen Zusatzleistungen wir den Standardumfang der Lösungen passend für unsere Zielkunden erweitern. Risikodämpfend wirken hier zudem die gegenseitigen Abhängigkeiten. So ist unsere starke Performance als Nr. 1 im SAP-Mittelstandsmarkt sowie als Mitglied von United VARs, einer der führenden »SAP Global Platinum Partner«, für die Geschäftsentwicklung von SAP im deutschsprachigen Mittelstand auch selbst bedeutsam. So kommt uns ein Höchstmaß an Visibilität gegenüber Kunden sowie gegenüber SAP selbst zu.

Gleichfalls wollen alle unsere strategischen Partner die Wachstumsdynamik ihres indirekten Geschäfts weiter erhöhen und sind daher vor allem auf große und innovationsstarke Partner angewiesen, die zudem über große Erfahrung bei der Steuerung von umfangreichen Veränderungsprozessen verfügen. So können wir zudem Projekte zu Co-Innovationen mit Kunden und Lieferanten außerhalb unserer strategischen Partner gezielter identifizieren und so die Risiken neuer Wettbewerbssituationen besser steuern. In solchen Innovationspartnerschaften kommen uns auch unsere vielfältigen Kontakte zu noch jungen, neu gegründeten Technologie Unternehmen und deren Gründern zu Gute (Programm »Start Up meets Mittelstand«).

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von den Risiken von neuen Wettbewerbssituationen und strategischen Partnerschaften schätzen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »hoch« ein.

## Finanzrisiken

Unter den »Finanzrisiken« verfolgen wir vor allem Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

### Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken

Im aktuellen Berichtsjahr wurde die zuvor bereits begonnene Neustrukturierung unseres Portfolios an Schuldscheindarlehen abgeschlossen. Damit sind nunmehr alle kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehenstranchen abgelöst (vergl. Punkt 2.3.2, Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage). Die verbliebenen Schuldscheindarlehen sind nicht nachrangig und unbesichert. Im Falle des Eintritts bestimmter Ereignisse sind die Schuldscheingläubiger berechtigt, die Zinsmarge zu erhöhen oder die Schuldscheindarlehen gegebenenfalls sofort fällig zu stellen. Dabei handelt es sich vor allem um die Einhaltung vereinbarter Zielwerte für die Eigenkapitalhöhe, die Eigenkapitalquote und dem Verhältnis aus Total Net Debt zu EBITDA. Auch bei bestimmten Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) sind die Kreditgeber berechtigt, ihre Kreditzusagen vollständig zu kündigen und sofort fällig zu stellen. Der Vorstand überwacht die Einhaltung der Auflagen der Schuldscheindarlehen sehr genau. Zudem werden über ein konzernweites Berichtswesen nicht nur die Ertragslage, sondern auch die Vermögens- und Finanzlage monatlich überwacht und Abweichungen gegenüber den Planwerten analysiert, um ungeplanten Liquiditätsabflüssen oder geringer als geplanten Zuflüssen schnellstmöglich entgegenwirken zu können. Für die mit den Schuldscheindarlehen verbundenen Auflagen (»Covenants«) geht der Vorstand unverändert davon aus, diese im abgeschlossenen Berichtsjahr und auch zukünftig zu erfüllen.

Den Eintritt von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken schätzen wir als »unwahrscheinlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. Unsere Gesamtbewertung stuft dieses Risiko daher als »niedrig« ein.

### Betriebsrisiken

Unter den »Betriebsrisiken« verfolgen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs, Cyberrisiken, Datenschutzrisiken, die Risiken von Unternehmenszukäufen, Projekt- und Personalrisiken, die Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden sowie die Risiken von Rechtsstreitigkeiten. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

#### Risiken des Rechenzentrumsbetriebs

Die All for One Steeb AG ist den besonderen Risiken eines Rechenzentrumsbetriebs ausgesetzt. Ungeplante Service Unterbrechungen könnten den Geschäftsbetrieb unserer Kunden so-

wie unseren eigenen Betrieb nicht nur empfindlich beeinträchtigen, sondern gleichfalls negative Auswirkungen auf unsere Geschäftsentwicklung, auf unsere Reputation und auf unsere Prognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) haben.

Diese Risiken werden bei All for One Steeb durch umfangreiche Vorkehrungen begrenzt. Anwendungen und Systeme werden dazu redundant in modernen Gebäuden und Infrastrukturen betrieben, die vollkommen getrennt sind. Im Falle von Unterbrechungen des Systembetriebs, die im Katastrophenfall (»K-Fall«) bis hin zum Ausfall eines gesamten Rechenzentrums reichen können, kann der Betrieb nahezu unterbrechungsfrei aus jeweils anderen Rechenzentren fortgesetzt werden. Zudem wird in die »state-of-the-art« Technologien renommierter Hersteller, etwa zur Sicherung und Spiegelung von Daten, investiert.

Den Eintritt dieses Risikos stufen wir als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs als »mittel« ein.

#### Cyberrisiken

Das Geschäft unserer Kunden und gleichfalls unser eigenes Geschäft sind in hohem Maße von unbeeinträchtigten Geschäftsdaten und -abläufen sowie einer bestimmungskonformen Datenkommunikation abhängig. Straftaten und andere rechtswidrige Handlungen, etwa Cyberangriffe auf unternehmenskritische Softwareanwendungen, unbefugtes Eindringen in Informationssysteme und Datennetze oder gezielte Irreführung von Mitarbeitern etwa zur Preisgabe von vertraulichen Informationen (»Fake President«) können die Integrität, Authentizität und Vertraulichkeit von Geschäftsdaten (einschließlich personenbezogener Daten) erheblich beeinträchtigen. Cyberattacken gegen Unternehmen werden immer raffinierter, drohen keinesfalls nur von »außen«, sondern können auch intern von Mitarbeitern oder indirekt über gestohlene Smartphones und Tablets verursacht werden. Mit solchen Angriffen könnten zudem Geschäfts- und Produktionsabläufe gestört und etwa Zahlungsvorgänge, Zutrittssysteme oder der Betrieb von Maschinen und Anlagen (Internet der Dinge) manipuliert oder Datenverluste verursacht werden. Zudem können Cyberattacken auch gezielt Falschinformationen verbreiten (»Fake News«), Empörungswellen (»Shitstorm«) auslösen, und so schwerwiegende Reputationsschäden verursachen, die unsere Geschäftsperspektiven erheblich beeinträchtigen könnten.

Um solche Risiken möglichst wirkungsvoll zu begrenzen, haben wir weiter verstärkt in die Erhöhung der Cybersicherheit investiert und unser Managementsystem zur Informationssicherheit weiter ausgebaut. Unsere Service Management Abläufe sind nach strengen Prozessdefinitionen ausgerichtet, deren



Einhaltung wir laufend überwachen. Mit eingehenden Schulungen unserer Mitarbeiter, mit speziellen Cybertrainings und Audits, mit periodisch erneuerten Zertifizierungen – zum Beispiel entsprechend den Anforderungen des Sarbanes Oxley Acts (ISAE 3402) oder nach ISO 27001 – verankern wir die hohe Qualität unserer Abläufe im Tagesgeschäft. Gleichzeitig haben wir im Berichtsjahr erneut zusätzliche Vorkehrungen getroffen und weitere Schulungen durchgeführt, um insbesondere unsere bereits hohen Sicherheitsstandards etwa für den Zahlungsverkehr weiter zu erhöhen. Der Zugang zu Informationen und unseren Informationssystemen wird stets durch umfassende Berechtigungssysteme kontrolliert. Auch damit erzielen wir für die Daten unserer Kunden genauso wie für unsere eigenen Geschäftsdaten ein sehr hohes Sicherheitsniveau. Unsere Data Center befinden sich ausschließlich in Deutschland. Um unser hohes Sicherheits-, Schutz- und Prozessniveau zu erhalten und weiter auszubauen, prüfen wir laufend auch weitere Zertifizierungen. Unser »Security Board« koordiniert – unterstützt von externen Dienstleistern – Maßnahmen zur Reduzierung von Cyberisiken konzernweit, um im Falle von erkennbaren Angriffswellen schnell reagieren und abgestimmte Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Zudem bestehen Versicherungen, unter anderem auch eine spezielle Cyberisiko Versicherung, die Schäden weiter begrenzen können. Darüber hinaus nutzen wir unsere im Markt stark nachgefragten und gut etablierten Formate zur Kommunikation mit Kunden, etwa das All for One Steeb Mittelstandsforum, und informieren in Workshops und Seminaren proaktiv über die Gefahren von Cyberattacken und beraten bei der Implementierung und Handhabung von Gegenmaßnahmen und den entsprechenden Technologien (»Identity Management«, »Security Governance«). Auch die erhöhte Aufmerksamkeit im Zuge der seit 25. Mai 2018 anzuwendenden EU-Datenschutz-Grundverordnung hat die Sensibilisierung unserer Kunden gegenüber Cyberisiken weiter erhöht. Trotz dieser umfangreichen Vorkehrungen können wir die Cyberisiken und ihre wirtschaftlichen Folgen samt Imageschäden nicht ausschließen. Zudem könnten auch Ereignisse außerhalb unseres Einflussbereichs, etwa das öffentliche Bekanntwerden von Cyberangriffen auf andere Unternehmen die Bereitschaft, in unsere Cloud-Dienste zu investieren, beeinträchtigen.

Den Eintritt von Cyberisiken stufen wir als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs als »mittel« ein.

### **Datenschutzrisiken**

Als Cloud Services und HR Business Process Outsourcing Dienstleister verarbeiten wir im Auftrag unserer Kunden in hohem Maße personenbezogene Daten, etwa zu deren Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern. Darüber hin-

aus verarbeiten wir für unsere Kunden viele weitere Geschäftsinformationen, auch zu Betriebsgeheimnissen wie »Intellectual Property«. Auch mit unseren eigenen Systemen und Anwendungen, die rein für unsere internen Prozesse zum Einsatz kommen, werden umfangreiche personenbezogene Informationen und Daten zu Geschäftsgeheimnissen verarbeitet. Solche Daten sind besonders sensibel und unterliegen in puncto Datenschutz sehr hohen Anforderungen. Seit 25. Mai 2018 ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung verbindlich anzuwenden. Damit wurden die Anforderungen an ein bereits hohes Schutzniveau personenbezogener Daten nochmals deutlich erweitert. So sind nunmehr etwa die Rechte der Nutzer an ihren persönlichen Daten gestärkt. Zudem müssen Dienstleister wie All for One Steeb deutlich erweiterte Informations-, Dokumentations-, Nachweis- und Meldepflichten erfüllen. Je Verstoß drohen sehr hohe Bußgelder.

Bereits im Vorfeld dieser neuen regulatorischen Entwicklungen hatten wir damit begonnen, unsere Datenschutzorganisation auf die EU-Datenschutz-Grundverordnung hin anzupassen. Durch eine Vielzahl von Einzelschritten haben wir zudem unsere Datenschutzprozesslandschaft weiter ausgebaut. So zählen wir etwa zu den ersten Unternehmen am Markt, die zusätzlich zu ihrer bereits etablierten Auditierung nach ISO 27001 (Informationssicherheit) auch eine Zertifizierung ihrer Datenschutzprozesse nach ISO 27008 (Datenschutz für Cloud-Dienste) erfolgreich durchgeführt haben.

Den Eintritt von Datenschutzrisiken stufen wir daher als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Datenschutzrisiken als »mittel« ein.

### **Personalwirtschaftliche Risiken**

Die personalwirtschaftlichen Risiken werden beherrscht vom weiteren Anstieg des Fachkräftemangels. Diese Entwicklung gilt nahezu gleichermaßen für den IT-Markt wie für unsere Kundenmärkte. Bei Dienstleistungsunternehmen wie All for One Steeb ist nachhaltige wirtschaftlicher Erfolg jedoch untrennbar mit hochqualifiziertem und motiviertem Personal verbunden. Wenn es uns nicht ausreichend gelingt, bestehendes Personal zu halten und zu entwickeln, Talente zu fördern, ausreichend viele neue Personalressourcen zu rekrutieren und unser gesamtes Personal gut zu führen, zu steuern und zu entwickeln, sind wir nicht mehr in der Lage, unser Geschäft weiter erfolgreich auszubauen. Sollten mehr Mitarbeiter als geplant, insbesondere Führungskräfte das Unternehmen verlassen und kein nahtloser Übergang der Aufgaben und Verantwortungen auf geeigneten Ersatz erfolgen können, besteht das Risiko von sinkender Betreuungsqualität und Kundenzufriedenheit und damit eine Beeinträchtigung des Geschäfts.

Um diesen Risiken entgegen zu wirken, haben wir auch im aktuellen Berichtsjahr unsere Personalentwicklungsprogramme weiter ausgebaut. Zudem enthält unser Steuerungssystem ausgewählte nicht finanzielle Leistungsindikatoren aus dem Personalbereich, um bei Anzeichen eines vermehrten Eintritts personalwirtschaftlichen Risiken schneller und gezielter gegensteuern zu können. So haben wir mit Blick auf die überaus engen Personalmärkte sowie auf unseren zusätzlichen Personalbedarf für den bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA Märkte unsere Recruiting Ressourcen erhöht, unsere Ausbildungsprogramme erweitert und die Marke All for One Steeb als attraktiver Arbeitgeber (»Employer Branding«) weiter gestärkt (vergl. auch Punkt 1.5, Mitarbeiter). Trotz dieser Maßnahmen lassen sich insbesondere die Risiken enger Personalmärkte, die den geplanten Personalausbau und ihren zeitlichen Verlauf beeinträchtigen können, nur bedingt eingrenzen.

Den Eintritt dieser Risiken stufen wir als »gelegentlich« ein. So verbleiben trotz forcierter Personalarbeit und permanenter Überwachung auch weiterhin personalwirtschaftliche Risiken. Die als »moderat« eingestuften möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen daher bei diesen Risiken zu einer Gesamtbewertung von »mittel«.

### **Risiken aus Unternehmenszukäufen**

Im aktuellen Berichtsjahr haben wir verstärkt an der Entwicklung und Integration unserer Unternehmenszukäufe aus den Vorjahren gearbeitet. Solche Transaktionen sind naturgemäß mit Integrationsrisiken insbesondere im Hinblick auf die übernommenen Kunden und Mitarbeiter verbunden. Auch können finanzielle und wirtschaftliche Fehleinschätzungen oder Auseinandersetzungen mit Altgesellschaftern oder verbliebenen Minderheitsaktionären die Geschäftsentwicklung und damit die bilanzielle Werthaltigkeit der übernommenen Beteiligungen empfindlich beeinträchtigen. Obwohl wir bei Unternehmenszukäufen über große Erfahrung verfügen und hohe Sorgfalt in deren Vorbereitung, Prüfung und Integration der neuen Kunden und Mitarbeiter setzen, verbleiben stets Risiken.

Den Eintritt dieser Risiken stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Projektrisiken**

Ein Kernelement unseres Geschäftsmodells ist die Planung, Einführung, Migration und Integration von umfassenden unternehmenskritischen Softwarelandschaften bei unseren Kunden. Die Laufzeiten solcher Projekte können sich über Jahre erstrecken. Neben unseren eigenen Beratungsteams sind teilweise auch Partner in die Projektrealisierung involviert. Zum Projekterfolg tragen vor allem auch unsere Kunden selbst bei und setzen dazu in erheblichen Umfang eigene Ressourcen ein.

Einführungsprojekte können länger dauern als geplant, etwa, weil sich neue funktionale Anforderungen oder Abweichungen von empfohlenen »Best Practices« ergeben oder die Geschäftsdynamik des Kunden den Einsatz seiner Ressourcen verstärkt im Tagesgeschäft und damit zu Lasten der Projektarbeit erfordert. Insbesondere bei Festpreisprojekten können daher unsere eigenen Kosten die vereinbarten Erlöse übersteigen. Zudem können Kunden, die mit der Implementierung unserer Software unzufrieden sind, Zahlungen zurückhalten, unserer guten Reputation im Markt schaden und die Akquisition von weiteren Projekten erschweren. Besondere Projektrisiken, etwa in Hinblick auf die Belastbarkeit von Leistungs-, Funktions- und Performancezusagen oder Termin- und Kostenzielen, sind mit dem bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf die grundlegend neu entwickelte SAP S/4HANA Lösung verbunden.

Um Projektrisiken zu begrenzen, fokussieren wir unser Projektgeschäft generell auf ausgewählte Branchen und Themen in den deutschsprachigen Ländern. Verstärkt um laufende Qualifizierungsmaßnahmen unserer Berater und Beratungspartner, haben wir uns mit dieser Konzentration eine hohe Geschäftsprozesskompetenz erarbeitet. Qualitäts- und Fertigstellungsrisiken lassen sich damit meist frühzeitig erkennen und entsprechend steuern. Zur Einhaltung der vereinbarten Projektziele tragen zudem unsere selbst entwickelten Methoden zur ganzheitlichen Steuerung der Projekte mit bei. So monitoren wir laufend Aspekte wie Qualität und Risiken, Projektfortschritt und Ressourcen, Kosten und die Kommunikation im Projekt. Zur Begrenzung der Projektrisiken tragen auch unsere eigenen Geschäftsprozess- und Zusatzlösungen sowie – bei internationalen Projekten – unser weltweites Partnernetzwerk United VARs erheblich bei. Zur Begrenzung der Projektrisiken beim bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf die SAP S/4HANA Lösung investieren wir in hohem Maße in die Ausbildung unserer Berater. Zudem entwickeln wir unsere Geschäftsprozess- und Zusatzlösungen grundlegend neu für SAP S/4HANA, um auch hier die Risiken bei der Überführung auf die neue Softwaregeneration möglichst zu begrenzen. Dabei arbeiten wir auch eng mit SAP zusammen. Für die dennoch verbleibenden Projektrisiken bestehen Versicherungen, die Projektrisiken weiter begrenzen können. Zudem treffen wir angemessene Vorkehrungen durch Aufnahme in unsere Finanzplanung. Trotz dieser Maßnahmen können wir Projektrisiken keinesfalls ausschließen.

Den Eintritt von Projektrisiken stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden**

Zu den »Betriebsrisiken« zählen wir auch die Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden. Um speziell diese Risiken zu begrenzen, haben wir unsere Systeme und Abläufe zur Früherkennung von Insolvenzrisiken bei Kunden – ein konsequentes Forderungsmanagement eingeschlossen – weiter verfeinert. Dem Risiko von Forderungsausfällen wird zudem durch eine Versicherung Rechnung getragen.

Insgesamt schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Risiken aus Rechtsstreitigkeiten**

Aufgrund unseres seit Jahren anhaltenden, starken Wachstums sind wir naturgemäß auch erhöhten Risiken aus möglichen Rechtsstreitigkeiten ausgesetzt, die als Folgewirkungen der zuvor beschriebenen Einzelrisiken entstehen können. So könnten etwa strittige Einführungsprojekte oder etwa Lücken in der Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung über Forderungsausfälle und Bußgelder hinaus auch zu Schadensersatzforderungen führen. Zudem investieren wir stark in den Ausbau unserer Fachbereichsstrategien und entwickeln dabei auch eigene Produkte. Damit könnten etwa bereits bestehende Schutzrechte verletzt werden. Zudem sind wir vermehrt direkten wie indirekten (Lieferkette) Compliance Risiken, etwa aus Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelangen ausgesetzt. Auch im Zusammenhang mit Antikorruption oder der Einhaltung von Menschenrechten, etwa in puncto Diskriminierung oder Belästigung jeglicher Art, können solche Rechtsrisiken entstehen. Zudem könnte unser starkes Personalwachstum vermehrt zu Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen führen.

Zur Begrenzung von Risiken aus solchen Rechtsstreitigkeiten haben wir etwa unsere eigene Legal und Compliance Organisation weiter ausgebaut sowie unsere Konzepte und Prozesse zur besseren Steuerbarkeit von Rechtsrisiken verfeinert. Zudem lassen wir uns verstärkt von spezialisierten externen Rechtsberatungen unterstützen und haben bereits bestehende Versicherungen erweitert und angepasst.

Den Eintritt von Risiken aus Rechtsstreitigkeiten stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken aus Rechtsstreitigkeiten als »mittel« ein.

### **3.6. Gesamtrisikoprofil**

Im Sinne einer ausgewogenen Berücksichtigung von Chancen und Risiken sind in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) neben den zuvor genannten Chancen auch die vorgenannten Risiken in Höhe ihrer qualitativen Gesamtbewertung angemessen berücksichtigt.

Trotz eines »optischen« Übergewichts der berichteten Risiken gegenüber den zuvor erläuterten Chancen (vergl. Punkt 3.1, Chancenmanagement), überwiegen nach unserer Gesamtbewertung die Chancen die Risiken. Aufgrund unserer Marktposition mit einer großen und weiter wachsenden Anzahl von Stammkunden, angesichts unserer gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeiter und dem weiter ausgebauten Fundament an Lösungen und Dienstleistungen sind wir zuversichtlich, auch den neuen Herausforderungen des aktuellen Gesamtrisikoprofils erfolgreich begegnen zu können und die Position eines führenden IT-Hauses und einer – nach eigenen Einschätzungen – anerkannten »Nummer 1« im SAP-Markt in den deutschsprachigen Ländern und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand nachhaltig auszubauen. Die Digitalisierung von Geschäftsabläufen in unseren Kundenmärkten, der Generationswechsel auf die neue Unternehmenssoftware SAP S/4HANA in enger Verbindung mit neuartigen Fachbereichslösungen aus der Cloud dürften sich forciert fortsetzen und auch mittel- bis langfristig anhalten. Unser Leistungsangebot und unsere Organisation richten wir auch weiterhin gezielt auf die hohe Dynamik dieser Trends hin aus und wollen so unseren Anspruch auf einen festen Platz im »relevant set« von IT-Ausschreibungen in unseren Zielbranchen untermauern.

## **4. Prognosebericht**

### **Ausblick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Protektionismus Bestrebungen, Handelskonflikte, der ungewisse Ausgang der Brexit-Verhandlungen sowie weiter zunehmende geopolitische Spannungen könnten das bis dato weitgehend robuste Wirtschaftswachstum beeinträchtigen. Vermehrte konjunkturelle Störungen könnten Deutschland als Exportnation und damit auch unsere Kunden besonders treffen. So wurde im Herbstgutachten der Gemeinschaftsdiagnose die Prognose zur Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes für Deutschland 2019 von 2,0 auf 1,9 Prozent zurückgenommen. Die Gemeinschaftsdiagnose wird gemeinsam vom RWI in Essen, vom DIW in Berlin, vom ifo Institut in München, vom IfW in Kiel und vom IWH in Halle erarbeitet (*Quelle: Spiegel Online,*

27. Sep 2018]. Anfang November 2018 hatte der Sachverständigenrat der (Deutschen) Bundesregierung (»Wirtschaftswesen«) seine Konjunkturprognose für 2018/19 von 1,8 auf 1,5 Prozent zurückgenommen. Damit unterliegt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erheblichen Unsicherheiten, deren konkrete Auswirkungen auf unsere Zielmärkte schwierig abzuschätzen sind.

### Voraussichtliche Entwicklung unserer Zielmärkte

In unseren Zielmärkten halten sich beim Blick auf 2019 die positiven Impulse aus 2018 sowie Anzeichen vermehrter Eintrübung und Verunsicherung in etwa die Waage. So könnten die gute Auftragslage und der hohe Auftragsbestand im Maschinen- und Anlagenbau auch in 2019 erneut zu signifikanten Produktionszuwächsen führen. Marktbeobachter rechnen hier bis dato mit einem Produktionszuwachs von 2% gegenüber 2018 [Quelle: VDMA, 13. Sep 2018]. Positive Impulse für die stark exportabhängige Automobilzulieferindustrie sollen von der Entwicklung des weltweiten Elektromarkts ausgehen. Hier rechnet der ZVEI mit einem Wachstum in 2019 von 4% gegenüber dem Vorjahr. Für Deutschland wird ein Plus von 3% erwartet [Quelle: ZVEI, 31. Jul 2018]. Ob sich diese Prognose als ausreichend belastbar erweisen wird, ist angesichts härterer Klimaauflagen oder erhöhter Risiken beim Umbau der Branche in Richtung von vermehrter E-Mobilität ungewiss. Als Hoffnungsträger gilt auch weiterhin die hohe Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen, die zunehmend die Chancen des Digitalen Wandels anpacken, verstärkt in neue Technologien und Geschäftsmodelle investieren, um ihre gute Position auf dem Weltmarkt zu verteidigen oder gar auszubauen. Mit ihrer Wandlungsfähigkeit verbunden mit einer gleichermaßen starken industriellen wie technologischen Substanz sehen viele Marktbeobachter die deutschen Unternehmen auf dem Weltmarkt zwar auch zukünftig gut positioniert, dennoch ist keinesfalls auszuschließen, dass insbesondere weiter eskalierende Handelskonflikte und politische Spannungen vorgenannte Prognosen empfindlich beeinträchtigen könnten.

### Ausblick auf die Entwicklung der IT-Märkte

Die Digitalisierung von Geschäftsabläufen und Geschäftsmodellen in den Unternehmen wird weiter zunehmen. In diesem Zuge verändert sich die Rolle der Unternehmens IT zunehmend in Richtung Business Partner der Digitalen Transformation. Hoher Fachkräftemangel, fehlendes Strategie-, Applikations- und Technologie Know-how sowie steigende Anforderungen an Security- und Verfügbarkeit beim Betrieb der Anwendungen und Systeme führen dazu, dass verstärkt externe Dienstleister mit einbezogen werden. Insbesondere IT-Provider, die nahe an den Geschäftsabläufen ihrer Kunden arbeiten, über ausgeprägtes Prozess Know-how verfügen und in den »neuen Themen« noch kleiner, jedoch stark wachsender IT-Teilmärkten tätig sind, dürften auch in 2019 erneut positive Impulse verzeichnen. Als Wachstumsbremse dürfte sich der weiter ansteigende Mangel an Fachkräften erweisen [Quelle: »Der Markt für IT-Beratung und IT-Service«, Deutschland, Lünendonk, Sep 2018].

Mit Blick auf unsere Prognose für das Geschäftsjahr 2018/19 erachten wir vor allem die gesamtwirtschaftliche Entwicklung als bedeutender und schwierig abzuschätzender Unsicherheitsfaktor, der zudem die voraussichtliche Entwicklung unserer Zielmärkte und damit auch die Entwicklung der IT-Märkte maßgeblich beeinflussen könnte.

### Voraussichtliche Geschäftsentwicklung des Konzerns

Als »Front Runner«, »Trusted Advisor«, Impulsgeber und treibende Kraft zur Begleitung von Veränderungsprozessen unserer Kunden haben wir uns nach eigener Einschätzung in den zurückliegenden Jahren die Position Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Markt erarbeitet. Im Gleichklang mit dem hohen Innovationstempo von SAP und Microsoft haben wir unsere Strategie erweitert und mit gezielten Investitionen unser Portfolio für unsere angestammten Zielmärkte weiter ausgebaut. Bei dieser Entwicklung hin zu einem führenden IT- und Beratungshaus und einem gefragten Digitalisierungspartner im Mittelstand haben wir zudem unseren klaren Fokus in puncto Geographie und Zielbranchen unverändert beibehalten.

Sollte sich die Nachfrage in unseren Märkten auch im Geschäftsjahr 2018/19 als stabil und robust erweisen, dürfte sich mit unserer Geschäftsausrichtung und unserem Gesamttriskoprofil ein weiterer Wachstumsschritt erreichen lassen. Im Mittelpunkt dabei steht der forcierte Ausbau unseres Cloudgeschäfts zur Erzielung von nachhaltig wiederkehrenden Umsätzen. Unsere große Stammkundenbasis bildet auch im Geschäftsjahr 2018/19 ein solides Fundament für weiteres Wachstum. Der Verkauf von herkömmlichen Softwarelizenzen wird auch weiterhin erheblichen Schwankungen unterliegen und damit schwierig planbar bleiben. Gegenläufige Entwicklungen, etwa die weiter voranschreitende Verlagerung einmaliger Lizenzumsätze in Richtung von Softwaremietmodellen aus der Cloud und gleichfalls Sonderimpulse für den Lizenzverkauf aus dem bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA haben wir in unserer Prognose für 2018/19 berücksichtigt. So rechnen wir hier mit einem Rückgang bei den einmaligen Lizenzumsätzen sowie einem weiteren Anstieg unserer wiederkehrenden Cloud Services und Support Erlöse.

Die Integration unseres umfangreichen Branchen Know-hows in SAP S/4HANA dürfte auch in 2018/19 weiterhin zu hohen Investitionen in den Ausbau unserer eigenen Geschäftsprozess Bibliothek (»Scope Items«) führen. Gleichfalls wollen wir unser Microsoft-basiertes Serviceangebot zur Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit in Unternehmen (»Collaboration«), in Richtung Digitaler Arbeitswelten (»New Work«), in Richtung »Cloud First« (Geschäftslösungen auf Azure), Security- und Datenschutz, sowie »Alles aus einer Hand« (Integration von SAP plus Microsoft) weiter kräftig ausbauen. Unsere Prognose beinhaltet zudem erhöhte Zukunftsinvestitionen in Ausbildungsprogramme. Damit wollen wir unsere

Beratungsressourcen, unseren Direktvertrieb und unser Partner-Ökosystem für den bevorstehenden Generationswechsel und die forcierte Vermarktung von SAP S/4HANA stärken.

Das Momentum für den Ausbau unserer guten Position in den stark wachsenden und sich allmählich formierenden Teilmärkten der Cloud Transformation erachten wir generell als anhaltend günstig, wenngleich Folgewirkungen aus einer sich möglicherweise stärker eintrübenden Konjunktur auf unsere Entwicklung im Geschäftsjahr 2018/19 schwierig abschätzbar bleiben. So wollen wir unser Leistungsangebot mit Blick auf zusätzliche Wachstumschancen ausbauen, die Skalierbarkeit unserer Cloud Services erweitern und dazu verstärkt in Technologien und Prozesse zur dynamischen Einbindung von »Public Cloud Datacenter Ressourcen« investieren.

Im Rahmen unserer Mitte November 2018 gestarteten Strategie Offensive 2022 werden wir im Geschäftsjahr 2018/19 über TOP-Themen wie SAP S/4HANA und Cloud Services hinaus stark in neue Wachstumsfelder wie IT-Security, New Work und eigene Lösungen auf Cloud Plattformen investieren. Zudem werden wir im Zuge der Strategie Offensive unser »Go to market« zur stärkeren Durchdringung unserer Stammkundenbasis und zur Erweiterung unseres Marktzugangs in Richtung des gehobenen Mittelstands ausbauen, unsere Organisation stärken und eine neue Markenarchitektur zur Schaffung einer gruppenweit durchgängigen Visual Identity einführen. Einmalig im Geschäftsjahr 2018/19 wird unsere Strategieoffensive zu Sonderbelastungen in Höhe eines mittleren, einstelligen Millionen Betrags führen.

Für unser Geschäftsjahr 2018/19 rechnen wir daher, bei leicht rückläufigen, einmaligen Lizenzerlösen und deutlich steigenden wiederkehrenden Erlösen, mit einem Umsatz zwischen 345 Mio. und 355 Mio. EUR. Das EBIT 2018/19 dürfte – einmalige Sonderbelastungen der Strategieoffensive eingeschlossen – im Bereich von 13 Mio. bis 19 Mio. EUR liegen. Das von den Einmalkosten der Strategieoffensive bereinigte EBIT 2018/19 soll zwischen 21 Mio. und 22 Mio. EUR betragen.

Als zusätzliche Steuerungsgrößen verwenden wir unverändert unsere nicht finanziellen Leistungsindikatoren »Mitarbeiterbindung« und »Gesundheitsindex«. Für das Geschäftsjahr 2018/19 haben wir uns zum Ziel gesetzt, das Niveau des aktuellen Berichtsjahres von 91,6% für die »Mitarbeiterbindung« zu stabilisieren. Auch der »Gesundheitsindex« (2017/18: 97,5%) soll in 2018/19 in etwa auf dem Vorjahresniveau gehalten werden (+/- 0,5%-Punkte). Trotz enger Personalmärkte dürfte der Personalanstieg im Geschäftsjahr 2018/19 überproportional zum Umsatzwachstum verlaufen.

Weitere Sondereinflüsse, die die vorstehende Prognose für unser Geschäftsjahr 2018/19 sowie darüber hinaus reichende Geschäftsjahre absehbar beeinflussen könnten, sind nach gegenwärtiger Beurteilung nicht erkennbar. Insbesondere schwierig

einzuschätzende und keinesfalls auszuschließende konjunkturelle Rückschläge können jedoch zu einer geringeren Nachfrage sowie zu Forderungsausfällen und Insolvenzen im Kundenstamm führen und die Erreichung unserer Prognose gefährden. Mögliche konjunkturelle Rückschläge stellen daher ein wesentliches Risiko zur Erreichung dieser Prognose dar.

## 5. Sonstige Angaben

### 5.1. Abhängigkeitsbericht

Die Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, und UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, halten direkt jeweils 25,07% des Grundkapitals der All for One Steeb AG. Zwischen beiden Aktionären besteht ein Stimmbindungsvertrag. Über die Unternehmens Invest AG und die UIAG Informatik-Holding GmbH als unmittelbar herrschende Unternehmen hinaus, können jedoch auch deren Gesellschafter sowie weitere, übergeordnete Unternehmen sowie Herr Dr. Rudolf Knünz mittelbar einen beherrschenden Einfluss auf die All for One Steeb AG ausüben. Daher hat die Gesellschaft gemäß §312 Aktiengesetz einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt.

Im Abhängigkeitsbericht erklärt der Vorstand gemäß §312 Abs. 3 Aktiengesetz, dass – nach den Umständen, die ihm im Zeitpunkt der Vornahme des jeweiligen Rechtsgeschäfts bekannt waren – die Gesellschaft und ihre Tochterunternehmen bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten haben.

### 5.2. Erklärung zur Unternehmensführung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach §§289f, 315d Handelsgesetzbuch ist auf der Homepage der Gesellschaft im Internet unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich Investor Relations veröffentlicht.

### 5.3. Vergütungsbericht

Der Vorstand der All for One Steeb AG bestand im Berichtsjahr unverändert aus Lars Landwehrkamp und Stefan Land. Die gewährten Zuwendungen der Mitglieder des Vorstands betragen für das aktuelle Geschäftsjahr insgesamt 1.957 TEUR (2016/17: 1.848 TEUR), der Zufluss betrug insgesamt 1.801 TEUR (2016/17: 1.682 TEUR). Die feste Vergütung der Mitglieder des Vorstands setzt sich aus einem Grundgehalt, einem Sachbezug für die Bereitstellung eines Dienstwagens und die Vergütung für eine Direktversicherung zusammen. Der zusätzlich gewährte erfolgsbezogene Vergütungsbestandteil orientiert sich an der jährlichen Zielerreichung des EBT des geprüften Konzernabschlusses der All for One Steeb AG. Darüber hinaus wird eine langfristige variable Vergütung gewährt, die sich am kumulierten Ergebnis je Aktie über einen mehrjährigen Zeitraum bemisst. Der Versorgungsaufwand beinhaltet Beiträge in

eine Unterstützungskasse. In den Vorstandsverträgen ist geregelt, dass im Falle der vorzeitigen Abberufung das jeweilige Vorstandsmitglied seine Grundvergütung bis zum Vertragsende erhält. Zudem erhält das jeweilige Vorstandsmitglied bis zum Vertragsende die jährliche variable Vergütung zu dem mittleren Zielerreichungsgrad der letzten beiden Jahre und die langfristige Vergütungskomponente mit einem Zielerreichungsgrad von 100%.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine jährliche feste Vergütung, die von der Hauptversammlung festgelegt wird. Der Vorsitzende erhält den 4-fachen (Vorjahr: 3-fach) und der stellvertretende Vorsitzende erhält den 2-fachen (Vorjahr: 1,5-fach) Betrag der Vergütung. Sie erhalten ferner eine Vergütung für ihre Ausschusstätigkeit. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält den 4-fachen (Vorjahr: 4-fach) Betrag der Ausschussvergütung. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres im Amt waren, erhalten die Vergütung zeitanteilig. Eine erfolgsorientierte Vergütung erfolgt nicht. Die Gesamtbezüge für den Aufsichtsrat betragen 157 TEUR (2016/17: 114 TEUR).

Darlehen oder Optionen auf Aktien wurden den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats im Berichtsjahr nicht gewährt. Der individualisierte Ausweis der Bezüge beider Gremien erfolgt im Konzernanhang.

## 5.4. Übernahmerelevante Angaben

### Angaben nach §315a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB)

#### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals (Nr. 1)

Das gezeichnete Kapital in Höhe von 14.946.000 EUR (30. Sep 2017: 14.946.000 EUR) setzt sich aus 4.982.000 (30. Sep 2017: 4.982.000) auf den Namen lautenden, nennwertlosen Stückaktien mit einem rechnerischen Nennwert von 3 EUR je Aktie zusammen.

#### Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen (Nr. 2)

Dem Vorstand sind keine Beschränkungen bekannt, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, insbesondere keine Beschränkungen, die sich aus Vereinbarungen zwischen Gesellschaftern ergeben können.

#### Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten (Nr. 3)

Die Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, hält 25,07%, die UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, 25,07% und die BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich, 11,58% des Grundkapitals und der Stimmrechte an der Gesellschaft.

#### Inhaber von Aktien mit Sonderrechten (Nr. 4)

Aktien an der All for One Steeb AG mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

#### Art der Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmerbeteiligung (Nr. 5)

Zudem sind keine Arbeitnehmer am Grundkapital der All for One Steeb AG beteiligt, die ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben können.

#### Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und die Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung (Nr. 6)

##### a) Ernennung von Vorstandsmitgliedern

Die Mitglieder des Vorstands werden gemäß §84 Abs. 1 Aktiengesetz und §6 Abs. 2 der Satzung vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Nach §6 Abs. 2 der Satzung der Gesellschaft besteht der Vorstand aus mindestens zwei Personen. Im Übrigen wird die Zahl der Mitglieder des Vorstands durch den Aufsichtsrat nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen festgelegt. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen und es können stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellt werden. Nach §85 Abs. 1 Aktiengesetz hat für den Fall, dass ein erforderliches Vorstandsmitglied fehlt (zum Beispiel wenn nur noch ein Vorstandsmitglied vorhanden ist) das Gericht in dringenden Fällen auf Antrag eines Beteiligten das Mitglied zu bestellen. Das Amt des gerichtlich bestellten Vorstandsmitglieds erlischt gemäß §85 Abs. 2 Aktiengesetz in jedem Fall, sobald der Mangel behoben ist.

##### b) Abberufung von Vorstandsmitgliedern

Die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstands kann der Aufsichtsrat gemäß §84 Abs. 3 Satz 1 Aktiengesetz widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Ein solcher Grund ist nach §84 Abs. 3 Satz 2 Aktiengesetz namentlich grobe Pflichtverletzung, Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, es sei denn, dass das Vertrauen aus offenbar unsachlichen Gründen entzogen worden ist. Der Widerruf der Vorstandsbestellung ist nach §84 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz wirksam, bis seine Unwirksamkeit rechtskräftig festgestellt ist.

##### c) Änderung der Satzung der Gesellschaft

Nach §179 Abs. 1 Satz 1 Aktiengesetz bedarf jede Satzungsänderung eines Beschlusses der Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat ist jedoch gemäß §17 der Satzung in Verbindung mit §179 Abs. 1 Satz 2 Aktiengesetz befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen.

Nach §179 Abs. 2 Satz 1 Aktiengesetz bedarf ein Beschluss der Hauptversammlung über die Änderung der Satzung grundsätzlich einer Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst. Nach §179 Abs. 2 Satz 2 Aktiengesetz kann die Satzung eine andere Kapitalmehrheit, für eine Änderung des Gegenstands des Unternehmens jedoch nur eine größere Kapitalmehrheit, bestimmen und weitere Erfordernisse aufstellen. Auf Grundlage dieser

gesetzlichen Ermächtigung sieht §14 Abs. 3 Satz 3 der Satzung vor, dass Beschlüsse, durch die die Satzung der Gesellschaft geändert werden soll, mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst werden, soweit dies gesetzlich zulässig ist.

**Befugnisse des Vorstands insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen (Nr. 7)**

Gemäß §5 Abs. 4 der Satzung ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital bis zum 10. März 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Namen lautender Stückaktien gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals um bis zu insgesamt 7.473.000 EUR zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015). Den Aktionären ist dabei grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zu Bezug anzubieten. Der Vorstand legt mit Zustimmung des Aufsichtsrats die Bedingungen der Aktienaussgabe fest. Der Aufsichtsrat ist berechtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Umfang der Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital oder nach Ablauf der Ermächtigungsfrist anzupassen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen,

- a) soweit es erforderlich ist, um Spitzenbeträge auszugleichen;
- b) wenn die Aktien in einem Umfang, der 50% des Grundkapitals nicht übersteigt, gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen oder von Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen oder zum Zwecke des Erwerbs von Forderungen gegen die Gesellschaft ausgegeben werden;
- c) wenn eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen 10% des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet (§186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz); bei der Ausnutzung dieser Ermächtigung zum Bezugsrechtsabschluss nach §186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz ist der Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund anderer Ermächtigungen nach oder entsprechend §186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz zu berücksichtigen.

Die ordentliche Hauptversammlung vom 11. März 2015 hat den Vorstand bis zum 10. März 2020 ermächtigt, gemäß §71 Abs. 1 Nr. 8 Aktiengesetz, eigene Aktien der All for One Steeb AG bis zu einer Höhe von insgesamt 10% des Grundkapitals zu erwerben. Das entspricht bis zu 498.200 auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien. Im Berichtszeitraum hat der Vorstand von dieser Ermächtigung keinen Gebrauch gemacht.

**Wesentliche Vereinbarungen unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots (Nr. 8)**

Bestimmte Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) können dazu führen, dass die Zeichner der Schuldscheindarlehen ihre Anteile sofort fällig stellen können.

**Entschädigungsvereinbarungen im Fall eines Übernahmeangebots (Nr. 9)**

Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern für den Fall eines Übernahmeangebots.

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp  
Vorstandssprecher

Stefan Land  
Vorstand

# Konzernabschluss

der All for One Steeb AG.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

<b>KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>48</b>
Gewinn-und-Verlust-Rechnung und sonstiges Ergebnis	49
Bilanz	50
Kapitalflussrechnung	52
Eigenkapitalveränderungsrechnung	53
<b>KONZERNANHANG</b>	<b>54</b>
A. Allgemeines	54
B. Rechnungslegung	54
C. Neue Rechnungslegungsstandards	54
D. Definition der Geschäftssegmente	57
E. Konsolidierungsgrundsätze	57
F. Konsolidierungskreis und Veränderung der Konzernstruktur	58
G. Währungsumrechnung	60
H. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	60
I. Finanzielle Risikofaktoren	64
<b>ERLÄUTERUNGEN ZUM KONZERNABSCHLUSS</b>	<b>65</b>
J. Gewinn-und-Verlustrechnung	65
K. Erläuterungen zur Bilanz	71
<b>ENTWICKLUNG DES KONZERNANLAGEVERMÖGENS</b>	<b>90</b>



**Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und sonstiges Ergebnis der All for One Steeb AG**  
**Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018**

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>Gewinn-und-Verlust-Rechnung</b>		
<b>Umsatzerlöse (1)</b>	<b>332.357</b>	<b>300.521</b>
Sonstige betriebliche Erträge (2)	4.988	2.972
Materialaufwand und bezogene Leistungen (3)	-119.921	-109.242
Personalaufwand (4)	-139.848	-124.168
Abschreibungen (6)	-10.629	-9.312
Sonstiger betrieblicher Aufwand (7)	-46.370	-40.709
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>20.577</b>	<b>20.062</b>
Finanzertrag	269	376
Finanzaufwand	-1.290	-1.045
<b>Finanzergebnis (8)</b>	<b>-1.021</b>	<b>-669</b>
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)</b>	<b>19.556</b>	<b>19.393</b>
Ertragsteuern (9)	-5.849	-6.308
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>13.707</b>	<b>13.085</b>
<i>davon zurechenbar auf Anteilseigner der Konzernobergesellschaft</i>	<i>14.031</i>	<i>13.103</i>
<i>davon zurechenbar auf nicht beherrschende Gesellschafter</i>	<i>-324</i>	<i>-18</i>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>		
Neubewertung der Nettoschuld aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	151	1.793
Steuereffekt	-74	-276
<b>Posten, die nie in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert werden</b>	<b>77</b>	<b>1.517</b>
Unrealisierte Verluste aus der Währungsumrechnung	-285	-54
<b>Posten, die in die Gewinn-und-Verlust-Rechnung umgegliedert wurden oder werden können</b>	<b>-285</b>	<b>-54</b>
<b>Sonstiges Ergebnis</b>	<b>-208</b>	<b>1.463</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>13.499</b>	<b>14.548</b>
<i>davon zurechenbar auf Anteilseigner der Konzernobergesellschaft</i>	<i>13.823</i>	<i>14.566</i>
<i>davon zurechenbar auf nicht beherrschende Gesellschafter</i>	<i>-324</i>	<i>-18</i>
<b>Unverwässertes und verwässertes Ergebnis je Aktie</b>		
Ergebnis je Aktie in EUR (10)	2,82	2,63

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

**Konzern-Bilanz der All for One Steeb AG**  
**Geschäftsjahr zum 30. September 2018**

**Vermögenswerte**

in TEUR	30.09.2018	30.09.2017
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		
Geschäfts- und Firmenwerte (11)	23.642	24.531
Sonstige immaterielle Vermögenswerte (11)	38.605	41.618
Sachanlagen (12)	17.279	11.749
Finanzielle Vermögenswerte (13)	6.569	6.034
Sonstige Vermögenswerte (18)	1.036	1.115
Latente Steueransprüche (14)	1.413	681
	<b>88.544</b>	<b>85.728</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		
Vorratsvermögen (16)	690	1.160
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (17)	47.257	42.876
Laufende Steueransprüche (15)	2.678	2.304
Finanzielle Vermögenswerte (13)	3.766	3.418
Sonstige Vermögenswerte (18)	3.909	3.485
Zahlungsmittel (19)	36.331	29.755
	<b>94.631</b>	<b>82.998</b>
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>183.175</b>	<b>168.726</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Eigenkapital und Verbindlichkeiten

in TEUR	30.09.2018	30.09.2017
<b>Eigenkapital</b>		
Gezeichnetes Kapital (20)	14.946	14.946
Kapitalrücklage (20)	11.228	11.228
Übrige Rücklagen (20)	265	550
Bilanzgewinn	50.769	42.639
<b>Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Anteil am Eigenkapital</b>	<b>77.208</b>	<b>69.363</b>
<b>Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (22)</b>	<b>-189</b>	<b>147</b>
<b>Summe Eigenkapital</b>	<b>77.019</b>	<b>69.510</b>
<b>Langfristige Verbindlichkeiten</b>		
Rückstellungen (23)	357	361
Personalvorsorgeverbindlichkeiten (5)	2.446	2.468
Finanzverbindlichkeiten (24)	27.343	20.681
Latente Steuerschulden (25)	14.516	14.516
Sonstige Verbindlichkeiten (26)	513	2.026
	<b>45.175</b>	<b>40.052</b>
<b>Kurzfristige Verbindlichkeiten</b>		
Rückstellungen (23)	1.331	649
Laufende Steuerverbindlichkeiten (15)	4.326	1.441
Finanzverbindlichkeiten (24)	1.967	6.528
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (27)	15.532	14.907
Sonstige Verbindlichkeiten (26)	37.825	35.639
	<b>60.981</b>	<b>59.164</b>
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>106.156</b>	<b>99.216</b>
<b>Summe Eigenkapital und Verbindlichkeiten</b>	<b>183.175</b>	<b>168.726</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzern-Kapitalflussrechnung der All for One Steeb AG

### Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>19.556</b>	<b>19.393</b>
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (6)	4.790	4.755
Abschreibungen auf Sachanlagen (6)	5.839	4.557
Finanzergebnis (8)	1.021	669
<b>EBITDA</b>	<b>31.206</b>	<b>29.374</b>
Zunahme (+) / Abnahme (-) der Wertberichtigungen und Rückstellungen	10	167
Sonstige nicht zahlungswirksame Aufwendungen (+) und Erträge (-)	-288	-129
<i>Veränderungen von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten:</i>		
Zunahme (-) / Abnahme (+) der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-3.655	-5.361
Zunahme (-) / Abnahme (+) der finanziellen Vermögenswerte	-910	-808
Zunahme (-) / Abnahme (+) sonstiger Aktiva	-1.517	-1.307
Zunahme (+) / Abnahme (-) der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	610	2.353
Zunahme (+) / Abnahme (-) sonstiger Passiva	692	4.477
Ertragsteuerzahlungen	-2.741	-7.492
<b>Cash-Flow aus operativer Tätigkeit</b>	<b>23.407</b>	<b>21.274</b>
Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen und sonstigen Vermögenswerten	-7.668	-4.666
Verkauf von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen und sonstigen Vermögenswerten	334	379
Erwerb konsolidierter Unternehmen	-825	-7.752
Erhaltene Zinsen	416	312
<b>Cash-Flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-7.743</b>	<b>-11.727</b>
Einzahlung aus Aufnahme von Darlehen und Finanzverbindlichkeiten	5.000	10.005
Auszahlung durch Tilgung von Darlehen und Finanzverbindlichkeiten	-5.020	-7.016
Gezahlte Zinsen	-999	-966
Auszahlung für Finanzierungsleasing	-1.938	-1.327
Aufstockung Anteilsquote konsolidierter Unternehmen	0	-7.880
Dividendenzahlungen an Unternehmenseigner und nicht beherrschende Gesellschafter	-5.990	-5.490
<b>Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-8.947</b>	<b>-12.674</b>
<b>Zunahme / Abnahme der Zahlungsmittel</b>	<b>6.717</b>	<b>-3.127</b>
Einfluss von Wechselkursänderungen auf den Finanzmittelfonds	-141	-167
Veränderung Zahlungsmittel aus erstmaliger Konsolidierung von vollkonsolidierten Unternehmen	0	619
Finanzmittelfonds am Anfang des Geschäftsjahres	29.755	32.430
<b>Finanzmittelfonds am Ende des Geschäftsjahres (19)</b>	<b>36.331</b>	<b>29.755</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

**Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung der All for One Steeb AG**  
**Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018**

in TEUR	Den Aktionären des Mutterunternehmens zurechenbarer Anteil am Eigenkapital					Anteile nicht beherrschender Gesellschafter (22)	Summe Eigenkapital
	Gezeichnetes Kapital (20)	Kapitalrücklage (20)	Währungs-umrechnung	Bilanz-gewinn <sup>1</sup>	Summe		
<b>01.10.2017</b>	<b>14.946</b>	<b>11.228</b>	<b>550</b>	<b>42.639</b>	<b>69.363</b>	<b>147</b>	<b>69.510</b>
Ergebnis nach Steuern	0	0	0	14.031	14.031	-324	13.707
Sonstiges Ergebnis	0	0	-285	77	-208	0	-208
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-285</b>	<b>14.108</b>	<b>13.823</b>	<b>-324</b>	<b>13.499</b>
Dividendenausschüttung	0	0	0	-5.978	-5.978	0	-5.978
Ausschüttungen an nicht beherrschende Gesellschafter	0	0	0	0	0	-12	-12
Erwerb eines Tochterunternehmens mit nicht beherrschenden Anteilen	0	0	0	0	0	0	0
<b>Transaktionen mit Eigentümern</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5.978</b>	<b>-5.978</b>	<b>-12</b>	<b>-5.990</b>
<b>30.09.2018</b>	<b>14.946</b>	<b>11.228</b>	<b>265</b>	<b>50.769</b>	<b>77.208</b>	<b>-189</b>	<b>77.019</b>
<b>01.10.2016</b>	<b>14.946</b>	<b>11.228</b>	<b>604</b>	<b>33.499</b>	<b>60.277</b>	<b>115</b>	<b>60.392</b>
Ergebnis nach Steuern	0	0	0	13.103	13.103	-18	13.085
Sonstiges Ergebnis	0	0	-54	1.517	1.463	0	1.463
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-54</b>	<b>14.620</b>	<b>14.566</b>	<b>-18</b>	<b>14.548</b>
Dividendenausschüttung	0	0	0	-5.480	-5.480	0	-5.480
Ausschüttungen an nicht beherrschende Gesellschafter	0	0	0	0	0	-11	-11
Erwerb eines Tochterunternehmens mit nicht beherrschenden Anteilen	0	0	0	0	0	61	61
<b>Transaktionen mit Eigentümern</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-5.480</b>	<b>-5.480</b>	<b>50</b>	<b>-5.430</b>
<b>30.09.2017</b>	<b>14.946</b>	<b>11.228</b>	<b>550</b>	<b>42.639</b>	<b>69.363</b>	<b>147</b>	<b>69.510</b>

1) Zum 30. September 2018 sind Posten, die nie in die Gewinn- und Verlustrechnung umgliedert werden, in Höhe von -1.068 TEUR (30. Sep 2017: -1.145 TEUR) enthalten.

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzernanhang

der All for One Steeb AG.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

## A. Allgemeines

Die All for One Steeb AG ist eine Aktiengesellschaft mit Sitz in der Gottlieb-Manz-Straße 1, Filderstadt, Deutschland, und gilt als führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand im deutschsprachigen Markt.

Das Geschäftsjahr der All for One Steeb AG beginnt jeweils am 1. Oktober und endet am 30. September des Folgejahres.

## B. Rechnungslegung

Der Konzernabschluss der All for One Steeb AG (im Folgenden: All for One Steeb, die Gesellschaft, der Konzern oder das Unternehmen) zum 30. September 2018 basiert auf den einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsrichtlinien der Gesellschaft. Die Bewertungs-, Konsolidierungs- und Gliederungsgrundsätze wurden konsistent von allen Gruppengesellschaften angewendet. Der Konzernabschluss wird in Tausend Euro (TEUR), gerundet auf das nächste Tausend, dargestellt.

Der Konzernabschluss wird in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, wie sie in der Europäischen Union verpflichtend anzuwenden sind. Für die Erstellung des IFRS-Konzernabschlusses wurden alle im Geschäftsjahr verbindlichen International Financial Reporting Standards (IFRS) und International Accounting Standards (IAS) des International Financial Reportings Interpretations Committee/Standing Interpretations Committee (IFRIC/SIC) angewendet.

Der Konzernabschluss der All for One Steeb AG basiert auf dem Anschaffungskostenprinzip mit Ausnahme von Wertpapieren und erstbewerteten Vermögenswerten und Schulden aus Unternehmenszusammenschlüssen im Zeitpunkt der Übernahme der Kontrolle. Diese Vermögenswerte und Schulden werden zu ihren beizulegenden Zeitwerten angesetzt. Aufwand und Ertrag werden periodengerecht abgegrenzt.

## C. Neue Rechnungslegungsstandards

### Änderungen der Rechnungslegungsgrundsätze

Die folgenden in Kraft getretenen Verlautbarungen des International Accounting Standards Board (IASB) bzw. IFRS Interpretations Committee (IFRS IC) wurden von der Europäischen Union (EU) übernommen und von der All for One Steeb AG bei der Aufstellung des Konzernabschlusses zum 30. September 2018 erstmals berücksichtigt:

- IAS 7 »Angabeninitiative« (Änderungen)
- IAS 12 »Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste« (Änderungen)

Durch die Anwendung dieser neuen Verlautbarungen haben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzernabschlusses der All for One Steeb AG ergeben. Allerdings führte die Erstanwendung der Änderungen an IAS 7 zu zusätzlichen Angaben im Konzernanhang.

### Weitere neue und überarbeitete Standards bzw. Interpretationen

Folgende in Kraft getretene Verlautbarungen wurden von der Europäischen Union (EU) übernommen, waren jedoch im Konzernabschluss der All for One Steeb AG zum 30. September 2018 noch nicht verpflichtend anzuwenden. Die All for One Steeb AG wird keine der nachstehend genannten neuen oder geänderten Standards und Interpretationen freiwillig vorzeitig anwenden:

- IFRS 9 »Finanzinstrumente«
- IFRS 15 »Erlöse aus Verträgen mit Kunden«
- IFRS 15 »Erlöse aus Verträgen mit Kunden« (Klarstellungen)
- IFRS 16 »Leasingverhältnisse«
- IFRIC 22 »Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlte Gegenleistungen«
- IFRIC 23 »Unsicherheit bezüglich der ertragsteuerlichen Behandlung«

- IFRS 2 »Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung« (Änderungen)
- IFRS 4 »Anwendung von IFRS 9 Finanzinstrumente gemeinsam mit IFRS 4 Versicherungsverträge« (Änderungen)
- IFRS 9 »Vorfälligkeitsregelungen mit negativer Ausgleichsleistung« (Änderungen)
- IAS 40 »Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien« (Änderungen)
- Jährliche Verbesserungen an den IFRS – Zyklus 2014-2016

Folgende neue Verlautbarungen wurden von der EU noch nicht übernommen:

- IFRS 17 »Versicherungsverträge«
- IFRS 3 »Unternehmenszusammenschlüsse« (Änderungen)
- IAS 1/IAS 8 »Definition Wesentlichkeit« (Änderungen)
- IAS 19 »Planänderungen, -kürzungen oder -abgeltungen« (Änderungen)
- IAS 28 »Langfristige Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures« (Änderungen)
- Jährliche Verbesserungen an den IFRS – Zyklus 2015-2017
- Änderungen der Verweise auf das Rahmenkonzept in IFRS-Standards

Die All for One Steeb AG erwartet aus der Erstanwendung dieser Änderungen bzw. Neuregelungen mit Ausnahme der nachfolgend beschriebenen Verlautbarungen keine wesentlichen Effekte auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ihres Konzernabschlusses.

**IFRS 9** »Finanzinstrumente« ist erstmals verpflichtend für Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. Demzufolge wendet die All for One Steeb AG diese Neuregelungen erstmals in ihrem Geschäftsjahr 2018/19 an. IFRS 9 führt neue Ansatz- und Bewertungsvorschriften für Finanzinstrumente ein und ersetzt die bisherigen Regelungen in IAS 39. Die Auswirkungen wurden im Rahmen eines konzernübergreifenden Projekts zur Implementierung des neuen Standards untersucht.

Die All for One Steeb AG erwartet aus der Erstanwendung von IFRS 9 ab dem Geschäftsjahr 2018/19 die folgenden spezifischen Auswirkungen:

- Die neuen Vorschriften zur Klassifizierung von finanziellen Vermögenswerten werden zu keinen Änderungen bei der Bewertung und dem Ausweis führen.
- Durch die Anwendung des neuen Wertminderungsmodells wird sich der Bestand an Wertminderungen für finanzielle Vermögenswerte ab dem 1. Oktober 2018 geringfügig erhöhen und damit der Buchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen geringfügig vermindern. Erwartete Verluste sind künftig bereits bei der Einbuchung des finanziellen Vermögenswertes zu erfassen (sog. expected credit loss model). Bisher galt unter IAS 39, dass eine Wertminderung

dann zu erfassen ist, wenn ein objektiver Indikator besteht, zum Beispiel bei einer bereits überfälligen Forderung (sog. incurred loss model). Der Erfassungszeitpunkt für Wertminderungen war unter IAS 39 somit jeweils später als unter dem neuen Standard. Die All for One Steeb AG wendet mit Blick auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen den vereinfachten Ansatz an und bewertet die einschlägigen Wertminderungen fortlaufend in Bezug auf die Gesamtlaufzeit.

- Da die All for One Steeb AG aktuell die Regeln zur Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen (sog. hedge accounting) nach IAS 39 nicht angewendet hat, ergeben sich aus den grundlegenden Änderungen des Hedge Accounting keine Änderungen bei der Umstellung von IAS 39 auf IFRS 9. Der neue Rechnungslegungsstandard eröffnet jedoch neue Möglichkeiten zur künftigen Abbildung von Absicherungen als bilanzielle Sicherungsbeziehung.

Basierend auf der aktuellen Einschätzung des Managements der All for One Steeb AG ergeben sich aus der erstmaligen und aus der fortlaufenden Anwendung von IFRS 9 somit insgesamt keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ihres Konzernabschlusses. Gleichwohl könnten sich abhängig von künftigen Vereinbarungen bzw. Transaktionen wesentliche Auswirkungen von IFRS 9 auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ergeben. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Erstanwendung von IFRS 9 indes zu einer Ausweitung der Angabepflichten im Konzernanhang führt.

Der kumulierte (unwesentliche) Effekt aus der Erstanwendung wird zum 1. Oktober 2018 im Eigenkapital erfasst. Die All for One Steeb AG wird dabei von der Ausnahme Gebrauch machen, Vergleichsinformationen für vorhergehende Berichtsperioden hinsichtlich der Änderung der Einstufung und Bewertung (einschließlich der Wertminderungen) nicht anzupassen.

**IFRS 15** »Erlöse aus Verträgen mit Kunden« ist erstmals verpflichtend für Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen. Demzufolge wendet die All for One Steeb AG diese Neuregelungen erstmals in ihrem Geschäftsjahr 2018/19 an. IFRS 15 ersetzt die bestehenden Regelungen zur Umsatzrealisierung (so unter anderem IAS 18 und IAS 11) und legt einen umfassenden Rahmen fest, in welcher Höhe und zu welchem Zeitpunkt Umsatzerlöse erfasst werden. Kernstück des IFRS 15 ist ein einheitliches, fünfstufiges Erlösrealisierungsmodell, das grundsätzlich auf alle Verträge mit Kunden anzuwenden ist. Nach der Identifizierung von separaten Leistungsverpflichtungen einzelner Kundenverträge folgen in weiteren Schritten die Ermittlung des Transaktionspreises je Kundenvertrag und dessen Allokation auf die zuvor separierten Leistungsverpflichtungen. Der Umsatz wird nach Erfüllung der einzelnen Leistungsverpflichtungen in Höhe des jeweils zugeordneten Transaktionspreises zeitpunkt- oder zeitraumbezogen realisiert. Die Auswirkungen wurden im Rahmen eines konzernübergreifenden Projekts zur Implementierung des neuen Standards untersucht.

Die Unternehmensgruppe erbringt Dienstleistungen in Form von Cloud Services und Support sowie Consulting und Services. Zudem werden Verkäufe von Softwarelizenzen getätigt. Mehrere an einen Kunden zu erbringende Dienstleistungen werden in einem einheitlichen Vertragswerk zusammengefasst oder basieren auf separaten Einzelverträgen.

Die All for One Steeb AG erwartet aus der Erstanwendung von IFRS 15 ab dem Geschäftsjahr 2018/19 die folgenden spezifischen Auswirkungen:

- Sofern Dienstleistungen in separaten Einzelverträgen in engem zeitlichen Zusammenhang mit einem Kunden kontrahiert werden, sind diese künftig gemäß IFRS 15 zwingend als einheitlicher Mehrkomponentenvertrag zusammenzufassen und nicht wie bisher bilanziell einzeln zu erfassen. Unabhängig davon, ob eine Zusammenfassung erfolgt oder nicht, ist der gesamte Transaktionspreis von Mehrkomponentenverträgen künftig auf der Basis von relativen Einzelveräußerungspreisen auf die einzelnen Leistungsverpflichtungen aufzuteilen. Bisher erfolgte eine Allokation im Wesentlichen auf Basis der vertraglich vereinbarten marktüblichen Entgelte der einzelnen Leistungsverpflichtungen. Die sich dadurch auf die Umsatzrealisation insgesamt ergebenden Effekte sind bezogen auf die zum Zeitpunkt der Umstellung einschlägigen Kundenverträge nach aktueller Einschätzung des Managements der All for One Steeb AG von nur untergeordneter Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ihres Konzernabschlusses.
- Die Umsatzrealisierung aus dem Verkauf von Softwarelizenzen erfolgt unverändert zum Zeitpunkt der Lieferung der Software (Zeitpunkt des Beginns der Nutzungsüberlassung). Die Umsatzrealisierung von Cloud Services und Support sowie Consulting und Services erfolgt unverändert größtenteils zeitraumbezogen entsprechend der Leistungserbringung.
- Gegenwärtig werden die Kosten der Vertragserlangung im Konzernabschluss der All for One Steeb AG nicht aktiviert. Künftig sind diese Kosten gemäß IFRS 15 grundsätzlich zu aktivieren und in Übereinstimmung mit der Übertragung der Verfügungsgewalt der zugrundeliegenden Güter bzw. Dienstleistungen auf den Kunden zu amortisieren. Die All for One Steeb AG macht dabei von dem Wahlrecht einer sofortigen Aufwandserfassung Gebrauch, sofern die Amortisationsperiode nicht mehr als ein Jahr betragen würde. Im Ergebnis werden somit zum Beispiel die auf Softwarelizenzen entfallenden Vertriebsprovisionen grundsätzlich nicht aktiviert. Für die zwingend zu aktivierenden Verkaufsprovisionen, die vor dem 1. Oktober 2018 für Kundenverträge gezahlt wurden, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfüllt waren, wird die All for One Steeb AG in der Eröffnungsbilanz per 1. Oktober 2018 Vermögenswerte erfassen. Nach aktuellem Stand belaufen sich diese Vermögenswerte auf einen Wert von unter 1 Mio. EUR.
- Im Bereich des Handelsgeschäfts mit Softwarelizenzen agiert die All for One Steeb AG auch künftig größtenteils als Prinzipal und erfasst die Umsatzerlöse in Höhe des Bruttobetragtes. Im Bereich der Cloud Services agiert die Unternehmensgruppe zudem auch als Agent und erfasst die einschlägigen Vermittlungsprovisionen mit dem Nettobetrag. Im Zuge neuer Geschäftsmodelle kann aus Sicht der All for One Steeb AG das Volumen von Vermittlungsprovisionen künftig weiter zunehmen.
- Optionen des Kunden zum Erwerb zusätzlicher Produkte und Dienstleistungen existieren sowohl im Bereich Softwarelizenzen als auch im Bereich Consulting und Services. Da diese indes ganz überwiegend dem Kunden kein wesentliches Recht gewähren, ist die Bilanzierung derartiger Optionen als separate Leistungsverpflichtung nicht erforderlich.
- IFRS 15 führt überdies zu Änderungen im Ausweis der Bilanzposten. Gemäß IFRS 15 werden Forderungen dann erfasst, soweit Waren oder Dienstleistungen erbracht oder Vorauszahlungen von Kunden fällig sind. Rechtsansprüche auf eine Gegenleistung von Kunden dürfen nur dann als Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen werden, wenn der Rechtsanspruch unbedingt ist. Insofern werden die bisher unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen bzw. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesenen aktivischen bzw. passivischen Salden aus POC-Verträgen künftig als Vertragsvermögenswert respektive Vertragsverbindlichkeit ausgewiesen.

Basierend auf der aktuellen Einschätzung des Managements der All for One Steeb AG ergeben sich aus der erstmaligen und aus der fortlaufenden Anwendung von IFRS 15 somit insgesamt keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ihres Konzernabschlusses. Gleichwohl sind abhängig von künftigen Vereinbarungen bzw. Transaktionen wesentliche Auswirkungen von IFRS 15 auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht ausgeschlossen. Ergänzend sei darauf hingewiesen, dass die Erstanwendung von IFRS 15 indes zu einer Ausweitung der Angabepflichten im Konzernanhang führt.

Die All for One Steeb AG wird im Rahmen der Erstanwendung von IFRS 15 die modifizierte retrospektive Übergangsmethode anwenden. Der kumulierte (unwesentliche) Effekt aus der Erstanwendung wird zum 1. Oktober 2018 im Eigenkapital erfasst. Die All for One Steeb AG wird dabei von der Ausnahme Gebrauch machen, den neuen Standard nur auf Verträge anzuwenden, die zum 1. Oktober 2018 noch nicht erfüllt waren. Vergleichszahlen der Vorjahresperioden werden nicht angepasst.



**IFRS 16** »Leasingverhältnisse« ist erstmals verpflichtend für Berichtsperioden anzuwenden, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen. Von der Möglichkeit einer vorzeitigen Anwendung wird kein Gebrauch gemacht. Demzufolge wendet die All for One Steeb AG diese Neuregelungen erstmals in ihrem Geschäftsjahr 2019/20 an. IFRS 16 ersetzt die bestehenden Regelungen zur Leasingbilanzierung (so unter anderem IAS 17 und IFRIC 4) und führt ein einheitliches Rechnungslegungsmodell ein, wonach sämtliche Leasingverhältnisse in der Bilanz des Leasingnehmers zu erfassen sind (sog. Nutzungsrechtmodell). Demzufolge entfällt für Leasingnehmer die bisherige Klassifizierung in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse. Leasingnehmer haben künftig in ihrer Bilanz Vermögenswerte für die erlangten Nutzungsrechte und korrespondierende Verbindlichkeiten für die eingegangenen Zahlungsverpflichtungen zu erfassen. Ausnahmen bestehen lediglich für kurzfristige und geringwertige Leasingverhältnisse. Dagegen bleibt für Leasinggeber die Klassifizierung nach IAS 17 in Finance- und Operating-Leasingverhältnisse auch künftig nach IFRS 16 erhalten. Auswirkungen auf die Bilanzierung des Leasinggebers ergeben sich somit nicht. Die All for One Steeb AG agiert im Rahmen ihrer Geschäftstransaktionen sowohl als Leasingnehmer als auch als Leasinggeber.

Die Auswirkungen wurden im Rahmen eines konzernübergreifenden Projekts zur Implementierung des neuen Standards untersucht. Eine verlässliche Bestimmung der quantitativen Effekte auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ist aufgrund der hohen Anzahl und Komplexität der relevanten Geschäftstransaktionen zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht vollumfänglich möglich.

Die All for One Steeb AG erwartet aus der Erstanwendung von IFRS 16 ab dem Geschäftsjahr 2019/20 die folgenden spezifischen Auswirkungen, sofern die Unternehmensgruppe als Leasingnehmer agiert:

- Die Anwendung des Nutzungsrechtmodells führt zu einer nicht unwesentlichen Erhöhung der Bilanzsumme ab dem Zeitpunkt der Erstanwendung, die auf die Aktivierung der Nutzungsrechte und die Passivierung der Leasing-Verbindlichkeiten zurückzuführen ist. Entsprechend wird eine nicht unwesentliche Reduzierung der Eigenkapitalquote erwartet.
- In der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung werden künftig Abschreibungen und Zinsaufwendungen anstelle von Leasingaufwendungen erfasst. Dies führt zu einer nicht unwesentlichen Erhöhung des EBITDA.
- In der Kapitalflussrechnung reduziert der Tilgungsanteil der Leasingzahlungen aus bisherigen Operating-Leasingverhältnissen künftig den Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit und nicht wie bisher den Cash-Flow aus operativer Tätigkeit. Ebenso wird künftig im Cash-Flow der Finanzierungstätigkeit zusätzlich der Zinsanteil der Leasingzahlungen ausgewiesen.

Basierend auf der aktuellen Einschätzung des Managements wird sich der Konzernabschluss der All for One Steeb AG ab dem Zeitpunkt der Erstanwendung somit wesentlich ändern, insbesondere die Ertragslage, der Cash-Flow aus operativer Tätigkeit, die Bilanzsumme sowie die Darstellung der Vermögens- und Finanzlage. Die Erstanwendung von IFRS 16 wird zudem zu einer Ausweitung der Angabepflichten im Konzernanhang führen. Ziel ist es, dem Bilanzadressat eine Beurteilung des Effekts bestehender Leasingvereinbarungen auf die Unternehmensgruppe zu ermöglichen.

Die All for One Steeb AG wird im Rahmen der Erstanwendung von IFRS 16 die modifizierte retrospektive Übergangsmethode anwenden, d.h. die Nutzungsrechte und Leasingverbindlichkeiten zum 1. Oktober 2019 einbuchen. Aus der Umstellung resultierende kumulative Effekte werden dabei erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst.

#### D. Definition der Geschäftssegmente

Die Organisation und das Management des Konzerns erfolgen anhand einzelner Konzerngesellschaften und Teilkonzerne, die die Segmente des Konzerns bilden. Im Geschäftsjahr bestehen zwei Segmente: CORE und LOB. Das Segment CORE umfasst ERP und Collaborationslösungen für die Kerngeschäftsprozesse von Unternehmen. Das Segment LOB (»Lines of Business«) enthält unser Geschäft mit IT-Lösungen für Fachbereiche wie Vertrieb und Marketing oder Personal, die verstärkt aus der Cloud konsumiert werden.

#### E. Konsolidierungsgrundsätze

In den Konzernabschluss der Gesellschaft sind die All for One Steeb AG und sämtliche Tochtergesellschaften, die unter der rechtlichen oder tatsächlichen Kontrolle der Gesellschaft stehen, einbezogen.

Ausübung der Kontrolle wird angenommen, sobald die jeweilige Muttergesellschaft die Entscheidungsgewalt aufgrund von Stimmrechten oder anderen Rechten über die potenzielle Tochtergesellschaft hat, an positiven oder negativen variablen Rückflüssen aus der Tochtergesellschaft partizipiert und diese Rückflüsse durch ihre Entscheidungsgewalt beeinflussen kann.

Die Abschlüsse von in den Konzernabschluss einzubeziehenden Gesellschaften werden ab dem Zeitpunkt des Beginns der Möglichkeit der Ausübung der Kontrolle bis zum Zeitpunkt der Beendigung der Möglichkeit der Ausübung der Kontrolle in den Konzernabschluss einbezogen.

Die Kapitalkonsolidierung der Tochtergesellschaften erfolgt sowohl nach der »Purchase«-Methode als auch nach der »Full Goodwill«-Methode. Zum Zeitpunkt des Erwerbs werden die Anschaffungskosten der Beteiligung mit deren neu bewertetem Eigenkapital verrechnet. Vermögenswerte und Schulden des Tochterunternehmens werden im Rahmen der Neubewertung mit beizulegenden Zeitwerten bewertet. Auf stille Reserven und Lasten, die im Rahmen der Erstkonsolidierung aufgedeckt werden, werden latente Steuern angesetzt, sofern diese Aufdeckung nicht auch steuerlich nachvollzogen wird. Während ein verbleibender aktiver Unterschiedsbetrag zwischen Anschaffungskosten und dem zu Zeitwerten bewerteten Reinvermögen als Geschäfts- und Firmenwerte aktiviert wird, wird ein negativer Unterschiedsbetrag nach nochmaliger Identifizierung aller erworbenen Vermögenswerte und übernommenen Schulden als Gewinn aus dem Erwerbsvorgang erfasst.

Während für die Berechnung des Geschäfts- und Firmenwerts nach der »Purchase«-Methode der Anteil der nicht beherrschenden Gesellschafter mit dem anteilig neubewerteten Nettovermögen zu Grunde gelegt wird, wird hierfür nach der »Full Goodwill«-Methode der beizulegende Zeitwert angesetzt. Aufgedeckte stille Reserven und Lasten werden in den Folgeperioden entsprechend der Behandlung der korrespondierenden Vermögenswerte und Schulden fortgeführt, abgeschrieben beziehungsweise aufgelöst.

Konzerninterne Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie alle Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den konsolidierten Gesellschaften wurden eliminiert. Bei den ergebniswirksamen Konsolidierungsvorgängen werden die ertragsteuerlichen Auswirkungen berücksichtigt und latente Steuern in Ansatz gebracht. Termingeschäfte zum Erwerb weiterer Anteile an bestehenden Tochterunternehmen werden nach der sogenannten »Anticipated-Acquisition«-Methode abgebildet, d.h. es werden keine Anteile nicht beherrschender Gesellschafter ausgewiesen.

Effekte aus dem Erwerb von bisherigen Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter an bereits voll konsolidierten Gesellschaften werden im Eigenkapital ausgewiesen.

Im Rahmen von IFRS 11 setzt die All for One Steeb AG als gemeinschaftlich Tätige eigene Vermögenswerte, Schulden, Aufwendungen und Erlöse an.

## F. Konsolidierungskreis und Veränderung der Konzernstruktur

In den Konzernabschluss sind neben der All for One Steeb AG alle in- und ausländischen Unternehmen einbezogen worden, bei denen die Gesellschaft zum 30. September 2018 unmittelbar oder mittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte verfügt oder aufgrund sonstiger Rechte eine Beherrschung im Sinne von IFRS 10 vorliegt.

Folgende Gesellschaften sind neben der All for One Steeb AG in den Konzernabschluss der Gesellschaft zum 30. September 2018 im Rahmen der Vollkonsolidierung einbezogen:

Gesellschaft	Unmittelbare Beteiligung in %	Mittelbare Beteiligung in %
Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz	100,0	
All for One Steeb GmbH, Wien/Österreich	100,0	
AC Automation Center S.à.r.l., Luxemburg/Luxemburg (davon mittelbar 10%)	100,0	
AC Automation Center SA/NV, Zaventem/Belgien	100,0	
All for One Steeb Yazılım Servisleri Limited Sirketi, Istanbul/Türkei	100,0	
KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn/Deutschland	100,0	
KWP Austria GmbH, Wien/Österreich		100,0
KWP France S.à.r.l., Entzheim/Frankreich		100,0
KWP Czech s.r.o., Prag/Tschechien		100,0
KWP Professional Services GmbH, Hamburg/Deutschland		100,0
avantum consult AG, Düsseldorf/Deutschland	100,0	
ALLFOYE Managementberatung GmbH, Düsseldorf/Deutschland	100,0	
OSC AG, Lübeck/Deutschland	100,0	
OSC Smart Integration GmbH, Hamburg/Deutschland		100,0
OSC Business Xpert GmbH, Burgdorf/Deutschland		51,0
Grandconsult GmbH, Filderstadt/Deutschland	100,0	
WEBMAXX GmbH, München/Deutschland	73,7	
B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	70,0	
B4B Solutions GmbH, Ratingen/Deutschland		70,0

Der Konsolidierungskreis setzte sich im Berichtsjahr unverändert aus zehn inländischen und neun ausländischen Gesellschaften zusammen.

### Transaktionen und Änderungen des Konsolidierungskreises

#### B4B-Gruppe

Der Erwerb der B4B-Gruppe im Vorjahr hat die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns im Vorjahr nicht wesentlich beeinflusst.

### inside Unternehmensberatung GmbH

Bereits im Geschäftsbericht 2016/17 hatten wir eingehend über die mit Wirkung zum 1. April 2017 erfolgte Übernahme aller Anteile an der inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg, durch die All for One Steeb AG berichtet (vergl. Geschäftsbericht 2016/17, Konzernanhang, Abschnitt F, Konsolidierungskreis und Veränderung der Konzernstruktur, ab Seite 59 ff.). Seit diesem Tag wird die inside Unternehmensberatung GmbH per Vollkonsolidierung in die Konzernrechnungslegung der All for One Steeb AG einbezogen. Zum Erwerbszeitpunkt erfolgte eine vorläufige Zuweisung der Akquisitionskosten zu den beizulegenden Zeitwerten der erworbenen Aktiva und Passiva sowie deren Buchwerte unmittelbar vor dem Unternehmenszusammenschluss. Nach der im Berichtszeitraum nunmehr erfolgten abschließenden Überprüfung stellt sich diese »Purchase Price Allocation« wie folgt dar:

inside Unternehmensberatung GmbH in TEUR	Buchwert	Anpassungen an den beizulegenden Zeitwert	Eröffnungsbilanzwert
Geschäfts- und Firmenwerte	0	3.505	3.505
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	7	5.231	5.238
Sachanlagen	258		258
Finanzielle Vermögenswerte	144		144
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	878		878
Laufende Steueransprüche	6		6
Sonstige Vermögensgegenstände	118		118
Zahlungsmittel	599		599
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>2.010</b>	<b>8.736</b>	<b>10.746</b>
Rückstellungen	18		18
Rückstellungen für Ertragsteuern	491		491
Finanzverbindlichkeiten	118		118
Latente Steuerschulden	11	1.632	1.643
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	149		149
Sonstige Verbindlichkeiten	896		896
<b>Summe Verbindlichkeiten</b>	<b>1.683</b>	<b>1.632</b>	<b>3.315</b>
<b>Nettovermögen</b>	<b>327</b>	<b>7.104</b>	<b>7.431</b>
Anschaffungskosten			7.431
Erworbene Zahlungsmittel			599
<b>Nettokaufpreis</b>			<b>6.832</b>

Der Eröffnungsbilanzwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen setzt sich wie folgt zusammen:

### inside Unternehmensberatung GmbH in TEUR

Bruttoforderungen	878
Wertberichtigungen	0
<b>Beizulegender Zeitwert</b>	<b>878</b>

Die durch den Unternehmenskauf erworbenen identifizierbaren immateriellen Vermögenswerte stellen sich nach abschließender Überprüfung der bis dato vorläufigen Wertansätze wie folgt dar:

Sonstige immaterielle Vermögenswerte in TEUR	Anschaffungskosten	Gesamtnutzungsdauer Monate
Kundenstamm	4.000	36 – 144
Auftragsbestand	200	6
Markenname	1.031	unbegrenzt
	<b>5.231</b>	

Zum Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 3,5 Mio. EUR trugen insbesondere nicht identifizierbare immaterielle Vermögenswerte, die nicht separat vom Geschäfts- und Firmenwert aktiviert werden können, etwa »Human Capital« wie Qualifikation und Know-how der Berater, bei.

Gegenüber der im Geschäftsbericht 2016/17 als »vorläufig« einzustufenden »Purchase Price Allocation« (vergl. Geschäftsbericht 2016/17, Konzernanhang, Abschnitt F, Konsolidierungskreis und Veränderung der Konzernstruktur, ab Seite 59 ff.) wurden nach nunmehr erfolgter abschließender Überprüfung der Wertansatz für den Geschäfts- und Firmenwert um 0,9 Mio. EUR vermindert.

Der Wertansatz für den Kundenstamm wurden nach abschließender Überprüfung um 1,2 Mio. EUR angehoben, sowie die Nutzungsdauer verlängert. Die Bewertungen des Auftragsbestands sowie des Markennamens wurden nur leicht erhöht. Die Werterhöhungen und Nutzungsdaueranpassungen führten in der aktuellen Berichtsperiode zu einer Nachholung von Abschreibungen auf sonstige immaterielle Vermögenswerte in Höhe von insgesamt 0,1 Mio. EUR.

Bei der Transaktion handelte es sich um einen Unternehmenszusammenschluss nach IFRS 3. Im September 2017 wurde die übernommene Gesellschaft rückwirkend zum 1. April 2017 auf die KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn, verschmolzen. Der Kaufpreis der Akquisition, abzüglich der erworbenen Zahlungsmittel, betrug 6,8 Mio. EUR. Fixe Kaufpreisbestandteile von 5,2 Mio. EUR wurden bereits im Geschäftsjahr 2016/17 bar aus der vorhandenen Liquidität beglichen. Darüber hinaus enthält der Gesamtkaufpreis zusätzliche fixe Kaufpreiskosten von 1,5 Mio.

EUR, die im Zeitraum April 2017 bis September 2019 in drei Tranchen zur Zahlung fällig werden, sowie eine mit 0,7 Mio. EUR bewertete Earn-Out-Komponente, deren Höhe von der weiteren Geschäftsentwicklung der KWP INSIDE-Gruppe im Zeitraum April 2017 bis März 2020 abhängt. Eine Obergrenze ist nicht vorgesehen. Die Earn-Out-Komponente wird jährlich berechnet und zur Zahlung fällig. Für die künftigen Kaufpreistraten sowie die Earn-Out-Komponente wurden zum Erwerbszeitpunkt eine Abzinsung von 0,3 Mio. EUR erfasst.

Für alle weiteren Informationen zu dieser Transaktion verweisen wir auf den Geschäftsbericht 2016/17, Konzernanhang, Abschnitt F, Konsolidierungskreis und Veränderung der Konzernstruktur, ab Seite 59 ff.

### Grandconsult GmbH

Die All for One Steeb AG hat im November 2017 weitere Geschäftsanteile von 25,1% an der Grandconsult GmbH, Filderstadt, im Rahmen einer Call Option aus dem Anteilskaufvertrag 2015 übernommen und hält somit nun 100% der Anteile an der Gesellschaft.

### Unternehmen, die von der Befreiung gemäß §264 Abs. 3 HGB Gebrauch machen

Die KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn, die avantum consult AG, Düsseldorf, und die OSC AG, Lübeck, sind gemäß §264 Abs. 3 HGB von ihrer Verpflichtung befreit, einen handelsrechtlichen Jahresabschluss und einen Lagebericht nach den für Kapitalgesellschaften geltenden Vorschriften aufzustellen, prüfen zu lassen und offenzulegen.

## G. Währungsumrechnung

Die in den Abschlüssen der einzelnen Gesellschaften des Konzerns erfassten Posten werden auf der Grundlage der jeweiligen funktionalen Währung bewertet. Der Konzernabschluss wird in Euro erstellt. Berichtswährung und funktionale Währung der All for One Steeb ist der Euro.

Transaktionen in Fremdwährungen werden zum aktuellen Kurs am Tag der Transaktion in die jeweilige funktionale Währung umgerechnet. Monetäre Vermögenswerte und Schulden in Fremdwährung werden mit dem Kurs am Bilanzstichtag umgerechnet, Umrechnungsdifferenzen werden ergebniswirksam berücksichtigt und in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst. Nicht monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet wurden, werden mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet.

Die Umrechnung der Abschlüsse der einbezogenen Gesellschaften, deren funktionale Währung von der Berichtswährung des Konzerns abweicht, wird wie folgt vorgenommen: Die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden zum Stichtagskurs, das Eigenkapital zu historischen Kursen und die Aufwendungen und Erträge zum Jahresdurchschnittskurs umgerechnet. Der sich daraus ergebende Unterschiedsbetrag wird ergebnisneutral im Eigenkapital verrechnet.

Die wichtigsten Kurse haben sich in Relation zum Euro wie folgt entwickelt:

	Jahresendkurs		Jahresdurchschnittskurs	
	30.09. 2018	30.09. 2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
CHF	1,1316	1,1457	1,1615	1,0909
CZK	25,7310	25,9810	25,5899	26,6722
TRY	6,9650	4,2013	5,2487	3,8868

Quelle: von der Deutschen Bundesbank monatlich veröffentlichte Euro-Referenzkurse (Europäische Zentralbank)

## H. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Die Abschlüsse der All for One Steeb AG sowie der in- und ausländischen Tochterunternehmen werden entsprechend IFRS 10.19 nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätzen aufgestellt.

### Annahmen und Schätzungen

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind Annahmen getroffen und Schätzungen vorgenommen worden, die sich auf den Ausweis und die Höhe der bilanzierten Vermögenswerte, Schulden, Erträge, Aufwendungen sowie Eventualverbindlichkeiten ausgewirkt haben. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Erkenntnis erfolgswirksam berücksichtigt.

In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Bilanzierung und Bewertung von Geschäfts- und Firmenwerten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten (Erläuterung 11), Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (Erläuterung 17), Rückstellungen (Erläuterung 23) sowie von laufenden und latenten (Ertrag-) Steueransprüchen und -schulden (Erläuterungen 14, 15 und 25) zu nennen.

## **Ertrags- und Aufwandsrealisierung**

Umsatzerlöse sowie sonstige betriebliche Erträge werden der Gewinn- und Verlust-Rechnung zum Zeitpunkt der Lieferung beziehungsweise der Dienstleistungserbringung beim Kunden gutgeschrieben. Die Umsatzerlöse werden ohne Umsatzsteuer unter Berücksichtigung von Erlösminderungen wie Gutschriften, Handelsrabatten und ähnliches ausgewiesen.

Umsätze aus Softwarewartungs-, Service- und Cloudverträgen sowie aus Managed Services-Leistungen werden periodengerecht mit entsprechender Leistungserbringung erfasst. Umsätze aus Lizenzverkäufen gelten als realisiert, wenn der Kunde die tatsächliche Verfügungsmacht über die Software erlangt hat.

Beratungs- und Schulungsumsätze werden auf der Grundlage von gesonderten Dienstleistungsverträgen erzielt und entsprechend der Leistungserbringung realisiert.

Erträge aus der Erbringung langfristiger Fertigungsaufträge (Werkverträge) sind gemäß IAS 18 in Verbindung mit IAS 11 unter Bezug auf den Fertigstellungsgrad und Leistungsfortschritt nach der »Percentage of Completion«-Methode (Ertragsrealisierung nach Leistungsfortschritt) zu erfassen. Der Fertigstellungsgrad wird auf Grundlage der bisher geleisteten Stunden im Verhältnis zur geschätzten Gesamtzahl der Stunden für das jeweilige Projekt ermittelt. Die Anwendung dieses Ergebnisses (Prozentsatz) auf die Gesamterlöse ergibt den zum Stichtag zu realisierenden Ertrag. Die Ermittlung des Fertigstellungsgrades ist ermessensbehaftet und unterliegt Schätzunsicherheiten.

Betriebliche Aufwendungen werden mit Inanspruchnahme der Leistung beziehungsweise ihrer Verursachung ergebniswirksam. Zinserträge und -aufwendungen werden periodengerecht erfasst. Dividenden werden zum Ausschüttungszeitpunkt vereinnahmt.

## **Finanzergebnis**

Bewertungsdifferenzen auf finanzielle Vermögenswerte und Finanzverbindlichkeiten einschließlich konzerninterner Finanzbeziehungen aus Anpassungen der Wechselkurse von fremden Währungen werden im Finanzergebnis ausgewiesen.

Unter dem Finanzertrag werden neben Zinserträgen aus gewährten Darlehen sowie Ansprüchen aus Finanzierungsleasing auch sonstige Erträge ausgewiesen, die direkt mit der Finanzierung oder der Anlage in finanziellen Vermögenswerten zusammenhängen.

Unter dem Finanzaufwand werden neben dem Zinsaufwand aus Darlehen und aus Finanzierungsleasingverbindlichkeiten auch sonstige Aufwendungen ausgewiesen, die direkt mit der Finanzierung oder der Anlage in finanziellen Vermögenswerten zusammenhängen, soweit nicht eine Erfassung im Eigenkapital

vorgeschrieben ist. Zinsaufwendungen werden nach der Effektivzinsmethode in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst. Fremdkapitalkosten werden nicht aktiviert.

## **Zuwendungen der öffentlichen Hand**

Bei den Zuwendungen der öffentlichen Hand handelt es sich um Zuwendungen für Vermögenswerte. Diese werden gemäß IAS 20 nur erfasst, wenn eine angemessene Sicherheit dafür besteht, dass die damit verbundenen Bedingungen erfüllt und die Zuwendungen gewährt werden.

## **Ergebnis je Aktie**

Das Ergebnis je Aktie wird aus dem Jahresergebnis und der durchschnittlichen Anzahl im Umlauf befindlicher Aktien (ausgegebene Aktien abzüglich Aktien im Eigenbesitz) ermittelt. Verwässerungseffekte bestehen nicht.

## **Geschäfts- und Firmenwerte**

Geschäfts- und Firmenwerte resultieren aus der Anwendung der »Purchase«-Methode sowie der »Full Goodwill«-Methode bei Unternehmenszusammenschlüssen, sofern die Anschaffungskosten den beizulegenden Zeitwert des Nettovermögens des erworbenen Tochterunternehmens zum Erwerbszeitpunkt übersteigen.

## **Sonstige immaterielle Vermögenswerte**

Erworbene und selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten oder beizulegenden Zeitwerten gemäß IAS 38 aktiviert, sofern es wahrscheinlich ist, dass dem Unternehmen ein zukünftiger Nutzen zufließt und die Kosten zuverlässig bestimmt werden können. Die Abschreibung erfolgt planmäßig linear über die voraussichtliche Nutzungsdauer, soweit diese hinreichend genau bestimmt werden kann. Bezüglich der Nutzungsdauern wird auf die Erläuterungen 11, Geschäfts- und Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte, verwiesen.

## **Wertminderung von Geschäfts- und Firmenwerten sowie sonstigen immateriellen Vermögenswerten**

Geschäfts- und Firmenwerte sowie sonstige immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer werden mindestens einmal jährlich auf Wertminderungen gemäß IAS 36 hin überprüft. Jede Wertminderung wird sofort in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst. Alle weiteren immateriellen Vermögenswerte werden anlassbezogen auf ihre Werthaltigkeit hin überprüft. Bei der Überprüfung der Werthaltigkeit werden die Vermögenswerte gegebenenfalls zu kleinstmöglichen Einheiten (»Cash Generating Unit«) zusammengefasst, für die gesondert erfassbare Cash-Flows identifizierbar sind. Eine ergebniswirksame Wertminderung wird dann erfasst, wenn der Buchwert einer »Cash Generating Unit« den so genannten erzielbaren Betrag übersteigt. Dieser ergibt sich als der höhere Wert aus dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert, der sich unter Anwendung der

»Discounted Cash Flow«-Methode ermittelt. Der Prüfung auf Wertminderungen liegen Annahmen zugrunde die ermessensbehaftet sind. Die wesentlichen Annahmen betreffen die Umsatzplanung und die Diskontierungszinssätze.

### Sachanlagen

Sachanlagen werden gemäß IAS 16 mit ihren Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten abzüglich planmäßiger linearer Abschreibungen angesetzt.

Die planmäßigen Abschreibungen werden über die voraussichtliche wirtschaftliche Nutzungsdauer im Konzern vorgenommen. Diese sind wie folgt:

	Jahre
Mietereinbauten	2 – 15
IT-Systeme	3 – 6
Betriebs- und Geschäftsausstattung	4 – 13

Im Falle, dass der Buchwert den voraussichtlichen erzielbaren Betrag übersteigt, wird entsprechend IAS 36 eine ergebniswirksame Wertminderung auf diesen Wert vorgenommen. Alle sich aus dem Abgang von Sachanlagen ergebenden Gewinne oder Verluste werden in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst.

### Leasingverhältnisse

Leasinggegenstände gemäß IAS 17, die zu Bedingungen angemietet werden, bei denen der Konzern aus wirtschaftlicher Sicht die wesentlichen Risiken und Chancen des Eigentums übernimmt, werden als Finanzierungsleasing klassifiziert und zum Erwerbszeitpunkt im Anlagevermögen aktiviert. Gleichzeitig werden im entsprechenden Umfang Finanzverbindlichkeiten erfasst. Die Bewertung erfolgt zum beizulegenden Zeitwert bei Mietbeginn oder zum niedrigeren Barwert der Mindestmietzahlungen. Die Abschreibungsmethoden und Nutzungsdauern entsprechen denen vergleichbarer erworbener Vermögenswerte. Der Zinsanteil der Leasingzahlungen wird im Zinsergebnis erfasst.

Bei Leasingverhältnissen, bei denen das wirtschaftliche Eigentum beim Leasingnehmer verbleibt (»Operate Lease«), werden die Leasingzahlungen in vollem Umfang aufwandswirksam erfasst.

### Finanzielle Vermögenswerte

Finanzielle Vermögenswerte im Sinne von IAS 39, die für All for One Steeb von Relevanz sind, werden wie folgt klassifiziert:

- bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen
- vom Unternehmen gewährte Kredite sowie Forderungen
- zur Veräußerung verfügbare, finanzielle Vermögenswerte (»Available for Sale«)

Finanzielle Vermögenswerte mit bestimmbareren Zahlungen und festen Laufzeiten, die die Gesellschaft bis zur Endfälligkeit halten möchte und kann, ausgenommen von der Gesellschaft gewährte Kredite sowie Forderungen, werden als bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestitionen klassifiziert. Diese Finanzinvestitionen werden bei Fälligkeit von über zwölf Monaten ab dem Bilanzstichtag unter den **langfristigen Vermögenswerten**, alle übrigen unter den **kurzfristigen Vermögenswerten** bilanziert. Darunter fallen insbesondere Ansprüche aus Finanzierungsleasing sowie sonstige Vermögenswerte. Ihr Wertansatz erfolgt zum Nennwert oder zu den ursprünglichen Anschaffungskosten einschließlich Transaktionskosten abzüglich der kumulierten Wertberichtigungen.

Unter die **Zahlungsmittel** fallen Kassenbestände und Bankguthaben. Veränderungen der beizulegenden Zeitwerte werden im Finanzergebnis erfasst. **Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** und sonstige Forderungen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden abzüglich Wertberichtigungen ausgewiesen. Forderungen, die einem erhöhten Ausfallrisiko unterliegen, werden einzeln beurteilt und gegebenenfalls wertberichtigt. Auf alle weiteren finanziellen Vermögenswerte wurden keine Wertberichtigungen vorgenommen. Langfristige Fertigungsaufträge werden nach der »Percentage of Completion«-Methode bewertet und unter den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen, sofern es wahrscheinlich ist, dass das Entgelt dem Konzern zufließen wird. Unter die **zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte** fallen solche Vermögenswerte, die nicht den obigen Kategorien zugeordnet werden. Gewinne und Verluste aus der Bewertung auf den beizulegenden Zeitwert werden direkt im Eigenkapital erfasst. Zum Zeitpunkt der Ausbuchung der Finanzinvestition wird der zuvor im Eigenkapital erfasste kumulierte Gewinn oder Verlust erfolgswirksam im Ergebnis ausgewiesen.

### Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

Zum Erwerbszeitpunkt werden die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter, die nach der »Purchase«-Methode bewertet werden, mit dem anteilig Neubewerteten Nettovermögen des Tochterunternehmens und die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter, die nach der »Full Goodwill«-Methode bewertet werden, mit dem anteilig beizulegenden Zeitwert des Tochterunternehmens angesetzt. In Folgeperioden erfolgt eine Fortschreibung der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter unter Berücksichtigung von laufenden Gewinnen und Verlusten, Ausschüttungen an Anteile nicht beherrschender Gesellschafter sowie Währungsdifferenzen. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter werden in der Konzernbilanz im Eigenkapital ausgewiesen.

### Vorratsvermögen

---

Handelswaren (Hardware und Software zum Weiterverkauf) werden zu durchschnittlichen Anschaffungskosten oder zu ihren gegebenenfalls niedrigeren Netto-Veräußerungswerten bewertet. Für sonstige Wertminderungen wird eine angemessene Wertberichtigung in Abzug gebracht.

### Rückstellungen

---

Rückstellungen werden für noch unsichere Verpflichtungen hinsichtlich Grund oder Höhe angesetzt, wenn eine rechtliche oder faktische Verpflichtung aufgrund eines vor dem Bilanzstichtag eingetretenen, dafür ursächlichen Ereignisses besteht und es wahrscheinlich ist, dass ein Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen notwendig sein wird, um die Verpflichtung zu erfüllen. Langfristige Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt.

### Personalvorsorgeverbindlichkeiten

---

Aktive und ehemalige Mitarbeiter der All for One Steeb erhalten Leistungen und Renten aufgrund der unterschiedlichen landesrechtlichen Personalvorsorgeeinrichtungen. Neben den beitragsorientierten Plänen bestehen auch leistungsorientierte Pläne, deren Bewertung mit dem in IAS 19 vorgeschriebenen Anwartschaftsbarwertverfahren erfolgt. Bei Vorsorgeeinrichtungen mit beitragsorientierten Plänen werden die der Periode zuzurechnenden Arbeitgeberbeiträge in der Gewinn- und Verlust-Rechnung erfasst. In der Bilanz wird der volle Umfang der Personalvorsorgeverbindlichkeiten zum jeweiligen Stichtag gezeigt. In der Gewinn- und Verlust-Rechnung werden die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste im Zeitpunkt der Entstehung unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis ausgewiesen.

### Verbindlichkeiten

---

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten werden zum Nennwert, fortgeführten Anschaffungskosten oder zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

### Finanzverbindlichkeiten

---

Die Finanzverbindlichkeiten umfassen verzinsliche Verbindlichkeiten aus Darlehen und aus Finanzierungsleasinggeschäften sowie kurzfristige Bankverbindlichkeiten. Sie werden zum Nennwert oder fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert.

### Steuern

---

Die laufenden Ertragsteuern werden auf der Grundlage des Ergebnisses vor Steuern unter Berücksichtigung der jeweiligen länderspezifischen steuerlichen Gewinnermittlungsvorschriften berechnet.

Latente Steueransprüche und -schulden ergeben sich aus Differenzen zwischen dem Ansatz der Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in der Steuerbilanz und dem IFRS-Konzernabschluss, soweit es sich nicht um permanente Differenzen handelt. Der Konzern folgt dabei der »Liability Method«, nach welcher die latenten Steueransprüche oder -schulden aufgrund der zum Bilanzstichtag geltenden oder faktisch in Kraft gesetzten gesetzlichen Grundlagen ermittelt werden. Dabei kommen die Steuersätze zum Zeitpunkt der voraussichtlichen steuerlichen Realisation zur Anwendung. Latente Steueransprüche ergeben sich auch aus angesammelten vortragsfähigen steuerlichen Verlusten (steuerliche Verlustvorträge), die mit späteren steuerlichen Gewinnen verrechnet werden können.

Latente Steueransprüche auf temporäre Differenzen und auf steuerliche Verlustvorträge werden nur in demjenigen Umfang erfasst, als es wahrscheinlich ist, dass in absehbarer Zeit ausreichend steuerbare Gewinne zur Verfügung stehen und dem Konzern aufgrund der Verrechnungsmöglichkeit ein Nutzen zufließen wird. Als absehbare Zeit werden grundsätzlich die nächsten drei Geschäftsjahre betrachtet.

Latente Steueransprüche und -schulden werden nicht abgezinst und in der Bilanz als langfristige Vermögenswerte und Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Sonstige Steuern, wie Verkehrssteuern oder Steuern auf Vermögen und Kapital, werden als operative Aufwendungen ausgewiesen.

### Personalzahlen

---

Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich die Personalzahlen auf angestellte Personen. Teilzeitstellen sind nicht anteilig berücksichtigt.

### Segmentberichterstattung

---

Die All for One Steeb AG stellt ihre Segmentberichterstattung im Sinne des IFRS 8 »Geschäftssegmente« auf. Die Segmentberichterstattung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung des Konzerns (Management Approach) anhand einzelner Konzerngesellschaften und Teilkonzerne, die die Segmente des Konzerns bilden.

Der Segmentberichterstattung liegen grundsätzlich die gleichen Ausweis- und Bewertungsmethoden wie dem Konzernabschluss zugrunde. Die Leistungsverrechnungen zwischen den Geschäftsbereichen (Intersegmentumsätze) erfolgen zu Preisen, die denen mit unabhängigen Geschäftspartnern entsprechen.

## Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt eine Analyse der Veränderung der Zahlungsmittel. Die Kapitalflussrechnung unterscheidet gemäß IAS 7 den Cash-Flow aus operativer Geschäftstätigkeit, den Cash-Flow aus Investitionstätigkeit und den Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit. Der operative Cash-Flow wird aus der Bilanz und der Gewinn-und-Verlust-Rechnung des Konzerns nach der indirekten Methode abgeleitet. Einflüsse aus Veränderungen des Konsolidierungskreises, Effekte aus der Anwendung von IFRS 5 sowie aus währungsbedingten Bewertungsdivergenzen auf die Zahlungsmittel werden gesondert ausgewiesen.

## Eventualverbindlichkeiten

Mögliche bestehende Verpflichtungen, bei denen ein Mittelabfluss als unwahrscheinlich eingeschätzt wird, werden in der Bilanz nicht erfasst und deren geschätzte mögliche finanzielle Auswirkungen als Eventualverbindlichkeiten ausgewiesen.

## I. Finanzielle Risikofaktoren

### Finanzrisiken

Das finanzielle Risikomanagement erfolgt nach den von der Gesellschaft festgelegten Grundsätzen. Diese regeln die Absicherung von Währungs-, Zins- und Kreditrisiken, das Management der Zahlungsmittel sowie die kurz- und langfristige Finanzierung. Ziel ist die Reduktion der Finanzrisiken unter Abwägung der Sicherungskosten und der dabei einzugehenden Risiken. Wenn angebracht, werden derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von Grundgeschäften abgeschlossen. Um das Kontrahentenrisiko zu minimieren, werden Transaktionen ausschließlich mit erstklassigen Gegenparteien getätigt.

### Währungsrisiken

Wechselkursschwankungen haben Auswirkungen auf die Darstellung von Vermögenswerten und Verbindlichkeiten des in Euro erstellten Konzernabschlusses, sofern Vermögenswerte und Verbindlichkeiten auf andere Währungen als Euro lauten. Die All for One Steeb AG strebt daher die Finanzierung der Vermögenswerte in gleicher Währung an. Die Umsatzerzielung der einzelnen Gesellschaften erfolgt überwiegend in der gleichen Währung, in der die Aufwendungen anfallen. Verbleibende Risiken in der Währungsbilanz werden, sofern dies als notwendig erachtet wird, über Devisengeschäfte (Termingeschäfte, Optionen) abgesichert. Auf den Einsatz von Währungsabsicherungsgeschäften wird gegenwärtig verzichtet.

## Zinsänderungsrisiken

Soweit langfristige verzinsliche Verbindlichkeiten mit variablem Zinssatz bestehen, ergeben sich Zinsänderungsrisiken. Diese Risiken werden ggf. durch Zinssicherungsmaßnahmen und eine laufende Beobachtung der weltweiten Zinspolitik minimiert. Auf den Einsatz von Zinssicherungsmaßnahmen wird gegenwärtig verzichtet.

Da derzeit nur festverzinsliche langfristige Verbindlichkeiten aus der Begebung von Schuldscheindarlehen bestehen, hätte eine mögliche Änderung der Zinssätze um +/- 100 Basispunkte auf das Konzernergebnis vor Steuern keine Auswirkung.

## Liquiditätsrisiken

Der jederzeitigen Aufrechterhaltung der Zahlungsfähigkeit misst All for One Steeb höchste Bedeutung zu. Jede Konzerngesellschaft hält selbst ausreichende Zahlungsmittel vor. Die operative Führungsgesellschaft All for One Steeb AG verfügt zudem über eine Liquiditätsreserve sowie freie Betriebsmittelkreditlinien.

Bei dem bei der All for One Steeb AG verbliebenen Schuldscheindarlehen über 23,5 Mio. EUR sind die Schuldscheingläubiger auf Basis der Kreditvereinbarungsklauseln (»Covenants«) im Falle des Eintritts bestimmter Ereignisse berechtigt, die Zinsmarge zu erhöhen oder die Schuldscheindarlehen gegebenenfalls sofort fällig zu stellen. Hierbei handelt es sich vor allem um die Einhaltung vereinbarter Zielwerte für die Eigenkapitalquote und dem Verhältnis aus Total Net Debt zu EBITDA. Auch bei bestimmten Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) sind die Kreditgeber berechtigt, die Darlehenszusagen zu kündigen und einen Betrag von insgesamt 23,5 Mio. EUR sofort fällig zu stellen. Zum Bilanzstichtag wurden die Covenants vollständig eingehalten. Aufgrund der laufenden Überwachung der Einhaltung der Auflagen der Schuldscheindarlehen durch den Vorstand ist das daraus resultierende Risiko als gering anzusehen.

## Ausfallrisiken

Ausfallrisiken ergeben sich hauptsächlich aus der Gewährung von Zahlungszielen an Kunden und aus dem Gegenparteirisiko bei Finanzgeschäften. Den Ausfallrisiken aus Lieferungen und Leistungen wird teilweise durch Warenkreditversicherung, Bonitätsprüfung von Kunden, Überwachung der Außenstände und regelmäßigem Mahnwesen Rechnung getragen.



## Erläuterungen zum Konzernabschluss

### J. Gewinn-und-Verlust-Rechnung

Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

#### 1. Umsatzerlöse

In der aktuellen Berichtsperiode wurden die Umsatzerlöse des Konzerns neu untergliedert:

- Cloud Services und Support
- Software Lizenzen
- Software Support
- Consulting und Services

Diese neue Untergliederung ersetzt die bisherige Aufteilung der Umsatzerlöse in Consulting, Outsourcing und Cloud Services (inkl. Softwarewartung), Softwarelizenzen sowie Hardware und Sonstiges. Die Vorjahreszahlen wurden an die neue Aufgliederung der Umsatzerlöse angepasst.

Die Umsatzerlöse gliedern sich wie folgt:

Umsätze nach Erlösarten in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Cloud Services und Support	59.579	46.678
Software Lizenzen	43.384	38.640
Software Support	95.965	89.392
Consulting und Services	133.429	125.811
<b>Summe</b>	<b>332.357</b>	<b>300.521</b>

Umsätze nach Ländern <sup>1</sup> in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Deutschland	284.506	257.174
Österreich	18.009	15.085
Schweiz	14.604	15.504
Luxemburg	8.652	8.069
Italien	2.691	566
Übrige Länder <sup>2</sup>	3.895	4.123
<b>Summe</b>	<b>332.357</b>	<b>300.521</b>

1) Nach Sitz des Leistungsempfängers

2) Mit Umsatzwerten jeweils niedriger als 1,0 Mio. EUR

In den Umsatzerlösen sind Umsätze in Höhe von 26.814 TEUR (Vorjahr: 26.652 TEUR) enthalten, welche auf der Grundlage der »Percentage of Completion«-Methode ermittelt worden sind. Die kumulierten Aufwendungen für laufende Projekte, die nach der »Percentage of Completion«-Methode bewertet wurden, betragen 51.791 TEUR (Vorjahr: 49.856 TEUR) und die kumulierten Gewinne 8.878 TEUR (Vorjahr: 6.218 TEUR).

#### 2. Sonstige betriebliche Erträge

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Marketingunterstützung	1.766	973
Anpassung variable Kaufpreisverpflichtungen	686	0
Investitionssteuergutschriften (öffentliche Hand)	405	0
Erträge aus Mitarbeiterzuzahlungen	369	319
Erträge aus Anlagenabgängen	286	132
Erträge aus Währungsdifferenzen	269	110
Auflösung von Rückstellungen und Personalvorsorgeverbindlichkeiten	204	260
Erträge aus Umlage an Partnernetzwerke	93	98
Sonstiges	910	1.080
<b>Summe</b>	<b>4.988</b>	<b>2.972</b>

#### 3. Materialaufwand und bezogene Leistungen

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Bezogene Leistungen	86.248	79.010
Materialaufwand	33.673	30.232
<b>Summe</b>	<b>119.921</b>	<b>109.242</b>

Die bezogenen Leistungen enthalten im Wesentlichen Aufwendungen für SAP-Wartungsverträge. Der Materialaufwand resultiert hauptsächlich aus dem Bezug von SAP-Softwarelizenzen und dem Einkauf von Hardware für Kundenprojekte.

#### 4. Personalaufwand

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Löhne und Gehälter	119.235	106.708
Sozialversicherungen	18.306	15.864
Aufwand für beitragsorientierte Personalvorsorgepläne	870	882
Aufwand für leistungsorientierte Personalvorsorgepläne	372	552
Sonstiger Personalaufwand	1.065	162
<b>Summe</b>	<b>139.848</b>	<b>124.168</b>

Die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl (nach Köpfen) im Geschäftsjahr 2017/18 betrug 1.602 Mitarbeiter (Vorjahr: 1.407 Mitarbeiter), davon waren 1.164 Cloud und Consulting (Vorjahr: 1.023 Mitarbeiter), 167 Vertrieb und Marketing (Vorjahr: 140 Mitarbeiter), 162 Administration und Management (Vorjahr: 145 Mitarbeiter), 70 geringfügig Beschäftigte/Elternzeit/Langzeitkranke (Vorjahr: 59 Mitarbeiter) und 39 Auszubildende und Trainees (Vorjahr: 40 Mitarbeiter).

Die nachstehenden Zahlen beinhalten Auszubildende und Trainees:

Durchschnittliche Personalkapazitäten nach Funktionsbereichen	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Cloud und Consulting	1.140	1.001
Vertrieb und Marketing	153	129
Administration und Management	143	132
<b>Summe</b>	<b>1.436</b>	<b>1.262</b>

Personalkapazitäten nach Ländern zum Geschäftsjahresende	30.09. 2018	30.09. 2017
Deutschland	1.341	1.186
Österreich	56	50
Schweiz	34	27
Übrige Länder	65	59
<b>Summe</b>	<b>1.496</b>	<b>1.322</b>

#### 5. Personalvorsorgeverpflichtungen

Es bestehen leistungs- als auch beitragsorientierte Pensionspläne für Alters-, Invaliden- und Hinterbliebenenleistungen. Die Höhe der Versorgungszusagen für die leistungsorientierten Pensionspläne bemisst sich im Wesentlichen nach der Beschäftigungsdauer und der Vergütung der einzelnen Mitarbeiter. Zusätzlich existiert ein inländischer mitarbeiterfinanzierter Pensionsplan in Form einer Direktzusage, der über eine kongruente und verpfändete Rückdeckungsversicherung abgesichert ist. Obwohl das Risiko, dass die All for One Steeb für eine Rendite eintreten muss, weil die Versicherungsgesellschaft sie nicht gewähren kann, als sehr gering einzustufen ist, ist dieser mitarbeiterfinanzierte Pensionsplan nach IFRS nicht als beitragsorientierter Plan zu klassifizieren. Alle Pläne unterliegen den für leistungsorientierte Zusagen üblichen Risiken, insbesondere dem Risiko aus der Veränderung von Abzinsungsfaktoren.

Die folgenden Angaben geben einen Überblick über die Finanzlage der leistungsorientierten Personalvorsorgepläne zum 30. September 2018 und 2017:

in TEUR	Leistungsorientierte Verpflichtung		Beizulegender Zeitwert des Planvermögens		Nettoschuld/-vermögenswert aus leistungsorientierten Versorgungsplänen	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>Stand zum 1. Oktober</b>	<b>13.990</b>	<b>17.130</b>	<b>-11.522</b>	<b>-12.763</b>	<b>2.468</b>	<b>4.367</b>
<b>Erfasst in Gewinn oder Verlust</b>						
Laufender Dienstzeitaufwand	372	552	0	0	372	552
Nachzuberechnender Dienstzeitaufwand	0	-75	0	0	0	-75
Zinsaufwand/Zinserträge	152	92	-132	-78	20	14
	<b>524</b>	<b>569</b>	<b>-132</b>	<b>-78</b>	<b>392</b>	<b>491</b>
<b>Erfasst im sonstigen Ergebnis</b>						
Verlust/Gewinn aus Neubewertungen						
Versicherungsmathematische Verluste/Gewinne aus:						
demografischen Annahmen	0	-409	0	0	0	-409
finanziellen Annahmen	-400	-1.148	191	219	-209	-929
erfahrungsbedingter Berichtigung	16	-421	0	0	16	-421
Ertrag aus Planvermögen	0	0	42	-34	42	-34
Fremdwährungsdifferenz	41	-489	-64	295	-23	-194
	<b>-343</b>	<b>-2.467</b>	<b>169</b>	<b>480</b>	<b>-174</b>	<b>-1.987</b>
<b>Sonstiges</b>						
Von Arbeitgebern gezahlte Beiträge	-262	-227	27	-23	-235	-250
Geleistete Zahlungen	-324	-1.015	319	862	-5	-153
	<b>-586</b>	<b>-1.242</b>	<b>346</b>	<b>839</b>	<b>-240</b>	<b>-403</b>
<b>Stand zum 30. September</b>	<b>13.585</b>	<b>13.990</b>	<b>-11.139</b>	<b>-11.522</b>	<b>2.446</b>	<b>2.468</b>
Davon entfallen auf:						
Deutschland	6.265	6.512	-5.740	-5.983	525	529
Schweiz	7.320	7.478	-5.399	-5.539	1.921	1.939
	<b>13.585</b>	<b>13.990</b>	<b>-11.139</b>	<b>-11.522</b>	<b>2.446</b>	<b>2.468</b>

Die Annahmen für die versicherungsmathematischen Bewertungen sind bei den einzelnen Einrichtungen unterschiedlich, da sie unter Berücksichtigung der konkreten Verhältnisse der Vermögensanlagestrategie und der Personalstruktur der angeschlossenen Gesellschaften festgelegt wurden. Die wesentlichen Eckwerte der Pläne für die Berechnung sowie die gewichteten durchschnittlichen Annahmen, welche in die Berechnung einfließen, und die gewichteten durchschnittlichen Annahmen, auf denen die versicherungsmathematischen Berechnungen zu den leistungsorientierten Personalvorsorgeplänen basieren, werden in untenstehender Tabelle dargestellt. Bei der Ermittlung der Verpflichtungen in Deutschland wurden die Richttafeln 2005G von Prof. Dr. Klaus Heubeck als biometrische Rechnungsgrundlagen verwendet. Die neuen Richttafeln 2018G von Prof. Dr. Klaus Heubeck wurden am 20. Juli 2018 veröffentlicht. Mangels Wesentlichkeit sind diese im Konzernabschluss zum 30. September 2018 noch nicht angewendet worden. In der Schweiz werden bei der Ermittlung der Verpflichtungen die BVG 2015 Generationentafeln als biometrische Rechnungsgrundlage verwendet.

	30.09. 2018	30.09. 2017
Anzahl Pläne	7	6
davon mit ausgesondertem Vermögen	1	1
davon mit nicht ausgesondertem Vermögen	5	4
Anzahl der in den Plänen erfassten Personen	129	127
davon aktive Versicherte	77	75
davon inaktive Versicherte	33	34
davon Rentner	19	18
Diskontierungssatz Deutschland	1,57%	1,51%
Diskontierungssatz Schweiz	1,20%	0,75%
Gehaltsentwicklung Deutschland	0,00% – 2,00%	0,00% – 2,00%
Gehaltsentwicklung Schweiz	1,00%	1,00%
Rentenentwicklung Deutschland	1,70%	1,70%
Rentenentwicklung Schweiz	0,00%	0,00%

Am 30. September 2018 lag die gewichtete durchschnittliche Laufzeit der leistungsorientierten Verpflichtungen in Deutschland bei 8,2 Jahren (Vorjahr: 11,6 Jahre) und in der Schweiz bei 19,7 Jahren (Vorjahr: 21,2 Jahre).

Das Planvermögen zum 30. September 2018 und 2017 stellt sich wie folgt dar:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Fremdgenutzte Liegenschaften	702	554
Obligationen CHF	270	554
Obligationen andere Währungen	1.511	1.440
Aktien Schweiz	324	332
Aktien andere Länder	1.296	1.080
Flüssige Mittel und übrige Finanzanlagen	7.036	7.562
<b>Summe Planvermögen</b>	<b>11.139</b>	<b>11.522</b>

Für das Geschäftsjahr 2018/19 betragen die erwarteten Zahlungen der All for One Steeb für Personalvorsorgepläne 512 TEUR (Vorjahr: 571 TEUR).

### Sensitivitätsanalyse

Bei Beibehaltung der anderen Annahmen hätten Veränderungen des Diskontierungssatzes um 0,25%-Punkte bzw. der Rentenentwicklung um 0,25% bzw. 0,5%-Punkte die leistungsorientierte Verpflichtung wie folgt beeinflusst:

Effekt in TEUR	Leistungsorientierte Verpflichtung	
	Erhöhung	Minderung
<b>Deutschland</b>		
Abzinsungssatz (+/- 0,25%-Punkte)	-126	131
Rententrend (+/- 0,5%-Punkte)	103	-96
<b>Schweiz</b>		
Abzinsungssatz (+/- 0,25%-Punkte)	-228	237
Rententrend (+0,25%-Punkte)	169	–

## 6. Abschreibungen

Die Zusammensetzung der Abschreibungen ergibt sich aus der Entwicklung des Anlagevermögens (vergl. gesonderte Darstellung im Anlagenspiegel). Im Geschäftsjahr wurden aufgrund der aktuellen und geplanten Auftragslage außerplanmäßige Abschreibungen (Wertminderungen) in Höhe von 100 TEUR (Vorjahr: 0 TEUR) auf einen Kundenstamm im Segment LOB vorgenommen, sodass der Buchwert dem Nutzungswert entspricht.

## 7. Sonstiger betrieblicher Aufwand

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Aufwendungen für Datenverarbeitung	13.491	10.913
Fahrzeugkosten	9.421	8.397
Reise- und Übernachtungskosten	7.132	6.141
Mieten und Nebenkosten	5.138	4.810
Marketing und Werbung	2.760	2.421
Aufwendungen für Personalwesen	2.706	1.838
Beratungs- und Abschlusskosten	1.859	1.613
Versicherungen	665	561
Aufwendungen aus Währungsdifferenzen	0	42
Sonstiges	3.198	3.973
<b>Summe</b>	<b>46.370</b>	<b>40.709</b>

## 8. Finanzergebnis

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Zinsertrag aus Finance Lease	237	265
Sonstige Zinserträge	32	111
<b>Finanzertrag</b>	<b>269</b>	<b>376</b>
Zinsaufwand externe Bankkredite	-763	-866
Zinsaufwand aus Finance Lease	-103	-65
Sonstiger Zinsaufwand	-424	-114
<b>Finanzaufwand</b>	<b>-1.290</b>	<b>-1.045</b>
<b>Summe</b>	<b>-1.021</b>	<b>-669</b>

## 9. Ertragsteuern

Die Zusammensetzung der Steueraufwendungen ist wie folgt:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Aufwand für laufende Steuern	7.054	6.524
Ertrag aus latenten Steuern	-1.205	-216
<b>Summe</b>	<b>5.849</b>	<b>6.308</b>

Aufwand für laufende Steuern in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Laufende Ertragsteuern Berichtsjahr	6.971	6.459
Laufende Ertrag- und Quellensteuern betreffend Vorperioden	83	65
<b>Summe</b>	<b>7.054</b>	<b>6.524</b>

Ertrag aus latenten Steuern in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Veränderung der Steuerlast auf thesaurierte Gewinne Berichtsjahr	-16	-30
Veränderung der zeitlichen Differenzen Berichtsjahr	-841	-142
Veränderung Steueransprüche aus steuerlichen Verlustvorträgen	-348	-44
<b>Summe</b>	<b>-1.205</b>	<b>-216</b>

Die folgende Tabelle zeigt eine Überleitungsrechnung vom erwarteten zum tatsächlich ausgewiesenen Steueraufwand:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Ergebnis vor Ertragsteuern	19.556	19.393
Erwarteter Steueraufwand/-ertrag zum Satz von 30%	-5.865	-5.818
Temporäre steuerliche Differenzen	-171	-10
Nicht steuerwirksame Aufwendungen/Erträge	-92	-492
Aktivierung steuerlicher Verlustvorträge	219	275
Periodenfremde laufende Steueraufwendungen/-erträge	-83	-65
Nutzung nicht aktivierter Verlustvorträge laufendes Jahr	93	46
Verzicht auf Aktivierung von Verlustvorträgen laufendes Jahr	-137	-403
Auswirkung unterschiedlicher Steuersätze	101	157
Steuersatzänderungen	54	0
Sonstige Einflüsse	32	2
<b>Summe</b>	<b>-5.849</b>	<b>-6.308</b>

Die laufenden Steuern werden auf der Basis der aktuellen Steuersätze berechnet. Die Konzernsteuerquote mit einem Steuersatz von 30,0% (Vorjahr: 30,0%) wurde unter Berücksichtigung eines Körperschaftsteuersatzes von 15,0% zuzüglich Solidaritätszuschlag von 5,5% und eines Gewerbeertragsteuersatzes von 14,2% ermittelt.

Die folgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der latenten Steueransprüche und -schulden:

in TEUR	Latente Steueransprüche 30.09.2018	Latente Steuer-schulden 30.09.2018	Latente Steueransprüche 30.09.2017	Latente Steuer-schulden 30.09.2017	Summe 30.09.2018	Summe 30.09.2017
Finanzielle Vermögenswerte	-101	1.328	0	1.229	1.227	1.229
Finanzverbindlichkeiten	-19	50	0	60	31	60
Vorratsvermögen	-9	0	-16	0	-9	-16
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	-151	1.947	-2	1.533	1.796	1.531
Immaterielle Vermögenswerte	-76	11.680	-54	12.055	11.604	12.001
Mitarbeiterverbindlichkeiten	-147	11	-40	0	-136	-40
Personalvorsorgeverbindlichkeiten	-689	0	-673	0	-689	-673
Rückstellungen	-185	34	-200	80	-151	-120
Sachanlagevermögen	0	21	-1	80	21	79
Sonstige zeitliche Unterschiede	0	96	0	112	96	112
Sonstige Verbindlichkeiten	-47	0	-36	0	-47	-36
Steuerliche Verlustvorträge	-640	0	-292	0	-640	-292
<b>Latente Steueransprüche (-) / -schulden (+)</b>	<b>-2.064</b>	<b>15.167</b>	<b>-1.314</b>	<b>15.149</b>	<b>13.103</b>	<b>13.835</b>
Saldierung	651	-651	633	-633	0	0
<b>Summe latente Steueransprüche (-) / -schulden (+)</b>	<b>-1.413</b>	<b>14.516</b>	<b>-681</b>	<b>14.516</b>	<b>13.103</b>	<b>13.835</b>

## 10. Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie wurde aus dem den Anteilseignern der Konzernobergesellschaft zustehenden Ergebnis nach Steuern und der durchschnittlichen Anzahl ausgegebener Aktien ermittelt. Das Ergebnis nach Steuern, das den Anteilseignern der Konzernobergesellschaft zurechenbar ist, stieg gegenüber dem Vorjahr auf 14.031 TEUR (Vorjahr: 13.103 TEUR). Die Anzahl der ausgegebenen Aktien im Durchschnitt des Geschäftsjahres 2017/18 betrug unverändert 4.982.000 Stück.

Die durchschnittlich im Umlauf befindlichen Aktien (verwässert) entsprechen den durchschnittlich im Umlauf befindlichen Aktien (unverwässert). Das verwässerte Ergebnis je Aktie ist daher gleich dem unverwässerten Ergebnis je Aktie und stieg gegenüber dem Vorjahr auf 2,82 EUR (Vorjahr: 2,63 EUR).

## K. Erläuterungen zur Bilanz

### 11. Geschäfts- und Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte

Bezüglich der Zusammensetzung verweisen wir auf den Anlagenspiegel, der dem Konzernanhang als Anlage beigefügt ist.

Die Bilanz des Konzerns zum 30. September 2018 weist Geschäfts- und Firmenwerte mit einem Bilanzwert in Höhe von 23.642 TEUR (Vorjahr: 24.531 TEUR) und sonstige immaterielle Vermögenswerte mit einem Bilanzwert in Höhe von 38.705 TEUR (Vorjahr: 41.618 TEUR) aus. Zur Beurteilung, ob eine Wertminderung vorliegt, nimmt die Konzernleitung Einschätzungen der erwarteten Cash-Flows aus der Nutzung und einer eventuellen Veräußerung der Vermögenswerte vor. Die tatsächlich realisierten Cash-Flows können von den geplanten und auf den Bilanzstichtag abgezinsten Cash-Flows abweichen. Insbesondere Abgänge von Kunden aus dem in der Bilanz angesetzten Kundenstammgeschäft und, damit verbunden, unter der Prognose liegende Verkäufe können die Nutzungsdauer verkürzen oder eine Wertminderung zur Folge haben.

#### Überprüfung der Geschäfts- und Firmenwerte und Markenrechte auf Wertminderungen

Die All for One Steeb AG definiert im Hinblick auf die Durchführung von Impairment Tests die unten aufgeführten Gesellschaften als Zahlungsmittel generierende Einheiten (»Cash Generating Units« (CGU)), denen die jeweiligen Geschäfts- und Firmenwerte und Markenrechte zugeordnet werden. Bei der Überprüfung der Geschäfts- und Firmenwerte sowie der Markenrechte auf Wertminderungen wurde der Nutzungswert verwendet. Der Nutzungswert des zukünftigen Cash-Flows wurde mittels der »Discounted Cash Flow«-Methode ermittelt, wobei Steuerzahlungen nicht berücksichtigt wurden. Der angewandte Diskontierungszinssatz wurde wie im Vorjahr auf dem »Capital Asset Pricing Model« aufbauend aus den gewichteten durchschnittlichen Kosten des Eigen- und Fremdkapitals abgeleitet. Der Eigenkapital-Kostensatz basiert auf einem risikofreien Kapitalmarktzinssatz für die jeweilige Periode unter Berücksichtigung des Beta-Faktors für die Branche und einer auf den relevanten Kapitalmarkt bezogenen Risikoprämie. Basierend auf der Steuersituation wurde daraus ein Vorsteuer-Diskontierungszinssatz abgeleitet.

Für die »Cash Generating Units« (CGU) wurden aktuelle Vermögens- und Ertragsplanungen für die nächsten drei Jahre aufgestellt, worin die neuesten Einschätzungen der Gesellschaft über deren Umsatz- und Kostenentwicklung berücksichtigt wurden. Daraus wurden prospektive Kapitalflussrechnungen abgeleitet und plausible Annahmen über die weitere Entwicklung in den Folgejahren unter Berücksichtigung einer Wachstumsrate von 1% angesetzt. Bei den Planungen wurde zudem von einer konstanten bzw. leicht steigenden EBIT-Marge ausgegangen.

#### Geschäfts- und Firmenwerte

Im Geschäftsjahr verringerten sich die Geschäfts- und Firmenwerte um 889 TEUR auf 23.642 TEUR (Vorjahr: 24.531 TEUR). Die Veränderung resultiert aus der abschließenden Überprüfung der »Purchase Price Allocation« der inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg. Hieraus hat sich eine Anpassung des Geschäfts- und Firmenwerts auf 3.505 TEUR ergeben.

Abschreibungen auf Geschäfts- und Firmenwerte sind im Berichtsjahr nicht erfolgt.

Geschäfts- und Firmenwerte in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
<b>CGU All for One Steeb AG</b>		
Steeb Anwendungssysteme GmbH, Abstatt (seit Dez 2011 auf die Konzernmutter verschmolzen)	9.692	9.692
All for One Midmarket Solutions & Services GmbH, Stuttgart (seit Sep 2008 auf die Konzernmutter verschmolzen)	2.434	2.434
<b>Übrige CGU's</b>		
avantum consult AG, Düsseldorf	2.569	2.569
Teilkonzern OSC AG, Lübeck	2.327	2.327
Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz	1.596	1.596
KWP team HR GmbH, Düsseldorf (seit Dez 2014 auf die KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH, Heilbronn, verschmolzen)	482	482
KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn (vormals: KWP team HR GmbH, KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH)	365	365
All for One Steeb GmbH, Wien/Österreich	125	125
Grandconsult GmbH, Filderstadt	18	18
Teilkonzern B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	529	529
inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg (seit Aug 2017 auf die KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn, verschmolzen)	3.505	4.394
<b>Summe</b>	<b>23.642</b>	<b>24.531</b>

Für die Geschäfts- und Firmenwerte wurden zum Ende des Geschäftsjahres Impairment Tests durchgeführt. Dadurch wurde belegt, dass die auf die »Cash Generating Units« (CGU) bezogenen Geschäfts- und Firmenwerte zum 30. September 2018 nicht im Wert gemindert waren. Die Konzernleitung ist der Ansicht, dass auch eine angemessene Anpassung der getroffenen Annahmen, außerordentliche Ereignisse vorbehalten, nicht dazu führen würde, dass die Buchwerte der Geschäfts- und Firmenwerte die jeweiligen erzielbaren Beträge übersteigen werden.

### Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Unter den sonstigen immateriellen Vermögenswerten sind Markennamen in Höhe von insgesamt 12.331 TEUR (Vorjahr: 12.344 TEUR) aktiviert. Bei den Markennamen handelt es sich um Unternehmensmarken, für die eine wirtschaftliche Nutzungsdauer nicht bestimmt werden kann. Es ist kein Lebenszyklus, wie beispielsweise bei einer Produktmarke, gegeben. Aus diesem Grund wurde grundsätzlich von einer unbegrenzten Nutzungsdauer ausgegangen.

Im Geschäftsjahr ist keine (Vorjahr: 140 TEUR) selbst erstellte Software aktiviert worden.

Sonstige immaterielle Vermögenswerte in TEUR	Anschaffungskosten	Gesamtnutzungsdauer Monate	Restnutzungsdauer Monate	Nettobuchwert 30.09.2018	Nettobuchwert 30.09.2017
<b>Markenrechte</b>					
<b>CGU All for One Steeb AG</b>					
Markenrechte der ehemaligen Steeb Anwendungssysteme GmbH, Abstatt	5.465	unbegrenzt	unbegrenzt	5.465	5.465
Markenrechte der ehemaligen All for One Midmarket Solutions & Services GmbH, Stuttgart	3.283	unbegrenzt	unbegrenzt	3.283	3.283
<b>Übrige CGU's</b>					
Markenrechte der avantum consult AG, Düsseldorf	1.566	unbegrenzt	unbegrenzt	1.566	1.566
Markenrechte der OSC AG, Lübeck	939	unbegrenzt	unbegrenzt	939	939
Markenrechte der B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	77	60	36	47	62
Markenrechte der ehemaligen inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg	1.031	unbegrenzt	unbegrenzt	1.031	1.029
<b>Kundenstamm</b>					
Kundenstamm der ehemaligen Steeb Anwendungssysteme GmbH, Abstatt	27.626	48 – 180	0 – 98	14.453	16.373
Kundenstamm der ehemaligen All for One Midmarket Solutions & Services GmbH, Stuttgart	6.225	180	28	968	1.383
Kundenstamm der avantum consult AG, Düsseldorf	3.825	120	67	2.136	2.518
Kundenstamm der OSC AG, Lübeck	5.903	144	73	2.992	3.484
Kundenstamm der ehemaligen KWP team HR GmbH, Düsseldorf	628	120	9	47	110
Kundenstamm der Grandconsult GmbH, Filderstadt	1.362	96	54	669	941
Kundenstamm der B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	276	120	96	221	248
Kundenstamm der ehemaligen inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg	4.000	36 – 144	18 – 126	3.328	2.565
<b>Sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>					
Interne Software-Lösungen	535	60 – 72	0 – 48	163	239
Wartungsverträge der avantum consult AG, Düsseldorf	664	120	67	371	437
Auftragsbestand der Grandconsult GmbH, Filderstadt	848	9 – 21	0	0	0
Auftragsbestand der B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	119	11	0	0	0
Auftragsbestand der ehemaligen inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg	200	6	0	0	0
Sonstige erworbene immaterielle Vermögenswerte	5.089	12 – 96	0 – 66	926	976
<b>30.09.2018</b>	<b>69.661</b>			<b>38.605</b>	<b>41.618</b>



Aufgrund der unbegrenzten Nutzungsdauer der Markenrechte (Ausnahme: Marke B4B) wurden zum Ende des Geschäftsjahres Impairment Tests nach der Lizenzpreisanalogiemethode durchgeführt. Es waren keine Wertminderungen zum 30. September 2018 vorzunehmen.

Für die Impairment Tests der Geschäfts- und Firmenwerte sowie Markenrechte wurden folgende Vorsteuer-Diskontierungssätze zu Grunde gelegt:

**[Ehemalige] Steeb Anwendungssysteme GmbH, Abstatt:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 9,47% (Vorjahr: 7,27%).

**[Ehemalige] All for One Midmarket Solutions & Services GmbH, Stuttgart:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 9,47% (Vorjahr: 7,27%).

**avantum consult AG, Düsseldorf:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 10,98% (Vorjahr: 7,66%).

**Teilkonzern OSC AG, Lübeck:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 11,08% (Vorjahr: 7,64%).

**Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 9,14% (Vorjahr: 6,38%).

**[Ehemalige] KWP team HR GmbH, Düsseldorf:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 10,93% (Vorjahr: 7,43%).

**[Ehemalige] KWP Kümmel, Wiedmann + Partner Unternehmensberatung GmbH, Heilbronn:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 10,93% (Vorjahr: 7,43%).

**All for One Steeb GmbH, Wien/Österreich:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 10,07% (Vorjahr: 7,03%).

**Grandconsult GmbH, Filderstadt:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 9,04% (Vorjahr: 7,49%).

**Teilkonzern B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 9,83% (Vorjahr: 6,86%).

**[Ehemalige] inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg:** Der implizite durchschnittliche Vorsteuer-Diskontierungssatz beträgt 10,93% (Vorjahr: 7,43%).

## 12. Sachanlagen

Bezüglich der Zusammensetzung verweisen wir auf den Anlagenspiegel, der dem Konzernanhang als Anlage beigelegt ist.

Unter den Einbauten in gemieteten Räumlichkeiten werden auch solche Ausbauten aufgeführt, die rechtlich bereits in das Eigentum des Vermieters übergegangen sind, jedoch während der Dauer des Mietverhältnisses noch wirtschaftlich im Eigentum der Mieterin verbleiben. Die der Abschreibung zu Grunde gelegte Nutzungsdauer entspricht dabei der Restlaufzeit des Mietvertrags oder der kürzeren Nutzungsdauer.

Die übrigen Sachanlagen umfassen Büromaschinen und -geräte, Büro- und Betriebseinrichtungen sowie Geschäftsfahrzeuge.

Die Vermögenswerte des Sachanlagevermögens unter Finanzierungsleasing in Höhe von 5.777 TEUR (Vorjahr: 3.487 TEUR) stehen im rechtlichen Eigentum der Leasinggeber.

## 13. Finanzielle Vermögenswerte

in TEUR	Summe Forderungen	Fälligkeit <1 Jahr	Fälligkeit >1 <5 Jahre	Fälligkeit >5Jahre
Forderungen aus Finanzierungsleasing, brutto	10.097	3.614	6.483	0
darin enthaltener nicht realisierter Zinsanteil	-305	-39	-266	0
<b>Forderungen aus Finanzierungsleasing, netto</b>	<b>9.792</b>	<b>3.575</b>	<b>6.217</b>	<b>0</b>
Sonstige Ausleihungen	366	120	246	0
Geleistete Kautionen	177	71	106	0
<b>Summe zum 30.09.2018</b>	<b>10.335</b>	<b>3.766</b>	<b>6.569</b>	<b>0</b>
Forderungen aus Finanzierungsleasing, brutto	9.235	3.320	5.915	0
darin enthaltener nicht realisierter Zinsanteil	-375	-44	-331	0
<b>Forderungen aus Finanzierungsleasing, netto</b>	<b>8.860</b>	<b>3.276</b>	<b>5.584</b>	<b>0</b>
Sonstige Ausleihungen	410	91	319	0
Geleistete Kautionen	182	51	131	0
<b>Summe zum 30.09.2017</b>	<b>9.452</b>	<b>3.418</b>	<b>6.034</b>	<b>0</b>

Forderungen aus Finanzierungsleasing beruhen auf kundenspezifischen IT-Anlagen für Managed Cloud Services und erfüllen die Anwendungsvorschriften des IFRIC 4.

In den sonstigen Ausleihungen ist eine Darlehensforderung in Höhe von 400 TEUR enthalten, die vollständig wertberichtigt ist.

#### 14. Latente Steueransprüche

Für detaillierte Information über die Zusammensetzung der latenten Steueransprüche vergl. Erläuterung 9, Ertragsteuern.

Die Tochtergesellschaft Grandconsult GmbH, Filderstadt, hat im Vorjahr latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 275 TEUR gebildet. Im aktuellen Geschäftsjahr wurden die latenten Steuern in voller Höhe verbraucht.

Die Tochtergesellschaft ALLFOYE Managementberatung GmbH, Düsseldorf, hat latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 181 TEUR gebildet.

Die Tochtergesellschaft B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich, hat latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 176 TEUR (Vorjahr: 17 TEUR) gebildet. Die Tochtergesellschaft B4B Solutions GmbH, Ratingen, hat in diesem Geschäftsjahr latente Steuern in Höhe von 283 TEUR aktiviert.

Der Ansatz von latenten Steueransprüchen erfolgt auf der Basis der Planungsrechnung der jeweiligen Gesellschaften. Diese Planungsrechnungen werden jährlich überarbeitet und bedürfen einer Vielzahl von Einschätzungen. Diese Einschätzungen können sich aufgrund von Veränderungen des Markt- und Wettbewerbsumfelds, der Kundenstruktur und der allgemeinen Wirtschaftslage ändern. Aufgrund der regelmäßigen Neubeurteilung kann der Ansatz der latenten Steueransprüche erheblichen Schwankungen unterliegen.

#### 15. Laufende und latente (Ertrag-) Steueransprüche und -schulden

Zum 30. September 2018 weist All for One Steeb Nettoverbindlichkeiten aus laufenden Ertragsteuern in Höhe von 2.511 TEUR (Vorjahr Nettoansprüche: 863 TEUR) und Nettoverbindlichkeiten aus latenten Steuern in Höhe von 13.103 TEUR (Vorjahr: 13.835 TEUR) aus. Für die Bestimmung der Ansprüche und Verbindlichkeiten aus laufenden Ertragsteuern und latenten Steuern muss der Vorstand weitreichende Einschätzungen vornehmen. Sie basieren unter anderem auf der Auslegung der bestehenden Steuergesetze und Verordnungen des jeweiligen Landes. Beim erstmaligen Ansatz und der regelmäßigen Bewertung von latenten Steueransprüchen aus steuerlich anrechenbaren Verlustvorträgen schätzt der Vorstand die zukünftige steuerliche Ertragslage der Tochtergesellschaften ein. Zahlreiche interne und externe Faktoren können günstigere oder ungünstigere Auswirkungen auf die Ansprüche und Schulden aus

latenten Ertragsteuern haben. Änderungen können unter anderem auf die Anpassung von Steuergesetzen, auf definitive Steuerbescheide und auf die günstigere oder ungünstigere Entwicklung der steuerlichen Ertragsprognosen von Tochtergesellschaften zurückzuführen sein. Solche Faktoren können dazu führen, dass die bilanzierten Ansprüche und Schulden aus Ertragsteuern angepasst werden müssen.

#### 16. Vorratsvermögen

Im Wesentlichen setzt sich das Vorratsvermögen aus Hardware zum Weiterverkauf in Höhe von 675 TEUR (Vorjahr: 1.022 TEUR).

#### 17. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Forderungen gegenüber sonstigen Dritten	48.868	45.181
Wertberichtigungen	-1.611	-2.305
<b>Summe</b>	<b>47.257</b>	<b>42.876</b>

In den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind Fertigungsaufträge mit aktivischem Saldo gegen Kunden in Höhe von 1.350 TEUR (Vorjahr: 878 TEUR) enthalten.

Es bestehen aktuell und im Vorjahr keine Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegen nahestehenden Personen und Gesellschaften (vergl. Erläuterung 31, Nahestehende Personen und Gesellschaften).

#### Entwicklung der Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen

Die Wertberichtigungen zum 30. September 2016 in Höhe von 1.725 TEUR wurden um 158 TEUR beansprucht und um 738 TEUR erhöht. Daraus ergibt sich die Wertberichtigung zum 30. September 2017 in Höhe von 2.305 TEUR.

Die Wertberichtigungen zum 30. September 2017 in Höhe von 2.305 TEUR wurden um 550 TEUR beansprucht und um 144 TEUR vermindert. Daraus ergibt sich die Wertberichtigung zum 30. September 2018 in Höhe von 1.611 TEUR.

Die Gliederung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen noch nicht überfälliger sowie überfälliger Forderungen gemäß den mit den Kunden vereinbarten Bedingungen sowie die Altersstruktur der Forderungen stellen sich wie folgt dar:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
<b>Summe Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, brutto</b>	<b>48.868</b>	<b>45.181</b>
Davon:		
noch nicht fällig	35.689	29.817
Fälligkeit < 1 Monat	7.117	8.251
Fälligkeit > 1 < 3 Monate	2.471	3.325
Fälligkeit > 3 < 6 Monate	965	303
Fälligkeit > 6 < 12 Monate	575	1.649
Fälligkeit > 12 Monate	2.051	1.836
Wertberichtigung	-1.611	-2.305
<b>Summe Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>47.257</b>	<b>42.876</b>

Die Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten erzielbaren Nettobetrag ermittelt.

Die Fälligkeitsanalyse der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen stellt sich wie folgt dar:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Nicht überfällig, nicht einzeln wertberichtigt	35.497	29.398
<b>Überfällig, aber nicht einzeln wertberichtigt</b>		
< 1 Monat überfällig	6.875	8.109
> 1 < 3 Monate überfällig	2.095	2.986
> 3 < 6 Monate überfällig	716	173
> 6 < 12 Monate überfällig	331	153
> 12 Monate überfällig	63	98
<b>Summe der überfälligen, aber nicht einzeln wertberichtigten Forderungen</b>	<b>10.080</b>	<b>11.519</b>
Einzeln wertberichtigt, nach Wertberichtigung	1.680	1.959
<b>Summe Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto</b>	<b>47.257</b>	<b>42.876</b>

## 18. Sonstige Vermögenswerte

in TEUR	Summe Forde- rungen	Fälligkeit <1 Jahr	Fälligkeit >1 <5 Jahre	Fälligkeit >5 Jahre
Vorausbezahlte Leistungen	4.263	3.272	991	0
Sonstige Forderungen	682	637	45	0
<b>Summe zum 30.09.2018</b>	<b>4.945</b>	<b>3.909</b>	<b>1.036</b>	<b>0</b>
Vorausbezahlte Leistungen	4.103	3.025	1.078	0
Sonstige Forderungen	497	460	37	0
<b>Summe zum 30.09.2017</b>	<b>4.600</b>	<b>3.485</b>	<b>1.115</b>	<b>0</b>

## 19. Zahlungsmittel

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Sofort fällige Ansprüche gegenüber Geschäftsbanken	36.267	26.790
Festgeldanlagen mit einer ursprünglichen Laufzeit von unter 90 Tagen	49	2.950
Kassenbestand	15	15
<b>Summe</b>	<b>36.331</b>	<b>29.755</b>

Die Verzinsung der Bankguthaben betrug durchschnittlich 0,07% (Vorjahr: 0,34%). Von den Zahlungsmitteln entfallen 93,6% auf EUR (Vorjahr: 90,7%), 4,7% auf CHF (Vorjahr: 7,0%), 0,4% auf CZK (Vorjahr: 0,7%) und 1,3% auf TRY (Vorjahr: 1,6%).

## 20. Eigenkapital

Zum 30. September 2018 ist das gezeichnete Kapital in 4.982.000 (30. Sep 2017: 4.982.000) auf den Namen lautende Aktien ohne Nennwert (Stückaktien) eingeteilt und ist voll einbezahlt. Der rechnerische Nennwert der umlaufenden Aktien beträgt unverändert 3,00 EUR je Aktie.

Die ordentliche Hauptversammlung vom 11. März 2015 hat – jeweils befristet bis zum 10. März 2020 – die Schaffung eines neuen genehmigten Kapitals von insgesamt 7.473.000 EUR sowie die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien der All for One Steeb AG bis zu einer Höhe von insgesamt 10% des Grundkapitals beschlossen. Das entspricht bis zu 498.200 auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien. Im Berichtszeitraum hat der Vorstand von dieser Ermächtigung keinen Gebrauch gemacht.

Zudem wurde eine Dividende von 1,20 EUR je Aktie in der ordentlichen Hauptversammlung vom 15. März 2018 beschlossen, die in Höhe von 6,0 Mio. EUR (Vorjahr: 5,5 Mio. EUR) ausgeschüttet wurde.

Das Kapital der All for One Steeb wird über die Eigenkapitalkosten gesteuert. Solange die Fremdkapitalkosten geringer sind als die Eigenkapitalkosten, werden Investitionen und Akquisitionen über Fremdkapital finanziert. Die Verzinsung der Darlehen ist teilweise fest und variabel vereinbart. Im Fall des Eintritts bestimmter, in den Darlehensverträgen beschriebener Klauseln (»Covenants«) sind die Darlehensgeber zu einer Erhöhung des Zinssatzes berechtigt und können die Darlehen gegebenenfalls kündigen und sofort fällig stellen. Hierbei handelt es sich um die Einhaltung festgelegter Unternehmenskennzahlen. Alle Werte werden auf Konzernebene berechnet und beurteilt. Der Vorstand überwacht die Einhaltung der vertraglichen Auflagen und beobachtet die Zinsentwicklung.

Mit ihrer Dividendenpolitik will All for One Steeb die Aktionäre unmittelbar am Ergebnis und am Cash-Flow der Gesellschaft beteiligen. Kernprämisse ist jedoch stets der Erhalt ausreichender finanzieller Spielräume für die weitere Geschäftsentwicklung und für zusätzliches anorganisches Wachstum.

Die Kapitalrücklage umfasst im Wesentlichen das Aufgeld aus der Ausgabe von Aktien.

Die übrigen Rücklagen betreffen die Rücklage aus Währungsumrechnung. Die Rücklage aus Währungsumrechnung resultiert aus Umrechnungsgewinnen und -verlusten, die im Rahmen der Umrechnung von Abschlüssen einbezogener ausländischer Konzerngesellschaften entstanden sind. Die Position wird in den Gewinn oder Verlust umgegliedert, sobald die dazugehörigen Bilanzpositionen durch Entkonsolidierung abgehen.

## 21. Eigene Aktien

Die Gesellschaft hielt im Berichtsjahr wie im Vorjahr keine eigenen Aktien.

## 22. Anteile nicht beherrschender Gesellschafter

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>Am Anfang des Geschäftsjahres</b>	<b>147</b>	<b>115</b>
Ausschüttungen an nicht beherrschende Gesellschafter	-12	-11
Ergebnisanteil des laufenden Jahres	-324	-18
Erwerb eines Tochterunternehmens mit nicht beherrschenden Anteilen	0	61
<b>Am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>-189</b>	<b>147</b>

Im Wesentlichen sind ein Anteil von 26% an der WEBMAXX GmbH, München, sowie ein Anteil von 30% an der B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich, enthalten.

## 23. Rückstellungen

in TEUR	01.10.2017	Zuführung	Inanspruchnahme	Auflösung	30.09.2018
Jubiläumsrückstellung	298	29	-17	-3	309
Drohende Verluste aus Fertigungsaufträgen	189	79	-189	0	79
Abfertigungen Österreich	45	3	0	0	48
Abfindungen	226	427	-194	-32	427
Garantie- und Schadensfälle	234	677	-10	-151	750
Rückbauverpflichtungen	18	0	0	-18	0
Sonstige Rückstellungen	0	75	0	0	75
<b>Summe</b>	<b>1.010</b>	<b>1.290</b>	<b>-410</b>	<b>-204</b>	<b>1.688</b>
Langfristig (> 12 Monate)	361				357
Kurzfristig (< 12 Monate)	649				1.331
<b>Summe</b>	<b>1.010</b>				<b>1.688</b>

### Jubiläumsrückstellung

Die Bewertung der Jubiläumsszusage erfolgt nach dem international anerkannten Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method). Der Verpflichtungswert nach diesem Verfahren ist definiert als der versicherungsmathematische Barwert der von den Mitarbeitern bis zum Stichtag zeitanteilig erdienten Jubiläumsleistungen. Die Bewertung eines ggf. bestehenden Deckungsvermögens erfolgt zum beizulegenden Zeitwert.

Die Position setzt sich ausschließlich aus einem langfristigen Anteil zusammen.

### Drohende Verluste aus Fertigungsaufträgen

Die Position setzt sich ausschließlich aus einem kurzfristigen Anteil zusammen (vergl. Erläuterung 28, Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen).

### Abfertigungen Österreich

Diese Position bezieht sich auf gesetzliche Ansprüche auf so genannte Abfertigungszahlungen bei Pensionierung oder Arbeitgeberkündigung in Österreich. Die Ermittlung der Rückstellungen für Abfertigungen erfolgt nach finanzmathematischen Grundsätzen nach dem Verfahren der laufenden Einmalprämien gemäß IAS 19 auf Basis eines Rechnungszinssatzes von 1,57% (Vorjahr: 1,51%) und eines Pensionseintrittsalters von 60 Jahren bei Frauen bzw. von 65 Jahren bei Männern (Vorjahr: Frauen 60 Jahre, Männer 65 Jahre). Für die Berechnung wurde eine Gehaltssteigerung von 2% (Vorjahr: 2%) angenommen.

Die Position setzt sich ausschließlich aus einem langfristigen Anteil zusammen.

### Abfindungen

Rückstellungen für Abfindungen werden angesetzt, wenn bestehende Arbeitsverhältnisse aus betrieblich bedingten Gründen gekündigt oder einvernehmlich aufgelöst werden müssen. Die Höhe der Abfindungen steht zum Bilanzstellungszeitpunkt nicht immer abschließend fest. Rückstellungen werden in solchen Fällen in Höhe der voraussichtlich zu bezahlenden Beträge angesetzt.

Die Position setzt sich ausschließlich aus einem kurzfristigen Anteil zusammen.

### Garantie- und Schadensfälle

Die Positionen umfasst im Wesentlichen Rückstellungen für Gewährleistungs- oder Schadenersatzrisiken aus strittigen Einführungsprojekten (Werkverträge).

Die Position setzt sich ausschließlich aus einem kurzfristigen Anteil zusammen.

Sofern für einzelne Rückstellungen keine speziellen Bewertungsvorschriften gelten, hat der Vorstand für die Bildung von Rückstellungen die Wahrscheinlichkeiten und die Höhe des erwarteten zukünftigen Ressourcenabflusses für den jeweiligen Sachverhalt eingeschätzt. Die Schätzungen werden zu jedem Bilanzstichtag überprüft. Sofern der Effekt wesentlich ist, werden bei langfristigen Rückstellungen die erwarteten zukünftigen Mittelabflüsse abgezinst. Für vertragliche Verpflichtungen, bei denen die unvermeidbaren Aufwendungen zu deren Erfüllung beziehungsweise zur Aufhebung höher sind, als die aus dem Vertrag erwarteten Vorteile und Erträge (so genannte belastende Verträge), werden ebenfalls Rückstellungen angesetzt.

Die übrigen Rückstellungspositionen setzen sich ausschließlich aus einem kurzfristigen Anteil zusammen.

## 24. Finanzverbindlichkeiten

in TEUR	Summe Verbind- lichkeiten	Fälligkeit <1 Jahr	Fälligkeit >1 <5 Jahre	Fälligkeit >5 Jahre
Zukünftige Finanzierungsleasinggraten	5.962	1.834	4.128	0
darin enthaltener Zinsanteil	-156	-14	-142	0
<b>Finanzierungsleasingverbindlichkeiten</b>	<b>5.806</b>	<b>1.820</b>	<b>3.986</b>	<b>0</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten	23.504	147	19.376	3.981
<b>Summe zum 30.09.2018</b>	<b>29.310</b>	<b>1.967</b>	<b>23.362</b>	<b>3.981</b>
Zukünftige Finanzierungsleasinggraten	3.773	1.437	2.336	0
darin enthaltener Zinsanteil	-107	-13	-94	0
<b>Finanzierungsleasingverbindlichkeiten</b>	<b>3.666</b>	<b>1.424</b>	<b>2.242</b>	<b>0</b>
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	52	52	0	0
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten	23.491	5.052	14.462	3.977
<b>Summe zum 30.09.2017</b>	<b>27.209</b>	<b>6.528</b>	<b>16.704</b>	<b>3.977</b>

Die Finanzierungsleasingverträge bestehen überwiegend aus Mietkaufverträgen von Rechenzentrumsanlagen, deren rechtliches Eigentum jeweils mit Zahlung der letzten Mietrate auf die Gesellschaft übergeht.

Am 30. April 2013 wurden Schuldscheindarlehen über 35 Mio. EUR platziert. Die Finanzierungsbedingungen wurden in Form größtenteils fixer Zinssätze langfristig festgeschrieben. Die Schuldscheindarlehen sind nicht nachrangig und unbesichert.

Im Vorjahr wurden neue Schuldscheindarlehen in Höhe von insgesamt 10 Mio. EUR platziert und hier deutlich günstigere Konditionen bis zum Jahr 2022 bzw. 2024 (Festzins: rund 1,3% bis 1,7%) festgeschrieben. Eine weitere Schuldscheindarlehens tranche über 8,5 Mio. EUR sieht unverändert eine planmäßige Rückzahlung zum 30. April 2020 (Festzins: 4,3%) vor. Eine noch verbliebene, kurzfristige Finanzverbindlichkeit in Form einer Schuldscheindarlehens tranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 3,4%) wurde zum 30. April 2018 planmäßig zurückgeführt und durch eine neue Tranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 1,4%, planmäßig fällig zum 30. Apr 2022) abgelöst. Damit ist nunmehr das gesamte Portfolio an Schuldscheindarlehen über insgesamt 23,5 Mio. EUR (30. Sep 2017: 23,5 Mio. EUR) langfristig strukturiert.

Die Schuldscheingläubiger sind im Falle des Eintritts bestimmter Ereignisse auf Grundlage von Kreditvereinbarungsklauseln (»Covenants«) berechtigt, die Zinsmarge zu erhöhen oder die Schuldscheindarlehen in Höhe von 23,5 Mio. EUR gegebenenfalls sofort fällig zu stellen. Hierbei handelt es sich um die Einhaltung vereinbarter Zielwerte für die Eigenkapitalquote bzw. die Eigenkapitalsumme und dem Verhältnis aus Total Net Debt zu EBITDA. Auch bei bestimmten Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) sind die Kreditgeber berechtigt, die Darlehenszusagen zu kündigen und den verbliebenen Betrag von insgesamt 23,5 Mio. EUR sofort fällig zu stellen. Der Vorstand geht davon aus, die Auflagen im Berichtsjahr und auch zukünftig zu erfüllen.

Die B4B-Gruppe hat ein in Höhe von 18 TEUR (Vorjahr: 30 TEUR) valutierendes Darlehen bei der Raiffeisen Bank International AG. Das Darlehen wird halbjährlich in Höhe von 6 TEUR getilgt. Der feste Zinssatz beträgt 1,0%.

Die B4B-Gruppe hat ein in Höhe von 25,5 TEUR (Vorjahr: 32,8 TEUR) valutierendes Darlehen bei der Raiffeisen Bank International AG. Das Darlehen wird halbjährlich ab 30. Juni 2017 in Höhe von 3,65 TEUR getilgt. Der feste Zinssatz beträgt 0,75%.

Der durchschnittliche gewichtete Zinssatz der Leasingverbindlichkeiten betrug im Berichtsjahr 1,66% (Vorjahr: 1,98%). Die Leasingraten werden bei Vertragsbeginn festgesetzt und erfahren während der Vertragslaufzeit weder Veränderungen in der Leasingrate noch im Zinssatz.

Zum Bilanzstichtag verfügt der All for One Steeb Konzern über zugesagte Kreditlinien bei Banken in Höhe von 9.801 TEUR (Vorjahr: 10.301 TEUR).

Es bestehen Inanspruchnahmen in der Form von Avalbürgschaften für Mietkautionen in Höhe von 1.376 TEUR (Vorjahr: 722 TEUR).

Die Veränderung der Finanzverbindlichkeiten hatte folgende Auswirkungen auf den Cash-Flow aus Finanzierungstätigkeit:

in TEUR	Finanzverbindlichkeiten			Eigenkapital		Summe
	Finanzierungsleasingverbindlichkeiten	Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten	Sonstige Finanzverbindlichkeiten	Bilanzgewinn	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	
<b>Bilanz zum 01.10.2017</b>	<b>3.666</b>	<b>23.491</b>	<b>52</b>	<b>42.639</b>	<b>147</b>	<b>69.995</b>
<b>Veränderungen des Cash-Flows aus Finanzierungstätigkeiten</b>						
Einzahlung aus Aufnahme von Darlehen und Finanzverbindlichkeiten	0	5.000	0	0	0	5.000
Auszahlung durch Tilgung von Darlehen und Finanzverbindlichkeiten	0	-5.020	0	0	0	-5.020
Gezahlte Zinsen	-103	-683	-213	0	0	-999
Auszahlung für Finanzierungsleasing	-1.938	0	0	0	0	-1.938
Dividendenzahlungen an Unternehmenseigner und nicht beherrschende Gesellschafter	0	0	0	-5.978	-12	-5.990
<b>Gesamtveränderung des Cash-Flows aus der Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-2.041</b>	<b>-703</b>	<b>-213</b>	<b>-5.978</b>	<b>-12</b>	<b>-8.947</b>
<b>Sonstige Änderungen</b>						
Aufnahme Finanzierungsleasing	4.239	0	0	0	0	4.239
Sonstige nicht zahlungswirksame Vorgänge	-58	716	161	0	0	819
<b>Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Finanzverbindlichkeiten</b>	<b>4.181</b>	<b>716</b>	<b>161</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.058</b>
<b>Gesamte sonstige Änderungen, bezogen auf Eigenkapital</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>14.108</b>	<b>-324</b>	<b>13.784</b>
<b>Bilanz zum 30.09.2018</b>	<b>5.806</b>	<b>23.504</b>	<b>0</b>	<b>50.769</b>	<b>-189</b>	<b>66.106</b>

## 25. Latente Steuerschulden

Detaillierte Information über die Zusammensetzung der latenten Steuerschulden vergl. Erläuterung 9, Ertragsteuern.

## 26. Sonstige Verbindlichkeiten

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Verbindlichkeiten gegenüber Personal	23.167	21.823
Erhaltene Anzahlungen auf Wartungsgebühren	4.904	4.766
Sonstige Steuerschulden	4.634	4.138
Kaufpreisverpflichtungen	798	2.208
Übrige	4.835	4.730
<b>Summe</b>	<b>38.338</b>	<b>37.665</b>
davon kurzfristiger Anteil	37.825	35.639
davon langfristiger Anteil	513	2.026

Bei dem Posten »Verbindlichkeiten gegenüber Personal« handelt es sich im Wesentlichen um Verbindlichkeiten aus noch nicht genommenen Urlaubstagen, aus noch nicht ausbezahlten variablen Entgeltbestandteilen, aus Provisionen, Gleitzeitbeziehungsweise Überstundenabgeltungen und aus Gratifikationen sowie aus Verbindlichkeiten gegenüber Sozialversicherungsträgern.

Die Kaufpreisverpflichtungen haben sich im Geschäftsjahr um 1.410 TEUR verringert. Zum Geschäftsjahresende umfassen die Verpflichtungen zur Zahlung von Kaufpreisbestandteilen im Wesentlichen Verbindlichkeiten aus dem Erwerb der inside Unternehmensberatung GmbH. Darin sind variable Kaufpreisverpflichtungen in Höhe von 0 TEUR (Vorjahr: 740 TEUR) und fixe Kaufpreisverpflichtungen in Höhe von 798 TEUR (Vorjahr: 1.512 TEUR) enthalten, die im nächsten Geschäftsjahr fällig werden.

Aus der Aufzinsung der langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten wurde ein Betrag in Höhe von 68 TEUR (Vorjahr: 21 TEUR) als Zinsaufwand erfasst.

## 27. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Das allgemeine Zahlungsziel der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen beträgt 0 bis 60 Tage.

## 28. Verbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen

Aus Fertigungsaufträgen bestehen Verbindlichkeiten mit passivem Saldo gegenüber Kunden in Höhe von 921 TEUR (Vorjahr: 1.188 TEUR). Davon wurden 842 TEUR (Vorjahr: 998 TEUR) unter den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ausgewiesen und 79 TEUR (Vorjahr: 189 TEUR) unter den Rückstellungen.



## 29. Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten

Bewertungskategorien zum 30. September 2018 in TEUR	Kategorie	Buchwert 30.09.2018	beizulegender Zeitwert nach IFRS 7 <sup>1</sup>
<b>Aktiva</b>			
Zahlungsmittel	Kredite und Forderungen	36.331	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Kredite und Forderungen	45.907	–
Forderungen aus Finanzierungsleasing	Kredite und Forderungen	9.792	9.868
Sonstige Ausleihungen/Kautionen	Kredite und Forderungen	543	–
<b>Passiva</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzielle Verbindlichkeiten	14.690	–
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten	Finanzielle Verbindlichkeiten	23.504	–
Finanzierungsleasingverbindlichkeiten	Finanzielle Verbindlichkeiten	5.806	5.821
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	Finanzielle Verbindlichkeiten	0	–
Kaufpreisannteile	Finanzielle Verbindlichkeiten	798	–

1) soweit auf die Angabe eines beizulegenden Zeitwerts verzichtet wurde, stellt der Buchwert einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert dar

Bewertungskategorien zum 30. September 2017 in TEUR	Kategorie	Buchwert 30.09.2017	beizulegender Zeitwert nach IFRS 7 <sup>1</sup>
<b>Aktiva</b>			
Zahlungsmittel	Kredite und Forderungen	29.755	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Kredite und Forderungen	41.998	–
Forderungen aus Finanzierungsleasing	Kredite und Forderungen	8.860	9.019
Sonstige Ausleihungen/Kautionen	Kredite und Forderungen	592	–
<b>Passiva</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzielle Verbindlichkeiten	13.909	–
Verbindlichkeiten gegenüber Finanzinstituten	Finanzielle Verbindlichkeiten	23.491	–
Finanzierungsleasingverbindlichkeiten	Finanzielle Verbindlichkeiten	3.666	3.686
Sonstige Finanzverbindlichkeiten	Finanzielle Verbindlichkeiten	52	–
Kaufpreisannteile	Finanzielle Verbindlichkeiten	2.208	–

1) soweit auf die Angabe eines beizulegenden Zeitwerts verzichtet wurde, stellt der Buchwert einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert dar

Zahlungsmittel, Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Ausleihungen/Kautionen haben überwiegend kurze Restlaufzeiten beziehungsweise werden in Anlehnung an den Marktzinssatz verzinst. Die Positionen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Die Forderungen aus Finanzierungsleasing sowie die Finanzierungsverbindlichkeiten werden ebenfalls zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts der Forderungen aus Finanzierungsleasing erfolgt anhand des Barwerts der mit den Vermögenswerten verbundenen Zahlungen. Bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts werden jeweils aktuelle Zinsparameter, welche marktbezogene Veränderungen der Konditionen und Erwartungen widerspiegeln, zu Grunde gelegt. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts der Finanzierungsleasingverbindlichkeiten ergibt sich analog.

Die Kaufpreisanteile werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Der beizulegende Zeitwert ermittelt sich als Barwert der erwarteten abgezinsten Zahlungsströme auf Grundlage der geplanten weiteren Geschäftsentwicklung der betroffenen Gesellschaften. Die Bewertungsparameter für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts beruhen auf nicht beobachtbaren Marktdaten (Stufe 3).

Die Gesamtzinserträge für finanzielle Vermögenswerte, die nicht erfolgswirksam mit den beizulegenden Zeitwerten bewertet werden, betragen 238 TEUR (Vorjahr: 265 TEUR). Die übrigen Zinsaufwendungen für finanzielle Verbindlichkeiten, die nicht erfolgswirksam mit den beizulegenden Zeitwerten bewertet werden, betragen 167 TEUR (Vorjahr: 136 TEUR).

Die Nettoverluste aus Krediten und Forderungen beinhalten im Wesentlichen Ergebnisse aus Wertminderungen in Höhe von 337 TEUR (Vorjahr: 758 TEUR). Bei den finanziellen Verbindlichkeiten sind keine wesentlichen Nettogewinne oder -verluste angefallen.

### 30. Segmentberichterstattung

Die Segmente der All for One Steeb AG teilen sich wie folgt auf:

Das Segment »**CORE**« umfasst Softwarelösungen im Bereich der ERP-Systeme (»Enterprise Resource Planning«) sowie der unternehmensweiten Zusammenarbeit (»Collaboration«) für mittelständische Kunden. Darüber hinaus werden im Segment auch Beratungs- und Infrastrukturdienstleistungen erbracht.

Ein weiteres Segment heißt »**LOB**« (»Lines of Business«). Dieses »Lines of Business« Portfolio enthält eigene Marken, um gezielt einzelne Fachbereiche in den Unternehmen zu adressieren.

Die nachfolgend dargestellten Segmentinformationen entsprechen den im internen Berichts- und Steuerungssystem verwendeten Größen, die vom Vorstand zur Erfolgsbeurteilung und zur Ressourcenallokation herangezogen werden. Neben den Umsatzerlösen des Segments ist die ergebnisbezogene Steuerungsgröße das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT). Für Zwecke der Steuerung werden akquisitionsbedingte Abschreibungen hierbei auch gesondert bzw. zusammengefasst dargestellt. Die Abschreibungen aus Akquisitionen beziehen sich insbesondere auf die Kundenbeziehungen und sonstige immaterielle Vermögenswerte, die aus erfolgten Akquisitionen resultieren. Weiter wird über die Liquiditätssituation berichtet.

in TEUR	CORE		LOB		Konsolidierung		Summe	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>Gewinn- und Verlust-Rechnung</b>								
Externe Umsatzerlöse	277.956	251.743	54.401	48.778	0	0	332.357	300.521
Umsatzerlöse zwischen den Segmenten	3.857	3.498	9.932	8.725	-13.789	-12.223	0	0
<b>Umsatzerlöse (1)</b>	<b>281.813</b>	<b>255.241</b>	<b>64.333</b>	<b>57.503</b>	<b>-13.789</b>	<b>-12.223</b>	<b>332.357</b>	<b>300.521</b>
Sonstige betriebliche Erträge (2)	6.471	3.653	753	962	-2.236	-1.643	4.988	2.972
Materialaufwand und bezogene Leistungen (3)	-117.465	-106.960	-14.599	-13.219	12.143	10.937	-119.921	-109.242
Personalaufwand (4)	-102.841	-92.936	-37.007	-31.232	0	0	-139.848	-124.168
Sonstiger betrieblicher Aufwand (7)	-37.903	-32.547	-12.349	-11.000	3.882	2.838	-46.370	-40.709
Abschreibungen (6)	-5.859	-4.711	-591	-479	18	0	-6.432	-5.190
<b>EBITA</b>	<b>24.216</b>	<b>21.740</b>	<b>540</b>	<b>2.535</b>	<b>18</b>	<b>-91</b>	<b>24.774</b>	<b>24.184</b>
Amortisationen	-2.830	-2.829	-1.367	-1.293	0	0	-4.197	-4.122
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>21.386</b>	<b>18.911</b>	<b>-827</b>	<b>1.242</b>	<b>18</b>	<b>-91</b>	<b>20.577</b>	<b>20.062</b>
Investitionen	11.485	6.547	422	744	0	0	11.907	7.291
	<b>30.09. 2018</b>	<b>30.09. 2017</b>	<b>30.09. 2018</b>	<b>30.09. 2017</b>	<b>30.09. 2018</b>	<b>30.09. 2017</b>	<b>30.09. 2018</b>	<b>30.09. 2017</b>
Zahlungsmittel	29.810	23.093	6.521	6.662	0	0	36.331	29.755
<b>Segmentvermögen</b>	<b>172.432</b>	<b>157.254</b>	<b>38.764</b>	<b>38.502</b>	<b>-28.021</b>	<b>-27.030</b>	<b>183.175</b>	<b>168.726</b>
Finanzverbindlichkeiten	29.079	26.864	1.581	1.595	-1.350	-1.250	29.310	27.209
<b>Segmentverbindlichkeiten</b>	<b>90.801</b>	<b>85.396</b>	<b>19.638</b>	<b>16.994</b>	<b>-4.283</b>	<b>-3.174</b>	<b>106.156</b>	<b>99.216</b>

### 31. Nahestehende Personen und Gesellschaften

Die Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, und die UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, halten jeweils 25,07% direkt des Grundkapitals der All for One Steeb AG. Zwischen beiden Unternehmen besteht ein Stimmbindungsvertrag. Daher gilt die All for One Steeb AG, Filderstadt, gemäß §§16 Abs. 1, 2; 17 Abs. 2 AktG als ein von der Unternehmens Invest AG sowie der UIAG Informatik-Holding GmbH abhängiges Unternehmen. Über die Unternehmens Invest AG und die UIAG Informatik-Holding GmbH als unmittelbar herrschende Unternehmen hinaus, können jedoch auch deren Gesellschafter sowie weitere, übergeordnete Unternehmen sowie Herr Dr. Rudolf Knünz mittelbar einen beherrschenden Einfluss auf die All for One Steeb AG ausüben. Daher werden im Abhängigkeitsbericht alle Beziehungen zu allen herrschenden Gesellschaften und deren verbundener Unternehmen erfasst.

Im Zeitraum vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 wurden mit nahestehenden Personen und Gesellschaften keine Umsätze erzielt. Geschäftsvorfälle zwischen der All for One Steeb AG und ihren Tochterunternehmen sind durch die Konsolidierung eliminiert worden und werden in diesem Anhang nicht erläutert.

#### Gemeinsame Vereinbarungen (IFRS 11)

##### Food & Beverage Alliance

Seit 19. März 2015 besteht die Food & Beverage Alliance. Dieser Leistungsverbund langjähriger All for One Steeb Businesspartner bietet ganzheitliche Betreuung von SAP-Lösungen und -Systemen aus einer Hand mit dem Anspruch auf Kosten- und Leistungsführerschaft. Im aktuellen Geschäftsjahr sind 1 TEUR (Vorjahr: 3 TEUR) Erträge und 3 TEUR (Vorjahr: 2 TEUR) Aufwendungen im Zusammenhang mit der »Food & Beverage Alliance« entstanden. Zum Bilanzstichtag bestanden keine Forderungen (Vorjahr: keine) und Verbindlichkeiten (Vorjahr: keine).

### Bau Allianz

Seit Februar 2016 besteht die Vereinbarung mit dem Titel »Letter of Mutual Agreement – Vereinbarung zur Partnerschaft«. Diese zusammengeschlossene »Bau Allianz« ist im mittelständischen Markt der Bau- und Baustoffindustrie sowie dem Baustoff- (Fach-)handel vertrieblich aktiv und realisiert in der Lizenz sowie Beratung gemeinsame SAP-Projekte. Im aktuellen Geschäftsjahr sind 3 TEUR (Vorjahr: 3 TEUR) Erträge und 6 TEUR (Vorjahr: 6 TEUR) Aufwendungen im Zusammenhang mit der Bau Allianz entstanden. Zum Bilanzstichtag bestanden keine Forderungen (Vorjahr: keine) und keine (Vorjahr: keine) Verbindlichkeiten.

Die All for One Steeb AG ist jeweils als gemeinschaftlich Tätige im Sinne von IFRS 11 einzustufen.

### Mitglieder des Aufsichtsrats

Josef Blazicek (selbstständiger Kaufmann, Vorsitzender), Peter Brogle (selbstständiger Kaufmann, stellvertretender Vorsitzender bis 15. Mär 2018), Paul Neumann (Vorstand der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich, stellvertretender Vorsitzender seit 15. Mär 2018), Peter Fritsch (Geschäftsführer der BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich, sowie Organmitglied weiterer Gesellschaften der BEKO-Gruppe), Dr. Rudolf Knünz (Vorstandsvorsitzender der Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, Mitglied seit 15. Mär 2018), Maria Caldarelli (Leiterin Legal & Compliance, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, Mitglied seit 26. Feb 2018), Jörgen Dalhoff (Organisationsentwicklung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland), Detlef Mehlmann (Leiter Business Development International, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, ausgeschieden), Nicole Schultheiß (Assistentin der Geschäftsleitung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, Mitglied vom 30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018).

Im Laufe des Berichtsjahres wurde der Aufsichtsrat neu zusammengesetzt. An der Hauptversammlung vom 15. März 2018 wurde erstmals Dr. Rudolf Knünz in den 6-köpfigen Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt. Dr. Knünz ist Vorstandsvorsitzender der Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, die zusammen mit der UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, 50,14% der Aktien an der All for One Steeb AG hält. Von den Aktionären erneut in den Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt wurden zudem Josef Blazicek (selbstständiger Kaufmann), Paul Neumann (Vorstand der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich) sowie Peter Fritsch (Geschäftsführer der BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich). Nicht mehr zur Wahl stand Peter Brogle (selbstständiger Kaufmann), der dem Aufsichtsrat der All for One Steeb AG seit dem Jahr 2000 angehört hat.

Vom 30. November 2017 bis zur Neuwahl der Arbeitnehmervertreter am 26. Februar 2018 ist Nicole Schultheiß (Assistentin der Geschäftsleitung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland) als Ersatzmitglied für Detlef Mehlmann (Leiter Business Development International, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland) aufgrund seiner bereits vor Beginn des aktuellen Berichtsjahres erfolgten Bestellung zum gesetzlichen Vertreter eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens in das Aufsichtsratsgremium der All for One Steeb AG nachgerückt.

Von den Arbeitnehmern wurden im Rahmen der Drittelmitbestimmung am 26. Februar 2018 neu Maria Caldarelli (Leiterin Legal & Compliance) sowie erneut Jörgen Dalhoff, Organisationsentwicklung) beide All for One Steeb AG, in den neu formierten Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr im Sinne von §125 Abs. 1 Satz 5 Aktiengesetz Mitglieder in Aufsichtsräten und Kontrollgremien folgender Gesellschaften:

**Josef Blazicek:** KTM Industries AG, Wels/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats), Pankl Racing Systems AG, Kapfenberg/Österreich (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats), Pierer Industrie AG, Wels/Österreich (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats), WVerwaltungsAG, Wels/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats bis 24. Apr 2018), QINO AG, Hünenberg/Schweiz (Vorsitzender des Verwaltungsrats bis Mär 2018), QINO Group Holding AG, Hünenberg/Schweiz (Vorsitzender des Verwaltungsrats bis Mär 2018), Qino Management and Advisory Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board), Qino JB Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board seit Feb 2018), Qino Pipe One Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board seit Jun 2018).

**Peter Brogle** (stellvertretender Vorsitzender bis 15. Mär 2018): alupak AG, Belp/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats), Nahrin AG, Sarnen/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats), Neumatt-Park AG, Hünenberg/Schweiz (Präsident des Verwaltungsrats bis 11. Dez 2017), Similasan AG, Jonen/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats).

**Paul Neumann:** keine

**Peter Fritsch:** TRIPLAN AG, Bad Soden/Deutschland (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats).

**Dr. Rudolf Knünz** (Mitglied seit 15. Mär 2018): Ganahl Aktiengesellschaft, Frastanz/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats).

**Maria Caldarelli** (Mitglied seit 26. Feb 2018): keine

**Jörgen Dalhoff:** keine

**Detlef Mehlmann** (ausgeschieden): keine

**Nicole Schultheiß** (Mitglied vom 30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018): keine

#### Aufsichtsratsvergütung

Die erfolgsunabhängigen Gesamtbezüge des Aufsichtsrats teilen sich wie folgt auf:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Josef Blazicek	65	43
Peter Brogle (bis 15. Mär 2018)	13	18
Paul Neumann (seit 11. Nov 2016)	25	13
Peter Fritsch	23	20
Dr. Rudolf Knünz (seit 15. Mär 2018)	8	–
Maria Caldarelli (seit 26. Feb 2018)	7	–
Jörgen Dalhoff	13	10
Detlef Mehlmann (ausgeschieden)	–	10
Nicole Schultheiß (30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018)	3	–
<b>Summe</b>	<b>157</b>	<b>114</b>

Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats eine Erstattung ihrer Auslagen.

Die Hauptversammlung am 15. März 2018 hat beschlossen, die Festlegung der Vergütung des Aufsichtsrats ab dem Geschäftsjahr 2017/18 zu ändern. Das geänderte Vergütungssystem des Aufsichtsrats stellt sich nun wie folgt dar:

Jedes Mitglied des Aufsichtsrats erhält jährlich eine feste Vergütung in Höhe von 12,5 TEUR (Vorjahr: 10 TEUR) (zuzüglich etwaig geschuldeter Umsatzsteuer), die nach Ablauf des Geschäftsjahres zu zahlen ist, erstmals nach Ablauf des Geschäftsjahres 2017/18. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält das 4-fache (Vorjahr: 3-fach), der stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats das 2-fache (Vorjahr: 1,5-fach) der vorstehenden festen Vergütung. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten ferner eine Vergütung für ihre Ausschusstätigkeit wie folgt:

- a) Jedes einfache Ausschussmitglied erhält für jede Ausschussmitgliedschaft 3 TEUR p.a. (Vorjahr: 2,5 TEUR) (zuzüglich etwaig geschuldeter Umsatzsteuer).
- b) Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält das 4-fache (Vorjahr: 4-fach) der vorstehenden Ausschussvergütung.

Erfolgsabhängige Bestandteile sind in der Vergütung des Aufsichtsrats nicht enthalten. Die Auszahlung der erfolgsunabhängigen Gesamtbezüge des Aufsichtsrats erfolgt im Geschäftsjahr 2018/19. Zum 30. September 2018 sind die Bezüge in der Position »Sonstige Verbindlichkeiten« ausgewiesen.

#### Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand bestand im Berichtsjahr aus Lars Landwehrkamp (Vorstandssprecher seit Mai 2007) und Stefan Land (Finanzvorstand seit Apr 2008). Mitgliedschaften der Vorstandsmitglieder in Kontrollgremien im Sinne des §125 Abs. 1 Satz 5 Aktiengesetz beschränken sich auf verschiedene Tochtergesellschaften der All for One Steeb AG. Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands aus allen Beschäftigungsverhältnissen bei Gesellschaften des Konsolidierungskreises für das Geschäftsjahr 2017/18 umfassen Gehälter, Boni (erfolgsabhängige Bestandteile) sowie Sachbezüge für Pkw, Versicherungen und Vorsorge.

## Bezüge des Vorstands

Für den Ausweis der Vorstandsvergütung werden, gemäß Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), die Werte der gewährten Zuwendungen für das Berichtsjahr sowie die Zuflüsse, also die Auszahlungsbeträge für das Berichtsjahr, gesondert aufgeführt:

### Lars Landwehrkamp

Gewährte Zuwendungen	Lars Landwehrkamp – Vorstandssprecher seit 5/2007			
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018 (Min)	10/2017 – 09/2018 (Max)
<b>in TEUR</b>				
Festvergütung	336	336	336	336
Nebenleistungen <sup>1</sup>	61	60	61	61
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>397</b>	<b>396</b>	<b>397</b>	<b>397</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	581	605	0	581
Mehrjährige variable Vergütung <sup>2</sup>				
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	104	24	0	104
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>685</b>	<b>629</b>	<b>0</b>	<b>685</b>
Versorgungsaufwand	81	81	81	81
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.162</b>	<b>1.106</b>	<b>477</b>	<b>1.162</b>

1) Beinhaltet den Sachbezug für Pkw und Aufwendungen für die Kranken-/Pflegeversicherung

2) Die variablen gewährten Zuwendungen basieren auf Schätzwerten

Zufluss	Lars Landwehrkamp – Vorstandssprecher seit 5/2007	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>in TEUR</b>		
Festvergütung	336	336
Nebenleistungen <sup>1</sup>	61	60
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>397</b>	<b>396</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	605	538
Mehrjährige variable Vergütung		
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	0	0
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>605</b>	<b>538</b>
Versorgungsaufwand	81	81
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.083</b>	<b>1.015</b>

1) Nebenleistungen beinhalten den Sachbezug für Pkw (fiktive Auszahlung) und Auszahlungen für Kranken-/Pflegeversicherung

2) Der Zufluss aus der einjährigen variablen Vergütung betrifft jeweils das vorherige Geschäftsjahr

## Stefan Land

Gewährte Zuwendungen in TEUR	Stefan Land – Finanzvorstand seit 4/2008			
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018 (Min)	10/2017 – 09/2018 (Max)
Festvergütung	252	252	252	252
Nebenleistungen <sup>1</sup>	18	18	18	18
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>270</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	398	403	0	404
Mehrjährige variable Vergütung <sup>2</sup>				
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	83	24	0	83
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>480</b>	<b>427</b>	<b>0</b>	<b>486</b>
Versorgungsaufwand	45	45	45	45
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>795</b>	<b>742</b>	<b>315</b>	<b>801</b>

1) Beinhaltet den Sachbezug für Pkw und Aufwendungen für die Kranken-/Pflegeversicherung

2) Die variablen gewährten Zuwendungen basieren auf Schätzwerten

Zufluss in TEUR	Stefan Land – Finanzvorstand seit 4/2008	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Festvergütung	252	252
Nebenleistungen <sup>1</sup>	18	18
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>270</b>	<b>270</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	403	353
Mehrjährige variable Vergütung		
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	0	0
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>403</b>	<b>353</b>
Versorgungsaufwand	45	45
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>718</b>	<b>667</b>

1) Nebenleistungen beinhalten den Sachbezug für Pkw (fiktive Auszahlung) und Auszahlungen für Kranken-/Pflegeversicherung

2) Der Zufluss aus der einjährigen variablen Vergütung betrifft jeweils das vorherige Geschäftsjahr

### Gesamtvergütung des Vorstands

Die Gesamtvergütung (gewährte Zuwendungen) für die beiden Vorstände, Lars Landwehrkamp und Stefan Land, für das aktuelle Berichtsjahr beträgt insgesamt 1.957 TEUR (2016/17: 1.848 TEUR), der Zufluss beträgt insgesamt 1.801 TEUR (Vorjahr: 1.682 TEUR). Der variable Anteil dieser Gesamtvergütung beläuft sich auf 1.165 TEUR (Vorjahr: 1.056 TEUR) und enthält Schätzwerte. Diese können von den im Rahmen der Endabrechnung ermittelten Beträgen abweichen.

Ein Zufluss aus der mehrjährigen variablen Vergütung ist im aktuellen Berichtsjahr nicht erfolgt. Zudem wurden im Berichtsjahr an den Vorstand keine Optionen auf Aktien der All for One Steeb AG ausgegeben und keine Darlehen gewährt. Unübliche Transaktionen mit nahestehenden Personen sind nicht erfolgt.

In den Vorstandsverträgen ist geregelt, dass im Falle der vorzeitigen Abberufung das jeweilige Vorstandsmitglied seine Grundvergütung bis zum Vertragsende erhält. Zudem erhält das jeweilige Vorstandsmitglied bis zum Vertragsende die jährliche variable Vergütung zu dem mittleren Zielerreichungsgrad der letzten beiden Jahre und die langfristige Vergütungskomponente mit einem Zielerreichungsgrad von 100%.

Das Vergütungssystem der Vorstandsmitglieder ist detailliert im Konzernlagebericht dargestellt.

### 32. Sonstige nicht bilanzierte finanzielle Verpflichtungen

Die nicht bilanzierten finanziellen Verpflichtungen aus »Operate Lease« betreffen insbesondere Firmenwagenleasing sowie Leasing von EDV-Infrastruktur (im Wesentlichen Hardware und Betriebssoftware). Die Mietlaufzeit beläuft sich auf 1 bis 10 Jahre. Die Verpflichtungen stellen sich wie folgt dar:

Operate Lease in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
2017/18	–	4.435
2018/19	4.888	2.922
2019/20	3.227	1.329
2020/21	1.484	88
2021/22	31	19
2022/23 <sup>1</sup>	1	1
2023/24 und später	0	–
<b>Summe</b>	<b>9.631</b>	<b>8.794</b>

1) im Vorjahr: 2022/23 und später

Daneben bestehen sonstige nicht bilanzierte finanzielle Verpflichtungen insbesondere aus Mietverträgen, die sich wie folgt darstellen:

Mietverträge in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
2017/18	–	7.535
2018/19	9.560	4.422
2019/20	5.378	2.814
2020/21	4.651	2.116
2021/22	3.458	1.382
2022/23 <sup>1</sup>	2.365	2.121
2023/24 und später	6.503	–
<b>Summe</b>	<b>31.915</b>	<b>20.390</b>

1) im Vorjahr: 2022/23 und später

Im Geschäftsjahr 2017/18 betragen die Aufwendungen für Operate Lease und Mietverträge insgesamt 9,4 Mio. EUR (Vorjahr: 7,7 Mio. EUR).

Darüber hinaus besteht ein Bestellobligo für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 234 TEUR (Vorjahr: 4.247 TEUR).

Die Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing sind unter den Finanzverbindlichkeiten (vergl. Erläuterung 24, Finanzverbindlichkeiten) enthalten.

### 33. Währungssicherungsgeschäfte

Die Umsatzerzielung der einzelnen Konzerngesellschaften erfolgt überwiegend in der gleichen Währung, in der die Aufwendungen anfallen. Daher wurden in den Geschäftsjahren 2016/17 und 2017/18 keine Währungsabsicherungsgeschäfte vorgenommen.

### 34. Langfristige Vermögenswerte nach Ländern

in TEUR <sup>1</sup>	30.09. 2018	30.09. 2017
Deutschland	78.681	77.148
Österreich	355	373
Schweiz	1.705	1.737
Übrige Länder	6.390	5.789
<b>Summe</b>	<b>87.131</b>	<b>85.047</b>

1) Nach Sitz des Leistungserbringers und ohne latente Steueransprüche

### 35. Mitteilungen über Stimmrechtsanteile an der All for One Steeb AG nach §21 Abs. 1 und §25a Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)

Zum 30. September 2018 bestehen Beteiligungen an der Gesellschaft, die nach den Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) wie folgt mitgeteilt und veröffentlicht worden sind:

1. Die **BEKO HOLDING AG** (seit 31. Dez 2015: BEKO HOLDING GmbH & Co KG), Nöhagen, Österreich, hat uns gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 16. März 2011 mitgeteilt, dass die Stimmrechtsanteile der BEKO HOLDING AG an der All for One Midmarket AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 am 12. März 2011 die Schwellen von 50%, 30%, 25%, 20%, 15% unterschritten und an diesem Tag 11,11% (das entspricht 540.000 Stimmrechten) betragen haben.

2. **Prof. Ing. Peter Kotauczek**, Österreich, hat uns zur BEKO HOLDING GmbH & Co. KG, Nöhagen, Österreich (vormals: BEKO HOLDING AG) gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 8. Januar 2016 einen Gesamtstimmrechtsanteil aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 11,58% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 576.742 Stimmrechten, die Prof. Ing. Peter Kotauczek gemäß §22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet werden. Die vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person lautet wie folgt:

- Prof. Ing. Peter Kotauczek
- BEKO HOLDING GmbH
- BEKO HOLDING GmbH & Co KG (Stimmrechtsanteil: 11,58%)

3. **Dr. Rudolf Knünz**, Österreich, hat uns zur Unternehmensinvest AG und UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien, Österreich, gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 22. November 2016 über den Abschluss einer Stimmrechtsvereinbarung zwischen Tochterunternehmen (acting in concert) aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 50,14% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 2.497.746 Stimmrechten, die Dr. Rudolf Knünz gemäß §22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1



WpHG zugerechnet werden. Die vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person lautet wie folgt:

- Dr. Rudolf Knünz
- Knünz GmbH
- Robotec GmbH
- Knünz Invest Beteiligungs GmbH
- Unternehmens Invest AG (Stimmrechtsanteil: 50,14%)
- UIAG Informatik-Holding GmbH (Stimmrechtsanteil: 50,14%)

4. Die **MainFirst SICAV**, Senningerberg, Luxemburg, hat uns gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 2. Juni 2017 einen Gesamtstimmrechtsanteil aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 7,74% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 385.607 Stimmrechten.

Die Gesamtzahl der Stimmrechte der All for One Steeb AG beträgt unverändert 4.982.000 Stimmrechte.

### 36. Corporate Governance, nichtfinanzielle Erklärung, Entgeltbericht, Erklärung zur Unternehmensführung

Die Berichte und Erklärungen zu den oben stehenden Themen befinden sich auf der Homepage der Gesellschaft unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich Investor Relations.

### 37. Honorare und Dienstleistungen des Konzernabschlussprüfers

Die Honorare des Abschlussprüfers teilen sich wie folgt auf:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Abschlussprüfungsleistungen	267	244
davon nur KPMG AG	215	208
Andere Bestätigungsleistungen	112	80
davon nur KPMG AG	112	80
Steuerberatungsleistungen	25	28
davon nur KPMG AG	0	5
Sonstige Leistungen	1	8
davon nur KPMG AG	0	8
<b>Summe</b>	<b>405</b>	<b>360</b>
davon nur KPMG AG	327	301

Das Honorar für Abschlussprüfungsleistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bezog sich vor allem auf die Prüfung des Konzernabschlusses und des Jahresabschlusses der All for One Steeb AG sowie verschiedene Jahresabschlussprüfungen ihrer Tochterunternehmen einschließlich mit dem Aufsichtsrat vereinbarter Prüfungsschwerpunkte.

Andere Bestätigungsleistungen betreffen die Durchführung vereinbarter Untersuchungshandlungen hinsichtlich der Finanzkennzahlen der All for One Steeb AG. Des Weiteren wurden Prüfungsleistungen zu Kontrollen, welche im Hinblick auf die Durchführung von Administrationstätigkeiten und Hosting Services auf Kundensystemen zur Anwendung kommen, nach Maßgabe des ISAE 3402 Typ II, erbracht. Die Steuerberatungsleistungen umfassen Unterstützungsleistungen bei der Erstellung von Steuererklärungen. Die sonstigen Leistungen betreffen verschiedene Beratungsleistungen.

### 38. Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung

Der vorliegende Konzernabschluss wurde vom Vorstand am 11. Dezember 2018 zur Veröffentlichung freigegeben.

### 39. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Mit Wirkung zum 1. Januar 2019 übernimmt die All for One Steeb AG alle Anteile an der TalentChamp Consulting GmbH, Wien/Österreich. Der entsprechende Anteilskaufvertrag wurde am 30. November 2018 unterzeichnet. Das Unternehmen gilt als ausgewiesener Talent Management und Cloud-Spezialist im deutschsprachigen Raum, erzielt jährliche Umsatzerlöse von über 4 Mio. EUR, beschäftigt derzeit 35 Mitarbeiter und kann weit über 150 erfolgreiche SuccessFactors Projekte vorweisen. Damit übernimmt die All for One Steeb AG die Marktführerschaft im deutschsprachigen SAP Cloud HR Markt. Bei der Transaktion handelt es sich um einen Unternehmenszusammenschluss nach IFRS 3. Die Gesellschaft wird ab dem 1. Januar 2019 vollkonsolidiert. Der vorläufige Gesamtkaufpreis für den Erwerb aller Anteile an TalentChamp liegt im Bereich eines mittleren einstelligen Millionenbetrags zuzüglich einer erfolgsabhängigen, zweijährigen Earn-out Komponente. Die Ermittlung der Kaufpreisallokation steht noch aus. Aussagen zum Erlös und zum Ergebnis des zusammengeschlossenen Unternehmens können daher noch nicht getroffen werden.

Weitere berichtspflichtige Ereignisse nach dem 30. September 2018 sind nicht eingetreten.

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp  
Vorstandssprecher

Stefan Land  
Vorstand

## Entwicklung des Konzernanlagevermögens der All for One Steeb AG Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018

in TEUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten						30.09.2018
	01.10.2017	Fremd- währungs- differenz	Veränderung Konsolidie- rungskreis	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>							
Geschäfts- und Firmenwerte	25.803	0	-889	0	0	0	24.914
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	68.001	0	1.292	491	-131	8	69.661
	<b>93.804</b>	<b>0</b>	<b>403</b>	<b>491</b>	<b>-131</b>	<b>8</b>	<b>94.575</b>
<b>Sachanlagen</b>							
Mietereinbauten	1.637	-14	0	137	-12	0	1.748
IT-Systeme	24.559	5	0	8.051	-861	-6	31.748
Betriebs- und Geschäftsausstattung	5.388	-14	0	3.228	-230	-2	8.370
	<b>31.584</b>	<b>-23</b>	<b>0</b>	<b>11.416</b>	<b>-1.103</b>	<b>-8</b>	<b>41.866</b>
<b>Summe</b>	<b>125.388</b>	<b>-23</b>	<b>403</b>	<b>11.907</b>	<b>-1.234</b>	<b>0</b>	<b>136.441</b>

In den Zugängen zum Anlagevermögen sind 4.239 TEUR aus Finanzierungsleasing enthalten.

## Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2016 bis zum 30. September 2017

in TEUR	Anschaffungs- und Herstellungskosten						30.09.2017
	01.10.2016	Fremd- währungs- differenz	Veränderung Konsolidie- rungskreis	Zugänge	Abgänge	Um- buchungen	
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>							
Geschäfts- und Firmenwerte	20.880	0	4.923	0	0	0	25.803
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	64.110	0	4.420	445	-974	0	68.001
	<b>84.990</b>	<b>0</b>	<b>9.343</b>	<b>445</b>	<b>-974</b>	<b>0</b>	<b>93.804</b>
<b>Sachanlagen</b>							
Mietereinbauten	933	-10	12	760	-58	0	1.637
IT-Systeme	21.578	-27	147	5.328	-2.467	0	24.559
Betriebs- und Geschäftsausstattung	4.664	-16	215	758	-233	0	5.388
	<b>27.175</b>	<b>-53</b>	<b>374</b>	<b>6.846</b>	<b>-2.758</b>	<b>0</b>	<b>31.584</b>
<b>Summe</b>	<b>112.165</b>	<b>-53</b>	<b>9.717</b>	<b>7.291</b>	<b>-3.732</b>	<b>0</b>	<b>125.388</b>

In den Zugängen zum Anlagevermögen sind 2.625 TEUR aus Finanzierungsleasing enthalten.

	Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
	01.10.2017	Fremd- währungs- differenz	Abschrei- bungen	Abgänge	Um- buchungen	30.09.2018	30.09.2018	30.09.2017
	1.272	0	0	0	0	1.272	23.642	24.531
	26.383	0	4.790	-117	0	31.056	38.605	41.618
	<b>27.655</b>	<b>0</b>	<b>4.790</b>	<b>-117</b>	<b>0</b>	<b>32.328</b>	<b>62.247</b>	<b>66.149</b>
	795	-15	211	-7	0	984	764	842
	15.615	5	4.790	-851	-6	19.553	12.195	8.944
	3.425	-10	838	-209	6	4.050	4.320	1.963
	<b>19.835</b>	<b>-20</b>	<b>5.839</b>	<b>-1.067</b>	<b>0</b>	<b>24.587</b>	<b>17.279</b>	<b>11.749</b>
	<b>47.490</b>	<b>-20</b>	<b>10.629</b>	<b>-1.184</b>	<b>0</b>	<b>56.915</b>	<b>79.526</b>	<b>77.898</b>

	Kumulierte Abschreibungen					Buchwerte		
	01.10.2016	Fremd- währungs- differenz	Abschrei- bungen	Abgänge	Um- buchungen	30.09.2017	30.09.2017	30.09.2016
	1.272	0	0	0	0	1.272	24.531	19.608
	22.602	0	4.755	-974	0	26.383	41.618	41.508
	<b>23.874</b>	<b>0</b>	<b>4.755</b>	<b>-974</b>	<b>0</b>	<b>27.655</b>	<b>66.149</b>	<b>61.116</b>
	679	-10	184	-58	0	795	842	254
	14.197	-20	3.660	-2.222	0	15.615	8.944	7.381
	2.952	-12	713	-228	0	3.425	1.963	1.712
	<b>17.828</b>	<b>-42</b>	<b>4.557</b>	<b>-2.508</b>	<b>0</b>	<b>19.835</b>	<b>11.749</b>	<b>9.347</b>
	<b>41.702</b>	<b>-42</b>	<b>9.312</b>	<b>-3.482</b>	<b>0</b>	<b>47.490</b>	<b>77.898</b>	<b>70.463</b>

# Bilanzzeit

## Erklärung des Vorstands

»Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Konzernlagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.«

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp  
Vorstandssprecher

Stefan Land  
Vorstand

# Bestätigungsvermerk

des unabhängigen Abschlussprüfers  
an die All for One Steeb AG, Filderstadt

## Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Konzernabschluss der All for One Steeb AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzern-Gewinn-und-Verlust-Rechnung und sonstigem Ergebnis für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018, der Konzern-Bilanz zum 30. September 2018, der Konzern-Kapitalflussrechnung und der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutender Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Konzernlagebericht der All for One Steeb AG für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach §315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 30. September 2018 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 und
- vermittelt der beigefügte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß §322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit §317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden »EU-APrVO«) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt »Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts« unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht zu dienen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Konzernabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### **Die Werthaltigkeit der Geschäfts- und Firmenwerte sowie der Markenrechte der zahlungsmittelgenerierenden Einheit All for One Steeb AG**

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen sowie den durchgeführten Wertminderungstests verweisen wir auf die Konzernanhangangaben unter H. »Bilanzierungs und Bewertungsgrundsätze« sowie K. 11. »Geschäfts- und Firmenwerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte«.

#### **Das Risiko für den Abschluss**

Die Geschäfts- und Firmenwerte betragen zum 30. September 2018 EUR 12,1 Mio und die Markenrechte EUR 8,7 Mio in der zahlungsmittelgenerierenden Einheit All for One Steeb AG.

Die Geschäfts- und Firmenwerte sowie die Markenrechte werden auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit All for One Steeb AG auf Werthaltigkeit überprüft. Die Überprüfung der Werthaltigkeit der Geschäfts- und Firmenwerte sowie der Markenrechte ist komplex und beruht auf einer Reihe ermessens-behafteter Faktoren. Die bedeutsamsten Annahmen betreffen die erwarteten künftigen Umsatzerlöse sowie die verwendeten Diskontierungszinssätze.

Als Ergebnis des von der Gesellschaft durchgeführten Werthaltigkeitstests wurde kein Wertminderungsbedarf festgestellt. Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Geschäfts- und Firmenwerte sowie die Markenrechte der zahlungsmittelgenerierenden Einheit All for One Steeb AG nicht werthaltig sind.

#### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

Auf der Grundlage der Erläuterungen der Planungsverantwortlichen haben wir den Planungsprozess und die wesentlichen verwendeten Annahmen gewürdigt. Anhand von öffentlich verfügbaren Informationen haben wir beurteilt, ob die in den Planungen enthaltenen wesentlichen Planwerte und die zugrunde liegenden Annahmen angemessen sind.

Für die zahlungsmittelgenerierende Einheit All for One Steeb AG haben wir die erwarteten künftigen Zahlungsmittelströme mit der dem Aufsichtsrat vorgelegten Planung abgeglichen. Ferner haben wir uns durch einen retrospektiven Vergleich der Planwerte (z. B. Umsatzerlöse) aus vergangenen Jahren mit den tatsächlich eingetretenen Ist-Werten von der Planungssicherheit der Gesellschaft überzeugt. Die bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Annahmen und Parameter, insbesondere Marktrisikoprämie und Betafaktor, haben wir gewürdigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Des Weiteren haben wir eine eigene Sensitivitätsanalyse durchgeführt, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer für möglich gehaltenen Änderung der wesentlichen Annahmen der Bewertung einschätzen zu können.

Die Berechnungsmethode des Werthaltigkeitstests haben wir beurteilt und die Ermittlung der diskontierten Zahlungsmittelüberschüsse rechnerisch nachvollzogen.

#### **Unsere Schlussfolgerungen**

Die dem Werthaltigkeitstest der Geschäfts- und Firmenwerte sowie der Markenrechte der zahlungsmittelgenerierenden Einheit All for One Steeb AG zum 30. September 2018 zugrunde liegende Berechnungsmethode ist sachgerecht und steht im Einklang mit den anzuwendenden IFRS Bewertungsgrundsätzen. Die dem Werthaltigkeitstest zugrunde liegenden bedeutsamsten Annahmen sind angemessen.

#### **Die Realisierung der Umsatzerlöse aus Consulting und Services**

Zu den Angaben zur Realisierung der genannten Umsatzerlöse verweisen wir auf die Ausführungen unter H. »Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze« sowie J. 1. »Umsatzerlöse«.

#### **Das Risiko für den Abschluss**

Die Umsatzerlöse aus Consulting und Services umfassen im Geschäftsjahr 2017/2018 mit EUR 133,4 Mio 40,1% der Konzernumsätze. Diese Erlöse resultieren im Wesentlichen aus Beratungsleistungen sowie langfristigen Projektaufträgen.

Die zutreffende Erfassung der Umsatzerlöse im Konzernabschluss ist für die wirtschaftliche Lage des Konzerns von besonderer Bedeutung. Im Consultinggeschäft bestehen aufgrund heterogener Kundenanforderungen komplexe Vertragsregelungen, die sich auf die Umsatzrealisation auswirken.

Die Gesellschaft erbringt zum einen Beratungsleistungen, die anhand der von den Mitarbeitern erfassten Stunden nach Leistungserbringung (Aufwandsprojekte) abgerechnet und realisiert werden. Daneben werden langfristige Projektaufträge auf Basis von Werkverträgen durchgeführt, deren Umsatzrealisierung auf Basis des Fertigstellungsgrades nach Leistungsfortschritt (Percentage of Completion-Methode) erfolgt. Für langfristige Projektaufträge wird der Fertigstellungsgrad und damit der Umfang der Umsatzrealisation durch Gegenüberstellung von geleisteten und insgesamt erwarteten Stunden des Projekts ermittelt. Die insgesamt erwarteten Stunden für die Fertigstellung des Projekts erfordern dabei Ermessensentscheidungen der Gesellschaft, die mit Schätzunsicherheit verbunden sind und sich wesentlich auf die Höhe der Umsatzerlöse auswirken können.

Es besteht das Risiko für den Konzernabschluss, dass die Umsatzerlöse aus dem langfristigen Projektgeschäft nicht in angemessener Höhe realisiert wurden.

#### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

Auf Basis unseres Prozessverständnisses und der Beurteilung von Aufbau und Implementierung der eingerichteten internen Kontrollen über die zutreffende Erfassung der auftragsbezogenen Personal- und sonstigen Aufwendungen auf den internen Auftragskonten haben wir deren Wirksamkeit überprüft. Die Gesellschaft stellt mit diesen Kontrollen sicher, dass nur projektbezogene Stunden und Aufwendungen auf den jeweiligen Auftragskonten erfasst und abgerechnet werden.

Für eine repräsentativ ausgewählte Stichprobe von Aufwandsprojekten haben wir die zugrunde liegenden vertraglichen Vereinbarungen dahingehend gewürdigt, ob es sich bei den Projekten um Aufwandsprojekte handelt, die mit Leistungserbringung realisiert werden.

Im Anschluss haben wir für die Stichprobe die Kundenrechnungen auf Übereinstimmung mit den vertraglichen Vereinbarungen und den internen Auftragskonten beurteilt.

Für eine repräsentativ ausgewählte Stichprobe von nicht abgeschlossenen langfristigen Projektaufträgen haben wir die zugrunde liegenden vertraglichen Vereinbarungen dahingehend gewürdigt, ob es sich um langfristige Projekte handelt, deren Umsatzrealisierung auf Basis des Fertigstellungsgrades nach Leistungsfortschritt (Percentage of Completion-Methode) erfolgt. Im Anschluss haben wir für die Stichprobe der nicht abgeschlossenen langfristigen Projektaufträge den der Umsatzrealisierung zugrunde liegenden Fertigstellungsgrad gewürdigt, indem wir die insgesamt erfassten Ist-Stunden, die insgesamt erwarteten Stunden und die erwarteten Umsätze in der Berechnung des Mandanten beurteilt und nachvollzogen haben.

Für die im Geschäftsjahr abgeschlossenen langfristigen Projektaufträge haben wir durch Einsichtnahme in risikoorientiert ausgewählte Abnahmeprotokolle die periodengerechte Erfassung der Umsatzerlöse beurteilt.

#### **Unsere Schlussfolgerungen**

Das Vorgehen der Gesellschaft zur Differenzierung und Erfassung der Erlöse aus Consulting und Services ist sachgerecht. Die Einschätzungen des Fertigstellungsgrads sind angemessen.

#### **Sonstige Informationen**

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen den voraussichtlich nach dem Datum dieses Bestätigungsvermerks zur Verfügung gestellten Geschäftsbericht, mit Ausnahme des geprüften Konzernabschlusses und Konzernlageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zum Konzernlagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

#### **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach §315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und

die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts.

#### **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit §317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und Konzernlageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.



Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Konzernlageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im Konzernlagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen

sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach §315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum Konzernlagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des Konzernlageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.

führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Konzernlagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## **Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen**

### **Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO**

Wir wurden von der Hauptversammlung am 15. März 2018 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 7. Juni 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit 21 Jahren als Konzernabschlussprüfer der All for One Steeb AG tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

## **Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer**

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Arne Stratmann.

Stuttgart, den 11. Dezember 2018  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Stratmann    gez. Köpke  
Wirtschaftsprüfer    Wirtschaftsprüfer

# Service

## Finanzkalender Geschäftsjahr 2018/19

Donnerstag	07.02.2019	Quartalsmitteilung 2018/19 zum 31. Dezember 2018
Mittwoch	13.03.2019	Ordentliche Hauptversammlung, Leinfelden-Echterdingen
Donnerstag	09.05.2019	Halbjahresfinanzbericht 2018/19 zum 31. März 2019
Donnerstag	08.08.2019	Quartalsmitteilung 2018/19 zum 30. Juni 2019
Montag	16.12.2019	Veröffentlichung Konzern- und Jahresabschluss Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2018 bis zum 30. September 2019
Montag	16.12.2019	Bilanzpressekonferenz, Filderstadt
Dienstag	17.12.2019	Analystenkonferenz, Frankfurt

### IR Service

Unsere Homepage bietet einen umfassenden IR Service. Neben Unternehmensberichten, Analystenschätzungen, Finanzpräsentationen oder Informationen zur Hauptversammlung können Sie sich hier zum Beispiel auch für den Erhalt unserer Presseinformationen und Finanzmitteilungen registrieren.

**[www.all-for-one.com/investor-relations](http://www.all-for-one.com/investor-relations)**

### Disclaimer

Dieser Geschäftsbericht enthält Prognosen, Schätzungen und Erwartungen, die mit Risiken und Ungewissheiten behaftet sind. Die tatsächlichen Ergebnisse und Entwicklungen können wesentlich von den geäußerten Erwartungen und Annahmen abweichen. Veränderungen der allgemeinen wirtschaftlichen Lage und der Wettbewerbssituation vor allem in den Kerngeschäftsfeldern und Märkten, Gesetzesänderungen, insbesondere von steuerlichen Regelungen, können solche Abweichungen verursachen. Die Gesellschaft übernimmt keine Verpflichtung, die in diesem Geschäftsbericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

### Impressum

#### Investor Relations

Dirk Sonntag

Leiter Corporate & Investor Relations

T +49 711 78 80 7-260

F +49 711 78 80 7-222

E-Mail [dirk.sonntag@all-for-one.com](mailto:dirk.sonntag@all-for-one.com)

#### Inhaltlich verantwortlich

All for One Steeb AG

Filderstadt, Deutschland

#### Konzept und Design

IR-ONE, Hamburg, Deutschland

[www.ir-one.de](http://www.ir-one.de)

Weitere Infos unter:  
[www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com)



**All for One Steeb AG**

Gottlieb-Manz-Straße 1  
70794 Filderstadt-Bernhausen  
Deutschland  
Tel. +49 (0) 711 788 07-0  
Fax +49 (0) 711 788 07-699

# Jahresabschluss

## All for One Steeb AG, Filderstadt

Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

# Jahresabschluss

der All for One Steeb AG, Filderstadt.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

<b>ABSCHLUSS</b>	<b>02</b>
Gewinn-und-Verlust-Rechnung	03
Bilanz	04
<b>ANHANG</b>	<b>06</b>
I. Allgemeine Angaben	06
II. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden	06
III. Ergänzende Angaben zum Abschluss	07
IV. Sonstige Angaben	11
Entwicklung des Anlagevermögens	18
<b>LAGEBERICHT</b>	<b>20</b>
1. Grundlagen des Unternehmens	21
2. Wirtschaftsbericht	24
3. Chancen- und Risikobericht	28
4. Prognosebericht	40
5. Sonstige Angaben	42
<b>ZUSÄTZLICHE INFORMATIONEN</b>	<b>45</b>
Bilanzeid	45
Bestätigungsvermerk	46

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung der All for One Steeb AG, Filderstadt

### Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
<b>1. Umsatzerlöse</b>	239.359	212.887
2. Veränderung des Bestands an unfertigen Leistungen	3.390	5.256
3. Sonstige betriebliche Erträge	7.483	6.163
	<b>250.232</b>	<b>224.306</b>
<b>4. Materialaufwand</b>		
a) Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-26.116	-24.412
b) Aufwendungen für bezogene Leistungen	-79.865	-73.433
	<b>-105.981</b>	<b>-97.845</b>
<b>5. Personalaufwand</b>		
a) Löhne und Gehälter	-76.815	-68.291
b) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	-11.378	-10.171
	<b>-88.193</b>	<b>-78.462</b>
<b>6. Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen</b>		
	-9.312	-8.653
<b>7. Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>		
	-36.576	-31.689
	<b>10.170</b>	<b>7.657</b>
<b>8. Erträge aus Beteiligungen</b>		
	4.590	9.380
<b>9. Erträge auf Grund eines Gewinnabführungsvertrages</b>		
	2.855	2.994
<b>10. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge</b>		
	137	154
<b>11. Abschreibungen auf Finanzanlagen</b>		
	-100	0
<b>12. Zinsen und ähnliche Aufwendungen</b>		
	-1.100	-953
	<b>6.382</b>	<b>11.575</b>
<b>13. Steuern von Einkommen und vom Ertrag</b>		
laufende Steuern	-4.956	-4.372
latente Steuern	763	834
	<b>-4.193</b>	<b>-3.538</b>
<b>14. Ergebnis nach Steuern</b>	<b>12.359</b>	<b>15.694</b>
<b>15. Sonstige Steuern</b>		
	-168	-132
<b>16. Jahresüberschuss</b>	<b>12.191</b>	<b>15.562</b>
<b>17. Gewinnvortrag aus dem Vorjahr</b>		
	23.935	14.351
<b>18. Bilanzgewinn</b>	<b>36.126</b>	<b>29.913</b>

## Bilanz der All for One Steeb AG, Filderstadt

### Geschäftsjahr zum 30. September 2018

#### Aktiva

in TEUR	30.09.2018	30.09.2017
<b>A. Anlagevermögen</b>		
I. Immaterielle Vermögensgegenstände		
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	17.762	21.071
2. Geschäfts- oder Firmenwert	5.457	6.125
3. Geleistete Anzahlungen	181	0
	<b>23.400</b>	<b>27.196</b>
II. Sachanlagen		
1. Technische Anlagen und Maschinen	11.741	8.400
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.589	1.779
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	2.529	0
	<b>15.859</b>	<b>10.179</b>
III. Finanzanlagen		
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	48.468	48.278
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	800	0
3. Sonstige Ausleihungen	21	77
	<b>49.289</b>	<b>48.355</b>
	<b>88.548</b>	<b>85.730</b>
<b>B. Umlaufvermögen</b>		
I. Vorräte		
1. Unfertige Leistungen	31.387	27.997
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	-31.386	-26.654
	<b>1</b>	<b>1.343</b>
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände		
1. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	22.953	20.212
2. Forderungen gegen verbundene Unternehmen	7.005	5.402
3. Sonstige Vermögensgegenstände	1.854	1.997
	<b>31.812</b>	<b>27.611</b>
III. Flüssige Mittel	19.623	12.832
	<b>51.436</b>	<b>41.786</b>
<b>C. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	2.782	2.778
<b>Summe</b>	<b>142.766</b>	<b>130.294</b>



**Passiva**

in TEUR	30.09.2018	30.09.2017
<b>A. Eigenkapital</b>		
I. Gezeichnetes Kapital	14.946	14.946
II. Kapitalrücklage	11.228	11.228
III. Gewinnrücklagen		
Andere Gewinnrücklagen	5.464	5.464
IV. Bilanzgewinn	36.126	29.913
	<b>67.764</b>	<b>61.551</b>
<b>B. Rückstellungen</b>		
1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	289	241
2. Steuerrückstellungen	2.980	0
3. Sonstige Rückstellungen	20.056	18.629
	<b>23.325</b>	<b>18.870</b>
<b>C. Verbindlichkeiten</b>		
1. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	23.500	23.500
2. Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	21	47
3. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	17.232	14.277
4. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	1.961	2.176
5. Sonstige Verbindlichkeiten	3.759	3.783
	<b>46.473</b>	<b>43.783</b>
<b>D. Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>842</b>	<b>965</b>
<b>E. Passive latente Steuern</b>	<b>4.362</b>	<b>5.125</b>
<b>Summe</b>	<b>142.766</b>	<b>130.294</b>

# Anhang

der All for One Steeb AG, Filderstadt.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

## I. Allgemeine Angaben

Der Jahresabschluss ist nach den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften und den ergänzenden Vorschriften des Aktiengesetzes unter der Annahme der Unternehmensfortführung aufgestellt.

Das Geschäftsjahr der All for One Steeb AG, Filderstadt, beginnt jeweils am 1. Oktober und endet am 30. September des Folgejahres. Die Gesellschaft mit Sitz in Filderstadt ist im Handelsregister des Amtsgerichts Stuttgart unter der Registernummer HRB 19539 eingetragen.

## II. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Die Umsatzerlöse für Softwareverkäufe werden zum Zeitpunkt der Lieferung realisiert. Bei Umsatzerlösen für Cloud Services und Support sowie Software Support erfolgt die Umsatzrealisierung zum Leistungszeitpunkt. Umsatzerlöse für Consulting und Services werden zum Zeitpunkt der Leistungserbringung (Dienstleistungsverträge) oder bei langfristigen Beratungsprojekten auf Basis von Werkverträgen nach Endabnahme durch den Kunden realisiert.

Die immateriellen Vermögensgegenstände und das Sachanlagevermögen wurden zu Anschaffungskosten abzüglich planmäßiger Abschreibungen angesetzt. Die planmäßigen Abschreibungen wurden über die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer zwischen einem und fünfzehn Jahren vorgenommen und bemessen sich nach der linearen Methode.

Geringwertige Vermögensgegenstände des Anlagevermögens bis zu einem Wert in Höhe von 150,00 EUR bzw. 250,00 EUR werden im Jahr der Anschaffung sofort aufwandswirksam erfasst. Geringwertige Wirtschaftsgüter über 150,00 EUR bzw. 250,00 EUR und bis 410,00 EUR bzw. 800,00 EUR werden im Jahr der Anschaffung sofort abgeschrieben.

Sowohl für immaterielle Vermögensgegenstände als auch für Sachanlagen werden außerplanmäßige Abschreibungen, soweit handelsrechtlich geboten, vorgenommen. Zuschreibungen erfolgen, sobald die Gründe für in Vorjahren vorgenommene außerplanmäßige Abschreibungen entfallen sind.

Die Finanzanlagen sind zu Anschaffungskosten oder zu niedrigeren beizulegenden Werten bilanziert. Der beizulegende Wert der Anteile an verbundenen Unternehmen wird mit Hilfe des Discounted-Cash-Flow-Verfahrens ermittelt. Abschreibungen auf einen niedrigeren Wert werden nur dann vorgenommen, wenn die Wertminderung voraussichtlich dauerhaft ist. Zuschreibungen werden vorgenommen, sofern die Gründe für eine zuvor vorgenommene Abschreibung entfallen sind.

Die Ausleihungen an verbundene Unternehmen sind zum Nennwert bilanziert.

Die unfertigen Leistungen wurden in Höhe der Fertigungseinzelkosten und Fertigungsgemeinkosten sowie angemessenen Teilen der allgemeinen Verwaltungskosten angesetzt, die auf Basis der Ist-Beschäftigung ermittelt wurden. Bei Beratungsprojekten, die als Werkvertrag im Sinne des §631 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) ausgestaltet sind, erfolgt die Umsatzrealisierung auf Basis der »Completed-Contract-Methode« im Zeitpunkt der Endabnahme des Projekts durch den Kunden. Zur Berücksichtigung potenzieller Projektverluste wurden gemäß §253 Abs. 4 HGB angemessene Wertberichtigungen vorgenommen. Erhaltene Anzahlungen auf unfertige Leistungen wurden gemäß §268 Abs. 5 S. 2 HGB offen von dem Posten »Vorräte« abgesetzt.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände werden zu Nennwerten oder dem niedrigeren beizulegenden Wert angesetzt und – soweit unverzinslich – bei Restlaufzeiten von über einem Jahr auf den Bilanzstichtag abgezinst. Alle erkennbaren Einzelrisiken werden bei der Bewertung berücksichtigt.

Die flüssigen Mittel werden zum Nennwert angesetzt.

Unter den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten werden Ausgaben vor dem Abschlussstichtag ausgewiesen, soweit sie Aufwendungen für einen bestimmten Zeitraum danach darstellen.

Latente Steuern werden für zeitliche Unterschiede zwischen den handelsbilanziellen und steuerlichen Wertansätzen von Vermögensgegenständen, Schulden und Rechnungsabgrenzungsposten unter Einbeziehung von berücksichtigungsfähigen Verlust- und Zinsvorträgen ermittelt. Verlust- und Zinsvorträge sind berücksichtigungsfähig, wenn eine Verrechnung mit steuerpflichtigem Einkommen innerhalb des gesetzlich festgelegten Zeitraums von fünf Jahren genutzt werden kann. Die Ermittlung der latenten Steuern erfolgt auf Basis des kombinierten Ertragsteuersatzes der Gesellschaft von 30,00% (im Vorjahr: 30,00%). Der kombinierte Ertragsteuersatz umfasst Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und Solidaritätszuschlag. Aktive und passive latente Steuern werden saldiert. Eine sich insgesamt ergebende Steuerbelastung wird in der Bilanz als passive latente Steuer angesetzt. Im Falle einer Steuerentlastung wird entsprechend dem Aktivierungswahlrecht auf die Bilanzierung verzichtet.

Das gezeichnete Kapital wird zum Nennwert bilanziert.

Der Wert der Rückstellungen aus der mitarbeiterfinanzierten Altersvorsorge bestimmt sich nach der Wertentwicklung des Aktivwertes der kongruenten Rückdeckungsversicherung unter Anwendung des §253 Abs. 1 S. 3 HGB (wertpapiergebundene Altersvorsorge).

Zusagen im Rahmen der unternehmensfinanzierten Altersvorsorge bestehen in Form von mittelbaren und unmittelbaren Pensionszusagen. Die unmittelbaren Pensionszusagen wurden gemäß §249 Abs. 1 HGB als ungewisse Verbindlichkeiten passiviert.

Die mittelbaren Pensionszusagen sind über eine rückgedeckte Unterstützungskasse finanziert. Da es sich hierbei um mittelbare Pensionszusagen handelt, erfolgt die Bilanzierung der leistungsorientierten Versorgungszusage unter Berücksichtigung des Passivierungswahlrechts nach Art. 28 Abs. 1 S. 2 Einführungsgesetz zum Handelsgesetzbuch (EGHGB). In Höhe einer Deckungslücke, die sich gemäß §246 Abs. 2 HGB als Differenz zwischen dem aus den Zusagen resultierenden Verpflichtungsumfang am Bilanzstichtag und dem Deckungsvermögen am Bilanzstichtag ermittelt, werden Rückstellungen angesetzt. Die beitragsorientierte Versorgungszusage wird bilanziell nicht erfasst.

Die Bewertung der mittelbaren und unmittelbaren Pensionszusagen sowie der Jubiläumszusage erfolgt nach dem international anerkannten Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method). Nach diesem Verfahren errechnet sich die Höhe der Verpflichtungen aus der zum Bilanzstichtag erdienten Anwartschaft unter Berücksichtigung zukünftiger Gehaltsstei-

gerungen. Der ermittelte Betrag wird mit dem von der Deutschen Bundesbank veröffentlichten durchschnittlichen Zinssatz im Falle der Pensionsverpflichtung der letzten 10 Jahre bzw. im Falle der Jubiläumsvpflichtung der letzten 7 Jahre abgezinst, der sich bei einer angenommenen Restlaufzeit von 15 Jahren ergibt. Die Bewertung eines ggf. bestehenden Deckungsvermögens erfolgt zum beizulegenden Zeitwert.

Die anderen Rückstellungen berücksichtigen alle erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen und sind in Höhe des nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrags bewertet. Künftige Preis- und Kostensteigerungen im Zeitpunkt der Erfüllung der Verpflichtung werden berücksichtigt.

Die Verbindlichkeiten sind zu Erfüllungsbeträgen angesetzt.

Unter dem passiven Rechnungsabgrenzungsposten werden Einnahmen vor dem Abschlussstichtag ausgewiesen, soweit sie Erträge für einen bestimmten Zeitraum danach darstellen.

Auf fremde Währung lautende Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr werden am Abschlussstichtag zum Devisenkassamittelkurs umgerechnet. Langfristige Fremdwährungsforderungen und Fremdwährungsverbindlichkeiten werden zum Devisenkassamittelkurs angesetzt, soweit die Entstehungskurse nicht niedriger waren (bei Aktivposten) oder höher lagen (bei Passivposten). Gewinne und Verluste aus der Umrechnung von Fremdwährungsgeschäften in lokale Währung werden erfolgswirksam erfasst und in der Gewinn- und Verlustrechnung gesondert unter den Posten »Sonstige betriebliche Erträge« beziehungsweise »Sonstige betriebliche Aufwendungen« ausgewiesen.

Die Gewinn-und-Verlust-Rechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt.

### III. Ergänzende Angaben zum Abschluss

#### Anlagevermögen

Die Entwicklung des Anlagevermögens ist Bestandteil des Anhangs und in der Anlage zum Anhang separat dargestellt.

Der im Rahmen der Verschmelzung der Steeb Anwendungssysteme GmbH (Jul 2012) aufgedeckte Firmenwert wird über eine betriebliche Nutzungsdauer von 15 Jahren linear abgeschrieben, die der erwarteten wirtschaftlichen Laufzeit der bestehenden Wartungsverträge mit den Endkunden entspricht.

Die Anteile an verbundenen Unternehmen haben sich im Geschäftsjahr um 290 TEUR erhöht. Dies resultiert unter anderem aus nachträglichen Anschaffungskosten an der KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn.

## Vorräte

Unter den Vorräten werden insbesondere unfertige Leistungen im Rahmen von noch nicht abgeschlossenen langfristigen Beratungsprojekten ausgewiesen.

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Vermögensgegenstände

Die sonstigen Vermögensgegenstände haben in Höhe von 45 TEUR (Vorjahr: 37 TEUR) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr. Die Restlaufzeiten der übrigen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Vermögensgegenständen betragen jeweils unter einem Jahr.

Die sonstigen Vermögensgegenstände enthalten in Höhe von TEUR 438 (Vorjahr: 0 TEUR) Steueransprüche, die erst nach dem Abschlussstichtag rechtlich entstehen.

## Forderungen gegen verbundene Unternehmen

Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen setzen sich wie folgt zusammen:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
<b>Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	2.213	1.158
<b>Sonstige Vermögensgegenstände</b>		
Darlehensforderungen	550	1.250
Forderungen aus Gewinnabführungsverträgen	2.855	2.994
Forderungen aus steuerlichen Transferzahlungen	1.387	0
<b>Summe</b>	<b>7.005</b>	<b>5.402</b>

Die Restlaufzeiten betragen jeweils unter einem Jahr.

## Flüssige Mittel

Diese Position enthält den Kassenbestand und die Guthaben bei Kreditinstituten.

## Gezeichnetes Kapital

Zum 30. September 2018 beträgt die Anzahl der ausgegebenen Aktien unverändert 4.982.000 auf den Namen lautende Stückaktien, das Grundkapital der Gesellschaft entsprechend unverändert 14.946.000 EUR. Der rechnerische Nennwert der umlaufenden Aktien beträgt unverändert 3,00 EUR je Aktie.

## Genehmigtes Kapital

Die ordentliche Hauptversammlung vom 11. März 2015 hat – jeweils befristet bis zum 10. März 2020 – die Schaffung eines neuen genehmigten Kapitals von insgesamt 7.473.000 EUR sowie die Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien der All for One Steeb AG bis zu einer Höhe von insgesamt 10% des Grundkapitals beschlossen. Das entspricht bis zu 498.200 auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien. Im Berichtszeitraum hat der Vorstand davon keinen Gebrauch gemacht.

## Bilanzgewinn

Die ordentliche Hauptversammlung vom 15. März 2018 hat unter anderem eine Dividende von 1,20 EUR je Aktie beschlossen, die in Höhe von 5.978 TEUR (Vorjahr: 5.480 TEUR) ausgeschüttet wurde.

Der Bilanzgewinn beträgt 36.126 TEUR (Vorjahr: 29.913 TEUR) und hat sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

### in TEUR

Bilanzgewinn 30. Sep 2017	29.913
Dividendenausschüttung	-5.978
<b>Gewinnvortrag aus dem Vorjahr</b>	<b>23.935</b>
Jahresüberschuss	12.191
<b>Bilanzgewinn 30. Sep 2018</b>	<b>36.126</b>

## Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
<b>Unternehmensfinanzierte Altersversorgung</b>		
Deckungslücke der mittelbaren Pensionszusage (Unterstützungskasse)	85	65
Unmittelbare Pensionszusage	204	176
<b>Mitarbeiterfinanzierte Altersversorgung</b>		
Verpflichtungen aus der mitarbeiterfinanzierten Altersversorgung	4.491	4.438
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens	-4.491	-4.438
<b>Summe</b>	<b>289</b>	<b>241</b>

Bis 1999 bestanden die Pensionspläne der Mitarbeiter überwiegend aus einer leistungsorientierten Versorgung, die auf Beschäftigungsdauer und Entgelt der Mitarbeiter basierte und über eine rechtlich selbstständige Unterstützungskasse im Rahmen der geltenden Geschäftspläne finanziert ist. Die Bilan-

zierung dieser Versorgungszusage erfolgt unter Berücksichtigung des Passivierungswahlrechtes nach Art. 28 Abs. 1 S. 2 EGHGB. In Höhe einer Deckungslücke, die sich als Differenz zwischen dem aus den Zusagen resultierenden Verpflichtungsumfang am Bilanzstichtag und dem Deckungsvermögen am Bilanzstichtag ermittelt, werden Rückstellungen angesetzt. Bei der Ermittlung der Verpflichtung wurden die Richttafeln 2005G von Prof. Dr. Klaus Heubeck als biometrische Rechnungsgrundlagen verwendet sowie ein Rechnungszinssatz von 3,34% (Vorjahr: 3,77%) und ein Rententrend von 1,70% (Vorjahr: 1,70%) zugrunde gelegt. Ferner wurde der unmittelbaren Pensionszusage ein Gehaltstrend von 2,00% (Vorjahr: 2,00%) zugrunde gelegt. Der Rechnungszinssatz entspricht dem von der Deutschen Bundesbank zum Stichtag veröffentlichten Jahresdurchschnittszinssatz der letzten zehn Jahre für eine pauschal angenommene Restlaufzeit von 15 Jahren. Die neuen Richttafeln 2018G von Prof. Dr. Klaus Heubeck wurden am 20. Juli 2018 veröffentlicht. Mangels Wesentlichkeit sind diese im Jahresabschluss zum 30. September 2018 noch nicht angewendet worden. Die bilanzielle Auswirkung aus den neuen Richttafeln wird im Folgejahr erfasst.

Gemäß §253 Abs. 6 HGB ergibt sich ein Unterschiedsbetrag zwischen dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen zehn Geschäftsjahren und dem Ansatz der Rückstellungen nach Maßgabe des entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatzes aus den vergangenen sieben Geschäftsjahren in Höhe von 105 TEUR (Vorjahr: 93 TEUR).

Ab dem Jahr 1999 wurde ein beitragsorientierter Pensionsplan eingeführt, der den alten leistungsorientierten Plan für die Mehrzahl der Mitarbeiter ablöste. Dieser Pensionsplan wurde im Jahr 2011 geschlossen.

Die unmittelbare Pensionszusage wurde in Höhe von 204 TEUR (Vorjahr: 176 TEUR) passiviert.

Im Rahmen des mitarbeiterfinanzierten Altersversorgungsplans werden die Beiträge durch Verzicht der Teilnehmer auf einen Anteil ihres Gehalts geleistet. Im Gegenzug schließt die Gesellschaft Versicherungen mit einem Rückdeckungsversicherer ab, die eine bestimmte Mindestverzinsung garantieren. Die Höhe des Rückversicherungsanspruchs entspricht der Verpflichtung gegenüber den Mitarbeitern.

## Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen setzten sich wie folgt zusammen:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Verpflichtungen aus dem Personalbereich	16.593	15.083
Rückstellungen für ausstehende Rechnungen	1.287	1.883
Rückstellungen für ausstehende Provisionen und Nachlaufkosten	1.093	681
Übrige	1.083	982
<b>Summe</b>	<b>20.056</b>	<b>18.629</b>

Das Zeitwertkonto wird in Geld geführt, so dass für die Ermittlung des Zeitwertguthabens die Leistung aus der Rückdeckungsversicherung maßgeblich ist. Der Aktivwert der Rückdeckungsversicherung beträgt 861 TEUR (Vorjahr: 604 TEUR) und entspricht somit der Höhe der Rückstellung für Zeitwertkonten. Im Geschäftsjahr wurde ein Betrag von 250 TEUR in die Rückdeckungsversicherung einbezahlt (Vorjahr: 208 TEUR). Im Geschäftsjahr wurde das Deckungsvermögen vollständig mit der Rückstellung für Zeitwertkonten verrechnet.

Erträge aus Deckungsvermögen wurden mit Aufwendungen aus Altersversorgungsverpflichtungen und vergleichbaren langfristigen Verpflichtungen in Höhe von 174 TEUR (Vorjahr: 165 TEUR) verrechnet.

## Verbindlichkeiten

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten haben die folgenden Restlaufzeiten:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Restlaufzeit bis 1 Jahr	0	5.000
Restlaufzeit 1 – 5 Jahre	19.500	14.500
Restlaufzeit über 5 Jahre	4.000	4.000
<b>Summe</b>	<b>23.500</b>	<b>23.500</b>

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten betreffen in vollem Umfang Schuldscheindarlehen.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben die folgenden Restlaufzeiten:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Restlaufzeit bis 1 Jahr	13.260	12.092
Restlaufzeit 1 – 5 Jahre	3.972	2.185
Restlaufzeit über 5 Jahre	0	0
<b>Summe</b>	<b>17.232</b>	<b>14.277</b>

Die sonstigen Verbindlichkeiten haben die folgenden Restlaufzeiten:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Restlaufzeit bis 1 Jahr	3.759	3.039
Restlaufzeit 1 – 5 Jahre	0	744
Restlaufzeit über 5 Jahre	0	0
<b>Summe</b>	<b>3.759</b>	<b>3.783</b>

Die übrigen Verbindlichkeiten betreffen Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Für die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen bestehen branchenübliche Eigentumsvorbehalte an den gelieferten Gegenständen.

Bei den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen handelt es sich um Verbindlichkeiten aus dem Lieferungs- und Leistungsverkehr.

Die sonstigen Verbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017
Verbindlichkeiten aus Steuern	2.557	1.943
Verbindlichkeiten aus Erwerb von Beteiligungen	845	1.453
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	357	387
<b>Summe</b>	<b>3.759</b>	<b>3.783</b>

## Passive latente Steuern

Die passiven latenten Steuern gliedern sich wie folgt:

in TEUR	30.09. 2018	30.09. 2017	Veränderung
Steuerlicher Geschäfts- oder Firmenwert	345	517	-172
Pensionsrückstellungen	287	270	17
Sonstige	258	182	76
<b>Aktive latente Steuern</b>	<b>890</b>	<b>969</b>	<b>-79</b>
Verschmelzungsmehrwerte All for One Midmarket Solutions & Services GmbH	293	472	-179
Verschmelzungsmehrwerte Steeb Anwendungssysteme GmbH	4.855	5.595	-740
Sonstige Rückstellungen	104	27	77
<b>Passive latente Steuern</b>	<b>5.252</b>	<b>6.094</b>	<b>-842</b>
	<b>4.362</b>	<b>5.125</b>	<b>-763</b>

Der Überhang aus passiven latenten Steuern wird gemäß §274 HGB bilanziert.

## Gewinn-und-Verlust-Rechnung

### 1. Umsatzerlöse

Mit der Neugruppierung unserer Umsatzerlöse in **Cloud und Software Erlöse** sowie in **wiederkehrende Erlöse** unterstreichen wir die hohe Dynamik, mit der wir unser Geschäft weiter ausbauen. Die Cloud und Software Erlöse enthalten die Umsätze mit Cloud Services und Support sowie die Umsätze mit Software Lizenzen und mit Software Support. In den wiederkehrenden Erlösen sind die vorgenannten Erlöse aus Cloud Services und Support sowie die Umsätze aus Software Support (SAP-Wartung) zusammengefasst.

Die **Umsatzerlöse** gliedern sich wie folgt:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	Veränderung
Cloud Services und Support	49.014	42.658	15%
Software Lizenzen	36.651	33.900	8%
Software Support	84.884	79.316	7%
Consulting und Services	67.092	55.897	20%
Übrige	1.718	1.116	54%
<b>Summe</b>	<b>239.359</b>	<b>212.887</b>	<b>12%</b>

Die Umsätze wurden hauptsächlich im Inland erzielt.

## 2. Sonstige betriebliche Erträge

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** setzen sich wie folgt zusammen:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Sachbezüge von Mitarbeitern	3.041	2.663
Werbekostenzuschüsse	1.535	703
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	905	813
Erträge aus der Herabsetzung von Einzelwertberichtigungen	119	180
Kursgewinne	33	25
Übrige	1.850	1.779
<b>Summe</b>	<b>7.483</b>	<b>6.163</b>

## 3. Periodenfremde Erträge und Aufwendungen

Unter den **sonstigen betrieblichen Erträgen** sind periodenfremde Erträge in Höhe von 1.308 TEUR (Vorjahr: 1.251 TEUR) ausgewiesen. Es handelt sich im Wesentlichen um Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen, Erträge aus der Herabsetzung von Einzelwertberichtigungen sowie Buchgewinnen aus Anlageabgängen.

Unter den **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sind periodenfremde Aufwendungen in Höhe von 9 TEUR (Vorjahr: 132 TEUR) ausgewiesen. Es handelt sich im Wesentlichen um Forderungsverluste sowie Abgänge von Gegenständen des Anlagevermögens.

## 4. Aufwendungen für Altersversorgung

In der Position »Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung« sind **Aufwendungen für Altersversorgung** in Höhe von 572 TEUR (Vorjahr: 558 TEUR) enthalten.

## 5. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** betreffen im Wesentlichen Aufwendungen für Informationsverarbeitung 15.067 TEUR (Vorjahr: 13.063 TEUR), Reise- und Übernachtungskosten 10.559 TEUR (Vorjahr: 8.940 TEUR) sowie Raumkosten 2.853 TEUR (Vorjahr: 2.810 TEUR). In den sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind Kursverluste in Höhe von 32 TEUR (Vorjahr: 35 TEUR) enthalten.

## 6. Erträge aus Beteiligungen

Die Position umfasst **Erträge aus Beteiligungen** in Höhe von 4.590 TEUR (Vorjahr: 9.380 TEUR).

## 7. Erträge auf Grund eines Gewinnabführungsvertrages

Die Position umfasst **Erträge auf Grund eines Gewinnabführungsvertrages** in Höhe von 2.855 TEUR (Vorjahr: 2.994 TEUR).

## 8. Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge

In den **sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträgen** sind Erträge aus der Abzinsung in Höhe von 43 TEUR (Vorjahr: 1 TEUR) enthalten.

## 9. Abschreibungen auf Finanzanlagen

Auf Grund einer voraussichtlich dauernden Wertminderung ist auf eine Finanzanlage eine außerplanmäßige Abschreibung in Höhe von 100 TEUR erfolgt.

## 10. Zinsen und ähnliche Aufwendungen

In den **Zinsen und ähnlichen Aufwendungen** sind Aufwendungen aus der Aufzinsung in Höhe von 16 TEUR (Vorjahr: 59 TEUR) enthalten.

## 11. Verbundene Unternehmen

Die **sonstigen Zinsen und ähnlichen Erträge** betreffen mit 31 TEUR (Vorjahr: 49 TEUR) verbundene Unternehmen.

Die Erträge aus Beteiligungen sowie die Erträge auf Grund eines Gewinnabführungsvertrages betreffen in vollem Umfang verbundene Unternehmen.

## IV. Sonstige Angaben

### Vorschlag zur Ergebnisverwendung

Der Vorstand und der Aufsichtsrat der All for One Steeb AG schlagen vor, den Bilanzgewinn zum 30. September 2018 in Höhe von 36.126 TEUR wie folgt zu verwenden:

in TEUR	
1. Verteilung an die Aktionäre (1,20 EUR Dividende je Aktie)	5.978
2. Einstellung in Gewinnrücklagen	0
3. Gewinnvortrag	30.148
<b>4. Bilanzgewinn</b>	<b>36.126</b>

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Es bestehen sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen in Höhe von 34.570 TEUR (Vorjahr: 20.649 TEUR). Davon betreffen 171 TEUR (Vorjahr: 200 TEUR) verbundene Unternehmen.

Darüber hinaus besteht ein Bestellobligo für Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 234 TEUR (Vorjahr: 4.247 TEUR).

Im Rahmen des Erwerbs der Beteiligung inside Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg, wurden im Vorjahr neben einer fixen Kaufpreiszahlung von 5,2 Mio. EUR auch zusätzliche Kaufpreistraten sowie eine Earn-Out Komponente vereinbart, die von der weiteren Geschäftsentwicklung künftiger Geschäftsjahre abhängt.

Die All for One Steeb AG hat sich gegenüber der KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn, sowie der avantum consult AG, Düsseldorf, bis zum 30. September 2019 zur Verlustübernahme entsprechend §302 AktG verpflichtet.

Des Weiteren besteht seit dem Vorjahr mit der OSC AG, Lübeck, ein Gewinnabführungsvertrag, der auch zur Verlustübernahme verpflichtet.

### Beteiligungsverhältnisse

Die Gesellschaft ist am Bilanzstichtag an folgenden Unternehmen mit mindestens 20% beteiligt:

Gesellschaft	Beteiligungsquote	Währung	Jahresabschluss	Eigenkapital	Jahresergebnis
<b>Unmittelbare Beteiligungen</b>					
Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz	100,0%	TEUR	30.09.2018	2.218	488
		TCHF		2.510	567
All for One Steeb GmbH, Wien/Österreich	100,0%	TEUR	30.09.2018	2.252	1.252
AC Automation Center Sàrl, Luxemburg/Luxemburg	100,0% (davon mittelbar 10,0%)	TEUR	30.09.2018	6.016	1.942
AC Automation Center SA/NV, Zaventem/Belgien	100,0%	TEUR	30.09.2018	499	135
All for One Steeb Yazılım Servisleri Limited Sirketi, Istanbul/Türkei	100,0%	TEUR	30.09.2018	634	375
		TTRY		4.413	1.966
KWP INSIDE HR GmbH, Heilbronn/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	4.486	135
avantum consult AG, Düsseldorf/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	1.935	784
ALLFOYE Managementberatung GmbH, Düsseldorf/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	-479	-255
OSC AG, Lübeck/Deutschland <sup>1)</sup>	100,0%	TEUR	30.09.2018	2.010	0
Grandconsult GmbH, Filderstadt/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	1.079	-2
WEBMAXX GmbH, München/Deutschland	73,7%	TEUR	30.09.2018	623	192
B4B Solutions GmbH, Graz/Österreich	70,0%	TEUR	30.09.2018	-678	-288
<b>Mittelbare Beteiligungen</b>					
KWP Austria GmbH, Wien/Österreich	100,0%	TEUR	30.09.2018	474	34
KWP France S.à.r.l., Entzheim/Frankreich	100,0%	TEUR	30.09.2018	43	-49
KWP Czech s.r.o., Prag/Tschechien	100,0%	TEUR	30.09.2018	135	25
		TCZK		3.465	637
KWP Professional Services GmbH, Hamburg/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	620	271
OSC Smart Integration GmbH, Hamburg/Deutschland	100,0%	TEUR	30.09.2018	720	95
B4B Solutions GmbH, Ratingen/Deutschland	70,0%	TEUR	30.09.2018	-1.444	-1.243
OSC Business Xpert GmbH, Burgdorf/Deutschland	51,0%	TEUR	30.09.2018	214	70

1) Seit dem Geschäftsjahr 2016/17 besteht mit der OSC AG, Lübeck, ein Gewinnabführungsvertrag.



Das Eigenkapital in Fremdwahrung wurde jeweils mit dem Stichtagskurs, das Jahresergebnis in Fremdwahrung mit dem jeweiligen Durchschnittskurs umgerechnet.

Die Angaben beziehen sich auf den jeweiligen nationalen handelsrechtlichen Jahresabschluss.

### **Übernahme 25,1% der Anteile an der Grandconsult GmbH**

Die All for One Steeb AG hat im November 2017 weitere Geschäftsanteile von 25,1% an der Grandconsult GmbH im Rahmen einer Call Option aus dem Anteilskaufvertrag 2015 übernommen und hält somit nun 100% der Anteile an der Gesellschaft.

### **Mitglieder des Aufsichtsrats**

Josef Blazicek (selbstständiger Kaufmann, Vorsitzender), Peter Brogle (selbstständiger Kaufmann, stellvertretender Vorsitzender bis 15. Mär 2018), Paul Neumann (Vorstand der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich, stellvertretender Vorsitzender seit 15. Mär 2018), Peter Fritsch (Geschäftsführer der BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich, sowie Organmitglied weiterer Gesellschaften der BEKO-Gruppe), Dr. Rudolf Knünz (Vorstandsvorsitzender der Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, Mitglied seit 15. Mär 2018), Maria Caldarelli (Leiterin Legal & Compliance, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, Mitglied seit 26. Feb 2018), Jörgen Dalhoff (Organisationsentwicklung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland), Detlef Mehlmann (Leiter Business Development International, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, ausgeschieden), Nicole Schultheiß (Assistentin der Geschäftsleitung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, Mitglied vom 30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018).

Im Laufe des Berichtsjahres wurde der Aufsichtsrat neu zusammengesetzt. An der Hauptversammlung vom 15. März 2018 wurde erstmals Dr. Rudolf Knünz in den 6-köpfigen Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt. Dr. Knünz ist Vorstandsvorsitzender der Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, die zusammen mit der UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, 50,14% der Aktien an der All for One Steeb AG hält. Von den Aktionären erneut in den Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt wurden zudem Josef Blazicek (selbstständiger Kaufmann), Paul Neumann (Vorstand der Unternehmens Invest AG und Geschäftsführer der UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien/Österreich) sowie Peter Fritsch (Geschäftsführer der BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich). Nicht mehr zur Wahl stand Peter Brogle (selbstständiger Kaufmann), der dem Aufsichtsrat der All for One Steeb AG seit dem Jahr 2000 angehört hat.

Vom 30. November 2017 bis zur Neuwahl der Arbeitnehmervertreter am 26. Februar 2018 ist Nicole Schultheiß (Assistentin der Geschäftsleitung, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland) als Ersatzmitglied für Detlef Mehlmann (Leiter Business Development International, All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland) aufgrund seiner bereits vor Beginn des aktuellen Berichtsjahres erfolgten Bestellung zum gesetzlichen Vertreter eines von der Gesellschaft abhängigen Unternehmens in das Aufsichtsratsgremium der All for One Steeb AG nachgerückt.

Von den Arbeitnehmern wurden im Rahmen der Drittelmitbestimmung am 26. Februar 2018 neu Maria Caldarelli (Leiterin Legal & Compliance) sowie erneut Jörgen Dalhoff (Organisationsentwicklung) beide All for One Steeb AG, in den neu formierten Aufsichtsrat der Gesellschaft gewählt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats waren im Berichtsjahr im Sinne von §125 Abs. 1 Satz 5 Aktiengesetz Mitglieder in Aufsichtsräten und Kontrollgremien folgender Gesellschaften:

**Josef Blazicek:** KTM Industries AG, Wels/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats), Pankl Racing Systems AG, Kapfenberg/Österreich (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats), Pierer Industrie AG, Wels/Österreich (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats), WVerwaltungsAG, Wels/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats bis 24. Apr 2018), QINO AG, Hünenberg/Schweiz (Vorsitzender des Verwaltungsrats bis Mär 2018), QINO Group Holding AG, Hünenberg/Schweiz (Vorsitzender des Verwaltungsrats bis Mär 2018), Qino Management and Advisory Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board), Qino JB Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board seit Feb 2018), Qino Pipe Ltd., Limassol/Zypern (Executive Director of The Board seit Jun 2018).

**Peter Brogle** (stellvertretender Vorsitzender bis 15. Mär 2018): alupak AG, Belp/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats), Nahrin AG, Sarnen/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats), Neumatt-Park AG, Hünenberg/Schweiz (Präsident des Verwaltungsrats bis 11. Dez 2017), Similasan AG, Jonen/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats).

**Paul Neumann:** keine

**Peter Fritsch:** TRIPLAN AG, Bad Soden/Deutschland (stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats).

**Dr. Rudolf Knünz** (Mitglied seit 15. Mär 2018): Ganahl Aktiengesellschaft, Frastanz/Österreich (Vorsitzender des Aufsichtsrats).

**Maria Caldarelli** (Mitglied seit 26. Feb 2018): keine

**Jörgen Dalhoff**: keine

**Detlef Mehlmann** (ausgeschieden): keine

**Nicole Schultheiß** (Mitglied vom 30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018): keine

#### Aufsichtsratsvergütung

Die Gesamtbezüge des Aufsichtsrats teilen sich wie folgt auf:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Josef Blazicek	65	43
Peter Brogle (bis 15. Mär 2018)	13	18
Paul Neumann (seit 11. Nov 2016)	25	13
Peter Fritsch	23	20
Dr. Rudolf Knünz (seit 15. Mär 2018)	8	–
Maria Caldarelli (seit 26. Feb 2018)	7	–
Jörgen Dalhoff	13	10
Detlef Mehlmann (ausgeschieden)	–	10
Nicole Schultheiß (30. Nov 2017 bis 26. Feb 2018)	3	–
<b>Summe</b>	<b>157</b>	<b>114</b>

#### Mitglieder des Vorstands

Der Vorstand bestand im Berichtsjahr aus Lars Landwehrkamp (Vorstandssprecher seit Mai 2007) und Stefan Land (Finanzvorstand seit April 2008). Mitgliedschaften der Vorstandsmitglieder in Kontrollgremien im Sinne des §125 Abs. 1 Satz 5 Aktiengesetz beschränken sich auf verschiedene Tochtergesellschaften der All for One Steeb AG. Die Bezüge der Mitglieder des Vorstands aus allen Beschäftigungsverhältnissen bei Gesellschaften des Konsolidierungskreises für das Geschäftsjahr 2017/18 umfassen Gehälter, Boni (erfolgsabhängige Bestandteile) sowie Sachbezüge für Pkw, Versicherungen und Vorsorge. Die Mitglieder des Vorstands waren im Berichtsjahr im Sinne von §125 Abs. 1 Satz 3 Aktiengesetz Mitglieder in Aufsichtsräten und Kontrollgremien folgender Beteiligungen:

**Lars Landwehrkamp:** Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz (Mitglied des Verwaltungsrats), AC Automation Center SA/NV, Zaventem/Belgien (Chairman of the Board), OSC AG, Lübeck/Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats), avantum consult AG, Düsseldorf/Deutschland (Mitglied des Aufsichtsrats).

**Stefan Land:** Process Partner AG, St. Gallen/Schweiz (Präsident des Verwaltungsrats), AC Automation Center SA/NV, Zaventem/Belgien (Board Member), OSC AG, Lübeck/Deutschland (Vorsitzender des Aufsichtsrats), avantum consult AG, Düsseldorf/Deutschland (Vorsitzender des Aufsichtsrats).

#### Vorstandsvergütung

Für den Ausweis der Vorstandsvergütung werden, gemäß Empfehlungen des Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 24. Juni 2014, die Werte der gewährten Zuwendungen für das Berichtsjahr sowie die Zuflüsse, also die Auszahlungsbeiträge für das Berichtsjahr, gesondert aufgeführt.

## Lars Landwehrkamp

Gewährte Zuwendungen in TEUR	Lars Landwehrkamp – Vorstandssprecher seit 5/2007			
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018 (Min)	10/2017 – 09/2018 (Max)
Festvergütung	336	336	336	336
Nebenleistungen <sup>1</sup>	61	60	61	61
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>397</b>	<b>396</b>	<b>397</b>	<b>397</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	581	605	0	581
Mehrjährige variable Vergütung <sup>2</sup>				
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	104	24	0	104
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>685</b>	<b>629</b>	<b>0</b>	<b>685</b>
Versorgungsaufwand	81	81	81	81
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.162</b>	<b>1.106</b>	<b>477</b>	<b>1.162</b>

1) Beinhaltet den Sachbezug für Pkw und Aufwendungen für die Kranken-/Pflegeversicherung

2) Die variablen gewährten Zuwendungen basieren auf Schätzwerten

Zufluss in TEUR	Lars Landwehrkamp – Vorstandssprecher seit 5/2007	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Festvergütung	336	336
Nebenleistungen <sup>1</sup>	61	60
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>397</b>	<b>396</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	605	538
Mehrjährige variable Vergütung		
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	0	0
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>605</b>	<b>538</b>
Versorgungsaufwand	81	81
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.083</b>	<b>1.015</b>

1) Nebenleistungen beinhalten den Sachbezug für Pkw (fiktive Auszahlung) und Auszahlungen für Kranken-/Pflegeversicherung

2) Der Zufluss aus der einjährigen variablen Vergütung betrifft jeweils das vorherige Geschäftsjahr

## Stefan Land

Gewährte Zuwendungen in TEUR	Stefan Land – Finanzvorstand seit 4/2008			
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	10/2017 – 09/2018 (Min)	10/2017 – 09/2018 (Max)
Festvergütung	252	252	252	252
Nebenleistungen <sup>1</sup>	18	18	18	18
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>270</b>	<b>270</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	398	403	0	404
Mehrjährige variable Vergütung <sup>2</sup>				
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	83	24	0	83
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>480</b>	<b>427</b>	<b>0</b>	<b>486</b>
Versorgungsaufwand	45	45	45	45
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>795</b>	<b>742</b>	<b>315</b>	<b>801</b>

1) Beinhaltet den Sachbezug für Pkw und Aufwendungen für die Kranken-/Pflegeversicherung

2) Die variablen gewährten Zuwendungen basieren auf Schätzwerten

Zufluss in TEUR	Stefan Land – Finanzvorstand seit 4/2008	
	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Festvergütung	252	252
Nebenleistungen <sup>1</sup>	18	18
<b>Summe feste Vergütung</b>	<b>270</b>	<b>270</b>
Einjährige variable Vergütung <sup>2</sup>	403	353
Mehrjährige variable Vergütung		
Zielerreichung abhängig vom kumulierten Ergebnis je Aktie des Zeitraums 10/2014 bis 09/2019	0	0
<b>Summe variable Vergütung</b>	<b>403</b>	<b>353</b>
Versorgungsaufwand	45	45
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>718</b>	<b>667</b>

1) Nebenleistungen beinhalten den Sachbezug für Pkw (fiktive Auszahlung) und Auszahlungen für Kranken-/Pflegeversicherung

2) Der Zufluss aus der einjährigen variablen Vergütung betrifft jeweils das vorherige Geschäftsjahr

Die Gesamtvergütung (gewährte Zuwendungen) für die beiden Vorstände, Lars Landwehrkamp und Stefan Land, für das aktuelle Berichtsjahr beträgt insgesamt 1.957 TEUR (Vorjahr: 1.848 TEUR), der Zufluss beträgt insgesamt 1.801 TEUR (Vorjahr: 1.682 TEUR). Der variable Anteil dieser Gesamtvergütung beläuft sich auf 1.165 TEUR (Vorjahr: 1.056 TEUR) und enthält Schätzwerte. Diese können von den im Rahmen der Endabrechnung ermittelten Beträgen abweichen.

Ein Zufluss aus der mehrjährigen variablen Vergütung ist im aktuellen Berichtsjahr nicht erfolgt. Zudem wurden im Berichtsjahr an den Vorstand keine Optionen auf Aktien der All for One Steeb AG ausgegeben und keine Darlehen gewährt. Unübliche Transaktionen mit nahestehenden Personen sind nicht erfolgt.

In den Vorstandsverträgen ist geregelt, dass im Falle der vorzeitigen Abberufung das jeweilige Vorstandsmitglied seine Grundvergütung bis zum Vertragsende erhält. Zudem erhält

das jeweilige Vorstandsmitglied bis zum Vertragsende die jährliche variable Vergütung zu dem mittleren Zielerreichungsgrad der letzten beiden Jahre und die langfristige Vergütungskomponente mit einem Zielerreichungsgrad von 100%.

#### Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Geschäftsjahr 2017/18 waren durchschnittlich 923 (Vorjahr: 821) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Diese verteilen sich auf die Beschäftigungsgruppen wie folgt:

	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017
Leitende Angestellte <sup>1</sup>	19	15
Angestellte	904	806
<b>Summe</b>	<b>923</b>	<b>821</b>

1) Darin enthalten 2 Vorstände

### **Mitteilungen über Stimmrechtsanteile an der All for One Steeb AG nach §21 Abs. 1 und §25a Abs. 1 Wertpapierhandelsgesetz (WpHG)**

Zum 30. September 2018 bestehen Beteiligungen an der Gesellschaft, die nach den Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) wie folgt mitgeteilt und veröffentlicht worden sind:

1. Die **BEKO HOLDING AG** (seit 31. Dezember 2015: BEKO HOLDING GmbH & Co KG), Nöhagen, Österreich, hat uns gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 16. März 2011 mitgeteilt, dass die Stimmrechtsanteile der BEKO HOLDING AG an der All for One Midmarket AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 am 12. März 2011 die Schwellen von 50%, 30%, 25%, 20%, 15% unterschritten und an diesem Tag 11,11% (das entspricht 540.000 Stimmrechten) betragen haben.

2. **Prof. Ing. Peter Kotauczek**, Österreich, hat uns zur BEKO HOLDING GmbH & Co. KG, Nöhagen, Österreich (vormals: BEKO HOLDING AG) gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 8. Januar 2016 einen Gesamtstimmrechtsanteil aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 11,58% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 576.742 Stimmrechten, die Prof. Ing. Peter Kotauczek gemäß §22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet werden. Die vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person lautet wie folgt:

- Prof. Ing. Peter Kotauczek
- BEKO HOLDING GmbH
- BEKO HOLDING GmbH & Co KG (Stimmrechtsanteil: 11,58%)

3. **Dr. Rudolf Knünz**, Österreich, hat uns zur Unternehmens Invest AG und UIAG Informatik-Holding GmbH, beide Wien, Österreich, gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 22. November 2016 über den Abschluss einer Stimmrechtsvereinbarung zwischen Tochterunternehmen (acting in concert) aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 50,14% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 2.497.746 Stimmrechten, die Dr. Rudolf Knünz gemäß §22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zugerechnet werden. Die vollständige Kette der Tochterunternehmen beginnend mit der obersten beherrschenden Person lautet wie folgt:

- Dr. Rudolf Knünz
- Knünz GmbH
- Robotec GmbH
- Knünz Invest Beteiligungs GmbH
- Unternehmens Invest AG (Stimmrechtsanteil: 50,14%)
- UIAG Informatik-Holding GmbH (Stimmrechtsanteil: 50,14%)

4. Die **MainFirst SICAV**, Senningerberg, Luxemburg, hat uns gemäß §21 Abs. 1 WpHG am 2. Juni 2017 einen Gesamtstimmrechtsanteil aus Aktien der All for One Steeb AG, Filderstadt-Bernhausen, Deutschland, ISIN: DE0005110001, WKN: 511000 in Höhe von 7,74% mitgeteilt. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stimmrechte (4.982.000) entspricht dieser Gesamtstimmrechtsanteil 385.607 Stimmrechten.

Die Gesamtzahl der Stimmrechte der All for One Steeb AG beträgt unverändert 4.982.000 Stimmrechte.

### **Honorare an die Abschlussprüfer**

Die Angaben zum Honorar des Abschlussprüfers sind gemäß §285 Nr. 17 HGB im Konzernanhang der All for One Steeb AG enthalten.

### **Ereignisse nach dem Bilanzstichtag**

Mit Wirkung zum 1. Januar 2019 übernimmt die All for One Steeb AG alle Anteile an der TalentChamp Consulting GmbH, Wien/Österreich. Der entsprechende Anteilskaufvertrag wurde am 30. November 2018 unterzeichnet. Das Unternehmen gilt als ausgewiesener Talent Management und Cloud-Spezialist im deutschsprachigen Raum, erzielt jährliche Umsatzerlöse von über 4 Mio. EUR, beschäftigt derzeit 35 Mitarbeiter und kann weit über 150 erfolgreiche SuccessFactors Projekte vorweisen. Damit übernimmt die All for One Steeb die Marktführerschaft im deutschsprachigen SAP Cloud HR Markt an. Bei der Transaktion handelt es sich um einen Unternehmenszusammenschluss nach IFRS 3. Die Gesellschaft wird ab dem 1. Januar 2019 vollkonsolidiert. Der vorläufige Gesamtkaufpreis für den Erwerb aller Anteile an TalentChamp liegt im Bereich eines mittleren einstelligen Millionenbetrags zuzüglich einer erfolgsabhängigen, zweijährigen Earn-out Komponente. Die Ermittlung der Kaufpreisallokation steht noch aus. Aussagen zum Erlös und zum Ergebnis des zusammengeschlossenen Unternehmens können daher noch nicht getroffen werden.

Weitere berichtspflichtige Ereignisse nach dem 30. September 2018 sind nicht eingetreten.

### **Corporate Governance, nichtfinanzielle Erklärung, Entgeltbericht, Erklärung zur Unternehmensführung**

Die Berichte und Erklärungen zu den oben stehenden Themen befinden sich auf der Homepage der Gesellschaft unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich Investor Relations.

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp  
Vorstandssprecher

Stefan Land  
Vorstand

## Entwicklung des Anlagevermögens der All for One Steeb AG, Filderstadt

### Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018

Anschaffungs- und Herstellungskosten				
in TEUR	01.10.2017	Zugänge	Abgänge	30.09.2018
<b>I. Immaterielle Vermögensgegenstände</b>				
1. Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	49.571	260	130	49.701
2. Geschäfts- oder Firmenwert	10.022	0	0	10.022
3. Geleistete Anzahlungen	0	181	0	181
	<b>59.593</b>	<b>441</b>	<b>130</b>	<b>59.904</b>
<b>II. Sachanlagen</b>				
1. Technische Anlagen und Maschinen	22.720	7.828	429	30.119
2. Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	4.553	421	72	4.902
3. Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	2.529	0	2.529
	<b>27.273</b>	<b>10.778</b>	<b>501</b>	<b>37.550</b>
<b>III. Finanzanlagen</b>				
1. Anteile an verbundenen Unternehmen	48.278	290	0	48.568
2. Ausleihungen an verbundene Unternehmen	0	800	0	800
3. Sonstige Ausleihungen	77	0	56	21
	<b>48.355</b>	<b>1.090</b>	<b>56</b>	<b>49.389</b>
<b>Summe</b>	<b>135.221</b>	<b>12.309</b>	<b>687</b>	<b>146.843</b>

	Kumulierte Abschreibungen			Buchwerte		
	Abschreibungen des Geschäftsjahres		Abgänge	30.09.2018	30.09.2018	30.09.2017
	01.10.2017					
	28.500	3.556	117	31.939	17.762	21.071
	3.897	668	0	4.565	5.457	6.125
	0	0	0	0	181	0
	<b>32.397</b>	<b>4.224</b>	<b>117</b>	<b>36.504</b>	<b>23.400</b>	<b>27.196</b>
	14.320	4.483	425	18.378	11.741	8.400
	2.774	605	66	3.313	1.589	1.779
	0	0	0	0	2.529	0
	<b>17.094</b>	<b>5.088</b>	<b>491</b>	<b>21.691</b>	<b>15.859</b>	<b>10.179</b>
	0	100	0	100	48.468	48.278
	0	0	0	0	800	0
	0	0	0	0	21	77
	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>49.289</b>	<b>48.355</b>
	<b>49.491</b>	<b>9.412</b>	<b>608</b>	<b>58.295</b>	<b>88.548</b>	<b>85.730</b>

# Lagebericht

der All for One Steeb AG, Filderstadt.  
Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017  
bis zum 30. September 2018.

<b>1. GRUNDLAGEN DES UNTERNEHMENS</b>	<b>21</b>
1.1. Allgemeine Informationen	21
1.2. Strategie	21
1.3. Geschäftsmodell und Portfolio	22
1.4. Kunden	23
1.5. Mitarbeiter	23
1.6. Steuerungssystem: finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren	24
<b>2. WIRTSCHAFTSBERICHT</b>	<b>24</b>
2.1. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen	24
2.2. Akquisitionen	25
2.3. Geschäftsverlauf	25
2.3.1. Entwicklung der Ertragslage	26
2.3.2. Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage	27
2.3.3. Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage	28
<b>3. CHANCEN- UND RISIKOBERICHT</b>	<b>28</b>
3.1. Chancenmanagement	29
3.2. Risikomanagement System	32
3.3. Internes Kontrollsystem und Compliance Management System	32
3.4. Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung	33
3.5. Einzelrisiken im Überblick	33
3.6. Gesamtrisikoprofil	40
<b>4. PROGNOSEBERICHT</b>	<b>40</b>
<b>5. SONSTIGE ANGABEN</b>	<b>42</b>
5.1. Abhängigkeitsbericht	42
5.2. Erklärung zur Unternehmensführung	42
5.3. Vergütungsbericht	42
5.4. Übernahmerelevante Angaben	43



## 1. Grundlagen des Unternehmens

### 1.1. Allgemeine Informationen

Die All for One Steeb AG, Filderstadt/Deutschland, gilt als führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand im deutschsprachigen Markt. Die Gesellschaft notiert im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse (ISIN DE000 5110001, WKN 511 000).

#### All for One Steeb AG

»All for One Steeb AG«, »All for One Steeb«, »Gesellschaft« oder »Unternehmen« bezeichnet in diesem Lagebericht – sofern nicht anders vermerkt – die All for One Steeb AG als Muttergesellschaft.

#### Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr 2017/18 der All for One Steeb AG begann am 1. Oktober 2017 und endete am 30. September 2018. Die korrespondierende Vorjahresperiode umfasst demnach den Zeitraum vom 1. Oktober 2016 bis zum 30. September 2017.

#### Rundungsdifferenzen

Sofern nicht anders vermerkt, ermitteln wir die Prozentangaben in diesem Lagebericht auf Basis der Werte in TEUR. Dadurch können – etwa bei der Addition von Angaben in Mio. EUR – vereinzelt geringfügige Rundungsdifferenzen auftreten.

#### Geschlechtsform

Aus Vereinfachungsgründen verwenden wir nur eine Geschlechtsform. Jede andere Geschlechtsform ist darin ausdrücklich mit eingeschlossen.

#### Vorausschauende Aussagen

Dieser Lagebericht enthält Aussagen, die sich auf die zukünftige Entwicklung der All for One Steeb AG sowie wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Entwicklungen beziehen. Diese Aussagen stellen Einschätzungen dar, die wir auf Basis der uns zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Lageberichts zur Verfügung stehenden Informationen getroffen haben. Sollten die zugrunde gelegten Annahmen nicht eintreffen oder etwa weitere Chancen oder Risiken eintreten, so können die tatsächlichen Ergebnisse von den zurzeit erwarteten Ergebnissen abweichen.

#### Nichtfinanzielle Erklärung und »Entgeltbericht«

Unsere nichtfinanzielle Erklärung haben wir in Form eines gesonderten Berichts (»zusammengefasste nichtfinanzielle Konzernklärung« gemäß §315b Handelsgesetzbuch bzw. DRS 20 Tz. 248) auf unserer Homepage im Bereich Investor Relations veröffentlicht. Darin enthaltene Angaben, die nicht den Konzern, sondern lediglich das Einzelunternehmen All for One Steeb AG betreffen, sind in unserer zusammengefassten

nichtfinanziellen Konzernklärung gesondert gekennzeichnet (§298 Absatz 2 Satz 3 Handelsgesetzbuch). Auch unseren Bericht zur Gleichstellung und Entgeltgleichheit (»Entgeltbericht«) haben wir in Form eines gesonderten Berichts im Investor Relations Bereich auf unserer Homepage veröffentlicht.

### 1.2. Strategie

Die All for One Steeb AG gilt nach eigener Einschätzung als führendes IT- und Beratungshaus und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand und ist die Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Mittelstandsmarkt. Als strategischer Partner in allen Aspekten der Digitalisierung wollen wir unsere Kunden umfassend und dauerhaft betreuen, ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und so hohe wiederkehrende Erlöse erzielen. Eine Schlüsselrolle kommt dabei unseren Cloud Services zu. Unser Branchen- und Vertriebsfokus liegt schwerpunktmäßig auf Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, der Automobilzuliefer- und der Konsumgüterindustrie in den deutschsprachigen Ländern. Als Gründungsmitglied von United VARs, dem weltweiten Netzwerk führender SAP-Mittelstandspartner, bieten wir unseren stark exportorientierten Kunden auch vor Ort in über 90 Ländern der Welt ein umfassendes Beratungs- und Serviceangebot.

Das Voranschreiten der Digitalen Transformation verändert unser gesamtes Umfeld schnell und einschneidend (»disruptiv«). Um die Chancen dieser Entwicklungen konsequent zu nutzen und die gleichfalls erhöhten Risiken zu begrenzen, arbeiten wir intensiv an der Weiterentwicklung unserer Strategie. So positionieren wir uns verstärkt als ganzheitlich integrierter Anbieter mit einem gezielt weiter ausgebauten Portfolio für den Mittelstand sowie für die Fachabteilungen von Großunternehmen.

Marktbeobachter wie ISG (Information Services Group GmbH, Frankfurt), PAC (Pierre Audoin Consultants GmbH, München), Lünendonk (Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim) oder die Crisp Research AG, Kassel, zählen uns auch in Teilmärkten, etwa bei Cloud Transformation, Big Data, Business Analytics und Performance Management, Human Capital und Application Management Services oder Managed Communications und Collaboration zu den führenden IT-Dienstleistern (vergl. unter anderem *Provider Lens Managed Services and Transformation – Midmarket, ISG, 2018; Provider Lens SAP HANA Services, ISG, 2018; PAC Radar SAP Services, 2017*). Im »Deutschland Test Digital Champion / Unternehmen mit Zukunft« stehen wir auf Platz 1 der Unternehmen in der Informations- und Telekommunikationsbranche (*Quelle: Focus Money, Ausgabe 10/2018*). Außerhalb von IT-Markt Rankings wurde die All for One Steeb AG im aktuellen Berichtsjahr erstmals auch branchenunabhängig bei »Großer Preis des Mittelstandes 2018« als eines der besten Unternehmen ausgezeichnet.

### 1.3. Geschäftsmodell und Portfolio

Mit unserem Geschäftsmodell, das Geschäftsprozess-, Technologie- und Strategie-Know-how mit intelligenten IT-Lösungen und Services zusammenführt, begleiten wir alle Unternehmensbereiche unserer Kunden rund um Digitalisierung ganzheitlich und aus einer Hand. Unser Gesamtleistungsangebot zielt damit auf sämtliche Facetten einer digitalen Unternehmenstransformation. Darin eingeschlossen sind Themenfelder wie etwa Strategie, Geschäftsmodell, Produkt- und Serviceinnovation, Geschäftsabläufe in allen Fachbereichen, Unternehmensorganisation und -kultur, Neues Arbeiten, Lieferketten [»Digital Supply Chain«] und Kundeninteraktion [»Customer Experience«]. Unsere Kunden können so die Digitale Transformation besser meistern, Innovationen schneller und sicherer umsetzen und ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern. Den Betrieb der Anwendungslandschaften koordinieren und überwachen [»orchestrieren«] wir aus der Cloud.

Zur Ausrichtung unseres Portfolios und unseres Geschäftsmodells auf neue Wachstumsfelder nutzen wir konsequent und aktiv die Chancen neuer, aussichtsreicher Technologien und Anwendungen, vor allem von SAP, zunehmend auch von Microsoft und IBM, die wir mit eigenen Lösungen und Services ergänzen.

#### Branchenfokussierte Leistungsangebote

Eine wesentliche Säule unseres integrierten Geschäftsmodells bilden eigene Branchenlösungen auf Basis einer neu entwickelten Geschäftsprozessbibliothek [»Scope Items«] für SAP S/4HANA. Sie enthält Geschäftsabläufe und Business Szenarien unserer Zielbranchen, die einfach und schnell vom Kunden getestet und aktiviert werden können. Mit diesem neuartigen Angebot richten wir uns vor allem an Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau, an die Automobilzulieferindustrie sowie an die Konsumgüterindustrie. Wir wollen so eine Führungsrolle beim Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA im Mittelstand einnehmen und die Marktdurchdringung in unseren Kernmärkten weiter ausbauen.

#### Vertrieb und Kundenbetreuung

In Deutschland, Österreich und der Schweiz betreuen wir unsere Kunden schwerpunktmäßig mit eigenen Vertriebs-, Beratungs- und Supportressourcen. Neben unserer Schlüsselkundenbetreuung [»Key Account Management«] sowie geographisch und themenbezogen ausgerichteten Direktvertriebsteams gehört dazu auch ein indirekter Vertriebskanal »All for One Steeb Businesspartner«. Mit unseren Partnern arbeiten wir »wie aus einer Hand« zusammen, um unsere Kunden möglichst umfassend und ganzheitlich zu betreuen. Unsere Beratung in der deutschsprachigen Region erfolgt kundennah aus einer Vielzahl von Standorten.

Für die weltweite Betreuung unserer Kunden haben wir in 2006 das Partnernetzwerk United VARs gegründet, das durch starke lokale Präsenz in heute über 90 Ländern professionelle Vor-Ort-Services und eine Betreuung nach einheitlichen Qualitätsstandards und anerkannten Projektmethoden bietet. Für die All for One Steeb AG bedeutet United VARs nicht nur ein hohes Maß an Effizienz und Leistungsfähigkeit zur weltweiten Vor-Ort-Betreuung internationaler Kunden, sondern ist zudem Schlüssel zur Kundengewinnung in unseren stark exportorientiert Zielmärkten im deutschsprachigen Raum. United VARs ist zudem einer von lediglich neun »SAP Global Platinum Reseller«.

#### SAP-Partnerschaft, SAP-Ökosystem, Partnerschaft mit Microsoft und weitere bedeutende Partnerschaften

All for One Steeb betreut die nach eigener Einschätzung größte installierte SAP-Mittelstandskundenbasis in der deutschsprachigen Region direkt, d.h. im Rahmen von Softwarewartungsverträgen sowie Cloud Verträgen. Daher steht die Partnerschaft mit SAP im Zentrum unseres Tagesgeschäfts. Auch SAP selbst unterstreicht den hohen Stellenwert, den die All for One Steeb AG im SAP-Mittelstandsmarkt einnimmt. So wurde All for One Steeb im Berichtsjahr von SAP mehrfach für herausragende Leistungen ausgezeichnet (u.a. SAP Pinnacle Award 2018 SAP Hybris Partner of the Year). Zudem hat SAP die All for One Steeb AG mit Blick auf ihr umfassendes Lösungs und Service Portfolio vielfältig zertifiziert (etwa: »SAP-Certified Provider of Cloud Services«, »SAP-Certified Provider of HANA Operation Services«, viele weitere). Deutlich weiter ausgebaut wurde im Berichtsjahr zudem die Partnerschaft mit Microsoft, unter anderem als »Microsoft Hosting Partner Gold«, »Microsoft Access and Identity Partner Gold« und als »Microsoft Shared Computer Activation Partner«. Zusätzliche Impulse erfährt unsere erweiterte Partnerschaft mit Microsoft aus dem Umstand, dass auch SAP und Microsoft selbst ihre Zusammenarbeit im Berichtsjahr weiter intensiviert haben. Über SAP, Microsoft und auch IBM hinaus arbeitet All for One Steeb zudem eng mit Technologiepartnern wie etwa NetApp, Cisco und VmWare zusammen.

#### Wettbewerb

All for One Steeb ist einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt. Neben ERP-Herstellern und Systemhäusern außerhalb von SAP befinden sich unter den Wettbewerbern auch andere SAP-Reseller, Microsoft Partner und international tätige IT-Dienstleister. Zudem konkurriert die Gesellschaft mit Fachbereichslösungen spezialisierter Anbieter etwa für Personalmanagement, für den Finanzbereich oder für Vertrieb und Marketing. Unter den Mitbewerbern befinden sich zudem SAP-Beratungseinheiten großer internationaler IT-Dienstleistungskonzerne sowie verstärkt auch kundeneigene IT-Aktivitäten.

### 1.4. Kunden

Als strategischer Partner unterstützen wir unsere Kunden ganzheitlich in allen Aspekten der Digitalen Transformation, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, ihre Geschäftsabläufe durchgängiger und leistungsfähiger zu gestalten, die

Sicherheit und die Verfügbarkeit ihrer unternehmenskritischen Softwareanwendungen und Systeme zu erhöhen und damit nachhaltig erfolgreich am Markt zu agieren. Zudem unterstützen wir unsere Kunden mit Strategie-, Software-, Technologie- und Prozess-Innovationen bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle genauso wie bei der vorausschauenden Planung, Steuerung und Analyse von Geschäftsentwicklungen. Unser besonderes Augenmerk gilt zudem dem »Human Capital« etwa zur Schaffung neuer Arbeitswelten im Rahmen von umfassenden Digitalisierungsprojekten. Dazu arbeiten wir auf allen Ebenen eng mit unseren Kunden zusammen. Unser umfassendes Kundenkommunikationsprogramm umfasst unter anderem regelmäßige, stufengerechte Event Formate. Zudem nutzen wir in hohem Maße und sehr gezielt eigene Online und Social Media-Kanäle, um mit Kunden zu kommunizieren. Damit fördern wir aktiv den Erfahrungsaustausch unter den Kunden und ihren Abteilungen und Bereichen. Zudem erhalten wir so einen frühzeitigen Einblick und Mitwirkungsmöglichkeiten bei neuen Entwicklungen und Anwendungsfeldern.

### 1.5. Mitarbeiter

Für ein IT-Dienstleistungsunternehmen ist nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg eng mit hochqualifizierten und motivierten Mitarbeitern verbunden. Konsequente und nachhaltige Personalentwicklung bildet daher eine tragende Säule unserer Wachstumsstrategie. Wir wollen so den hohen Leistungswillen unserer Mitarbeiter im Hinblick auf herausragende Servicequalität und hohe Kundenzufriedenheit erhalten und fördern und zudem den Umfang unserer Personalressourcen passend zu unseren Wachstumsplänen steuern.

Gleichfalls wollen wir unser Image als attraktiver Arbeitgeber weiter steigern und dem hohen Fachkräftemangel besser entgegenwirken. So haben wir im aktuellen Berichtsjahr unsere Recruiting-Strategie neu ausgerichtet. Ihren Kernbestandteil bildet »Zuhause bei All for One Steeb«. In dieser »Homestory« zeigen Mitarbeiter und Vorstand, wie sie ihr ganz privates Umfeld und Arbeiten bei All for One Steeb miteinander in Einklang bringen. Die breit angelegte »Corporate Influencer Kampagne« umfasst unter anderem Videos und E-Books in Verbindung mit digitalen Stellenanzeigen und unserem Arbeitgeberprofil auf den für Jobsuchende bedeutenden Social Media-Kanälen sowie im Karrierebereich auf unserer Homepage. Punkte wie spannende Aufgaben, flexible Arbeitszeiten in gelebter Homeoffice-Kultur, Zeitwertkonten für Auszeiten, Teilzeitbeschäftigungen und viele weitere Benefits kommen hier stets besonders zur Geltung. Mit »UP Talent«, unserem Programm zur Talententwicklung, machen wir »High Potentials« fit für zukünftige Herausforderungen. Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung unserer Führungskultur erheben wir systematisch und ermitteln dazu unter anderem jährlich einen Führungskultur-Index.

Insgesamt konnten wir die Anzahl und Qualität der Bewerbungen auf unsere vielen offenen Stellen weiter erhöhen. Dazu haben auch spezielle Incentive Programme (»Mitarbeiter werben Mitarbeiter«) beigetragen. Bei Arbeitgeberbewertungen, die stark auf Mitarbeiterbewertungen in führenden Online Personalportalen wie Kununu und XING basieren, wurden wir mehrfach ausgezeichnet. So zählen wir unter anderem zu »Deutschlands beste Arbeitgeber« (*Focus, 2018*) und »Deutschlands beste Jobs mit Zukunft« (*Focus, 2018*).

Auch auf Seiten der Ausbildung engagiert sich All for One Steeb stark. Wir bieten Ausbildungsplätze, unter anderem für Fachinformatik, Systemintegration oder Anwendungsentwicklung, IT-Systemkaufmann und Kaufmann für Büromanagement. Wir kooperieren mit Hochschulen bei der Ausbildung von Studenten des Accounting und Controlling (Bachelor of Arts), Wirtschaftsinformatik oder Informatik (beide Bachelor of Science). Darüber hinaus werden Semester-, Bachelor- und Masterarbeiten betreut. Wir gehen Schul- und Hochschulpatenschaften ein und bieten Schülern und Studenten Orientierungstage und Praktika an. Für Auszubildende genauso wie für Trainees – Hochschulabsolventen, die wir etwa zu SAP S/4HANA Beratern ausbilden – haben wir zudem spezifische Ausbildungsprogramme entwickelt, um unseren hohen Bedarf an praxisnah ausgebildeten Fachkräften besser abzudecken.

Die Gehälter beinhalten neben einer fixen Vergütung zusätzliche leistungsorientierte variable Anteile sowie stets auch eine ergebnisorientierte Komponente. Die Höhe der variablen Anteile und der ergebnisorientierten Komponente ist abhängig vom Tätigkeitsbereich und von der Stellung im Unternehmen.

Die Fortsetzung unseres Wachstumskurses hängt ganz entscheidend vom weiteren Personalaufbau ab. Der Fachkräftemangel hat sich im aktuellen Berichtsjahr weiter erhöht. Die Personalmärkte erweisen sich als überaus eng. Daher haben wir uns im Personal Recruiting weiter verstärkt und haben zudem unsere Ausbildungsaktivitäten deutlich forciert. Trotz eines erhöhten Wettbewerbs bei der Rekrutierung gut ausgebildeter Fachkräfte zur Besetzung der vielen offenen Positionen in unserer Branche genauso wie bei unseren Kunden konnten wir die Mitarbeiterbindung von 94,4% (2016/17) auf 95,5% steigern. Auch der Gesundheitsindex hat sich gegenüber dem Vorjahr erhöht und beträgt nunmehr 97,7% (2016/17: 97,5%). Die Ermittlung dieser beiden nicht finanziellen Leistungsindikatoren ist im Punkt 1.6 (Steuerungssystem) erläutert.

#### **Vielfalt im Unternehmen (»Diversity«)**

Qualifikation, fachliche Eignung und »kultureller Fit« gelten für uns als die entscheidenden Kriterien bei der Besetzung von Stellen und Positionen. Gleichfalls sprechen wir entlang unseres »Diversity Konzepts« verstärkt gezielt Bewerberinnen an und fördern die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, bieten wir etwa auch auf den

Führungsebenen Teilzeitmodelle an, ermöglichen generell das Arbeiten aus dem Home Office und unterstützen bei der Suche und Auswahl von passenden Kinder- und Altenbetreuungsmodellen.

Unsere im Sommer 2015 gefassten »Diversity Ziele« dienen uns langfristig als Richtschnur und hatten daher auch für das aktuelle Berichtsjahr unverändert Bestand. So hatten wir uns zum Ziel gesetzt, den Frauenanteil für die zweite Managementebene der All for One Steeb AG auf mindestens 10% (Stand 30. Sep 2018: 0%, 30. Sep 2017: 0%), für die dritte Managementebene der Gesellschaft auf mindestens 20% (Stand 30. Sep 2018: 18%, 30. Sep 2017: 20%) zu erhöhen. Somit haben wir unsere Langfristziele im Mehrjahresvergleich auch weiterhin nur teilweise erreicht. Für zusätzliche Impulse könnten hier auch unser im aktuellen Berichtsjahr neu konzipiertes und erstmals aufgesetztes Talententwicklungsprogramm (»UP Talent«) sorgen.

Zudem hatte der Aufsichtsrat im Mai 2015 beschlossen, mit dem Frauenanteil im Vorstand die Zielgröße von 20% erreichen zu wollen und den Frauenanteil im Aufsichtsrat auf mindestens 16,66% zu steigern. Auch hier haben wir unsere Langfristziele weiterhin nur teilweise erreicht. So konnte im aktuellen Berichtsjahr der Frauenanteil im Aufsichtsrat auf 16,66% (Stand 30. Sep 2017: 0%) erhöht werden. Im Vorstand liegt der Frauenanteil unverändert bei 0% (Stand 30. Sep 2017: 0%).

Auch kleine Schritte, etwa unsere regelmäßigen »Girls Days«, mit denen wir Schülerinnen stärker an technische Berufsfelder heranführen wollen, sollten langfristig unsere »Diversity« stärken. Insgesamt ist unser Frauenanteil in der All for One Steeb AG zum Berichtsjahresende auf 28,9% (30. Sep 2017: 28,0%) bezogen auf 1.005 Mitarbeiter (30. Sep 2017: 865 Mitarbeiter) gestiegen. Über Maßnahmen zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männer insbesondere auch mit Blick auf die Entgeltgleichheit berichten wir in unserem gesonderten Entgeltbericht auf unserer Homepage im Bereich Investor Relations.

## 1.6. Steuerungssystem: finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren

Da in einem Dienstleistungsunternehmen wie der All for One Steeb AG dem Faktor »Personal« in vielerlei Hinsicht eine wichtige Bedeutung zukommt, umfasst unser Steuerungssystem folgende **nicht finanzielle Leistungsindikatoren**:

### Mitarbeiterbindung

Unser Geschäftserfolg hängt wesentlich von der Qualität ab, mit der wir Geschäftspartner wie Kunden, Lieferanten oder Aktionäre betreuen. Personelle Kontinuität und die Fähigkeit, auf dieser Basis nachhaltig stabile und belastbare Geschäftspartnerbeziehungen aufzubauen und zu erhalten, beeinflusst die Wahrnehmung unserer Betreuungsqualität erheblich. Als

Steuerungsgröße dazu dient uns deshalb die Mitarbeiterbindung (100% minus Verhältnis von ungewollten Abgängen zum Personalbestand am Anfang der Berichtsperiode plus den Zugängen im Berichtsjahr).

### Gesundheitsindex

Unser Gesundheitsmanagement-Programm zielt darauf ab, die hohe Leistungsfähigkeit unseres Personals zu erhalten und weiter auszubauen. Zudem wollen wir damit möglichen krankheitsbedingten Ausfällen proaktiv entgegenwirken. Als Steuerungsgröße dazu dient uns deshalb der Gesundheitsindex (100% minus Anzahl Krankentage bezogen auf die Sollarbeits-tage einer Berichtsperiode).

Die nicht finanziellen Steuerungsgrößen werden gruppenweit durchgängig nach einheitlicher Systematik ermittelt, analysiert und geplant und im Hinblick auf ihre Zielerreichung wie auf ihren Einfluss auf die Erreichung der finanziellen Ziele überwacht. Unser Prognosebericht (vergl. Punkt 4) enthält auch Angaben zu den nicht finanziellen Leistungsindikatoren. Auf der Ebene von Tochtergesellschaften, Abteilungs- und Teamleitungen kommen zudem weitere, nicht finanzielle Leistungsindikatoren zur Feinsteuerung zum Einsatz. Dabei handelt es sich jedoch überwiegend um rein qualitative Zielgrößen. So sind etwa in den Zielvereinbarungen vieler Mitarbeiter aus der Beratung konkrete Qualifizierungsmaßnahmen verankert.

Neben den nicht finanziellen Leistungsindikatoren beinhaltet das Steuerungssystem der All for One Steeb AG **finanzielle Leistungsindikatoren**, und zwar nach IFRS, obwohl für die Muttergesellschaft All for One Steeb AG der Jahresabschluss – abweichend vom Konzern – nach HGB aufzustellen ist. Wie im Vorjahr kamen dazu auch im aktuellen Berichtsjahr 2017/18 unverändert die beiden Steuerungsgrößen Umsatzerlöse (IFRS) und operatives Ergebnis (EBIT, IFRS) zur Anwendung. Beide Steuerungsgrößen sind im Hinblick auf einen möglichst nachhaltig profitablen Wachstumskurs aufeinander abgestimmt und werden – entlang der Geschäftsplanung – jährlich in ihrer absoluten Höhe neu angepasst.

## 2. Wirtschaftsbericht

### 2.1. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

#### Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft zeigte sich im aktuellen Berichtsjahr erstaunlich robust, trotz einer starken Zunahme verschiedenster Spannungsfelder. Lange Zeit sah es so aus, als dürfte die Wirtschaftsleistung insgesamt ähnlich stark zulegen, wie der 2,2% Anstieg im Vorjahr (*Quelle: Ifo-Institut, Spiegel Online, 19. Jun 2018*). Erst gegen Ende des Berichtsjahres kam es vermehrt zu Anzeichen von Nachfragerückgängen, vor allem aus

dem Ausland. Gleichzeitig hat sich der Fachkräftemangel weiter akzentuiert. Führende Wirtschaftsforscher (RWI, DIW, ifo Institut, IfW, IWH) nahmen diese Anzeichen zum Anlass, ihre Prognosen für das Kalenderjahr 2018 von 2,2 Prozent auf nunmehr 1,7 Prozent zurückzunehmen (*Quelle: Gemeinschaftsdiagnose Herbst, Spiegel Online, 27. Sep 2018*). Auch unsere stark exportabhängigen Zielmärkte, der Maschinen- und Anlagenbau und die Automobilzulieferindustrie, haben im Jahresverlauf ihre positiven Erwartungen zunächst bestätigt, ehe auch hier vermehrte Anzeichen von konjunkturellen Eintrübungen zu vernehmen waren. Angesichts dynamischer Auftragsgänge sowie guter Perspektiven erhöhte der VDMA (Verband Deutscher Maschinen und Anlagenbau) im Jahresverlauf zunächst seine Produktionsprognose für 2018 von real plus 3 auf plus 5 Prozent (*Quelle: VDMA, 23. Apr 2018*). Auch der Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie e.V. (ZVEI), dem viele unserer Kunden aus der Zulieferindustrie angehören, sieht sich mit den bis dato erzielten Produktionszuwächsen auf Kurs seiner Erwartungen für das Kalenderjahr 2018, ein prognostiziertes Produktionswachstum von real plus 3 Prozent (*Quellen: ZVEI, 23. Apr und 9. Aug 2018*). Anders als in den vorgenannten, sehr exportabhängigen Branchen wird die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Zielmarkt der Konsumgüterindustrie stark von den privaten Konsumausgaben bestimmt. Die Konsumkonjunktur erwies sich im aktuellen Berichtsjahr in Deutschland als intakt. Anzeichen für eine bevorstehende Eintrübung sind bis dato nicht erkennbar. Für Auftrieb sorgten insbesondere Lohnzuwächse und ein Anstieg der Anzahl der Erwerbstätigen zur Jahresmitte 2018 auf 44,8 Mio., ein Plus von 0,6 Mio. gegenüber dem Vorjahr (*Quellen: GfK-Konsumklima, 26. Jul 2018; Handelsblatt, 14. Aug 2018*).

### **Entwicklung der IT-Märkte und Auswirkungen auf All for One Steeb**

In den IT-Märkten in Deutschland sorgt die bis dato robuste gesamtwirtschaftliche Entwicklung für zusätzlichen Rückenwind. Marktbeobachter rechnen hier für 2018 mit einem Wachstum von 1,9 Prozent auf 154,7 Mrd. EUR. Deutlich stärker als der IT-Gesamtmarkt soll der deutsche Markt für Software (plus 6,3% auf 24,4 Mrd. EUR) und für IT-Services (plus 2,6% auf 40,0 Mrd. EUR) in 2018 expandieren. Als Hauptwachstumstreiber gilt die fortschreitende Digitalisierung der Gesamtwirtschaft. Immer mehr Unternehmen befassen sich mit dem Einsatz von Technologien für IT-Sicherheit (67 Prozent), Cloud Computing (61 Prozent), Internet der Dinge (48 Prozent), Industrie 4.0 (47 Prozent), Big Data (43 Prozent) und Digitalen Plattformen (33 Prozent). Jedes vierte Unternehmen (26 Prozent) prüft zudem bereits Zukunftstechnologien wie Blockchain und künstliche Intelligenz. Insbesondere die Perspektive auf den verstärkten Einsatz solcher Technologien lassen den Markt für Unternehmenssoftwarelösungen beständig in Richtung neuer Anwendungsfelder wachsen (»Intelligent Enterprise«). Entsprechend gut ist die Stimmung. So hatte der Bitkom-Index, ein Konjunkturbarometer der Umsatzerwartungen aller IT-Unternehmen, im ersten Halbjahr 2018 mit 78 Punkten (Vorjahr: 71 Punkte) einen neuen historischen Höchstwert erreicht. Als

größtes Wachstumshemmnis gilt der weiter gestiegene Fachkräftemangel. Die Zahl der unbesetzten Stellen für IT-Spezialisten in Deutschland hat mittlerweile die Marke von 55.000 offenen Stellen (März 2017: rund 50.000) übersprungen (*Quellen: Bitkom, Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, Feb/Mär/Mai 2018*).

SAP, weltgrößter Hersteller von Unternehmenssoftware, hat im aktuellen Berichtsjahr seine Echtzeit-Anwendungsplattform SAP HANA weiter forciert vermarktet, mit SAP S/4HANA die Markteinführung einer ganz neuen Generation von Business Software weiter vorangetrieben und das Portfolio seiner Cloud-Anwendungen erneut deutlich erweitert. Bei der Vermarktung dieser erweiterten Angebote nehmen insbesondere die führenden Partner wie All for One Steeb einen immer größeren Raum ein. Microsoft, der weltweit größte Softwarehersteller überhaupt, hat zudem im Berichtsjahr seine Ausrichtung auf Cloud (»Infrastructure as a Service«) stark und erfolgreich forciert und mit Microsoft Azure eine Plattform für die Nutzung von SAP-Lösungen aus der Public Cloud geschaffen, der wir große Chancen einräumen.

Vorgenannte Entwicklungen zusammengenommen sorgten im Hinblick auf IT-Investitionen im Berichtsjahr für eine insgesamt robuste Nachfrage. Über die IT-Abteilung hinaus konnten wir vor allem auch bei den Fachabteilungen (»Lines of Business«) sowie in umfassenden Digitalisierungsprojekten zunehmend auch beim Top Management (»C-Level«) unser Lösungs- und Dienstleistungsangebot platzieren und unser Cloudgeschäft deutlich ausbauen.

## **2.2. Akquisitionen**

Akquisitionen bedeuten für uns Investitionen in Kunden, Mitarbeiter, Know-how und Wachstum. Daher verstärken wir uns gezielt mit strategischen Unternehmenskäufen über unsere organische Geschäftsentwicklung hinaus. Im November 2017 haben wir unsere Anteile an der Grandconsult GmbH, Filderstadt, von 74,9% auf 100% erhöht. Neben der Identifikation von möglichen zukünftigen Akquisitionen haben wir uns im aktuellen Geschäftsjahr verstärkt mit der Integration von Transaktionen aus weiter zurückliegenden Jahren befasst.

## **2.3. Geschäftsverlauf**

Auch im Geschäftsjahr 2017/18 konnte die All for One Steeb AG ihren Wachstumskurs weiter fortsetzen. Im Vorjahresvergleich wurde der Umsatz um 13% auf 239,4 Mio. EUR (2016/17: 212,9 Mio. EUR) gesteigert. Unsere starke Marktposition, unsere ausgeprägte Kundenfokussierung, unser integriertes Geschäftsmodell sowie hohe Investitionen in zukünftige Wachstumsfelder haben maßgeblich zu dieser Entwicklung beigetragen. Das Betriebsergebnis ist um 33% auf 10,2 Mio. EUR (2016/17: 7,7 Mio. EUR) angestiegen. Die Eigenkapitalquote lag auf dem Vorjahresniveau von 47%. Die Nettoverschuldung

(Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich flüssiger Mittel) betrug 3,9 Mio. EUR (30. Sep 2017: 10,7 Mio. EUR). Die Analyse dieser Entwicklung erfolgt in den folgenden Abschnitten.

### Prognose 2017/18 und tatsächliche Entwicklung

Abgeleitet aus unserer Konzernplanung nach IFRS (vergl. Punkt 1.6, Steuerungssystem: finanzielle und nicht finanzielle Leistungsindikatoren) wollten wir entlang unserer **finanziellen Leistungsindikatoren** im Geschäftsjahr 2017/18 die Umsätze der All for One Steeb AG (IFRS) auf 215 Mio. bis 230 Mio. EUR sowie das EBIT (IFRS) auf 12 Mio. bis 14 Mio. EUR steigern. Das Geschäftsjahr 2017/18 haben wir mit einem Umsatz (IFRS) in Höhe von 242,5 Mio. EUR (2016/17: 218,8 Mio. EUR) sowie einem aus unserem Steuerungssystem (vergl. Punkt 1.6, Steuerungssystem) abgeleiteten EBIT (IFRS) in Höhe von 15,7 Mio. EUR (2016/17: 13,8 Mio. EUR) abgeschlossen. Damit wurde unsere aus der Konzernplanung (IFRS) abgeleitete Prognose für die All for One Steeb AG umsatzseitig und ergebnisseitig jeweils deutlich übertroffen. Mehr Kunden als von uns erwartet haben in Gesamtprojekte zur Vorbereitung für den Umstieg auf die neue Generation von Unternehmenssoftware, SAP S/4HANA, investiert. Die einzelnen Erlösarten unseres integrierten Geschäftsmodells ziehen sich im Rahmen von Gesamtprojekten gegenseitig nach oben. Alle Erlösarten, im Einzelnen die Umsätze mit Softwarelizenzen und Support, die Erlöse mit Cloud Services und Support sowie die Consulting und Services Umsätze lagen über unseren Erwartungen. Aufgrund von Unterschieden zwischen HGB und IFRS bei den Kriterien für die Umsatzrealisierung (Percentage of Completion Methode) liegen die Umsatzerlöse nach IFRS (2017/18: 242,3 Mio. EUR) höher als die Umsätze nach HGB (2017/18: 239,4 Mio. EUR). Das Betriebsergebnis (HGB) 2017/18 in Höhe von 10,2 Mio. EUR liegt im Vergleich zum EBIT (IFRS) 2017/18 (15,7 Mio. EUR) vor allem aufgrund zusätzlicher Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen und aufgrund fehlender anteiliger Margenrealisierung aus Teilfertigstellung von Beratungsaufträgen deutlich niedriger als das EBIT nach IFRS.

Die Analyse der Umsatz- und Ergebnisentwicklung (HGB) gegenüber dem Berichtszeitraum des Vorjahres (2016/17) erfolgt im Punkt 2.3.1 (Entwicklung der Ertragslage). Der überproportionale Anstieg des EBIT (IFRS) um 14% auf 15,7 Mio. EUR (2016/17: 13,8 Mio. EUR) gegenüber der Umsatzentwicklung (IFRS, plus 11% von 218,8 Mio. auf 242,3 Mio. EUR) ist vor allem auf den starken Anstieg der sonstigen betrieblichen Erträge (IFRS, erhöhte Marketing Zuschüsse aufgrund der hohen Lizenzverkäufe) zurückzuführen.

Bei den **nicht finanziellen Leistungsindikatoren** hatten wir uns für die Mitarbeiterbindung und den Gesundheitsindex zum Ziel gesetzt, das Vorjahresniveau im aktuellen Berichtsjahr in etwa zu halten (+/- 0,5%-Punkte). Beim Gesundheitsindex wurde ein Wert von 97,7% (2016/17: 97,5%) erzielt. Die Mitarbeiterbindung hingegen betrug im aktuellen Berichtsjahr 95,5%

(2016/17: 94,4%). Die Analyse der Entwicklung der nicht finanziellen Leistungsindikatoren gegenüber dem Berichtszeitraum des Vorjahres (2016/17) erfolgt im Punkt 1.5 (Mitarbeiter).

### 2.3.1. Entwicklung der Ertragslage

Die nachfolgende Übersicht verdeutlicht die Entwicklung der Umsatzerlöse und der Ertragslage:

in TEUR	10/2017 – 09/2018	10/2016 – 09/2017	Delta
Umsatzerlöse	239.359	212.887	12%
Bestandsveränderung	3.390	5.256	-36%
Sonstige betriebliche Erträge	7.483	6.163	21%
Materialaufwand	-105.981	-97.845	8%
<b>Rohergebnis</b>	<b>144.251</b>	<b>126.461</b>	<b>14%</b>
Personalaufwand	-88.193	-78.462	12%
Abschreibungen	-9.312	-8.653	8%
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-36.576	-31.689	15%
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>10.170</b>	<b>7.657</b>	<b>33%</b>

#### Ausweis der Umsatzerlöse, Erlösarten neu gruppiert

Mit der Neugruppierung unserer Umsatzerlöse in **Cloud und Software Erlöse** sowie in **wiederkehrende Erlöse** unterstreichen wir die hohe Dynamik, mit der wir unser Geschäft weiter ausbauen. Die Cloud und Software Erlöse enthalten die Umsätze mit Cloud Services und Support sowie die Umsätze mit Software Lizenzen und mit Software Support. In den wiederkehrenden Erlösen sind die vorgenannten Erlöse aus Cloud Services und Support sowie die Umsätze aus Software Support (SAP-Wartung) zusammengefasst.

Im aktuellen Berichtsjahr haben die Unternehmen unserer installierten Kundenbasis vermehrt in Gesamtprojekte zur Vorbereitung für den Umstieg auf die neue Generation von Unternehmenssoftware, SAP S/4HANA, investiert. Zudem haben wir erneut zahlreiche Neukunden gewonnen, deren Einführungsprojekte bereits mit der neuen Software Generation begonnen wurden. Insbesondere im Rahmen solcher Gesamtprojekte ziehen sich die einzelnen Erlösarten unseres integrierten Geschäftsmodells gegenseitig nach oben.

So konnte die All for One Steeb AG ihre Umsatzerlöse im Geschäftsjahr 2017/18 insgesamt um 12% auf 239,4 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr steigern. Gleichfalls wurde bei allen Erlösarten ein deutliches Plus erzielt. Die Entwicklung der Cloud und Software Erlöse (plus 9% auf 170,5 Mio. EUR, Anteil: 71% vom Umsatz) sowie der wiederkehrenden Erlöse (plus 10% auf 133,9 Mio. EUR, Anteil: 56% vom Umsatz) unterstreichen die Dynamik im Zuge des bevorstehenden Generationswechsels von SAP ERP auf SAP S/4HANA. Die Cloud und Software Erlöse enthalten die Umsätze mit Cloud Services und Support (plus 15%

auf 49,0 Mio. EUR) sowie die Umsätze mit Software Lizenzen (plus 8% auf 36,7 Mio. EUR) und mit Software Support (plus 7% auf 84,9 Mio. EUR). Transformationsprojekte benötigen zudem aktive Begleitung. Bei den Umsätzen mit Consulting und Services verzeichneten wir einen Anstieg um 20% auf 67,1 Mio. EUR. Die Bestandsveränderungen an unfertigen Leistungen haben sich um 1,9 Mio. EUR verringert (2016/17: Erhöhung um 5,3 Mio. EUR) und enthält vor allem bereits gestartete Beratungsprojekte, die noch nicht oder nur teilweise abgeschlossen sind.

Die Position sonstige betriebliche Erträge ist um 21% auf 7,5 Mio. EUR (2016/17: 6,2 Mio. EUR) gestiegen. Darin enthalten sind unter anderem Sachbezüge des Personals.

Der Materialaufwand ist – deutlich unterproportional zur Umsatzentwicklung – um 8% auf 106,0 Mio. EUR (2016/17: 97,8 Mio. EUR) angestiegen. Sowohl bei den im Materialaufwand enthaltenen Aufwendungen für den Bezug von Softwarelizenzen und Softwarewartungsverträge als auch bei den Aufwendungen für den Einbezug externer Beratungsressourcen aus unserem Partnernetzwerk konnte ein unterproportionaler Anstieg verzeichnet werden, sodass die Materialaufwandsquote (Materialaufwand bezogen auf den Umsatz) insgesamt von 46% (2016/17) auf nunmehr 44% (2017/18) zurückgeführt werden konnte. Das Rohergebnis konnte somit um 14% auf 144,3 Mio. EUR (2016/17: 126,5 Mio. EUR) gesteigert werden. Durch den weiteren Personalaufbau ist der Personalaufwand um 12% – und damit proportional zum Umsatz – auf 88,2 Mio. EUR (2016/17: 78,5 Mio. EUR) gestiegen. Die Abschreibungen sind insgesamt um 0,7 Mio. auf 9,3 Mio. EUR (2016/17: 8,7 Mio. EUR) gestiegen. Darin enthalten sind Abschreibungen auf Sachanlagen in Höhe von 5,1 Mio. EUR (2016/17: 3,9 Mio. EUR). Dieser deutliche Anstieg ist vor allem auf hohe Investitionen in den Ausbau unserer Managed Cloud Services Infrastruktur in den Rechenzentren im Zuge der starken Marktresonanz zurückzuführen. Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände hingegen sind auf 4,2 Mio. EUR (2016/17: 4,7 Mio. EUR) zurückgegangen. Der deutliche Anstieg der Position sonstige betriebliche Aufwendungen um 4,9 Mio. auf 36,6 Mio. EUR (2016/17: 31,7 Mio. EUR) resultiert aus der Geschäftsausweitung, die zu einem überproportionalen Anstieg der Aufwendungen für Informationsverarbeitung sowie der Reise- und Übernachtungskosten geführt haben.

Der deutliche Anstieg des Betriebsergebnisses um 34% auf 10,2 Mio. EUR (2016/17: 7,7 Mio. EUR) ist daher vor allem vom unterproportionalen Verlauf der Entwicklung des Materialaufwands (plus 8%) sowie des proportionalen Personalaufwands (plus 12%) bestimmt, während der Umsatz um 13% gesteigert werden konnte. Gleichfalls verzeichneten wir erhöhte Aufwendungen und Investitionen in den Ausbau zukünftiger Wachstumsfelder. So haben wir die Konzeption unserer Rechenzentren erweitert und in neue Technologien investiert, unser digi-

tales Marketing ausgebaut und unseren Vertrieb verstärkt. Unsere Branchen- und Zusatzlösungen wurden auf der Basis von SAP S/4HANA neu entwickelt. Zudem haben wir stark in Ausbildung und Wissensmanagement mit Blick auf die Digitale Transformation investiert.

Der Steueraufwand ist im Berichtsjahr auf 4,2 Mio. EUR (2016/17: 3,5 Mio. EUR) angestiegen. Die Gewinne der OSC AG werden aufgrund des Gewinnabführungsvertrags auf der Ebene der All for One Steeb AG versteuert. Der Jahresüberschuss ging von 15,6 Mio. EUR (2016/17) auf 12,2 Mio. EUR (2017/18) zurück.

### 2.3.2. Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage

#### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Finanzmanagement bedeutet bei All for One Steeb AG vor allem Liquiditätsmanagement, Kapitalstrukturmanagement sowie das Management von Zinsen und Währungen. Einen besonderen Schwerpunkt des Finanzmanagements bildet zudem die Überwachung und Einhaltung der Auflagen der Schuldscheindarlehen zur Unternehmensfinanzierung. Näheres zu den Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken enthält der Chancen- und Risikobericht (vergl. Punkt 3).

#### Bilanz

Gegenüber dem 30. September 2017 ist die Bilanzsumme von 130,3 Mio. auf 142,8 Mio. EUR zum 30. September 2018 angestiegen. Der Anstieg der Bilanzsumme ist vor allem auf nachfolgend erläuterte Entwicklungen zurückzuführen.

Die immateriellen Vermögensgegenstände sind von 27,2 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 23,4 Mio. EUR (30. Sep 2018) zurückgegangen. Diese Entwicklung beruht vor allem auf planmäßigen Abschreibungen kompensiert durch unwesentliche Zugänge des Berichtsjahres.

Vor allem aufgrund von Technologieinvestitionen in den Ausbau unserer Rechenzentren zur Erweiterung unserer Cloud Services sind die Sachanlagen von 10,2 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 15,9 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 10,8 Mio. EUR in Sachanlagen investiert. Die Finanzanlagen befinden sich mit 49,3 Mio. EUR leicht über dem Vorjahresniveau von 48,4 Mio. EUR.

Die Vorräte liegen in Summe nahezu bei null (2016/17: 1,3 Mio. EUR). Darin enthalten sind einerseits bereits gestartete, jedoch noch nicht vollständig zu Ende geführte Beratungsprojekte in Höhe von 31,4 Mio. EUR (30. Sep 2017: 28,0 Mio. EUR), andererseits erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen in Höhe von 31,4 Mio. EUR (30. Sep 2017: 26,7 Mio. EUR).

Die gesamthafte Entwicklung der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände zeigt ein deutliches Plus von 4,2 Mio. auf 31,8 Mio. EUR (30. Sep 2018). Diese Entwicklung ist vor al-

lem auf den Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 2,7 Mio. EUR auf 23,0 Mio. EUR (30. Sep 2018) im Zuge der Geschäftsausweitung zurückzuführen. Der Anstieg der flüssigen Mittel von 12,8 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 19,6 Mio. EUR (30. Sep 2018) enthält zudem die Zunahme der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 3,0 Mio. EUR auf 17,2 Mio. EUR (30. Sep 2018).

Die Rückstellungen sind im Geschäftsjahr 2017/18 um 4,5 Mio. auf 23,3 Mio. EUR (30. Sep 2018) stark gestiegen. Darin enthalten sind vor allem Steuerrückstellungen in Höhe von 3,0 Mio. EUR (30. Sep 2017: 0).

Die Veränderung der Verbindlichkeiten, eine Zunahme um 2,7 Mio. auf 46,5 Mio. EUR (30. Sep 2018), resultiert größtenteils aus der Erhöhung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 3,0 Mio. auf 17,2 Mio. EUR (30. Sep 2018), eine Folge der starken Geschäftsausweitung.

Das Ergebnis des Berichtsjahres lag um 6,2 Mio. EUR über der Dividendenausschüttung für das Vorjahr. Daher ist das Eigenkapital von 61,6 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 67,8 Mio. EUR (30. Sep 2018) angestiegen. Die Eigenkapitalquote betrug damit unverändert 47% (30. Sep 2017: 47%). Die Nettoverschuldung (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten abzüglich flüssiger Mittel) ist auf 3,9 Mio. EUR (30. Sep 2017: 10,7 Mio. EUR) zurückgegangen.

Insgesamt zeigt die Finanzlage zum 30. September 2018 einen Anstieg der flüssigen Mittel von 12,8 Mio. EUR (30. Sep 2017) auf 19,6 Mio. EUR (30. Sep 2018).

#### **Schuldscheindarlehen**

Um unsere Unternehmensfinanzierung entlang der geplanten Geschäftsentwicklung auszurichten, günstige Finanzierungsbedingungen langfristig zu sichern und einen erweiterten Rahmen für zusätzliches Wachstum zu schaffen, hatten wir bereits im Berichtsjahr 2016/17 unsere Finanzierungsstruktur weiter verbessert und dazu unser Portfolio an Schuldscheindarlehen grundlegend neu strukturiert. Eine noch verbliebene, kurzfristige Finanzverbindlichkeit in Form einer Schuldscheindarlehenstranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 3,4%) wurde zum 30. April 2018 planmäßig zurückgeführt und durch eine neue Tranche über 5 Mio. EUR (Festzins: rund 1,4%, planmäßig fällig zum 30. Apr 2022) abgelöst. Damit ist nunmehr das gesamte Portfolio an Schuldscheindarlehen über insgesamt 23,5 Mio. EUR (30. Sep 2017: 23,5 Mio. EUR) langfristig strukturiert.

#### **2.3.3. Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage**

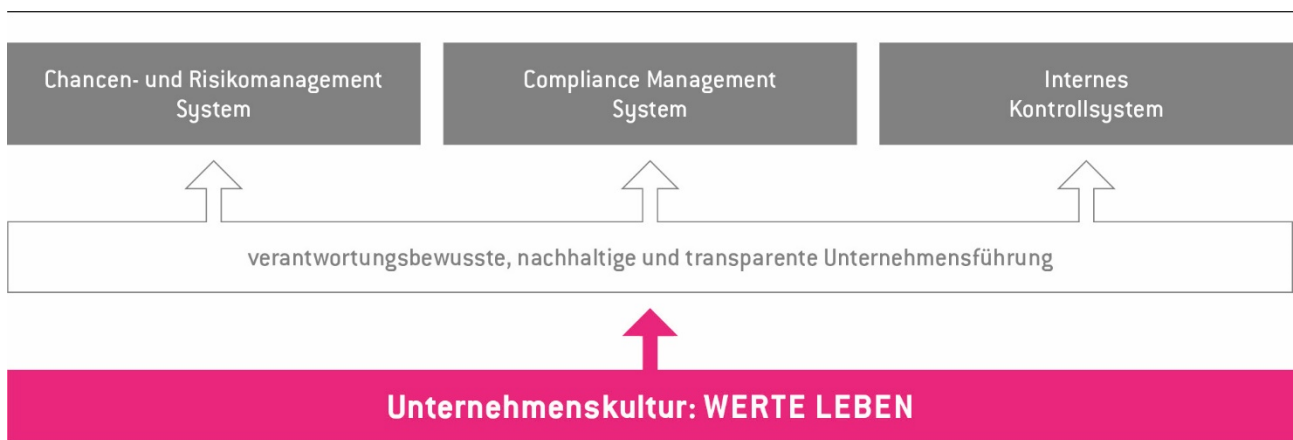
Im Geschäftsjahr 2017/18 haben wir unsere Entwicklung vom SAP Komplettdienstleister hin zum führenden IT- und Beratungshaus sowie zu einem gefragten Partner für Digitalisierung im Mittelstand weiter erfolgreich vorangetrieben und unsere Strategie weiter präzisiert. Die in den Jahren zuvor genauso wie im aktuellen Berichtsjahr geleisteten hohen Zukunftsinvestitionen etwa in den Generationswechsel von SAP ERP auf SAP S/4HANA zeigen Wirkung. Um unsere Fachbereichsstrategien schneller umzusetzen, haben wir im aktuellen Berichtsjahr neben dem organischen Geschäftsausbau zudem verstärkt an der Integration von den in Vorjahren getätigten Unternehmenskäufen gearbeitet und insbesondere bei den Erlösen aus Cloud Services und Support sowie bei den wiederkehrenden Erlösen deutlich zugelegt. Ihr hoher Anteil am Gesamtumsatz stabilisiert unsere Ertragslage. Auch das Eigenkapital konnte gesteigert werden. Zudem ist die Gesellschaft solide finanziert und verfügt neben flüssigen Mitteln in Höhe von 19,6 Mio. EUR (30. Sep 2018) auch über frei verfügbare Betriebsmittelkreditlinien in Höhe von 7,8 Mio. EUR, die auch kurzfristig weitere finanzielle Spielräume bieten. Über das Ende der aktuellen Berichtsperiode zum 30. September 2018 hinaus bewerten wir – nach Ablauf der ersten Wochen im Geschäftsjahr 2018/19 – die wirtschaftliche Lage der All for One Steeb AG als weiterhin sehr robust.

### **3. Chancen- und Risikobericht**

Die All for One Steeb Gruppe wird wertorientiert geführt und agiert in einem dynamischen Marktumfeld. Um unsere Strategie erfolgreich umzusetzen, nachhaltig profitabel zu wachsen und unsere finanziellen und nichtfinanziellen Ziele und Prognosen zu erreichen, haben wir unser Governance Modell etabliert, das wir laufend verfeinern und weiterentwickeln. Das Fundament bildet unsere Unternehmenskultur WERTE LEBEN zusammen mit den Grundsätzen einer guten Corporate Governance: verantwortungsbewusste, nachhaltige und transparente Unternehmensführung. Seine konkrete Ausgestaltung erfährt unser Governance Modell innerhalb dieser drei Säulen:

- Chancen- und Risikomanagement System
- Compliance Management System
- Internes Kontrollsystem





Jede Säule ist mit spezifischen »Mechanismen« ausgestattet, um finanzielle und nichtfinanzielle Sachverhalte, deren Zusammenwirken und deren Abhängigkeiten systematisch zu planen und zu steuern. Unser Chancen- und Risikomanagement Ansatz (Methodik der Identifikation, Überwachung, Bewertung von Chancen und Risiken) gilt gleichermaßen für finanzielle und für nichtfinanzielle Sachverhalte. So überwachen wir innerhalb unseres Chancen und Risikomanagement Systems auch nichtfinanzielle Aspekte. Chancen- und Risikomanagement sind daher eng miteinander verknüpft. Im Folgenden berichten wir zunächst über das Chancenmanagement.

### 3.1. Chancenmanagement

Die Innovationskraft und die Qualität unserer Lösungen und Leistungen sind für unsere Kunden geschäftskritisch. Wir zeigen auf, wie sich Geschäftsabläufe erfolgreich digitalisieren oder gar neue Geschäftsmodelle gestalten und weiter ausbauen lassen, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen und gleichfalls das eigene Unternehmen zukunftssicher auszurichten. Die vielen »Opportunities« der Digitalen Transformation im Einzelnen bestimmen daher auch ganz erheblich unser gesamtes Chancenmanagement. Gleichfalls gewinnen auch unsere eigenen Abläufe durch den gezielten Einsatz neuer Technologien weiter an Effizienz und helfen uns, die Chancen erfolgreich zu realisieren.

Wir arbeiten fokussiert in Teilmärkten, Branchen und Fachbereichen von Unternehmen, in denen wir führende Positionen einnehmen und ausbauen können. Im Kern unseres Chancenmanagements setzen wir uns eingehend mit aktuellen und zukünftigen Anforderungen unserer Kunden und deren branchenspezifischen Erfolgsfaktoren insbesondere mit Blick auf die weitere Digitale Transformation auseinander. Wir analysieren Markt-, Branchen- und Technologietrends, die Innovationen von SAP, Microsoft und IBM sowie deren angrenzender Softwarelösungen im Hinblick auf deren Vorteile im Einsatz bei unseren Kunden. Um den Unternehmenswert zu steigern, verfolgen wir unsere Chancen wertorientiert. Dazu bewerten wir die

Chancen auch im Hinblick auf Investitionen, auf personelle Ressourcen und Fähigkeiten und weitere Rahmenbedingungen, die notwendig sind, um die identifizierten Chancen bestmöglich zu realisieren. Dem gegenüber stellen wir die gebotenen Maßnahmen zur Risikobegrenzung und erzielen so ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken.

Der nach unserer Einschätzung wahrscheinlich eintreffende Anteil nachstehend beschriebener Chancen wurde in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) berücksichtigt. Die Chancen aus weiteren Konsolidierungstrends im Markt, etwa Unternehmenszukäufen, wurden hingegen in unseren Prognosen nicht berücksichtigt.

#### Chancen der Digitalen Transformation: SAP S/4HANA und Cloud

Die Digitale Transformation hat die DNA der deutschen Wirtschaft und damit auch unsere Kunden erreicht. Unsere viel beachtete Marktuntersuchung »Digitalisierung im Mittelstand 2018« zusammen mit der IUBH Internationale Hochschule, Bad Honnef, dem European Institute for Leadership and Transformation, Köln, und unserer Managementberatung Allfoye, zeigt klar auf: Der Weg zur konkreten Umsetzung ist noch weit und unser Potenzial damit sehr groß. Ohne einen »Digitalen Kern« in Form einer ganz neuen Generation von Unternehmenssoftware – SAP S/4HANA auf Basis der In-Memory-Datenbank SAP HANA – ist der tiefgreifende Wandel zum Echtzeitunternehmen jedoch kaum erfolgreich zu vollziehen. Als weiteres Schlüsselement der Digitalen Transformation gilt Cloud Computing. Der »SAP-Betrieb in der Public Cloud« ist im Kommen, wie unsere gleichnamige Studie zusammen mit der Crisp Research AG, Hannover, vorhersagt. Dieses starke Momentum wollen wir nutzen und investieren – neben der Transformation unserer Kunden auf SAP S/4HANA als neuen »Digital Core« und neuen Fachbereichslösungen – verstärkt etwa in Microsoft Azure. Solche Public Cloud Plattformen sollen einen festen Platz in unserem Portfolio erhalten und unsere »Cloud Readiness« weiter stärken. Für All for One Steeb erschließt sich damit die Perspektive auf ein großes Digitalisierungspotenzial,

das über viele Jahre für nachhaltige Wachstumschancen sorgen dürfte. Zudem besteht so auch die Chance, die wiederkehrenden Umsätze weiter zu steigern und die Plan- und Skalierbarkeit des Geschäfts weiter zu verbessern. Eine höher als geplante Durchdringung unserer Zielmärkte könnte sich positiv auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage auswirken und zu positiven Abweichungen unserer Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

### **Chancen der Digitalen Transformation: »Orchestrierung« von umfassenden Unternehmenslösungen**

Aufträge wollen vermehrt passgenau produziert werden (»On Demand«, »Losgröße 1«). Schäden, etwa drohende Ausfälle von »Devices« (Maschinen, Geräte, etc.) sollen möglichst punktgenau abgewendet werden: Reparatur erst bei hinreichend konkreten und unmittelbar bevorstehenden Unterbrechungen, anstatt Austausch auf Verdacht innerhalb grober Wartungsintervalle. Wer in der digitalen Wirtschaft sein Geschäftsmodell erfolgreich vorantreiben will, muss große Datenbestände (»Big Data«) in Echtzeit analysieren und verdichten (»Smart Data«). Nur so lassen sich Entscheidungen schneller und besser abgesichert umsetzen (»Business Transactions«). Die Daten dazu stammen aus allen nur erdenklichen Quellen, sind strukturiert oder gänzlich unstrukturiert. Immer umfangreicher werden daher die Unternehmenssoftwarelandschaften selbst. Bedingt etwa durch Upgrades, Release Wechsel oder durch den Einbezug ganz neuer Funktionen (Künstliche Intelligenz, »Machine Learning«), nimmt ihre ohnehin bereits beträchtliche Komplexität und Dynamik weiter zu. Der Betrieb solcher Landschaften erfolgt fast ausschließlich »hybrid«, verteilt auf die Rechenzentren vor Ort beim Kunden (»On Premise«) und die All for One Steeb Enterprise Cloud, die die nahezu unbegrenzt skalierbaren (Public) Cloud Infrastrukturen von »Hyperscalern« vermehrt miteinschließt. Unternehmenssoftware wird gleichfalls immer geschäftskritischer. Die Anwendungen müssen auch dann weiterlaufen, wenn sie einmal ausfallen sollten (»Business Continuity«, »Service Continuity«). Der Betrieb muss zudem »compliance konform« erfolgen. Gleichzeitig nehmen die Anforderungen an Daten- und Informationssicherheit, etwa zur Abwehr von Cyberangriffen, weiter zu. Einführung und Nutzung der vielen neuartigen Lösungsbausteine erfordern gleichfalls erhöhten Beratungsbedarf in puncto Geschäftsprozesse und Integration. Selbst Unternehmen des gehobenen Mittelstandes involvieren daher verstärkt externe Provider wie All for One Steeb. So haben wir die Chance, in deutlich höherem Umfang als bisher Verantwortung für die unternehmensweite IT unserer Kunden zu übernehmen. Unternehmen können so ihre eigenen Risiken besser begrenzen und Personalressourcen gezielt etwa zur Schaffung von stärker digitalisierten Geschäftsprozessen einsetzen.

Im Zuge der Digitalen Transformation dürfte sich unsere bisherige Rolle eines Komplettdienstleisters und »One Stop Shop« für SAP hin zu einem »Orchestrierer« von umfassenden Unternehmenslösungen unter verstärktem Einbezug von Herstellern wie Microsoft und IBM zusammen mit SAP erweitern. Diese Weiterentwicklung eröffnet uns zunehmend die Chance, neue oder weite ausgebaute Gesamtlösungen zu realisieren, Lösungen zu ergänzen und Kunden anhaltend und ganzheitlich in Digitalisierungsfragen zu betreuen. So positionieren wir uns verstärkt als integrierter Anbieter, stärken unsere Organisation zur gruppenweiten Unternehmenssteuerung, zur Betreuung von Schlüsselkunden (»Key Account Management«) sowie zum Ausbau unserer Innovationskultur. Mit diesem Ausbau unseres Angebots erhöhen sich zudem die Chancen, Kunden auch in Phasen rückläufiger konjunktureller Entwicklung weiter umfassend zu begleiten und über erste bereits verkaufte Leistungsangebote hinaus schrittweise unsere gesamte Lösungs- und Dienstleistungspalette erfolgreich zu platzieren. Weil in den Unternehmen neben der IT-Abteilung (Segment: CORE) insbesondere die Fachbereiche (Segment: LOB, »Lines of Business«) bei vielen neuen Themen eine Vorreiterrolle einnehmen, haben wir unser Portfolio und unsere Marktansprache gezielt angepasst. So besteht die Chance, die Nutzung solcher Leistungen gezielt zu forcieren und gleichfalls den Mehrwert für unsere Kunden weiter zu steigern. Sollten sich diese Trends schneller und umfassender als geplant durchsetzen lassen, dürfte davon nicht nur unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage profitieren. Vielmehr könnten eine derart forcierte Entwicklung auch zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

### **Chancen der Digitalen Transformation: Unser 360° Ansatz, Strategie und Unternehmenskultur eingeschlossen**

Die Digitale Transformation dürfte einen wohl beispiellosen Umbruch verursachen. Ganze Branchen und weite Teile der Geschäfts- und Arbeitswelt stehen vor fundamentalen Anpassungen. Um ihre Zukunftsfähigkeit zu erhalten und ihre guten Wettbewerbspositionen auszubauen, müssen sich viele unserer Kunden tiefgreifend und grundlegend verändern. Intelligenter Geschäftsprozesse und bessere Technologien sind hier zwar wichtig, reichen alleine jedoch nicht aus. Ohne die richtigen Strategien und die passende Kultur sind Unternehmenstransformationen meist nicht nachhaltig erfolgreich. Als 360° Partner für Digitalisierung im Mittelstand reicht unser Leistungsportfolio daher weit über Geschäftsprozess- und Technologielösungen hinaus. Mit unserer Management Beratung Allfoye überprüfen wir im Rahmen von »Design Thinking Workshops« direkt mit den Vorständen und der Geschäftsleitung unserer Kunden (»C-Level«) ihre Strategien, entwickeln neue Geschäftsmodelle und intelligentere Geschäftsabläufe, richten die Unternehmenskultur neu aus und ermöglichen Erfahrungsaustausch, neue Geschäftsbeziehungen und Innovationspartnerschaften über unser Start-up Netzwerk (Programm: »Start-up meets Mittelstand«).

So erweitern wir gleichzeitig für unsere Software- und Technologiedienstleistungen den Kundenzugang. Weil die Digitale Transformation sämtliche Bereiche und Abteilungen eines Unternehmens tangiert, kommt hier unser erweiterter Geschäftsansatz eines Komplettdienstleisters besonders zur Geltung, der zusätzlich und vermehrt auch »Orchestrierungsverantwortung« übernimmt, um so das reibungslose Zusammenwirken der Vielzahl von Komponenten umfangreicher Unternehmenssoftwarelandschaften sicherzustellen. So besteht die Chance, die Kundenbindung und den Anteil unserer wiederkehrenden Erlöse am gesamten Umsatz weiter zu erhöhen, und die Plan- und Skalierbarkeit des Geschäfts weiter zu verbessern. Mehr Gesamtprojekte als geplant abzuschließen, könnte sich auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage auswirken und zu positiven Abweichungen von unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

#### **Chancen einer erhöhten Visibilität in den Zielmärkten**

Trotz eines erneut deutlich gestiegenen Geschäftsvolumens fokussieren wir uns weiterhin konsequent auf Schlüsselindustrien in ausgewählten Segmenten des Mittelstands, auf Fachbereiche sowie auf die deutschsprachigen Länder. Gleichzeitig haben wir unsere Stammkundenbasis erneut ausgebaut. Diese fortwährende Entwicklung eröffnet uns die Chance, noch stärker als bisher als erster Beratungs-, Lösungs- und Dienstleistungspartner in IT-Projekte zur Digitalisierung von Geschäftsabläufen und Geschäftsmodellen einbezogen zu werden. All for One Steeb ist zudem in vielen Marktübersichten als einer der führenden Anbieter gelistet und wird häufig in den Medien genannt. Zum weiteren Ausbau der Referenzkundenbasis tragen auch der starke und konsequente Direktvertrieb sowie zusätzlich der Partnervertrieb bei. Zusammen mit dem Image eines qualitätsbewussten und wirtschaftlich stabilen Dienstleistungspartners, der seinen Kunden langfristige Investitionsperspektiven bietet, stark in Innovationen investiert und über einen sehr guten Ruf im Markt verfügt, bestehen gute Chancen für weitere vertriebliche Erfolge. Unsere Position innerhalb des SAP-Mittelstandsmarkts, unsere Führungsrolle beim Generationswechsel auf SAP S/4HANA und unsere hohe Sichtbarkeit innerhalb der SAP-Organisation bieten uns zudem gute Chancen für den Verkauf von Cloud Subscriptions und SAP-Lizenzen. Damit könnte sich zudem das Portfolio an Softwarewartungsverträgen bzw. Cloud Services weiter vergrößern, was zu einem weiteren Anstieg der wiederkehrenden Erlöse führen kann. Dazu trägt auch unsere verstärkte Zusammenarbeit mit Microsoft bei. Unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage könnte von einem ungeplant stärkeren Anstieg unserer Visibilität im Markt zusätzlich profitieren, was zudem zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen könnte.

#### **Chancen von weiter ausgebauten Partnerbeziehungen**

Nahezu alle Unternehmen haben neben den Lösungen von SAP auch Software von Microsoft im Einsatz. Daher bauen wir über unser wohl marktführendes Know-how aus der Partnerschaft mit SAP hinaus die Partnerschaft mit Microsoft stark aus. Gleichzeitig intensivieren auch SAP und Microsoft selbst ihre Zusammenarbeit. Damit besteht für uns die Chance, Lösungen und Services unter Einbezug der beiden weltweit größten Softwarehersteller zu »designen« und so für unser Kunden ein bisher nicht gekanntes »Benutzererlebnis« zu schaffen.

Als der in unseren Märkten führende Komplettdienstleister sind wir dennoch sehr fokussiert. Dazu arbeiten wir auch auf Seiten des Vertriebs und der Beratung gezielt und eng mit ausgewählten Partnern zusammen. Damit können wir unsere Kunden wie aus einer Hand umfassend und dennoch effizient betreuen, ohne unsere klaren Schwerpunkte zu verwässern. Als Wettbewerbsvorteil erweist sich dazu unser Partnerprogramm »All for One Steeb Businesspartner«. Dieser indirekte Vertriebskanal in den deutschsprachigen Ländern operiert gut abgestimmt mit unserem eigenen Direktvertrieb. Mit Unterstützung dieser Partner können wir unsere Zielmärkte noch besser durchdringen und zusätzliche Lizenzen und Cloud Subscriptions verkaufen. Zudem werden über die All for One Steeb Businesspartner etwa auch Lizenzen und Cloud Subscriptions bei Unternehmen außerhalb unserer Zielsegmente platziert. International stellt die United VARs Kooperation als »SAP Global Platinum VAR« in mittlerweile über 90 Ländern eine risikoarme und gut etablierte, weltweite Kundenbetreuung auf hohem Qualitätsniveau sicher. Die Performance unseres indirekten Vertriebs sowie der Ausbau unserer Partnerbeziehungen beeinflussen unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage: Stärker als geplante Fortschritte könnten zu positiven Abweichungen gegenüber unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen.

#### **Chancen von weiteren Konsolidierungstrends im Markt**

Das hohe Innovationstempo von SAP und Microsoft dürfte auch weiterhin für verstärkte Spezialisierungs- und Konsolidierungstrends unter den Systemhäusern und Beratungspartnern sorgen. Als einer der größten und stärksten Komplettdienstleister in unseren Zielmärkten ergeben sich damit Chancen, im Rahmen der Buy & Build Strategie mit Akquisitionen über unsere organischen Wachstumsziele hinaus (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) auch extern zu wachsen und zusätzliche Marktanteile zu gewinnen. Weitere erfolgreiche Akquisitionen können unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage erheblich beeinflussen. Aufgrund der schwierigen Planbarkeit sind solche Chancen in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) auch weiterhin nicht enthalten.

Insgesamt hat sich die Anzahl der aggregierten Chancen im Vorjahresvergleich zwar nur leicht erhöht. Das weitere Vorschreiten der Digitalen Transformation und ihre sich etwas klarer abzeichnende Konkretisierung möglichen jedoch besser abgesicherte Schritte in Richtung weitere Anpassungen unserer Strategien. Gleichfalls lassen sich so auch die damit stets verbundenen Risiken besser steuern.

### 3.2. Risikomanagement System

Die All for One Steeb AG ist verschiedenen Risiken ausgesetzt. Um insbesondere bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und wirksame Gegenmaßnahmen zu ergreifen, hat der Vorstand ein System für das Risikomanagement und die interne Kontrolle eingerichtet. Zudem haben wir ein unternehmensweites Compliance Management System etabliert. Mit dieser Basis soll hinreichend sichergestellt werden, dass die geplanten finanziellen, operativen und strategischen Ziele erreicht und Vorschriften eingehalten werden. Risikofrüherkennung und interne Kontrolle sind integrale Bestandteile unserer Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesse und in Form einer Vielzahl von Überwachungs- und Steuerungsmechanismen fest in unseren Geschäftsabläufen verankert.

Unser Risikomanagement System stellt damit einen wesentlichen Eckpfeiler unserer unternehmerischen Entscheidungen dar. Der Risikokonsolidierungskreis entspricht dem Konsolidierungskreis der All for One Steeb Gruppe. Für die Risikoberichterstattung erfasst werden grundsätzlich alle identifizierten Risiken (brutto, d.h., vor risikobegrenzenden Gegenmaßnahmen) und damit auch solche Risiken, die durch entsprechende Gegenmaßnahmen weitgehend vermieden werden können. Die eigentliche Berichterstattung erfolgt verdichtet nach Risikogruppierungen (vergl. Punkt 3.5, Einzelrisiken im Überblick).

Die Grundstruktur der Risikomanagement-Organisation ist gegenüber dem Vorjahr unverändert. An ihrer Spitze steht der Risk-Manager, unter dessen Führung die operativen Risikomanagement-Aufgaben durch ein Risikomanagement-Team wahrgenommen werden. Dieses Team besteht im Kern aus den Risikobeauftragten der Fachbereiche der operativen Führungsgesellschaft. Zudem gibt es Risikobeauftragte in den Tochtergesellschaften. Sie überwachen in ihrem Bereich beziehungsweise in ihrer Tochtergesellschaft kontinuierlich die Entwicklung der Risiken und die Wirkung der Maßnahmen zur Risikobegrenzung, nehmen auf dieser Basis eine Risikoanalyse und -bewertung vor und berichten regelmäßig an den Risk-Manager. Das Risikohandbuch hält dazu eine einheitliche Methodik fest, dokumentiert die Risikomanagement-Prozesse und liefert darüber hinaus Hilfsmittel zur fortlaufenden Dokumentation der Ergebnisse. Unter Leitung des Risk-Managers kommt das Risikomanagement-Team periodisch zu Workshops zusammen. Die Ergebnisse daraus fließen in den Risikobericht ein, den der Risk-Manager erstellt und dem Management vorlegt. Parallel dazu werden einzelne Risiken zusätzlich auch dezentral in den

einzelnen Bereichen und Tochtergesellschaften über spezielle Analysen und zusätzlich eingerichtete Verantwortungen überwacht. Der Vorstand und der Risk-Manager besprechen die identifizierten Risiken eingehend, überprüfen und passen die Gegenmaßnahmen an. Zudem werden die verbleibenden Restrisiken bewertet.

Dieses in die Aufbau- und Ablauforganisation fest integrierte Risikomanagement System stellt die Basis der Risikofrüherkennung und -steuerung dar. In engem Zusammenhang mit unserem Risikomanagement System stehen unser internes Kontrollsystem und unser Compliance Management System.

### 3.3. Internes Kontrollsystem und Compliance Management System

Unser **Internes Kontrollsystem** beruht im Kern auf den tragenden Säulen »4-Augenprinzip«, »Funktionstrennung«, »Integriertes Berichtswesen« und »Interne Revision«. Mit Hilfe von strukturierten und einheitlichen Regelwerken wie Zeichnungsrichtlinien, Geschäftsordnungen und Organisationsanweisungen wird das »4-Augenprinzip« operativ umgesetzt und überwacht. Als Steuerungs- und Sicherheitsmechanismus dient zudem ein abgestimmtes Berechtigungskonzept. Zugänge und Tätigkeiten einzelner Personen und Personengruppen zu unseren überwiegend SAP- und Microsoft-basierten Anwendungen werden so sehr genau entlang der bestehenden Führungsorganisation und deren Funktionsbereichen abgesteckt. Diese internen Systeme und -Anwendungen sowie deren Berechtigungskonzepte haben wir zudem im Zuge der getätigten Akquisitionen weiter verfeinert. Die »Funktionstrennung« von kritischen Geschäftsprozessen erhöht die Sicherheit der Abläufe und deren Qualität zusätzlich. Auch ressortübergreifend ist eine gegenseitige Kontrollverantwortung implementiert. Dazu sind einzelnen Personengruppen Querschnittsfunktionen zugewiesen.

Das »Integrierte Berichtswesen« umfasst ein detailliertes Planungs-, Steuerungs- und Berichtssystem mit einer Vielzahl von Analysen und Berichten zur Lage und zum Ausblick des Unternehmens. Der Planungsprozess erfolgt »Bottom-Up« und auf monatlicher Basis. Zudem erfolgt regelmäßig ein Forecasting der einzelnen Geschäftsbereiche, ihrer Gesellschaften und Abteilungen. Damit wollen wir die Unternehmenssteuerung laufend weiter verbessern, Abweichungen möglichst frühzeitig erkennen und mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern. Das bestehende Informationssystem wird ergänzt durch Management Meetings und Business Reviews auf verschiedenen Ebenen in einzelnen Abteilungen, Gesellschaften und Geschäftsbereichen. Dort werden zudem Risiken diskutiert, verfolgt, bewertet und dokumentiert.

Unser **Compliance Management System** dient der Befolgung und Einhaltung aller Gesetze, Verordnungen und Richtlinien, vertraglicher Verpflichtungen, freiwillig eingegangener Selbstverpflichtungen sowie der Konformität mit Standards. Den Kern

bildet ein Verhaltenskodex (»Code of Conduct«), der von unseren Unternehmenswerten abgeleitet ist und für jeden Mitarbeiter und jede Führungskraft einen verbindlichen Handlungsrahmen vorgibt. Die Einhaltung unseres Verhaltenskodex wird von unserer Compliance Management Organisation überwacht. Sie wird durch einen Compliance Officer geführt. Mögliche Hinweise und Verhaltensabweichungen können sowohl persönlich, telefonisch oder auch anonym über eine E-Mail-Adresse durch Mitarbeiter gemeldet werden. Über unser Intranet werden die einzelnen Bestandteile unseres Compliance Management Systems jedem Mitarbeiter zugänglich gemacht. Im aktuellen Berichtsjahr haben wir unser Compliance Management weiter ausgebaut. Im Mittelpunkt standen Schulungen zu compliance-relevanten Sachverhalten, die Erweiterung des Datenschutz Management Systems mit Blick auf die Umsetzung der EU-weiten Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) sowie eine weiter erhöhte Informationssicherheit zur wirkungsvollen Abwehr von Bedrohungen durch Cyberkriminalität.

Im Rahmen der **Internen Revision** werden grundsätzlich pro Jahr ausgewählte Gesellschaften von externen Prüfern gesondert untersucht. Dabei werden unter anderem die Einhaltung interner Richtlinien und die Qualität des internen Kontrollsystems überprüft. Im aktuellen Berichtsjahr wurden wiederum zwei Tochtergesellschaften sowie Geschäftsabläufe in der Konzernobergesellschaft All for One Steeb AG einer internen Revision unterzogen.

Risk-Manager, Compliance Officer und Revisionsleiter berichten ihre Ergebnisse an den Vorstand und darüber hinaus auch direkt an den Aufsichtsrat.

### 3.4. Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung

Die identifizierten Risiken bewerten wir im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit und auf ihre Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen gemäß den folgenden Übersichten:

Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
Kleiner 1%	Unwahrscheinlich
1% bis 5%	Fernliegend
6% bis 10%	Gelegentlich
11% bis 30%	Wahrscheinlich
31% bis 50%	Häufig

Risiken mit Eintrittswahrscheinlichkeiten oberhalb von 50% haben wir nicht identifiziert und sind daher nicht in unserem Risikokatalog enthalten. Neben unseren eigenen Erfahrungen und externen Einschätzungen beziehen wir in diese Bewertungen auch Vergleichswerte anderer Marktteilnehmer mit ein.

Das Schadensmaß der identifizierten Risiken kann gemäß nachstehender Skala von »vernachlässigbar« bis »kritisch« reichen. Diese Einstufung ist abhängig von den erwarteten Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht). Der Zeitraum für die Beurteilung der Auswirkungen entspricht mindestens dem im Prognosebericht genannten Prognosezeitraum.

Schweregrad / Schadensmaß	Beschreibung
1	Vernachlässigbar
2	Gering
3	Moderat
4	Ernst
5	Kritisch

### Risikomatrix

Beide Bewertungen – Eintrittswahrscheinlichkeit und Schweregrad/Schadensmaß – führen wir in Form von Risikoprioritätskennzahlen in nachstehender Risikomatrix zusammen. Auf diese Weise wird für jedes Einzelrisiko die entsprechende Risikoklasse ermittelt. Sie reicht von »niedriges Risiko« über »mittleres Risiko« bis »hohes Risiko«.

Schweregrad / Schadensmaß	Kritisch (5)					
	Ernst (4)			Hohes Risiko		
	Moderat (3)			Mittleres Risiko		
	Gering (2)		Niedriges Risiko			
	Vernachlässigbar (1)					
		Unwahrscheinlich (1)	Fernliegend (2)	Gelegentlich (3)	Wahrscheinlich (4)	Häufig (5)

Wahrscheinlichkeit

### 3.5. Einzelrisiken im Überblick

Im Folgenden sind die Risiken aufgeführt, die wir im Rahmen unseres Risikomanagement Systems ermittelt haben und verfolgen. Eine Quantifizierung der verdichtet dargestellten Einzelrisiken nach einer gruppenweit durchgängigen Methodik zu

Zwecken der internen Steuerung erfolgt nicht. Die Einzelrisiken werden vielmehr qualitativ klassiert, im Rahmen einer Gesamtbewertung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie ihres Schweregrads. Zur besseren Übersicht der Einzelrisiken sowie deren Bewertung dient die nachstehende Tabelle. Dieses Gesamtbild zeigt, welche Risiken am ehesten geeignet sind, unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage sowie unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen zu gefährden:

Einzelrisiken	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkung	Risiko-klasse
<b>Umfeldrisiken</b>			
Risiken gesellschaftlicher, politischer, gesamtwirtschaftlicher und regulatorischer Entwicklungen	Wahrscheinlich	Ernst	Hoch
Markt- und Branchenrisiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
<b>Strategierisiken</b>			
Risiken von Wettbewerbssituationen mit strategischen Partnern	Gelegentlich	Ernst	Hoch
<b>Finanzrisiken</b>			
Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken	Unwahrscheinlich	Ernst	Niedrig
<b>Betriebsrisiken</b>			
Risiken des Rechenzentrumsbetriebs	Fernliegend	Ernst	Mittel
Cyberisiken	Fernliegend	Ernst	Mittel
Datenschutzrisiken	Fernliegend	Ernst	Mittel
Personalwirtschaftliche Risiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken aus Unternehmenszukaufen	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Projektrisiken	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden	Gelegentlich	Moderat	Mittel
Risiken aus Rechtsstreitigkeiten	Gelegentlich	Moderat	Mittel

### Umfeldrisiken

Unter den »Umfeldrisiken« verfolgen wir Risiken, die von gesellschaftlichen, politischen, gesamtwirtschaftlichen und regulatorischen Entwicklungen ausgehen. Dazu zählen für uns auch die Transformationsrisiken, denen wir mit unserem Geschäftsmodell und unserem Produkt- und Serviceportfolio im IT-Markt selbst sowie in unseren Zielbranchen unterliegen. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

### Risiken gesellschaftlicher, politischer, gesamtwirtschaftlicher und regulatorischer Entwicklungen

Die globale Konjunktur ist von zahlreichen geopolitischen Spannungen bedroht. Nationaler Protektionismus und Staatslenkung von Wettbewerb führen vermehrt zu Handelsbeschränkungen, etwa in Form von Zöllen, und können so die Perspektiven unserer geografischen Kernmärkte Deutschland, Österreich und Schweiz erheblich beeinträchtigen. Der Maschinen- und Anlagenbau genauso wie die Automobilzulieferindustrie sind stark exportabhängig. Ihre Entwicklung wird daher über die Binnennachfrage hinaus besonders von der Verfassung weltweiter Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie deren Marktzugängen bestimmt. Auch können gesellschaftliche Entwicklungen oder verschärfte regulatorische Auflagen unsere Geschäftsentwicklung nachhaltig beeinträchtigen. Dazu zählen wir Transformationsprozesse und deren Folgewirkungen, etwa das Voranschreiten der E-Mobilität, genauso wie regulatorische Maßnahmen und deren Zielwerte, etwa für Klimaschutz, Energiemanagement und Schadstoffemission. Auch die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten wie die Einhaltung von Umwelt, Sozial- und Ethikstandards, Änderungen von Gesetzen und Vorschriften und deren Auslegungen im Steuer- und Rechnungslegungsbereich oder generell die weiter ansteigende Regeldichte für kapitalmarktorientierte Unternehmen sind mit Risiken verbunden.

Einzelne Aspekte, etwa die gesamtwirtschaftlichen Perspektiven, sind durch gegenläufige Entwicklungen mit teilweise kompensatorischer Wirkung geprägt. So könnte etwa eine an sich robuste und starke Konjunktur in unseren Zielmärkten durch die erhöhte Bereitschaft zum Aufbau politisch motivierter Handelsbarrieren und deren vielfältige Folgewirkungen erheblich beeinträchtigt werden.

Insgesamt bewegen sich die Einflussgrößen vorgenannter Risiken überwiegend außerhalb unseres direkten Wirkungsbereichs. Wenngleich schwierig abzuschätzen, erachten wir den Eintritt derartiger Risiken als »wahrscheinlich«. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vgl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »hoch« ein.

### Markt- und Branchenrisiken

Bei den markt- und branchenbedingten Risikofaktoren haben wir uns im aktuellen Berichtsjahr wiederum besonders mit den sich weiter akzentuierenden Folgen der Digitalen Transformation und deren Risiken auseinandergesetzt. Sowohl in unseren Kundenmärkten als auch im IT-Markt selbst stoßen wir vermehrt auf Transformationsrisiken.

Für Branchen wie die Automobilindustrie und damit auch für unsere große Kundenbasis in der Zulieferindustrie zeichnen sich tiefgreifende Veränderungen in puncto Produkt- und Leistungsspektrum im Zuge eines forcierten Ausbaus neuer Mobilitätskonzepte ab. Ähnliche »Disruptionen« dürften unseren Zielbranchen Maschinen- und Anlagenbau und der Konsumgüterindustrie bevorstehen. Technologien wie 3D Druck könnten hier dazu führen, dass vermehrt kundenspezifisch mit »Losgröße 1« produziert wird, während gleichzeitig die Geschäftsmodelle stärker in Richtung nutzungs-basierte Abrechnung anstelle herkömmlicher Maschinen- und Anlagenverkäufe erweitert werden. Diese Kerntransformation unserer Kunden könnten stärker als geplant mit Investitionen in IT-Lösungen und Services konkurrieren und damit unsere Geschäftsentwicklung beeinträchtigen.

Als »Trusted Advisor«, Impulsgeber und treibende Kraft hinter den Veränderungsprozessen unserer Kunden sehen wir uns zudem in besonderem Maße einem »Innovatoren Dilemma« ausgesetzt. So müssen wir viele neue Themen gleichzeitig auf- und ausbauen und so schnell zusätzliche Wachstumsbeschleuniger erschließen. Parallel müssen wir zudem unsere große Stammkundenbasis und deren geschäftskritischen Anwendungslandschaften weiter pflegen, ehe wir sie über voraussichtlich viele Jahren schrittweise und nahtlos in die neue Welt überführen können. Damit sind erhebliche Risiken, etwa in puncto Steuerung und Priorisierung unserer finanziellen und personellen Ressourcen, verbunden.

Auch im IT-Markt selbst sorgen Innovationen wie Big Data, Cloud Computing, Industrie 4.0, das Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz oder etwa die Blockchain Technologie für einen tiefgreifenden Wandel. Der Generationswechsel von einer reifen und über zwei Jahrzehnte im Markt gut eingeführten SAP Business Suite auf eine neuartige SAP S/4HANA Anwendung ist naturgemäß mit Risiken verbunden. So können etwa Verzögerungen bei der Bereitstellung von Funktionen und Releaseständen die bereits hohe Volatilität unserer Lizenzumsätze weiter erhöhen. Unzureichendes Vertrauen von Kunden, etwa wegen Bedenken in puncto Sicherheit, Integrationsfähigkeit, Skalierbarkeit, Konfigurierbarkeit und Zuverlässigkeit, könnte zudem auch unsere Vermarktung von Cloud-Lösungen beeinträchtigen. Nachhaltige Vermarktungserfolge bei Cloud-Lösungen hingegen könnten vorübergehend zu schwächer als geplanten Einmalumsätzen aus dem Verkauf von herkömmlichen Softwarelizenzen führen, ehe sie nach einigen Jahren durch die zwar niedrigeren, jedoch wiederkehrenden Erlöse aus Cloud-basierter Softwarenutzung überkompensiert werden. Zudem besteht das Risiko, dass zukünftige Unternehmenssoftwarelandschaften an unseren »Private Cloud« Rechenzentren vorbei verstärkt in »Public Cloud« Umgebungen großer Plattformbetreiber abwandern. Die voranschreitende Marktkonsolidierung, das hohe Innovationstempo, etwa beim vermehrten Einzug von künstlicher Intelligenz in Unternehmenssoftwarelandschaften, könnte zu höher als geplanten Investitionen in den

weiteren Ausbau unseres Lösungs- und Serviceangebots führen, den Mangel an Fachkräften verschärfen und den Wettbewerbsdruck stärker erhöhen, als wir das erwarten. Solche Entwicklungen könnten zudem den aktuellen Preis- und Margendruck stärker als geplant erhöhen.

Um diese markt- und branchenbedingten Transformationsrisiken zu begrenzen, haben wir auch im laufenden Berichtsjahr unsere Entwicklung forciert vorangetrieben. So wurde die Feinausrichtung unseres Geschäftsmodells nachjustiert, unser Leistungsangebot und unsere Kundenbasis weiter deutlich ausgebaut, die Organisation gestärkt und entlang zweier Geschäftsbereiche und weiter entwickelter Reporting Systeme die Steuerbarkeit unserer Geschäftseinheiten weiter verbessert. Hohes Augenmerk legen wir auf eine möglichst ganzheitliche und umfassende Kundenbetreuung (»Key Account Management«). Dazu sprechen wir über die IT-Abteilung hinaus mittlerweile auch alle Fachbereiche unserer Kunden verstärkt mit Lösungen an und haben dazu auch gezielt unsere Akquisitionen aus Vorjahren weiter entwickelt. Zudem übernehmen wir zunehmend die Rolle eines »Dirigenten«, der alle Plattformen beherrscht, die gesamte Unternehmenssoftwarelandschaft unserer Kunden und deren Betrieb »orchestriert«. Bereits im Vorjahr haben wir mit unserer Management Beratung Allfoye unser Beratungsangebot gestärkt, initiieren und begleiten Digitalisierungsstrategien bei unseren Kunden und setzen diese erfolgreich um. Zudem rücken wir mit unseren Managed Private Cloud-Leistungen aus in Deutschland ansässigen Rechenzentren immer näher an große Public Cloud Plattformbetreiber (»Hyperscaler«) heran, die mittlerweile ebenfalls verstärkt aus Deutschland heraus arbeiten. Damit wollen wir die Skalierbarkeit unsere Leistungen immer weiter erhöhen. Für die von uns selbst genutzten Rechenzentren setzen wir – anders als viele unserer Mitbewerber – bereits seit 2007 konsequent auf die Co-Location Services führender Provider und deren Facilities. Dies bietet uns zusätzliche Flexibilität und Skalierbarkeit, verkürzt unsere Bilanz und dient darüber hinaus der Risikobegrenzung. Insgesamt wollen wir so den wahrgenommenen Wert, die Vorteile und den Nutzen unserer Services für unsere Kunden erhöhen, ihre Flexibilität und Schnelligkeit steigern und so zu Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit beitragen.

Trotz dieser Maßnahmen verbleiben Markt- und Branchenrisiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit wir als »gelegentlich« einschätzen. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

## Strategierisiken

Unter den »Strategierisiken« analysieren wir die Auswirkungen von sich verändernden Wettbewerbssituationen entlang unserer Lieferketten und »Business Networks«. Dazu zählen insbesondere auch die Risiken strategischer Partnerschaften, vor allem mit SAP und zunehmend auch von Microsoft, ihren Lösungen, Technologien, Partnermodellen und daraus resultierenden Wettbewerbssituationen (»Co-Competition«). Im Einzelnen bewerten wir diese Entwicklungen und deren Risiken wie folgt:

### Risiken von Wettbewerbssituationen mit strategischen Partnern

Die Digitale Transformation könnte mehr als geplant zu einer Neuordnung unserer bisherigen Mitbewerbslandschaft führen und unsere Geschäftsentwicklung beeinträchtigen. So könnten Kunden im Rahmen strategischer Initiativen zur Bindung ihrer Kunden vermehrt eigene Industrieplattformen und Geschäftsmodelle aufbauen und die dazu erforderlichen IT-Ressourcen und -Leistungen, stärker als von uns geplant, in Eigenregie erbringen oder von strategischen Partnern direkt beziehen. Zudem könnten unsere Lieferanten etwa auf Seiten der Großplattformbetreiber (»Hyperscaler«) erfolgreich versuchen, unseren Kunden auch selbst höherwertige Betreuungsleistungen zusätzlich zu ihren infrastrukturbasierten Diensten anzubieten und so den Preis- und Margendruck für unser Service Portfolio erhöhen.

Zudem beinhaltet unsere Strategie eines Komplettdienstleisters mit Fokussierung auf das Portfolio der beiden weltweit führenden Anbieter von Business Software – SAP und Microsoft – erhebliche Risiken. Der weitere Markterfolg unserer Services und Produkte, die Nachhaltigkeit von Mittelstandsstrategien und damit einhergehenden Regelungen und Bedingungen für den Partnervertrieb lassen sich nicht mit Bestimmtheit vorher sagen. Zur Integration unseres Branchen Know-hows in SAP S/4HANA investieren wir weiterhin erheblich in eigene »Scope Items«, fertig voreingestellte Geschäftsprozesslösungen, die einfach und schnell für unsere Kunden beim Umstieg auf die neue Generation von Unternehmenssoftware aktiviert werden. Der Betrieb erfolgt in unseren Rechenzentren (»Private Cloud«) oder auf Computern im Hause des Kunden (»On Premise«). Der Markterfolg unserer neuen Geschäftsprozesslösungen für S/4HANA könnte durch die Strategie von SAP beeinträchtigt werden, die eine forcierte Vermarktung SAP eigener Cloud-Dienste für S/4HANA (»SAP S/4HANA Public Cloud Edition«) anstrebt. Im Zuge des Generationswechsels von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA investieren wir zudem erheblich in die Transformation unserer Beratungsmannschaften, die naturgemäß mit beträchtlichen Risiken verbunden sein können.

Mit Blick auf zunehmend digitalisierte Arbeitswelten (»New Work«) haben wir im aktuellen Berichtsjahr zusammen mit Microsoft unsere »Communications & Collaboration Aktivitä-

ten« weiter ausgebaut. Zudem haben wir neue, Microsoft-basierte Leistungsangebote entwickelt, etwa zum besseren Schutz von Daten und Identitäten (»Security & Privacy«), zur einfacheren Nutzung von Betriebsplattformen (Microsoft Azure) oder zur Abbildung möglichst durchgängiger Geschäftsabläufe. Neben SAP ist damit verstärkt auch Microsoft als weltgrößter Anbieter von E-Mail-Kommunikationssoftware und damit seine Cloud-, Technologie-, Produkt- und Partnerstrategien in unseren Focus der Strategierisiken gerückt. Der erfolgreiche Ausbau unseres Cloud Services und Support Geschäfts führt neben SAP und Microsoft zudem zu weiteren strategischen Partnerschaften, etwa mit NetApp und Cisco. Ihre Technologie-, Produkt- und Partnerstrategien und daraus resultierende Wettbewerbssituationen (»Co-Competition«) sorgen für weitere Risiken.

Auch könnten Innovationen durch unsere strategischen Partner unerwartete Richtungsänderungen erfahren. Trends, etwa die Vernetzung und Interaktion innerhalb von Unternehmenssoftwarelandschaften (»Internet of Things«), könnten so einen anders als von uns geplanten Verlauf nehmen, vorübergehend zu Lücken in unserem Service-Portfolio führen, die Qualität unserer Kundenbetreuung beeinträchtigen und auch neue Mitbewerber auf den Plan rufen.

Risikodämpfend arbeiten wir intensiv und eng mit unseren strategischen Partnern zusammen und identifizieren möglichst genau, mit welchen eigenen Zusatzleistungen wir den Standardumfang der Lösungen passend für unsere Zielkunden erweitern. Risikodämpfend wirken hier zudem die gegenseitigen Abhängigkeiten. So ist unsere starke Performance als Nr. 1 im SAP-Mittelstandsmarkt sowie als Mitglied von United VARs, einer der führenden »SAP Global Platinum Partner«, für die Geschäftsentwicklung von SAP im deutschsprachigen Mittelstand auch selbst bedeutsam. So kommt uns ein Höchstmaß an Visibilität gegenüber Kunden sowie gegenüber SAP selbst zu.

Gleichfalls wollen alle unsere strategischen Partner die Wachstumsdynamik ihres indirekten Geschäfts weiter erhöhen und sind daher vor allem auf große und innovationsstarke Partner angewiesen, die zudem über große Erfahrung bei der Steuerung von umfangreichen Veränderungsprozessen verfügen. So können wir zudem Projekte zu Co-Innovationen mit Kunden und Lieferanten außerhalb unserer strategischen Partner gezielter identifizieren und so die Risiken neuer Wettbewerbssituationen besser steuern. In solchen Innovationspartnerschaften kommen uns auch unsere vielfältigen Kontakte zu noch jungen, neu gegründeten Technologie Unternehmen und deren Gründern zu Gute (Programm »Start Up meets Mittelstand«).

Die Eintrittswahrscheinlichkeit von den Risiken von neuen Wettbewerbssituationen und strategischen Partnerschaften schätzen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere



Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »erst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »hoch« ein.

### **Finanzrisiken**

Unter den »Finanzrisiken« verfolgen wir vor allem Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

#### **Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken**

Im aktuellen Berichtsjahr wurde die zuvor bereits begonnene Neustrukturierung unseres Portfolios an Schuldscheindarlehen abgeschlossen. Damit sind nunmehr alle kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten aus Schuldscheindarlehenstranchen abgelöst (vergl. Punkt 2.3.2, Entwicklung der Finanz- und Vermögenslage). Die verbliebenen Schuldscheindarlehen sind nicht nachrangig und unbesichert. Im Falle des Eintritts bestimmter Ereignisse sind die Schuldscheingläubiger berechtigt, die Zinsmarge zu erhöhen oder die Schuldscheindarlehen gegebenenfalls sofort fällig zu stellen. Dabei handelt es sich vor allem um die Einhaltung vereinbarter Zielwerte für die Eigenkapitalhöhe, die Eigenkapitalquote und dem Verhältnis aus Total Net Debt zu EBITDA. Auch bei bestimmten Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) sind die Kreditgeber berechtigt, ihre Kreditzusagen vollständig zu kündigen und sofort fällig zu stellen. Der Vorstand überwacht die Einhaltung der Auflagen der Schuldscheindarlehen sehr genau. Zudem werden über ein unternehmensweites Berichtswesen nicht nur die Ertragslage, sondern auch die Vermögens- und Finanzlage monatlich überwacht und Abweichungen gegenüber den Planwerten analysiert, um ungeplanten Liquiditätsabflüssen oder geringer als geplanten Zuflüssen schnellstmöglich entgegenwirken zu können. Für die mit den Schuldscheindarlehen verbundenen Auflagen (»Covenants«) geht der Vorstand unverändert davon aus, diese im abgeschlossenen Berichtsjahr und auch zukünftig zu erfüllen.

Den Eintritt von Finanzierungs- und Liquiditätsrisiken schätzen wir als »unwahrscheinlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »erst«. Unsere Gesamtbewertung stuft dieses Risiko daher als »niedrig« ein.

### **Betriebsrisiken**

Unter den »Betriebsrisiken« verfolgen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs, Cyberrisiken, Datenschutzrisiken, die Risiken von Unternehmenszukaufen, Projekt- und Personalrisiken, die Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden sowie die Risiken von Rechtsstreitigkeiten. Im Einzelnen bewerten wir diese Risiken wie folgt:

#### **Risiken des Rechenzentrumsbetriebs**

Die All for One Steeb AG ist den besonderen Risiken eines Rechenzentrumsbetriebs ausgesetzt. Ungeplante Service Unterbrechungen könnten den Geschäftsbetrieb unserer Kunden sowie unseren eigenen Betrieb nicht nur empfindlich beeinträchtigen, sondern gleichfalls negative Auswirkungen auf unsere Geschäftsentwicklung, auf unsere Reputation und auf unsere Prognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) haben.

Diese Risiken werden bei All for One Steeb durch umfangreiche Vorkehrungen begrenzt. Anwendungen und Systeme werden dazu redundant in modernen Gebäuden und Infrastrukturen betrieben, die vollkommen getrennt sind. Im Falle von Unterbrechungen des Systembetriebs, die im Katastrophenfall (»K-Fall«) bis hin zum Ausfall eines gesamten Rechenzentrums reichen können, kann der Betrieb nahezu unterbrechungsfrei aus jeweils anderen Rechenzentren fortgesetzt werden. Zudem wird in die »state-of-the-art« Technologien renommierter Hersteller, etwa zur Sicherung und Spiegelung von Daten, investiert.

Den Eintritt dieses Risikos stufen wir als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »erst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs als »mittel« ein.

#### **Cyberrisiken**

Das Geschäft unserer Kunden und gleichfalls unser eigenes Geschäft sind in hohem Maße von unbeeinträchtigten Geschäftsdaten und -abläufen sowie einer bestimmungskonformen Datenkommunikation abhängig. Straftaten und andere rechtswidrige Handlungen, etwa Cyberangriffe auf unternehmenskritische Softwareanwendungen, unbefugtes Eindringen in Informationssysteme und Datennetze oder gezielte Irreführung von Mitarbeitern etwa zur Preisgabe von vertraulichen Informationen (»Fake President«) können die Integrität, Authentizität und Vertraulichkeit von Geschäftsdaten (einschließlich personenbezogener Daten) erheblich beeinträchtigen. Cyberattacken gegen Unternehmen werden immer raffinierter, drohen keinesfalls nur von »außen«, sondern können auch intern von Mitarbeitern oder indirekt über gestohlene Smartphones und Tablets verursacht werden. Mit solchen Angriffen könnten zudem Geschäfts- und Produktionsabläufe gestört und etwa Zahlungsvorgänge, Zutrittssysteme oder der Betrieb von Maschinen und Anlagen (Internet der Dinge) manipuliert oder Datenverluste verursacht werden. Zudem können Cyberattacken auch gezielt Falschinformationen verbreiten (»Fake News«), Empörungswellen (»Shitstorm«) auslösen, und so schwerwiegende Reputationsschäden verursachen, die unsere Geschäftsperspektiven erheblich beeinträchtigen könnten.

Um solche Risiken möglichst wirkungsvoll zu begrenzen, haben wir weiter verstärkt in die Erhöhung der Cybersicherheit investiert und unser Managementsystem zur Informationssicherheit weiter ausgebaut. Unsere Service Management Abläufe sind nach strengen Prozessdefinitionen ausgerichtet, deren Einhaltung wir laufend überwachen. Mit eingehenden Schulungen unserer Mitarbeiter, mit speziellen Cybertrainings und Audits, mit periodisch erneuerten Zertifizierungen – zum Beispiel entsprechend den Anforderungen des Sarbanes Oxley Acts (ISAE 3402) oder nach ISO 27001 – verankern wir die hohe Qualität unserer Abläufe im Tagesgeschäft. Gleichzeitig haben wir im Berichtsjahr erneut zusätzliche Vorkehrungen getroffen und weitere Schulungen durchgeführt, um insbesondere unsere bereits hohen Sicherheitsstandards etwa für den Zahlungsverkehr weiter zu erhöhen. Der Zugang zu Informationen und unseren Informationssystemen wird stets durch umfassende Berechtigungssysteme kontrolliert. Auch damit erzielen wir für die Daten unserer Kunden genauso wie für unsere eigenen Geschäftsdaten ein sehr hohes Sicherheitsniveau. Unsere Data Center befinden sich ausschließlich in Deutschland. Um unser hohes Sicherheits-, Schutz- und Prozessniveau zu erhalten und weiter auszubauen, prüfen wir laufend auch weitere Zertifizierungen. Unser »Security Board« koordiniert – unterstützt von externen Dienstleistern – Maßnahmen zur Reduzierung von Cyberrisiken, um im Falle von erkennbaren Angriffswellen schnell reagieren und abgestimmte Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Zudem bestehen Versicherungen, unter anderem auch eine spezielle Cyberrisiko Versicherung, die Schäden weiter begrenzen können. Darüber hinaus nutzen wir unsere im Markt stark nachgefragten und gut etablierten Formate zur Kommunikation mit Kunden, etwa das All for One Steeb Mittelstandsforum, und informieren in Workshops und Seminaren proaktiv über die Gefahren von Cyberattacken und beraten bei der Implementierung und Handhabung von Gegenmaßnahmen und den entsprechenden Technologien (»Identity Management«, »Security Governance«). Auch die erhöhte Aufmerksamkeit im Zuge der seit 25. Mai 2018 anzuwendenden EU-Datenschutz-Grundverordnung hat die Sensibilisierung unserer Kunden gegenüber Cyberrisiken weiter erhöht. Trotz dieser umfangreichen Vorkehrungen können wir die Cyberrisiken und ihre wirtschaftlichen Folgen samt Imageschäden nicht ausschließen. Zudem könnten auch Ereignisse außerhalb unseres Einflussbereichs, etwa das öffentliche Bekanntwerden von Cyberangriffen auf andere Unternehmen die Bereitschaft, in unsere Cloud-Dienste zu investieren, beeinträchtigen.

Den Eintritt von Cyberrisiken stufen wir als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken des Rechenzentrumsbetriebs als »mittel« ein.

## **Datenschutzrisiken**

Als Cloud Services und HR Business Process Outsourcing Dienstleister verarbeiten wir im Auftrag unserer Kunden in hohem Maße personenbezogene Daten, etwa zu deren Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Geschäftspartnern. Darüber hinaus verarbeiten wir für unsere Kunden viele weitere Geschäftsinformationen, auch zu Betriebsgeheimnissen wie »Intellectual Property«. Auch mit unseren eigenen Systemen und Anwendungen, die rein für unsere internen Prozesse zum Einsatz kommen, werden umfangreiche personenbezogene Informationen und Daten zu Geschäftsgeheimnissen verarbeitet. Solche Daten sind besonders sensibel und unterliegen in puncto Datenschutz sehr hohen Anforderungen. Seit 25. Mai 2018 ist die neue EU-Datenschutz-Grundverordnung verbindlich anzuwenden. Damit wurden die Anforderungen an ein bereits hohes Schutzniveau personenbezogener Daten nochmals deutlich erweitert. So sind nunmehr etwa die Rechte der Nutzer an ihren persönlichen Daten gestärkt. Zudem müssen Dienstleister wie All for One Steeb deutlich erweiterte Informations-, Dokumentations-, Nachweis- und Meldepflichten erfüllen. Je Verstoß drohen sehr hohe Bußgelder.

Bereits im Vorfeld dieser neuen regulatorischen Entwicklungen hatten wir damit begonnen, unsere Datenschutzorganisation auf die EU-Datenschutz-Grundverordnung hin anzupassen. Durch eine Vielzahl von Einzelschritten haben wir zudem unsere Datenschutzprozesslandschaft weiter ausgebaut. So zählen wir etwa zu den ersten Unternehmen am Markt, die zusätzlich zu ihrer bereits etablierten Auditierung nach ISO 27001 (Informationssicherheit) auch eine Zertifizierung ihrer Datenschutzprozesse nach ISO 27008 (Datenschutz für Cloud-Dienste) erfolgreich durchgeführt haben.

Den Eintritt von Datenschutzrisiken stufen wir daher als »fernliegend« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »ernst«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Datenschutzrisiken als »mittel« ein.

## **Personalwirtschaftliche Risiken**

Die personalwirtschaftlichen Risiken werden beherrscht vom weiteren Anstieg des Fachkräftemangels. Diese Entwicklung gilt nahezu gleichermaßen für den IT-Markt wie für unsere Kundenmärkte. Bei Dienstleistungsunternehmen wie All for One Steeb ist nachhaltige wirtschaftlicher Erfolg jedoch untrennbar mit hochqualifiziertem und motiviertem Personal verbunden. Wenn es uns nicht ausreichend gelingt, bestehendes Personal zu halten und zu entwickeln, Talente zu fördern, ausreichend viele neue Personalressourcen zu rekrutieren und unser gesamtes Personal gut zu führen, zu steuern und zu entwickeln, sind wir nicht mehr in der Lage, unser Geschäft weiter erfolgreich auszubauen. Sollten mehr Mitarbeiter also geplant, insbesondere Führungskräfte das Unternehmen verlassen und kein

nahtloser Übergang der Aufgaben und Verantwortungen auf geeigneten Ersatz erfolgen können, besteht das Risiko von sinkender Betreuungsqualität und Kundenzufriedenheit und damit eine Beeinträchtigung des Geschäfts.

Um diesen Risiken entgegen zu wirken, haben wir auch im aktuellen Berichtsjahr unsere Personalentwicklungsprogramme weiter ausgebaut. Zudem enthält unser Steuerungssystem ausgewählte nicht finanzielle Leistungsindikatoren aus dem Personalbereich, um bei Anzeichen eines vermehrten Eintritts personalwirtschaftlichen Risiken schneller und gezielter gegensteuern zu können. So haben wir mit Blick auf die überaus engen Personalmärkte sowie auf unseren zusätzlichen Personalbedarf für den bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA Märkte unsere Recruiting Ressourcen erhöht, unsere Ausbildungsprogramme erweitert und die Marke All for One Steeb als attraktiver Arbeitgeber (»Employer Branding«) weiter gestärkt (vergl. auch Punkt 1.5, Mitarbeiter). Trotz dieser Maßnahmen lassen sich insbesondere die Risiken enger Personalmärkte, die den geplanten Personalausbau und ihren zeitlichen Verlauf beeinträchtigen können, nur bedingt eingrenzen.

Den Eintritt dieser Risiken stufen wir als »gelegentlich« ein. So verbleiben trotz forcierter Personalarbeit und permanenter Überwachung auch weiterhin personalwirtschaftliche Risiken. Die als »moderat« eingestuften möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) führen daher bei diesen Risiken zu einer Gesamtbewertung von »mittel«.

### **Risiken aus Unternehmenszukaufen**

Im aktuellen Berichtsjahr haben wir verstärkt an der Entwicklung und Integration unserer Unternehmenszukaufe aus den Vorjahren gearbeitet. Solche Transaktionen sind naturgemäß mit Integrationsrisiken insbesondere im Hinblick auf die übernommenen Kunden und Mitarbeiter verbunden. Auch können finanzielle und wirtschaftliche Fehleinschätzungen oder Auseinandersetzungen mit Altgesellschaftern oder verbliebenen Minderheitsaktionären die Geschäftsentwicklung und damit die bilanzielle Werthaltigkeit der übernommenen Beteiligungen empfindlich beeinträchtigen. Obwohl wir bei Unternehmenszukaufen über große Erfahrung verfügen und hohe Sorgfalt in deren Vorbereitung, Prüfung und Integration der neuen Kunden und Mitarbeiter setzen, verbleiben stets Risiken.

Den Eintritt dieser Risiken stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Projektrisiken**

Ein Kernelement unseres Geschäftsmodells ist die Planung, Einführung, Migration und Integration von umfassenden unternehmenskritischen Softwarelandschaften bei unseren Kunden. Die Laufzeiten solcher Projekte können sich über Jahre erstrecken. Neben unseren eigenen Beratungsteams sind teilweise auch Partner in die Projektrealisierung involviert. Zum Projekterfolg tragen vor allem auch unsere Kunden selbst bei und setzen dazu in erheblichen Umfang eigene Ressourcen ein.

Einführungsprojekte können länger dauern als geplant, etwa, weil sich neue funktionale Anforderungen oder Abweichungen von empfohlenen »Best Practices« ergeben oder die Geschäftsdynamik des Kunden den Einsatz seiner Ressourcen verstärkt im Tagesgeschäft und damit zu Lasten der Projektarbeit erfordert. Insbesondere bei Festpreisprojekten können daher unsere eigenen Kosten die vereinbarten Erlöse übersteigen. Zudem können Kunden, die mit der Implementierung unserer Software unzufrieden sind, Zahlungen zurückhalten, unserer guten Reputation im Markt schaden und die Akquisition von weiteren Projekten erschweren. Besondere Projektrisiken, etwa in Hinblick auf die Belastbarkeit von Leistungs-, Funktions- und Performancezusagen oder Termin- und Kostenzielen, sind mit dem bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf die grundlegend neu entwickelte SAP S/4HANA Lösung verbunden.

Um Projektrisiken zu begrenzen, fokussieren wir unser Projektgeschäft generell auf ausgewählte Branchen und Themen in den deutschsprachigen Ländern. Verstärkt um laufende Qualifizierungsmaßnahmen unserer Berater und Beratungspartner, haben wir uns mit dieser Konzentration eine hohe Geschäftsprozesskompetenz erarbeitet. Qualitäts- und Fertigstellungsrisiken lassen sich damit meist frühzeitig erkennen und entsprechend steuern. Zur Einhaltung der vereinbarten Projektziele tragen zudem unsere selbst entwickelten Methoden zur ganzheitlichen Steuerung der Projekte mit bei. So monitoren wir laufend Aspekte wie Qualität und Risiken, Projektfortschritt und Ressourcen, Kosten und die Kommunikation im Projekt. Zur Begrenzung der Projektrisiken tragen auch unsere eigenen Geschäftsprozess- und Zusatzlösungen sowie – bei internationalen Projekten – unser weltweites Partnernetzwerk United VARs erheblich bei. Zur Begrenzung der Projektrisiken beim bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf die SAP S/4HANA Lösung investieren wir in hohem Maße in die Ausbildung unserer Berater. Zudem entwickeln wir unsere Geschäftsprozess- und Zusatzlösungen grundlegend neu für SAP S/4HANA, um auch hier die Risiken bei der Überführung auf die neue Softwaregeneration möglichst zu begrenzen. Dabei arbeiten wir auch eng mit SAP zusammen. Für die dennoch verbleibenden Projektrisiken bestehen Versicherungen, die Projektrisiken weiter begrenzen können. Zudem treffen wir angemessene Vorkehrungen durch Aufnahme in unsere Finanzplanung. Trotz dieser Maßnahmen können wir Projektrisiken keinesfalls ausschließen.

Den Eintritt von Projektrisiken stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden**

Zu den »Betriebsrisiken« zählen wir auch die Risiken von Forderungsausfällen und Insolvenzen von Kunden. Um speziell diese Risiken zu begrenzen, haben wir unsere Systeme und Abläufe zur Früherkennung von Insolvenzrisiken bei Kunden – ein konsequentes Forderungsmanagement eingeschlossen – weiter verfeinert. Dem Risiko von Forderungsausfällen wird zudem durch eine Versicherung Rechnung getragen.

Insgesamt schätzen wir die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Risiken als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir diese Risiken daher als »mittel« ein.

### **Risiken aus Rechtsstreitigkeiten**

Aufgrund unseres seit Jahren anhaltenden, starken Wachstums sind wir naturgemäß auch erhöhten Risiken aus möglichen Rechtsstreitigkeiten ausgesetzt, die als Folgewirkungen der zuvor beschriebenen Einzelrisiken entstehen können. So könnten etwa strittige Einführungsprojekte oder etwa Lücken in der Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung über Forderungsausfälle und Bußgelder hinaus auch zu Schadensersatzforderungen führen. Zudem investieren wir stark in den Ausbau unserer Fachbereichsstrategien und entwickeln dabei auch eigene Produkte. Damit könnten etwa bereits bestehende Schutzrechte verletzt werden. Zudem sind wir vermehrt direkten wie indirekten (Lieferkette) Compliance Risiken, etwa aus Arbeitnehmer-, Sozial- und Umweltbelangen ausgesetzt. Auch im Zusammenhang mit Antikorruption oder der Einhaltung von Menschenrechten, etwa in puncto Diskriminierung oder Belästigung jeglicher Art, können solche Rechtsrisiken entstehen. Zudem könnte unser starkes Personalwachstum vermehrt zu Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Arbeitsverhältnissen führen.

Zur Begrenzung von Risiken aus solchen Rechtsstreitigkeiten haben wir etwa unsere eigene Legal und Compliance Organisation weiter ausgebaut sowie unsere Konzepte und Prozesse zur besseren Steuerbarkeit von Rechtsrisiken verfeinert. Zudem lassen wir uns verstärkt von spezialisierten externen Rechtsberatungen unterstützen und haben bereits bestehende Versicherungen erweitert und angepasst.

Den Eintritt von Risiken aus Rechtsstreitigkeiten stufen wir als »gelegentlich« ein. Die möglichen Auswirkungen auf unsere Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage, auf die in diesem Bericht erläuterten weiteren Risiken sowie auf unsere Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) erachten wir als »moderat«. In unserer Gesamtbewertung stufen wir die Risiken aus Rechtsstreitigkeiten als »mittel« ein.

### **3.6. Gesamtrisikoprofil**

Im Sinne einer ausgewogenen Berücksichtigung von Chancen und Risiken sind in unseren Umsatz- und Ergebnisprognosen (vergl. Punkt 4, Prognosebericht) neben den zuvor genannten Chancen auch die vorgenannten Risiken in Höhe ihrer qualitativen Gesamtbewertung angemessen berücksichtigt.

Trotz eines »optischen« Übergewichts der berichteten Risiken gegenüber den zuvor erläuterten Chancen (vergl. Punkt 3.1, Chancenmanagement), überwiegen nach unserer Gesamtbewertung die Chancen die Risiken. Aufgrund unserer Marktposition mit einer großen und weiter wachsenden Anzahl von Stammkunden, angesichts unserer gut ausgebildeten und engagierten Mitarbeiter und dem weiter ausgebauten Fundament an Lösungen und Dienstleistungen sind wir zuversichtlich, auch den neuen Herausforderungen des aktuellen Gesamtrisikoprofils erfolgreich begegnen zu können und die Position eines führenden IT-Hauses und einer – nach eigenen Einschätzungen – anerkannten »Nummer 1« im SAP-Markt in den deutschsprachigen Ländern und gefragter Digitalisierungspartner im Mittelstand nachhaltig auszubauen. Die Digitalisierung von Geschäftsabläufen in unseren Kundenmärkten, der Generationswechsel auf die neue Unternehmenssoftware SAP S/4HANA in enger Verbindung mit neuartigen Fachbereichslösungen aus der Cloud dürften sich forciert fortsetzen und auch mittel- bis langfristig anhalten. Unser Leistungsangebot und unsere Organisation richten wir auch weiterhin gezielt auf die hohe Dynamik dieser Trends hin aus und wollen so unseren Anspruch auf einen festen Platz im »relevant set« von IT-Ausschreibungen in unseren Zielbranchen untermauern.

## **4. Prognosebericht**

### **Ausblick auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Protektionismus Bestrebungen, Handelskonflikte, der ungewisse Ausgang der Brexit-Verhandlungen sowie weiter zunehmende geopolitische Spannungen könnten das bis dato weitgehend robuste Wirtschaftswachstum beeinträchtigen. Vermehrte konjunkturelle Störungen könnten Deutschland als Exportnation und damit auch unsere Kunden besonders treffen. So wurde im Herbstgutachten der Gemeinschaftsdiagnose die Prognose zur Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes für Deutschland 2019 von 2,0 auf 1,9 Prozent zurückgenommen. Die Gemeinschaftsdiagnose wird gemeinsam vom RWI in Essen, vom DIW in Berlin, vom ifo Institut in München, vom IfW in Kiel und vom IWH in Halle erarbeitet (*Quelle: Spiegel Online,*

27. Sep 2018]. Anfang November 2018 hatte der Sachverständigenrat der (Deutschen) Bundesregierung (»Wirtschaftswesen«) seine Konjunkturprognose für 2018/19 von 1,8 auf 1,5 Prozent zurückgenommen. Damit unterliegt die gesamtwirtschaftliche Entwicklung erheblichen Unsicherheiten, deren konkrete Auswirkungen auf unsere Zielmärkte schwierig abzuschätzen sind.

### Voraussichtliche Entwicklung unserer Zielmärkte

In unseren Zielmärkten halten sich beim Blick auf 2019 die positiven Impulse aus 2018 sowie Anzeichen vermehrter Eintrübung und Verunsicherung in etwa die Waage. So könnten die gute Auftragslage und der hohe Auftragsbestand im Maschinen- und Anlagenbau auch in 2019 erneut zu signifikanten Produktionszuwächsen führen. Marktbeobachter rechnen hier bis dato mit einem Produktionszuwachs von 2% gegenüber 2018 [Quelle: VDMA, 13. Sep 2018]. Positive Impulse für die stark exportabhängige Automobilzulieferindustrie sollen von der Entwicklung des weltweiten Elektromarkts ausgehen. Hier rechnet der ZVEI mit einem Wachstum in 2019 von 4% gegenüber dem Vorjahr. Für Deutschland wird ein Plus von 3% erwartet [Quelle: ZVEI, 31. Jul 2018]. Ob sich diese Prognose als ausreichend belastbar erweisen wird, ist angesichts härterer Klimaauflagen oder erhöhter Risiken beim Umbau der Branche in Richtung von vermehrter E-Mobilität ungewiss. Als Hoffnungsträger gilt auch weiterhin die hohe Innovationsfähigkeit vieler Unternehmen, die zunehmend die Chancen des Digitalen Wandels anpacken, verstärkt in neue Technologien und Geschäftsmodelle investieren, um ihre gute Position auf dem Weltmarkt zu verteidigen oder gar auszubauen. Mit ihrer Wandlungsfähigkeit verbunden mit einer gleichermaßen starken industriellen wie technologischen Substanz sehen viele Marktbeobachter die deutschen Unternehmen auf dem Weltmarkt zwar auch zukünftig gut positioniert, dennoch ist keinesfalls auszuschließen, dass insbesondere weiter eskalierende Handelskonflikte und politische Spannungen vorgenannte Prognosen empfindlich beeinträchtigen könnten.

### Ausblick auf die Entwicklung der IT-Märkte

Die Digitalisierung von Geschäftsabläufen und Geschäftsmodellen in den Unternehmen wird weiter zunehmen. In diesem Zuge verändert sich die Rolle der Unternehmens IT zunehmend in Richtung Business Partner der Digitalen Transformation. Hoher Fachkräftemangel, fehlendes Strategie-, Applikations- und Technologie Know-how sowie steigende Anforderungen an Security- und Verfügbarkeit beim Betrieb der Anwendungen und Systeme führen dazu, dass verstärkt externe Dienstleister mit einbezogen werden. Insbesondere IT-Provider, die nahe an den Geschäftsabläufen ihrer Kunden arbeiten, über ausgeprägtes Prozess Know-how verfügen und in den »neuen Themen« von noch kleinen, jedoch stark wachsenden IT-Teilmärkten tätig sind, dürften auch in 2019 erneut positive Impulse verzeichnen. Als Wachstumsbremse dürfte sich der weiter ansteigende Mangel an Fachkräften erweisen [Quelle: »Der Markt für IT-Beratung und IT-Service«, Deutschland, Lünendonk, Sep 2018].

Mit Blick auf unsere Prognose für das Geschäftsjahr 2018/19 erachten wir vor allem die gesamtwirtschaftliche Entwicklung als bedeutender und schwierig abzuschätzender Unsicherheitsfaktor, der zudem die voraussichtliche Entwicklung unserer Zielmärkte und damit auch die Entwicklung der IT-Märkte maßgeblich beeinflussen könnte.

### Voraussichtliche Geschäftsentwicklung

Als »Front Runner«, »Trusted Advisor«, Impulsgeber und treibende Kraft zur Begleitung von Veränderungsprozessen unserer Kunden haben wir uns nach eigener Einschätzung in den zurückliegenden Jahren die Position Nr. 1 im deutschsprachigen SAP-Markt erarbeitet. Im Gleichklang mit dem hohen Innovationstempo von SAP und Microsoft haben wir unsere Strategie erweitert und mit gezielten Investitionen unser Portfolio für unsere angestammten Zielmärkte weiter ausgebaut. Bei dieser Entwicklung hin zu einem führenden IT- und Beratungshaus und einem fragten Digitalisierungspartner im Mittelstand haben wir zudem unseren klaren Fokus in puncto Geographie und Zielbranchen unverändert beibehalten.

Sollte sich die Nachfrage in unseren Märkten auch im Geschäftsjahr 2018/19 als stabil und robust erweisen, dürfte sich mit unserer Geschäftsausrichtung und unserem Gesamttriskoprofil ein weiterer Wachstumsschritt erreichen lassen. Im Mittelpunkt dabei steht der forcierte Ausbau unseres Cloudgeschäfts zur Erzielung von nachhaltig wiederkehrenden Umsätzen. Unsere große Stammkundenbasis bildet auch im Geschäftsjahr 2018/19 ein solides Fundament für weiteres Wachstum. Der Verkauf von herkömmlichen Softwarelizenzen wird auch weiterhin erheblichen Schwankungen unterliegen und damit schwierig planbar bleiben. Gegenläufige Entwicklungen, etwa die weiter voranschreitende Verlagerung einmaliger Lizenzumsätze in Richtung von Softwaremietmodellen aus der Cloud und gleichfalls Sonderimpulse für den Lizenzverkauf aus dem bevorstehenden Generationswechsel von der SAP Business Suite auf SAP S/4HANA haben wir in unserer Prognose für 2018/19 berücksichtigt.

So rechnen wir hier mit einem Rückgang bei den einmaligen Lizenzumsätzen sowie einem weiteren Anstieg unserer wiederkehrenden Cloud Services und Support Erlöse. Die Integration unseres umfangreichen Branchen Know-hows in SAP S/4HANA dürfte auch in 2018/19 weiterhin zu hohen Investitionen in den Ausbau unserer eigenen Geschäftsprozess Bibliothek (»Scope Items«) führen. Gleichfalls wollen wir unser Microsoft-basiertes Serviceangebot zur Verbesserung der Kommunikation und der Zusammenarbeit in Unternehmen (»Collaboration«), in Richtung Digitaler Arbeitswelten (»New Work«), in Richtung »Cloud First« (Geschäftslösungen auf Azure), Security- und Datenschutz, sowie »Alles aus einer Hand« (Integration von SAP plus Microsoft) weiter kräftig ausbauen. Unsere Prognose beinhaltet zudem erhöhte Zukunftsinvestitionen in Ausbildungsprogramme. Damit wollen wir unsere Beratungsressourcen, unseren Direktvertrieb und unser Partner-Ökosystem für

den bevorstehenden Generationswechsel und die forcierte Vermarktung von SAP S/4HANA stärken.

Das Momentum für den Ausbau unserer guten Position in den stark wachsenden und sich allmählich formierenden Teilmärkten der Cloud Transformation erachten wir generell als anhaltend günstig, wenngleich Folgewirkungen aus einer sich möglicherweise stärker eintrübenden Konjunktur auf unsere Entwicklung im Geschäftsjahr 2018/19 schwierig abschätzbar bleiben. So wollen wir unser Leistungsangebot mit Blick auf zusätzliche Wachstumschancen ausbauen, die Skalierbarkeit unserer Cloud Services erweitern und dazu verstärkt in Technologien und Prozesse zur dynamischen Einbindung von »Public Cloud Datacenter Ressourcen« investieren.

Im Rahmen unserer Mitte November 2018 gestarteten Strategie Offensive 2022 werden wir im Geschäftsjahr 2018/19 über TOP-Themen wie SAP S/4HANA und Cloud Services hinaus stark in neue Wachstumsfelder wie IT-Security, New Work und eigene Lösungen auf Cloud Plattformen investieren. Zudem werden wir im Zuge der Strategie Offensive unser »Go to market« zur stärkeren Durchdringung unserer Stammkundenbasis und zur Erweiterung unseres Marktzugangs in Richtung des gehobenen Mittelstands ausbauen, unsere Organisation stärken und eine neue Markenarchitektur zur Schaffung einer gruppenweit durchgängigen Visual Identity einführen. Einmalig im Geschäftsjahr 2018/19 wird unsere Strategieoffensive zu Sonderbelastungen in Höhe eines mittleren, einstelligen Millionen Betrags führen.

Bei leicht rückläufigen, einmaligen Lizenzerlösen und deutlich steigenden wiederkehrenden Erlösen sollten der aus unserer Konzernplanung (IFRS) abgeleitete Gesamtumsatz für die All for One Steeb AG im Geschäftsjahr 2018/19 zwischen 240 Mio. und 250 Mio. EUR liegen. Das aus unserer Konzernplanung (IFRS) abgeleitete, korrespondierende EBIT 2018/19 dürfte – einmalige Sonderbelastungen der Strategieoffensive eingeschlossen – im Bereich von 5 Mio. bis 11 Mio. EUR liegen. Das von den Einmalkosten der Strategieoffensive bereinigte EBIT 2018/19 (IFRS) soll zwischen 13 Mio. und 15 Mio. EUR betragen. Aufgrund von Unterschieden zwischen HBG und IFRS bei den Kriterien für die Umsatzrealisierung (Percentage of Completion Methode) liegen die Umsatzerlöse nach IFRS höher als die Umsätze nach HGB. Das Betriebsergebnis (HGB) berücksichtigt Abschreibungen auf immaterielles Anlagevermögen, die im EBIT (IFRS) nicht enthalten sind.

Als zusätzliche Steuerungsgrößen verwenden wir unverändert unsere nicht finanziellen Leistungsindikatoren »Mitarbeiterbindung« und »Gesundheitsindex«. Für das Geschäftsjahr 2018/19 haben wir uns zum Ziel gesetzt, das Niveau des aktuellen Berichtsjahres von 95,5% für die »Mitarbeiterbindung« zu stabilisieren. Auch der »Gesundheitsindex« (2017/18: 97,7%) soll in 2018/19 etwa auf dem aktuellen Niveau gehalten werden halten (+/- 0,5%-Punkte). Trotz enger Personalmärkte

dürfte der Personalanstieg im Geschäftsjahr 2018/19 überproportional zum Umsatzwachstum verlaufen.

Weitere Sondereinflüsse, die die vorstehende Prognose für unser Geschäftsjahr 2018/19 sowie darüber hinaus reichende Geschäftsjahre absehbar beeinflussen könnten, sind nach gegenwärtiger Beurteilung nicht erkennbar. Insbesondere schwierig einzuschätzende und keinesfalls auszuschließende konjunkturelle Rückschläge können jedoch zu einer geringeren Nachfrage sowie zu Forderungsausfällen und Insolvenzen im Kundenstamm führen und die Erreichung unserer Prognose gefährden. Mögliche konjunkturelle Rückschläge stellen daher ein wesentliches Risiko zur Erreichung dieser Prognose dar.

## 5. Sonstige Angaben

### 5.1. Abhängigkeitsbericht

Die Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, und UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, halten direkt jeweils 25,07% des Grundkapitals der All for One Steeb AG. Zwischen beiden Aktionären besteht ein Stimmbindungsvertrag. Über die Unternehmens Invest AG und die UIAG Informatik-Holding GmbH als unmittelbar herrschende Unternehmen hinaus, können jedoch auch deren Gesellschafter sowie weitere, übergeordnete Unternehmen sowie Herr Dr. Rudolf Knünz mittelbar einen beherrschenden Einfluss auf die All for One Steeb AG ausüben. Daher hat die Gesellschaft gemäß §312 Aktiengesetz einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt.

Im Abhängigkeitsbericht erklärt der Vorstand gemäß §312 Abs. 3 Aktiengesetz, dass – nach den Umständen, die ihm im Zeitpunkt der Vornahme des jeweiligen Rechtsgeschäfts bekannt waren – die Gesellschaft und ihre Tochterunternehmen bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten haben.

### 5.2. Erklärung zur Unternehmensführung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach §289f Handelsgesetzbuch ist auf der Homepage der Gesellschaft im Internet unter [www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com) im Bereich Investor Relations veröffentlicht.

### 5.3. Vergütungsbericht

Der Vorstand der All for One Steeb AG bestand im Berichtsjahr unverändert aus Lars Landwehrkamp und Stefan Land. Die gewährten Zuwendungen der Mitglieder des Vorstands betragen für das aktuelle Geschäftsjahr insgesamt 1.957 TEUR (2016/17: 1.848 TEUR), der Zufluss betrug insgesamt 1.801 TEUR (2016/17: 1.682 TEUR). Die feste Vergütung der Mitglieder des Vorstands setzt sich aus einem Grundgehalt, einem Sachbezug für die Bereitstellung eines Dienstwagens

und die Vergütung für eine Direktversicherung zusammen. Der zusätzlich gewährte erfolgsbezogene Vergütungsbestandteil orientiert sich an der jährlichen Zielerreichung des EBT des geprüften Konzernabschlusses der All for One Steeb AG. Darüber hinaus wird eine langfristige variable Vergütung gewährt, die sich am kumulierten Ergebnis je Aktie über einen mehrjährigen Zeitraum bemisst. Der Versorgungsaufwand beinhaltet Beiträge in eine Unterstützungskasse. In den Vorstandsverträgen ist geregelt, dass im Falle der vorzeitigen Abberufung das jeweilige Vorstandsmitglied seine Grundvergütung bis zum Vertragsende erhält. Zudem erhält das jeweilige Vorstandsmitglied bis zum Vertragsende die jährliche variable Vergütung zu dem mittleren Zielerreichungsgrad der letzten beiden Jahre und die langfristige Vergütungskomponente mit einem Zielerreichungsgrad von 100%.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten eine jährliche feste Vergütung, die von der Hauptversammlung festgelegt wird. Der Vorsitzende erhält den 4-fachen (Vorjahr: 3-fach) und der stellvertretende Vorsitzende erhält den 2-fachen (Vorjahr: 1,5-fach) Betrag der Vergütung. Sie erhalten ferner eine Vergütung für ihre Ausschusstätigkeit. Der Vorsitzende eines Ausschusses erhält den 4-fachen (Vorjahr: 4-fach) Betrag der Ausschussvergütung. Mitglieder des Aufsichtsrats, die nicht während des gesamten Geschäftsjahres im Amt waren, erhalten die Vergütung zeitanteilig. Eine erfolgsorientierte Vergütung erfolgt nicht. Die Gesamtbezüge für den Aufsichtsrat betragen 157 TEUR (2016/17: 114 TEUR).

Darlehen oder Optionen auf Aktien wurden den Mitgliedern des Vorstands und des Aufsichtsrats im Berichtsjahr nicht gewährt. Der individualisierte Ausweis der Bezüge beider Gremien erfolgt im Anhang.

## 5.4. Übernahmerelevante Angaben

### Angaben nach §289a Abs. 1 Handelsgesetzbuch (HGB)

#### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals (Nr. 1)

Das gezeichnete Kapital in Höhe von 14.946.000 EUR (30. Sep 2017: 14.946.000 EUR) setzt sich aus 4.982.000 (30. Sep 2017: 4.982.000) auf den Namen lautenden, nennwertlosen Stückaktien mit einem rechnerischen Nennwert von 3 EUR je Aktie zusammen.

#### Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen (Nr. 2)

Dem Vorstand sind keine Beschränkungen bekannt, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, insbesondere keine Beschränkungen, die sich aus Vereinbarungen zwischen Gesellschaftern ergeben können.

#### Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital, die 10% der Stimmrechte überschreiten (Nr. 3)

Die Unternehmens Invest AG, Wien/Österreich, hält 25,07%, die UIAG Informatik-Holding GmbH, Wien/Österreich, 25,07% und die BEKO HOLDING GmbH & Co KG, Nöhagen/Österreich, 11,58% des Grundkapitals und der Stimmrechte an der Gesellschaft.

#### Inhaber von Aktien mit Sonderrechten (Nr. 4)

Aktien an der All for One Steeb AG mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

#### Art der Stimmrechtskontrolle bei Arbeitnehmerbeteiligung (Nr. 5)

Zudem sind keine Arbeitnehmer am Grundkapital der All for One Steeb AG beteiligt, die ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben können.

#### Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung und die Abberufung der Mitglieder des Vorstands und über die Änderung der Satzung (Nr. 6)

##### a) Ernennung von Vorstandsmitgliedern

Die Mitglieder des Vorstands werden gemäß §84 Abs. 1 Aktiengesetz und §6 Abs. 2 der Satzung vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Nach §6 Abs. 2 der Satzung der Gesellschaft besteht der Vorstand aus mindestens zwei Personen. Im Übrigen wird die Zahl der Mitglieder des Vorstands durch den Aufsichtsrat nach Maßgabe der gesetzlichen Bestimmungen festgelegt. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden des Vorstands ernennen und es können stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellt werden. Nach §85 Abs. 1 Aktiengesetz hat für den Fall, dass ein erforderliches Vorstandsmitglied fehlt (zum Beispiel wenn nur noch ein Vorstandsmitglied vorhanden ist) das Gericht in dringenden Fällen auf Antrag eines Beteiligten das Mitglied zu bestellen. Das Amt des gerichtlich bestellten Vorstandsmitglieds erlischt gemäß §85 Abs. 2 Aktiengesetz in jedem Fall, sobald der Mangel behoben ist.

##### b) Abberufung von Vorstandsmitgliedern

Die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstands kann der Aufsichtsrat gemäß §84 Abs. 3 Satz 1 Aktiengesetz widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt. Ein solcher Grund ist nach §84 Abs. 3 Satz 2 Aktiengesetz namentlich grobe Pflichtverletzung, Unfähigkeit zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung oder Vertrauensentzug durch die Hauptversammlung, es sei denn, dass das Vertrauen aus offenbar unsachlichen Gründen entzogen worden ist. Der Widerruf der Vorstandsbestellung ist nach §84 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz wirksam, bis seine Unwirksamkeit rechtskräftig festgestellt ist.

**c) Änderung der Satzung der Gesellschaft**

Nach §179 Abs. 1 Satz 1 Aktiengesetz bedarf jede Satzungsänderung eines Beschlusses der Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat ist jedoch gemäß §17 der Satzung in Verbindung mit §179 Abs. 1 Satz 2 Aktiengesetz befugt, Änderungen der Satzung zu beschließen, die nur deren Fassung betreffen.

Nach §179 Abs. 2 Satz 1 Aktiengesetz bedarf ein Beschluss der Hauptversammlung über die Änderung der Satzung grundsätzlich einer Mehrheit, die mindestens drei Viertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals umfasst. Nach §179 Abs. 2 Satz 2 Aktiengesetz kann die Satzung eine andere Kapitalmehrheit, für eine Änderung des Gegenstands des Unternehmens jedoch nur eine größere Kapitalmehrheit, bestimmen und weitere Erfordernisse aufstellen. Auf Grundlage dieser gesetzlichen Ermächtigung sieht §14 Abs. 3 Satz 3 der Satzung vor, dass Beschlüsse, durch die die Satzung der Gesellschaft geändert werden soll, mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst werden, soweit dies gesetzlich zulässig ist.

**Befugnisse des Vorstands insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit, Aktien auszugeben oder zurückzukaufen (Nr. 7)**

Gemäß §5 Abs. 4 der Satzung ist der Vorstand ermächtigt, das Grundkapital bis zum 10. März 2020 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Namen lautender Stückaktien gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals um bis zu insgesamt 7.473.000 EUR zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2015). Den Aktionären ist dabei grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zu Bezug anzubieten. Der Vorstand legt mit Zustimmung des Aufsichtsrats die Bedingungen der Aktienaussgabe fest. Der Aufsichtsrat ist berechtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Umfang der Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital oder nach Ablauf der Ermächtigungsfrist anzupassen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen,

- a) soweit es erforderlich ist, um Spitzenbeträge auszugleichen;
- b) wenn die Aktien in einem Umfang, der 50% des Grundkapitals nicht übersteigt, gegen Sacheinlagen zum Zwecke des Erwerbs von Unternehmen oder von Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensteilen oder zum Zwecke des Erwerbs von Forderungen gegen die Gesellschaft ausgegeben werden;
- c) wenn eine Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen 10% des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet (§186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz); bei der Ausnutzung dieser Ermächtigung zum Bezugsrechtsaus-

schluss nach §186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz ist der Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund anderer Ermächtigungen nach oder entsprechend §186 Abs. 3 Satz 4 Aktiengesetz zu berücksichtigen.

Die ordentliche Hauptversammlung vom 11. März 2015 hat den Vorstand bis zum 10. März 2020 ermächtigt, gemäß §71 Abs. 1 Nr. 8 Aktiengesetz, eigene Aktien der All for One Steeb AG bis zu einer Höhe von insgesamt 10% des Grundkapitals zu erwerben. Das entspricht bis zu 498.200 auf den Namen lautenden nennwertlosen Stückaktien. Im Berichtszeitraum hat der Vorstand von dieser Ermächtigung keinen Gebrauch gemacht.

**Wesentliche Vereinbarungen unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots (Nr. 8)**

Bestimmte Änderungen im Gesellschafterkreis von All for One Steeb (»Change of Control«) können dazu führen, dass die Zeichner der Schuldscheindarlehen ihre Anteile sofort fällig stellen können.

**Entschädigungsvereinbarungen im Fall eines Übernahmeangebots (Nr. 9)**

Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern für den Fall eines Übernahmeangebots.

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp Vorstandssprecher	Stefan Land Vorstand
--	-------------------------



# Bilanzzeit

Erklärung nach §264 Absatz 2 Satz 3 und nach §289f Absatz 1 Satz 5 HGB.

Wir versichern, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt und der Anhang die zusätzlich erforderlichen Angaben enthält.

Des Weiteren versichern wir, dass nach bestem Wissen im Lagebericht der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Gesellschaft so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, und dass die wesentlichen Chancen und Risiken beschrieben sind.

Filderstadt, 11. Dezember 2018  
All for One Steeb AG

Lars Landwehrkamp  
Vorstandssprecher

Stefan Land  
Vorstand

# Bestätigungsvermerk

des unabhängigen Abschlussprüfers.  
An die All for One Steeb AG, Filderstadt.

## Vermerk über die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts

### Prüfungsurteile

Wir haben den Jahresabschluss der All for One Steeb AG, Filderstadt – bestehend aus der Bilanz zum 30. September 2018 und der Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis 30. September 2018 sowie dem Anhang, einschließlich der Darstellung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den Lagebericht der All for One Steeb AG für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigegefügte Jahresabschluss in allen wesentlichen Belangen den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage der Gesellschaft zum 30. September 2018 sowie ihrer Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis 30. September 2018 und
- vermittelt der beigegefügte Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft. In allen wesentlichen Belangen steht dieser Lagebericht in Einklang mit dem Jahresabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß §322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Jahresabschlusses und des Lageberichts geführt hat.

### Grundlage für die Prüfungsurteile

Wir haben unsere Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts in Übereinstimmung mit §317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Unternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht zu dienen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte in der Prüfung des Jahresabschlusses

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Jahresabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2017 bis zum 30. September 2018 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Jahresabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### **Die Werthaltigkeit der Anteile an verbundenen Unternehmen**

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden verweisen wir auf den Anhang unter Punkt II. Angaben zu den Anteilen an verbundenen Unternehmen finden sich unter Punkt IV. im Anhang.

#### **Das Risiko für den Abschluss**

---

Im Jahresabschluss der Gesellschaft zum 30. September 2018 sind Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von EUR 48,5 Mio ausgewiesen. Die Anteile an verbundenen Unternehmen stellen mit 34,0% einen erheblichen Anteil an der Bilanzsumme dar.

Die Beurteilung der Werthaltigkeit der Anteile an verbundenen Unternehmen ist komplex und beruht auf einer Reihe ermessensbehafteter Faktoren. Die Gesellschaft beurteilt die Werthaltigkeit der Anteile an verbundenen Unternehmen mit einem Bewertungsmodell auf Basis eines Discounted Cashflow-Ansatzes. In die Bewertung fließen Annahmen ein, die mit Schätzungen und Ermessensspielräumen der Gesellschaft verbunden sind. Die bedeutsamsten Annahmen zur Beurteilung der Werthaltigkeit der Anteile an verbundenen Unternehmen betreffen die erwarteten künftigen Umsatzerlöse sowie die verwendeten Diskontierungszinssätze.

Es besteht das Risiko für den Jahresabschluss, dass die Anteile an verbundenen Unternehmen nicht werthaltig sind.

#### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

---

Auf der Grundlage der Erläuterungen der Planungsverantwortlichen haben wir den Planungsprozess und die wesentlichen verwendeten Annahmen gewürdigt. Anhand von öffentlich verfügbaren Informationen haben wir beurteilt, ob die in den Planungen enthaltenen wesentlichen Planwerte und die zugrunde liegenden Annahmen angemessen sind. Die Berechnungsmethode des Werthaltigkeitstest haben wir nachvollzogen und auf Angemessenheit beurteilt.

Für eine risikoorientierte Auswahl der Anteile an verbundenen Unternehmen haben wir die erwarteten künftigen Zahlungsmitelströme mit der dem Aufsichtsrat vorgelegten Planung abgeglichen. Ferner haben wir uns durch einen retrospektiven Vergleich der Planwerte (z. B. Umsatzerlöse) aus vergangenen Jahren mit den tatsächlich eingetretenen Ist-Werten von der Planungssicherheit der Gesellschaft überzeugt. Die bei der Bestimmung des verwendeten Diskontierungszinssatzes herangezogenen Annahmen und Parameter, insbesondere Marktrisikoprämie und Betafaktor, haben wir gewürdigt und das Berechnungsschema nachvollzogen. Des Weiteren haben wir eigene Sensitivitätsanalysen durchgeführt, um ein mögliches Wertminderungsrisiko bei einer für möglich gehaltenen Änderung der wesentlichen Annahmen der Bewertung einschätzen zu können.

#### **Unsere Schlussfolgerungen**

---

Die der Beurteilung der Werthaltigkeit der Anteile an verbundenen Unternehmen zugrunde liegenden bedeutsamsten Annahmen sind angemessen. Die angewandte Bewertungsmethode ist sachgerecht.

#### **Die Realisierung der Umsatzerlöse aus Consulting-Leistungen**

Zu den angewandten Bilanzierungsmethoden der genannten Umsatzerlöse verweisen wir auf den Anhang unter Punkt II.

#### **Das Risiko für den Abschluss**

---

Die Gesellschaft weist in der Gewinn- und Verlustrechnung Umsatzerlöse aus Consulting-Leistungen von EUR 61,1 Mio aus. Der Anteil der Consultingenerlöse an den gesamten Umsätzen der Gesellschaft beträgt 28,0%.

Die Realisierung der Consultingenerlöse ist abhängig von komplexen vertraglichen Vereinbarungen, sodass sich unterschiedliche Realisierungszeitpunkte ergeben.

Die Gesellschaft erbringt Beratungsleistungen, die anhand der von den Mitarbeitern erfassten Stunden nach Leistungserbringung (Aufwandsprojekte) abgerechnet und realisiert werden.

Daneben werden langfristige Projektaufträge auf Basis von Werkverträgen durchgeführt, deren Abrechnung und Realisierung erst nach der Abnahme des Projektes durch den Kunden erfolgen darf (Completed-Contract-Methode).

Es besteht das Risiko für den Jahresabschluss, dass die Umsatzrealisierung bei den Consultingenerlösen zu früh vorgenommen wird.

### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

Auf Basis unseres Prozessverständnisses und der Beurteilung von Aufbau und Implementierung der eingerichteten internen Kontrollen über die zutreffende Erfassung der auftragsbezogenen Personal- und sonstigen Aufwendungen auf den internen Auftragskonten, haben wir deren Wirksamkeit überprüft. Die Gesellschaft stellt mit diesen Kontrollen sicher, dass nur projektbezogene Stunden und Aufwendungen auf den jeweiligen Auftragskonten erfasst und abgerechnet werden.

Für eine bewusste Auswahl von abgeschlossenen Aufträgen haben wir die zugrunde liegenden vertraglichen Vereinbarungen dahingehend gewürdigt, ob es sich bei den Projekten um solche handelt, deren Umsatzrealisierung erst bei Abnahme des Projektes durch den Kunden erfolgt (Completed-Contract-Methode). Die periodengerechte Erfassung der Umsatzerlöse bei den langfristigen Projektaufträgen haben wir durch Einsichtnahme in die Abnahmeprotokolle beurteilt.

Für eine repräsentativ ausgewählte Stichprobe von Aufwandsprojekten haben wir die zugrunde liegenden vertraglichen Vereinbarungen dahingehend untersucht, ob es sich bei den Projekten um Aufwandsprojekte handelt, die mit Leistungserbringung realisiert werden.

Im Anschluss haben wir für die Stichprobe die Kundenrechnungen auf Übereinstimmung mit den vertraglichen Vereinbarungen und den internen Auftragskonten beurteilt sowie mit Zahlungseingängen abgestimmt.

### **Unsere Schlussfolgerungen**

Das Vorgehen der Gesellschaft zur Differenzierung und Umsatzerfassung der Consulting-Leistungen ist sachgerecht.

### **Sonstige Informationen**

Die gesetzlichen Vertreter sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen den uns voraussichtlich nach dem Datum dieses Bestätigungsvermerks zur Verfügung gestellten Geschäftsbericht, mit Ausnahme des geprüften Jahresabschlusses und Lageberichts sowie unseres Bestätigungsvermerks.

Unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Prüfung haben wir die Verantwortung, die sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Jahresabschluss, zum Lagebericht oder unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

### **Verantwortung der gesetzlichen Vertreter und des Aufsichtsrats für den Jahresabschluss und den Lagebericht**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Jahresabschlusses, der den deutschen, für Kapitalgesellschaften geltenden handelsrechtlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie in Übereinstimmung mit den deutschen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Jahresabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Jahresabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, sofern dem nicht tatsächliche oder rechtliche Gegebenheiten entgegenstehen.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines Lageberichts in Übereinstimmung mit den anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses der Gesellschaft zur Aufstellung des Jahresabschlusses und des Lageberichts.

### **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Jahresabschlusses und des Lageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Jahresabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der Gesellschaft vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Jahresabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Jahresabschluss und zum Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit §317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Jahresabschlusses und Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Jahresabschluss und im Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Jahresabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.

- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Jahresabschluss und im Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass die Gesellschaft ihre Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Jahresabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Jahresabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Jahresabschluss unter Beachtung der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Gesellschaft vermittelt.
- beurteilen wir den Einklang des Lageberichts mit dem Jahresabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Unternehmens.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen ge-

ben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Jahresabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

### **Übrige Angaben gemäß Artikel 10 EU-APrVO**

Wir wurden von der Hauptversammlung am 15. März 2018 als Abschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 7. Juni 2018 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit 21 Jahren als Abschlussprüfer der All for One Steeb AG tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

Wir haben folgende Leistungen, die nicht im Jahresabschluss oder im Lagebericht angegeben wurden, zusätzlich zur Abschlussprüfung für die Gesellschaft und ihre beherrschten Unternehmen erbracht:

Neben dem Konzernabschluss haben wir den Jahresabschluss der All for One Steeb AG geprüft und verschiedene Jahresabschlussprüfungen bei Tochterunternehmen durchgeführt. Sonstige Bestätigungsleistungen betreffen die Durchführung vereinbarter Untersuchungshandlungen hinsichtlich der Finanzkennzahlen der All for One Steeb AG. Des Weiteren haben wir Prüfungsleistungen zu Kontrollen, welche im Hinblick auf die Durchführung von Administrationstätigkeiten und Hosting Services auf Kundensystemen zur Anwendung kommen, nach Maßgabe des ISAE 3402 Typ II erbracht.

### **Verantwortlicher Wirtschaftsprüfer**

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Arne Stratmann.

Stuttgart, den 11. Dezember 2018  
KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

gez. Stratmann      gez. Köpke  
Wirtschaftsprüfer      Wirtschaftsprüfer

Weitere Infos unter:  
[www.all-for-one.com](http://www.all-for-one.com)

**All for One Steeb AG**

Gottlieb-Manz-Straße 1  
70794 Filderstadt-Bernhausen  
Deutschland  
Tel. +49 (0) 711 788 07-0  
Fax +49 (0) 711 788 07-699