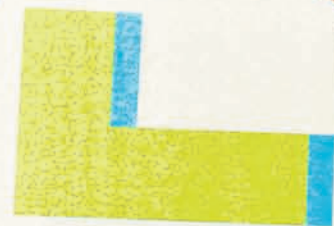
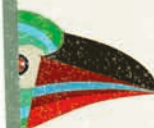
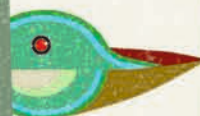




GESCHÄFTSBERICHT



VIEL ERREICHT,
VIEL VOR



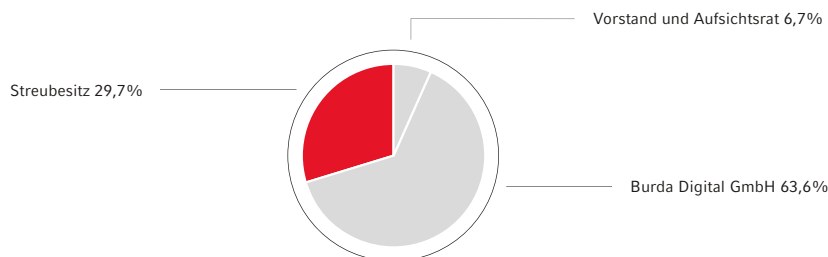
TOMORROW FOCUS 

Kennzahlenübersicht

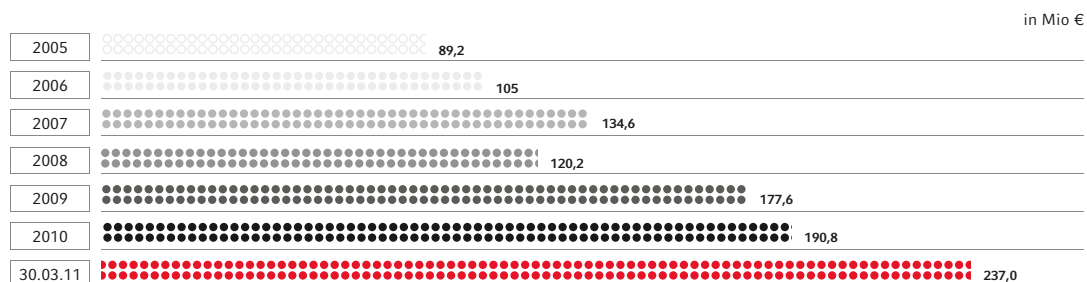
		2010	2009	Veränderung in %
Konzernumsatz (extern)	in Mio €	128,2	92,2	+39,1
Segmente				
Transactions	in Mio €	85,5	64,5	+32,5
Advertising	in Mio €	31,9	19,8	+61,6
Technologies	in Mio €	10,8	7,9	+36,6
Konzern-EBITDA	in Mio €	24,0	12,6	+89,6
Konzern-EBIT	in Mio €	15,9	8,9	+78,5
Konzern-EBT	in Mio €	13,1	4,7	+181,4
Konzernergebnis nach Steuern	in Mio €	10,6	2,1	+404,0
Ergebnis pro Aktie	in €	0,22	0,05	+340,0
Mitarbeiter zum Jahresende (Vollzeitäquivalent)				

		31.12.2010	31.12.2009	Veränderung in %
Bilanzsumme	in Mio €	160,4	158,1	+1,5
Eigenkapital	in Mio €	94,9	83,7	+13,4
Fremdkapital	in Mio €	65,5	74,4	-11,9
Eigenkapitalquote	in %	59,2	52,9	+11,9
Fremdkapitalquote	in %	40,8	47,1	-13,4

Aktionärsstruktur zum 31.12.2010 (Gerundet)

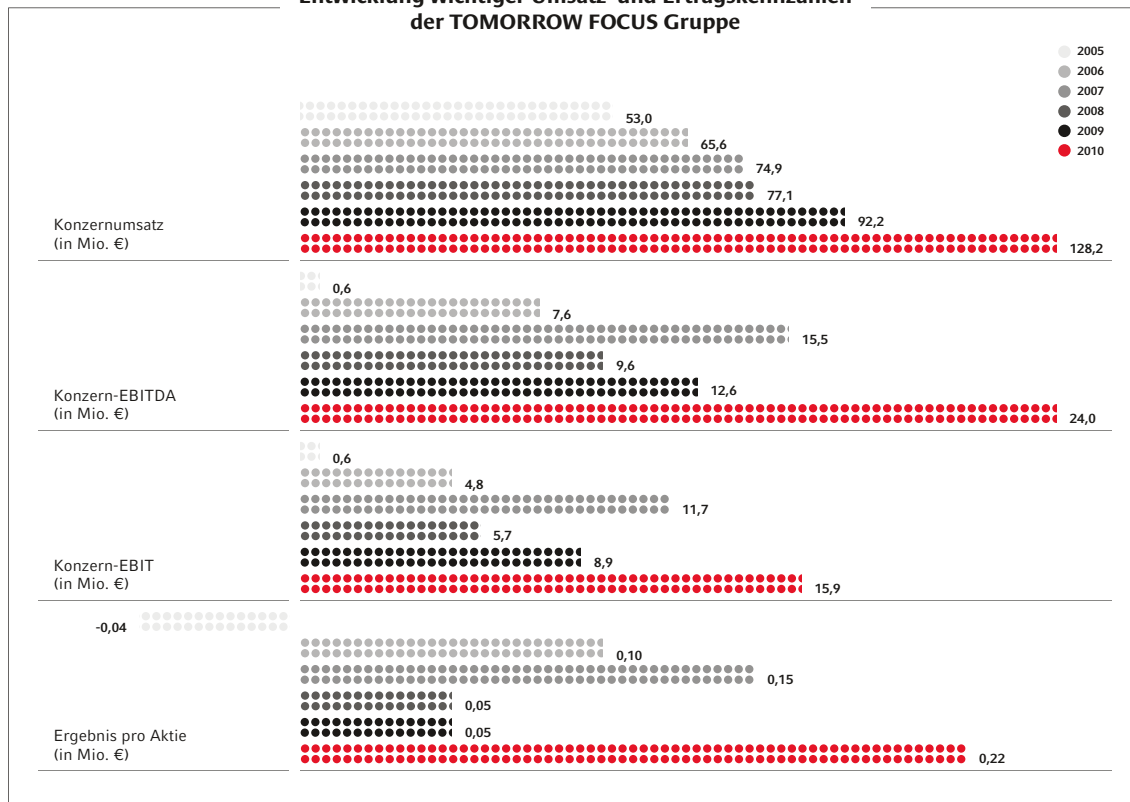


Marktkapitalisierung seit Ende 2005 mehr als verdoppelt

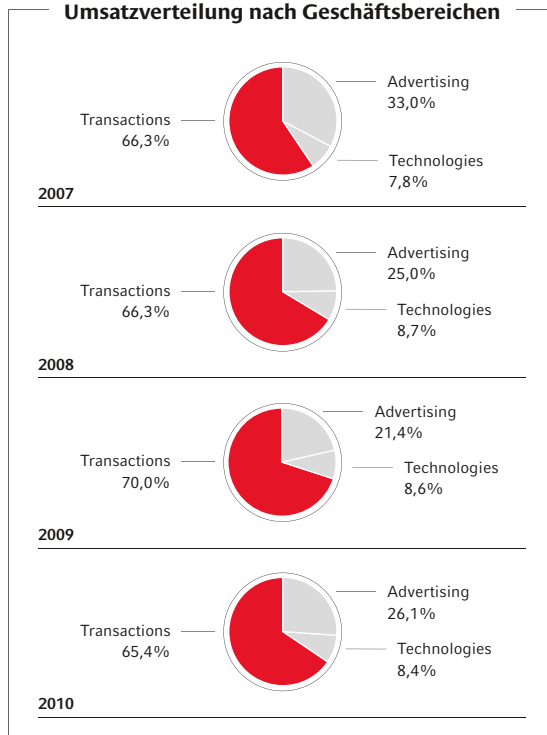


Basis 2005 - 2010: Jeweils Jahresschlusskurs der TOMORROW FOCUS-Aktie auf Xetra

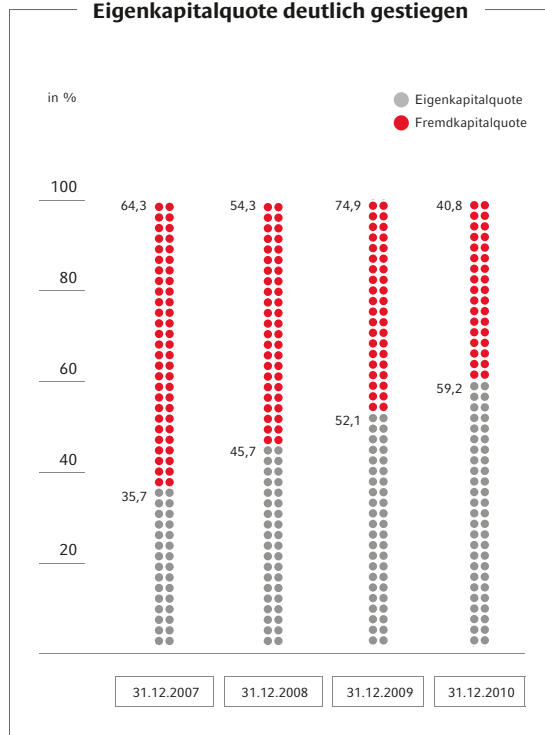
Entwicklung wichtiger Umsatz- und Ertragskennzahlen der TOMORROW FOCUS Gruppe



Umsatzverteilung nach Geschäftsbereichen



Eigenkapitalquote deutlich gestiegen



Themenhighlights 2010

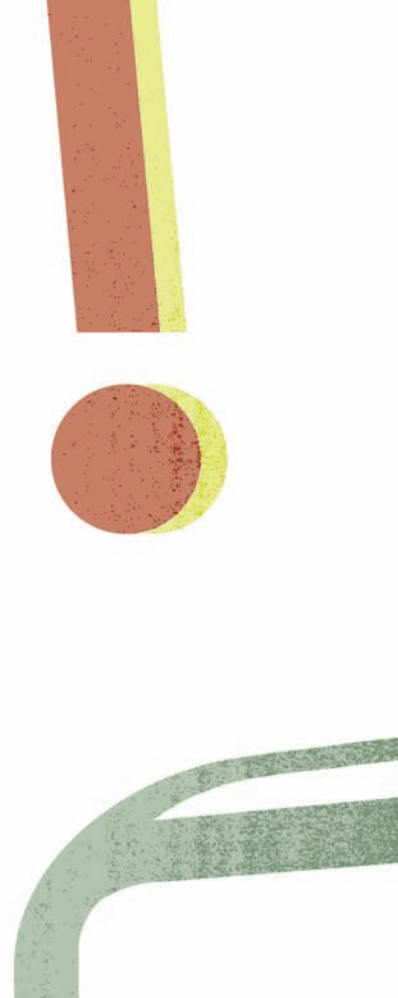
Bye-bye Bunny!

*Oktober 2010: TOMORROW
FOCUS konzentriert sich auf reine
Internet-Geschäftsmodelle und gibt
die Anteile am deutschen Playboy
in gute Hände ab: Käufer ist der
FOCUS Magazin Verlag*



International

*2010: Holidaycheck.pl ist nach
Visits bereits die drittgrößte
Reisebuchungsplattform in Polen
– Tendenz Richtung Nr. 1.
Im diesem Frühjahr folgt der
Markteintritt in Frankreich*



Rekordjahr

Neuer Umsatzrekord, neue Ergebnisrekorde. Das Geschäftsjahr 2010 war das bisher erfolgreichste in der 10-jährigen Unternehmensgeschichte



100 Prozent Finanzen

November 2010: Die TOMORROW FOCUS AG stockt ihren Anteil am stark wachsenden Finanz- und Börsenportal Finanzen100.de auf 100 Prozent auf



Gesunder Kauf

Februar 2011: 1,5 Millionen monatliche Arzt-suchen verzeichnete jameda.de im Januar – für TOMORROW FOCUS ein guter Grund, das Arzt-bewertungsportal vollständig zu übernehmen

Querbeet

Januar 2011: ElitePartner bietet ab sofort auch ein Angebot für gleichgeschlechtliche Partnersuche. Er kann jetzt auch ihn, und sie auch sie suchen

Inhalt

70

60

24

46

Magazin

- 10 **News**
Kooperationen, Entwicklungen, Umfragen, Zahlen,
Fakten 2010: eine Reise durch die Themenlandschaft der
TOMORROW FOCUS Gruppe

Strategie & Zukunft

- 24 **Grußwort des Vorstands**
- 28 **Viel erreicht und noch viel vor**
Das strategische Erfolgsgeheimnis der TOMORROW
FOCUS AG - gestern, heute und morgen
- 46 **Mitarbeiter im Mittelpunkt**
Wie TOMORROW FOCUS neue Mitarbeiter für die Unter-
nehmensgruppe gewinnt, sie motiviert und fördert
- 54 **Das Internet der Nachhaltigkeit**
Utopia-Gründer Martin Kleene erklärt, wie das Internet
eine nachhaltige Entwicklung fördern kann
- 60 **Die Zukunft ist ein Puzzle**
Alexander von Streit, Ressortleiter Digital bei FOCUS
Online, über die Zukunft der Medien
- 64 **Markenbildung in der
digitalen Welt**
comScore-Mitbegründerin Linda Abraham über die
Zukunft der Online-Werbung



Reportagen

- 70 **Geballtes Temperament auf engem Raum**
Neuaufgabe eines Bestsellers: das International-Team von HolidayCheck hat viel vor
- 74 **Mittags, Kinder, wird's was geben**
Engagiert: Wie ElitePartner soziale Projekte unterstützt
- 78 **Am Puls der Zahl**
Trendsetter: Marktforschung als Impulsgeber erfolgreicher Online-Werbung
- 82 **Hoch hinaus mit Adjug**
Erfolgversprechend: Vom Praktikum zur Festanstellung
- 84 **Nutzwert in der DNA verankert**
15 Jahre FOCUS Online: Eine Erfolgsgeschichte mit vielen Variablen und einer Konstante
- 88 **Freiräume schaffen**
Geförderte Kreativität: Das Cellular-Mitarbeiterkonzept
- 90 **Kleine Schraube, große Wirkung**
Der User im Mittelpunkt: Das TFT-Patentrezept für erfolgreiche Websites
- 94 **«Kompetent, locker, einfach total nett»**
jameda-Note 1,0: Wenn der Zahnarzt-Besuch zum positiven Erlebnis wird
- 98 **Offenes Ohr**
Wertvolles Feedback: Wie die Rückmeldungen der Finanzen100-User in die Produktentwicklung einfließen

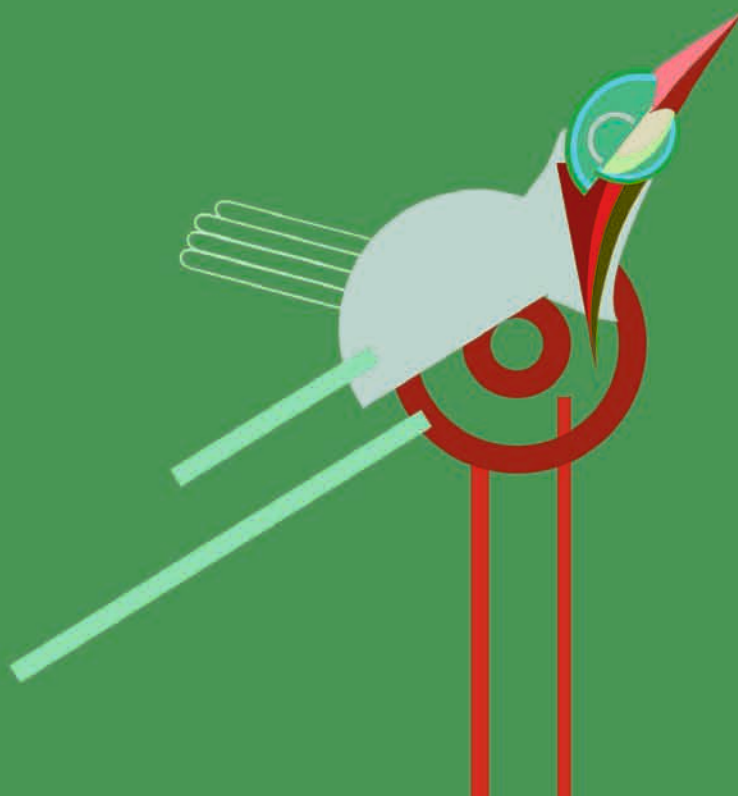
Finanzen & Sonstiges

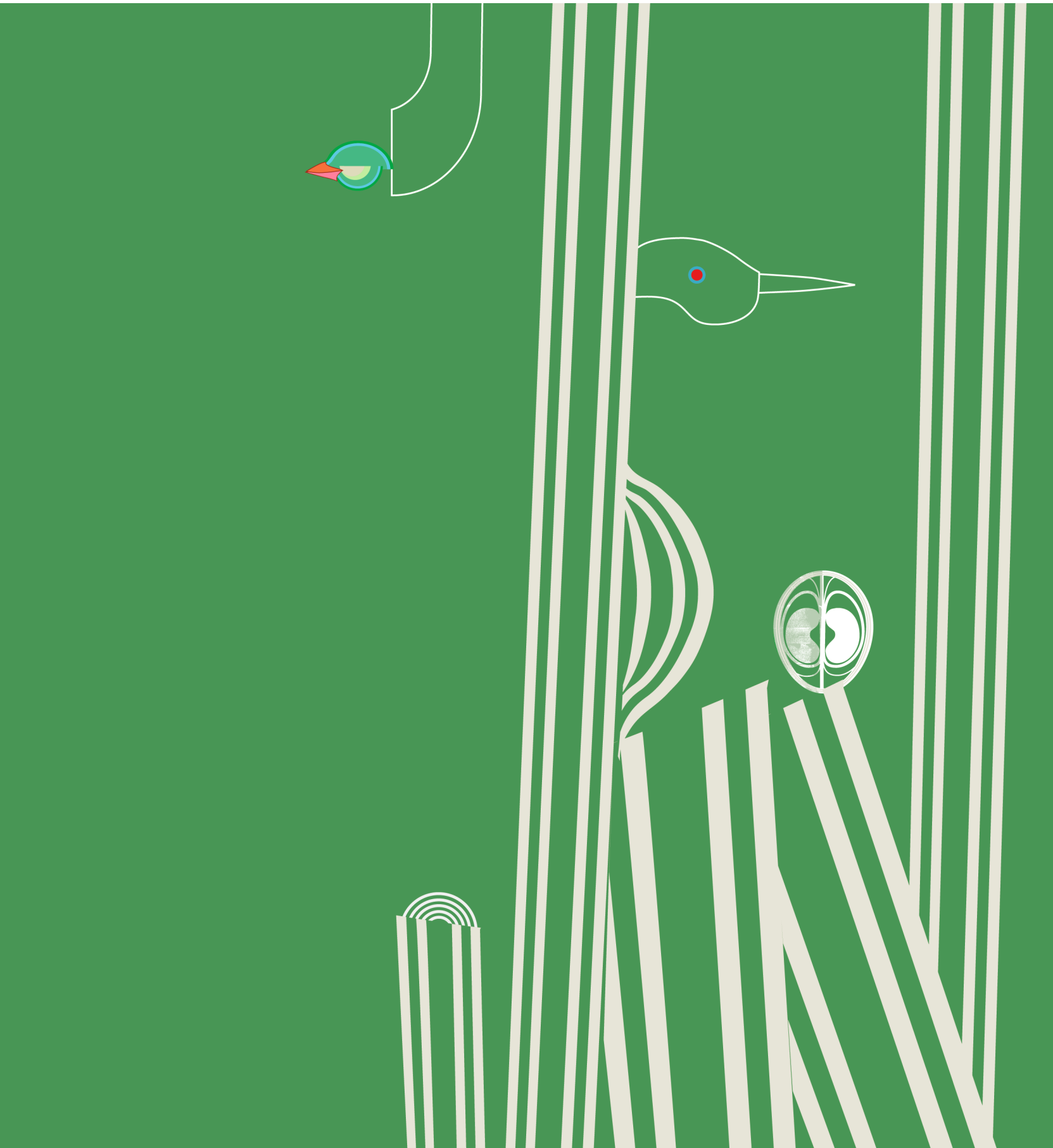
- 102 **Die TOMORROW FOCUS Aktie**
- 104 **Corporate Governance**
- 108 **Bericht des Aufsichtsrats**
- 112 **Konzern-Lagebericht**
- 140 **Konzern-Bilanz**
- 142 **Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung**
- 144 **Konzern-Eigenkapital-Veränderungsrechnung**
- 146 **Konzern-Kapitalflussrechnung**
- 148 **Konzern-Anlagevermögen 2010**
- 150 **Konzern-Anlagevermögen 2009**
- 152 **Konzern-Segmentbericht-erstattung**
- 154 **Konzern-Anhang**
- 201 **Bestätigungsvermerk**
- 202 **Glossar**
- 205 **Stichwortverzeichnis**
- 207 **Impressum**

Magazin

► 10 News

Kooperationen, Entwicklungen, Umfragen, Zahlen,
Fakten 2010: eine Reise durch die Themenlandschaft der
TOMORROW FOCUS Gruppe





News

Kooperationen, Entwicklungen,
Umfragen, Zahlen und Fakten 2010

Umzug des Standorts München

Neumarkter Straße 61 in 81673 München heißt die neue Adresse des Münchner Standorts der TOMORROW FOCUS AG, sowie der Tochtergesellschaften TOMORROW FOCUS Media GmbH und TOMORROW FOCUS Technologies GmbH. Am Freitag, den 17.12. rückten pünktlich um 19 Uhr die Möbelpacker in der Steinhauser Straße in

München an, um mit dem Umzug von 1.800 Umzugskartons und rund 200 Arbeitsplätzen zu beginnen. Am darauffolgenden Montag hieß es dann Willkommen im Münchner Stadtteil Berg am Laim. Luftlinie sind es nun gerade einmal 800 Meter vom alten zum neuen Domizil auf der anderen Seite des Leuchtenbergers.



Meine Firma-App

Maßgeschneiderte Unternehmensnews für Mitarbeiter auf Knopfdruck. Was steht gerade über meine Firma in der Presse? Die Antwort weiß „Meine Firma“, die kostenlose App für iPhone und iPad von Finanzen100.de.



„Meine Firma“ im
App-Store

Geschäftsbericht 2009

Europas Bester



Der Geschäftsbericht 2009 der TOMORROW FOCUS AG wurde bei den internationalen Galaxy Awards mit Gold in der Kategorie Annual Report Media Company, sowie mit dem Grand Award für den besten Geschäftsbericht aller europäischen Einreichungen ausgezeichnet. Die Galaxy Awards werden vom New Yorker Kommunikationsverband MerComm jährlich für herausragende Leistungen in den Bereichen Produkt- und Service-Marketing verliehen. Auf die 21. Verleihung in diesem Jahr bewarben sich mehr als 500 Einreichungen aus 16 Ländern. Zuvor hatte die Inhouse-Produktion bei den Vision Awards des US-amerikanischen Kommunikationsverbandes „League of American Communications Professionals“ (LACP) den ersten Platz in der Kategorie „Media“ gewonnen und dafür beim weltweit größten Geschäftsberichtswettbewerb einen „Platinum Award“ erhalten. Bei den „International ARC Awards“ gewann der Bericht zudem Gold in den Kategorien „Non-English Annual Reports Media“ und „Illustrations Media“.



Der Geschäftsbericht 2009 als PDF



Der QR-Code (von engl. „Quick Response“) ist ein zweidimensionaler Strichcode, der mittels einer App von einem Smartphone aus gelesen werden kann und direkt auf die gewünschte URL führt

Erweiterung des Vorstands

Seit Februar verstärkt Dr. Dirk Schmelzer (44) das Vorstandsteam der TOMORROW FOCUS AG. Als Finanzvorstand und CFO verantwortet er seitdem die Bereiche Finanzen, Controlling, Investor Relations und Personal.

Zuletzt war Dr. Dirk Schmelzer als Finanzgeschäftsführer der HanseNet GmbH in Hamburg tätig. Davor war er drei Jahre Geschäftsführer und CFO der Telefónica Deutschland GmbH, die er als Mitglied der Geschäftsführung nach einem erfolgreichen Turnaround in die O2 integrierte. Seine berufliche Laufbahn begann Dirk Schmelzer 1997 als Controller bei der Telefónica O2 Germany und ihren Vorgängergesellschaften, wo er bis zu seiner Berufung zum CFO unterschiedliche Führungsfunktionen innehatte. Dr. Dirk Schmelzer hat Volkswirtschaftslehre in Köln und Kopenhagen studiert und an der Europa-Universität Viadrina in Frankfurt promoviert. Die TOMORROW FOCUS Gruppe stößt derzeit dank eines anhaltend hohen Unternehmenswachstums in eine neue Größenordnung vor. Die Erweiterung des Vorstands auf drei Mitglieder erfolgte vor diesem Hintergrund.



Dirk Schmelzer verantwortet seit Februar die Bereiche Finanzen, Controlling, Investor Relations und Personal.



Deutsche Singlefrauen haben gewählt!

Umfrage: Die 10 attraktivsten Mannschaften der WM

Top 10 Mannschaften

- 1 **DEUTSCHLAND** (51%)
- 2 **BRASIL** (30%)
- 3 **SPANIEN** (27%)
- 4 **ITALIEN** (24%)
- 5 **AUSTRALIEN** (24%)
- 6 **PORTUGAL** (21%)
- 7 **ARGENTIN** (20%)
- 8 **NIEDERLANDE** (15%)
- 9 **DÄNEMARK** (13%)
- 10 **ENGLAND** (12%)

Frauenherzen schlugen während der WM nicht nur aufgrund der Tore höher – auch der Sex-Appeal von Prinz Poldi und Co. trug dazu bei: Sie wurden von deutschen Singlefrauen zum attraktivsten WM-Team gewählt. Abgeschlagen auf dem letzten Platz befindet sich laut einer Umfrage der Online-Partnervermittlung ElitePartner.de das englische Team.

reset.to – For A Better World

Reset.to ist eine Informations- und Aktionsplattform der gemeinnützigen Stiftungsgesellschaft RESET mit dem Ziel, das Interesse an einer nachhaltigen Entwicklung zu schärfen und Spenden möglichst effizient einzusetzen. Reset.to fördert unter anderem Aufbauprojekte wie kastenübergreifende Vorschulen in Südindien oder Trinkwasserbrunnen in Uganda. Derzeit bereitet reset.to den Aufbau von Landesportalen in Indien und China vor, um auch dort Menschen für die Idee einer nachhaltigen Welt zu begeistern. Die TOMORROW FOCUS AG unterstützt reset.to beim Aufbau dieser Portale sowie beim Bau einer Skateanlage in Afghanistan.

Mehr Infos unter www.reset.to.



Die TOMORROW FOCUS AG unterstützt reset.to beim Aufbau der Portale sowie beim Bau einer Skateanlage in Afghanistan.



Sponsored by HolidayCheck

Wie Holidaycheck erfolgreich wächst, so schnell und dynamisch ist auch die Sportart, die das Unternehmen fördert: Die Partnerschaft mit den HolidayCheck Baskets geht 2011 in die 4. Saison. Seit Oktober 2008 ist das Bottighofener Unternehmen – als einer der großen Arbeitgeber aus der Region – Namenssponsor der Korbjäger aus der zweiten Bundesliga. Mit HolidayCheck als Hauptsponsor trägt die Mannschaft nicht nur den Firmennamen. Das Reiseportal zeigt

sich auf Trikots, in der Halle und beim regelmäßigen Zuschauerspiel, bei dem HolidayCheck jeweils einen Reisegutschein verlost. Vom IT-Leiter bis zur Eventmanagerin treffen sich die HolidayChecker inzwischen zum Anfeuern der HolidayCheck Baskets; denn dass das Sportfieber auch im Unternehmen lodert, dafür sorgt HolidayCheck mit Dauerkarten für alle Mitarbeiter und mit gemeinsamen Trainings-Einheiten mit den Profikorblegern.

Die Förderung der HolidayCheck Baskets geht in die 4. Saison.





Redaktionspreis 2011

- A** HOTEL TRAVEL CHARME GOTHISCHES HAUS IN WERNIGERÖDE (Deutschland)
- B** HOTEL HAIDACHHOF IN FÜGEN (Österreich)
- C** KRONPLATZ-RESORT BERGHOTEL ZIRM IN OLANG (Italien)
- D** VILLA STELLA APARTMENTS IN KAVALA (Griechenland)
- E** SUNIS HOTEL KUMKÖY BEACH RESORT & SPA IN SIDE (Türkei)

Die HolidayCheck-Awards

Bereits zum sechsten Mal wurden aus insgesamt 420.000 Hotelbewertungen der HolidayCheck-Nutzer die 99 beliebtesten Hotels weltweit ermittelt und mit dem HolidayCheck Award ausgezeichnet. Dieser unterteilt sich in zehn Kategorien, wie „Junge Leute“ (U30), „Städtereisen“ oder „Wellness“. Deutschland ist das einzige Land, welches in jeder Kategorie einen Gewinner verzeichnen kann. In Italien gibt es neun Gewinner, jeweils acht Awards gehen nach Ägypten, Griechenland, Österreich und in die Türkei. An fünf Hotels mit besonderer Leistung vergab die HolidayCheck-Redaktion zudem einen Spezialpreis, den Redaktionspreis 2011.



Die beliebtesten Hotels stehen fest!



30,74

Millionen Unique User im Monat erreicht TOMORROW FOCUS Media mit seinem Vermarktungsnetzwerk durchschnittlich

7,0

Millionen Leser monatlich erreicht FOCUS Online

1.000.000.000

Über 1.000.000.000 Page Impressions
verzeichneten die 40 von TFT betreuten
Internetportale 2010

1,5

Millionen Arztsuchen im Monat
verzeichnet jameda.de

2

Alle 2 Stunden findet sich 1 neues Paar über ElitePartner

220

Um 220 % auf 1,6 Millionen stiegen die monatlichen Visits bei
Finanzen100 innerhalb eines Jahres

5,34

Millionen Downloads verzeichneten die von Cellular entwickelten Apps 2010

4,2

Millionen Hotelbewertungen, Bilder und Videos für über 100.000 Hotels in 218 Ländern findet man bei HolidayCheck



30

Millionen Unique User erreicht Adjug monatlich

100

offene Stellen verzeichnete die TOMORROW FOCUS Gruppe Anfang März 2011. Mehr Infos unter www.tomorrow-focus.de/jobs-karriere/

Das TOMORROW FOCUS Online-Dinner

Zum bereits fünften Mal lud TOMORROW FOCUS im Januar 2011 namhafte nationale und internationale Entscheider der Internet- und Medienbranche zum Online-Dinner nach München. Die rund 90 Gäste, die der Einladung folgten, nutzen die Veranstaltung intensiv zum Knüpfen neuer Kontakte und zum Meinungsaustausch zu aktuellen Branchenthemen. Das Dinner konnte sich damit in wenigen Jahren zu einem Pflichttermin im Rahmenprogramm der alljährlich von Dr. Hubert Burda und Dr. Joseph Vardi veranstalteten DLD-Conference etablieren.



v.l.n.r.: Dirk Ströer (Media Ventures), Konstantin Sixt (Sixt AG)



v.l.n.r.: Stefan Winners (TOMORROW FOCUS), Thomas Ebeling (ProSiebenSat.1), Christoph Schuh (TOMORROW FOCUS)



Testsieger Arztbewertungsportale

Testsieger jameda.de



Das Ärztliche Zentrum für Qualität in der Medizin untersuchte im Herbst im Auftrag von Bundesärztekammer und Kassenärztlicher Bundesvereinigung die Qualität von zehn Arztbewertungsportalen. jameda.de erfüllte dabei als einziges Portal 85% der geforderten Qualitätskriterien und erreichte damit die Spitzenposition*. Ziel der Prüfung war, die Qualität der zehn führenden Arztbewertungsportale systematisch zu untersuchen und zu vergleichen. Als Grundlage diente ein 40 Kriterien umfassender Katalog. Dieser berücksichtigte rechtliche Vorgaben, Datenschutzfragen, Transparenz, den Schutz vor Missbrauch sowie die Nutzerfreundlichkeit.

*Ermittelt aus den veröffentlichten Unterlagen des ÄZQ. Ein offizielles Ranking wurde nicht veröffentlicht.



REBRAND Das alte Logo der TOMORROW FOCUS AG wich Dezember 2010 einem neuen mit einheitlicherem und modernem Design. Die einst aus der Verschmelzung der „Focus Digital AG“ und der „Tomorrow Internet AG“ zur TOMORROW FOCUS AG entstandene Marke warf ihren alten Typografie-Ballast ab und stellte mit dem neuen Globus-Symbol die Signale auf dynamischen Aufwärtstrend. Auch die Rechtsform verschwand aus der Bildmarke – ohnehin die Norm. Einher mit dem neuen Branding ging auch der Relaunch des Internetauftritts, der jetzt unter www.tomorrow-focus.de die Vielfalt der TOMORROW FOCUS AG, Ihrer Tochterunternehmen und starken Marken betont.

Vermarkters Liebling

Es gibt zahlreiche Werbeformen im Internet. Drei Mitarbeiterinnen des Online-Vermarkters TOMORROW FOCUS Media verraten ihre persönlichen Favoriten.



Stefanie Puschke,
Product Manager



Anna-Lena Mikoteit,
Product Manager
Consumer Brands



Alexandra Thomas,
Head of Product &
Publisher Management

Das Side-Kick Ad

Mein Favorit ist das ‚Side-Kick Ad‘. Zuerst erscheint es als normale Skyscraper-Ad, zu Deutsch Wolkenkratzer-Werbung, am rechten Rand der Website. Klickt man darauf, ‚kickt‘ es zur Seite. Auf der Fläche, die sich dann öffnet, kann der User nun selbst in Aktion treten – das heißt, die Werbung per Mauszeiger verändern, Objekte darauf verschieben, ziehen oder drücken. Das führt zu hoher Interaktion mit dem beworbenen Produkt.

Das eMagazine

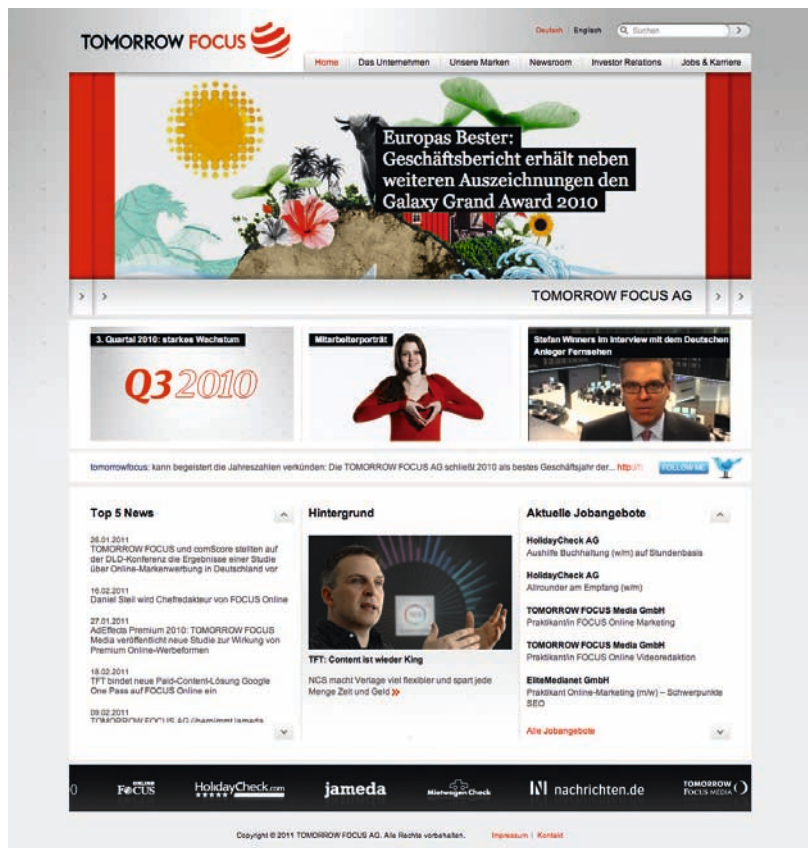
Mein absoluter Produkt-Liebling ist das neue ‚eMagazine‘. Zum einen, weil es durch die Verbindung von Werbung und redaktioneller Hintergrundinformation die Relevanz des jeweiligen Produkts für den Kunden verstärkt. Zum anderen, weil Redaktion und Werbekunde damit gemeinsam Themenwelten erschaffen, die unsere User umfassend informieren und in die sie regelrecht eintauchen können.

Das Wettertargeting

Eines der spannendsten Produkte des Jahres ist für mich unser selbstentwickeltes Wettertargeting. Es berücksichtigt bei der Auslieferung einer Werbekampagne die regionale Wetterlage. Der User sieht immer die Werbung, die am besten zur Wetterlage seiner Region passt: Regnet es, erscheint eine passende Werbung zu Regenwetter, scheint die Sonne, eine entsprechende zu schönem Wetter.

Beim Side-Kick Ad - wie hier bei TV SPIELFILM Online - kann der User selbst in Aktion treten





Der Unternehmensauftritt nach dem Relaunch

Relaunch

Der neue Internetauftritt zeigt seit September 2010 unter www.tomorrow-focus.de die Vielfalt der TOMORROW FOCUS AG und ihrer Tochterunternehmen und starken Marken. Auf der Startseite wird eine bunte Mischung aus allen Bereichen geboten. Unter „Das Unternehmen“ finden sich Informationen zur AG und ihrer Struktur – unter anderem kann man sich durch einen Relation-Browser klicken. Der Marken-Bereich sammelt Neues aus den Tochterunternehmen der TOMORROW FOCUS Gruppe. Im „Newsroom“ finden atemlose Pressevertreter schnell alle Logos, Präsentationen und Videos auf einen Blick. Auf der „Investor Relations“-Seite sollen vor allem zahleninteressierte Investoren und Analysten auf ihre Kosten kommen. Hier zeigt das integrierte Finanzen100-Tool den aktuellen Aktienkurs und alle wichtigen Börsenkurse zur TOMORROW FOCUS AG. Unter „Jobs & Karriere“ finden Bewerber Stellenangebote und Bewerbungstipps.

Wichtige Personalien in Kürze



02/2011

Dr. Marc Al-Hames (32) ist seit Februar 2011 Leiter Unternehmensentwicklung der TOMORROW FOCUS AG.



09/2010

Kerstin Trottnow (32) wurde im September 2010 zur kaufmännischen Leiterin der TOMORROW FOCUS AG befördert.



02/2011

Dr. Philipp Goos (34) ist seit Februar 2011 Geschäftsführer der jameda GmbH. Davor war er Leiter Unternehmensentwicklung der TOMORROW FOCUS AG.



07/2010

Dr. Jost Schwaner (44) ist seit Juli 2010 Geschäftsführer der EliteMedianet GmbH.



11/2010

Oliver Eckert (38) ist seit November 2010 Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS Media GmbH. Zudem ist Eckert auch Geschäftsführer der Finanzen100 GmbH.



07/2010

Timo Salzsieder (42) ist seit Juli 2010 Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS Technologies GmbH.

Städte-Ranking Deutschland: Wo lebt es sich am besten?

Die geringsten Mieten, die schönsten Biergärten, die meisten Sonnenstunden – deutsche Städte haben unterschiedliche Vorzüge. Die Leser von FOCUS Online haben 81 deutsche Städte in verschiedenen Kategorien bewertet: Wohnungsmarkt, Preise, Bildungsmöglichkeiten, Kinder- und Seniorenfreundlichkeit, Klima, Natur, Freizeit, Kultur, Verkehr und Sicherheit. Der Sieger heißt Aachen – vielleicht wegen der leckeren Printen? Und an alle Berliner, Kölner und Münchner, die ihre eigene Stadt ja traditionell für die Schönste Deutschlands – wenn nicht der Welt – halten, heißt es: weiterhin fleißig abstimmen unter www.focus.de!



Aachen



Hamburg

Top 5 deutscher Städte

- 1 AACHEN (2,17)
- 2 FREIBURG IM BREISGAU (2,74)
- 3 BONN / HAMBURG (2,76)
- 4 HEIDELBERG (2,77)
- 5 BIELEFELD / MÜNSTER (2,78)



Mitarbeitertag und Sommerfest 2010

Im Juli 2010 lud die TOMORROW FOCUS Gruppe zum alljährlichen Mitarbeitertag nach München. Der Einladung in die Alten Kongresshalle folgten rund 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller nationalen und internationalen Standorte. Tagsüber gaben die Vorstände Stefan Winners und Christoph Schuh, der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Paul-Bernhard Kallen und die Geschäftsführer der Tochtergesellschaften einen detaillierten Einblick in Strategie- und Trendthemen. Im Anschluss an diesen Tag voller Informationen und neuer Eindrücke hatten sich die Gäste das anschließende Sommerfest redlich verdient. Und so endete der Tag in entspannter Atmosphäre mit „Human Soccer“ und Barbecue.



MietwagenCheck wünscht gute Fahrt!

Das Team von MietwagenCheck.de hat hier die wichtigsten Hinweise, die Kunden bei der Wagenmiete beachten sollten, zusammengefasst:

1. Auf was soll ich bei der Mietwagen-Annahme achten?

Auch wenn Sie am liebsten so schnell wie möglich los wollen: nehmen Sie sich Zeit und prüfen Sie das Fahrzeug gründlich. Dellen, Glasschäden, Kratzer, suchen sie alles auf Schäden ab. Nicht vergessen: Reifen, Felgen und Tankfüllung checken sowie die Funktionalität von Licht, Scheibenwischanlage und Klimaanlage. Lassen Sie Schäden unbedingt von einem Mitarbeiter protokollieren. Keiner da? Dann am besten kurz alles mit Kamera oder Fotohandy festhalten.

2. Ist es immer teurer, wenn ich das Auto an einer anderen Station zurückgebe?

Sind Anmietung und Abgabe ihres Mietwagens an unterschiedlichen Orten, spricht man von einer Einwegmiete. Hierfür verlangen manche Anbieter Extragebühren. Ab 7 Tagen Anmietzeit ist bei vielen die Einwegmiete aber sogar kostenlos. Deshalb: vorher checken!

3. Auf was muss ich bei der Tankregelung achten?

Bei der Tankregelung Voll-Voll (Rückgabe mit vollem Tank) unbedingt den Wagen ganz voll tanken, sonst kann das teuer werden: neben Benzinkosten für die fehlende Menge wird zusätzlich eine Servicepauschale fällig. Vorsicht ist geboten bei der Regelung Voll-Leer (Rückgabe mit leerem Tank): hier verlangen Anbieter zum Teil eine hohe Pauschale für die erste Tankfüllung. Auch Restmengen im Tank bei Mietwagen-Abgabe werden nicht erstattet.

4. Und was ist bei der Mietwagen-Rückgabe wichtig?

Die Fahrt ist zu Ende, alles lief gut – jetzt ruft die Heimat. Wir empfehlen dennoch: Gehen Sie auf Nummer sicher! Nehmen Sie sich die Zeit und lassen Sie sich schriftlich bestätigen, dass Sie den Wagen in einwandfreiem Zustand abgegeben haben.

Wertvolle Tipps von MietwagenCheck





Eine neue Währung muss her: Online-Display-Werbung wird zwar nur von wenigen Usern angeklickt, ist jedoch nachweislich wichtig für den Markenaufbau

Unterschätzte Werbewirkung

Eine aktuelle Werbewirkungs-Studie von TOMORROW FOCUS und comScore mit dem Titel „Brand Advertising Online in Germany“ kommt zu spannenden Ergebnissen: rund 85 Prozent der deutschen Internetnutzer klickten im August 2010 keine Online-Display-Werbung an, nur 3 Prozent erzeugten als sogenannte „Heavy Clickers“ so 62 Prozent aller Klicks. Zudem betrug die Klickrate 2009 in Deutschland im Durchschnitt lediglich 0,11 Prozent. Eine Werbung wurde also bei tausendmaliger Anzeige nur gut einmal angeklickt. Gleichzeitig belegen in Westeuropa durchgeführte comScore-Studien, dass Display-Werbung trotz geringer Klicks das Verhalten der Verbraucher durchaus positiv beeinflusst. So konnte Display-Werbung die Besucherzahlen der beworbenen

Website um 72 Prozent steigern. Zudem erhöhte Display-Werbung die Abfrage werbespezifischer Suchbegriffe im Mittel um 94 Prozent. Die aktuelle Studie verdeutlicht damit, dass die Klickrate als gängige Messgröße den Erfolg und die Werbewirkung von Display-Werbung unterschätzt und damit in die Irre führt. Insbesondere die Relevanz der Display-Werbung für den Aufbau einer Marke bleibt derzeit unberücksichtigt. TOMORROW FOCUS arbeitet daher bereits an einem neuen Verfahren zur Messung des Werbeerfolgs, welches noch im laufenden Jahr vorgestellt werden soll.

Die Studie kann unter <http://www.slideshare.net/tomorrowfocus> sowie über den nebenstehenden Barcode abgerufen werden.



Alle Ergebnisse der Studie „Brand Advertising Online in Germany“

Der QR-Code (von engl. „Quick Response“) ist ein zweidimensionaler Strichcode, der mittels einer App von einem Smartphone aus gelesen werden kann und direkt auf die gewünschte URL führt



Strategie & Zukunft

► 24 **Grußwort des Vorstands**

► 28 **Viel erreicht und noch viel vor**

Das strategische Erfolgsgeheimnis der TOMORROW FOCUS AG - gestern, heute und morgen

► 46 **Mitarbeiter im Mittelpunkt**

Wie TOMORROW FOCUS neue Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe gewinnt, sie motiviert und fördert

► 54 **Das Internet der Nachhaltigkeit**

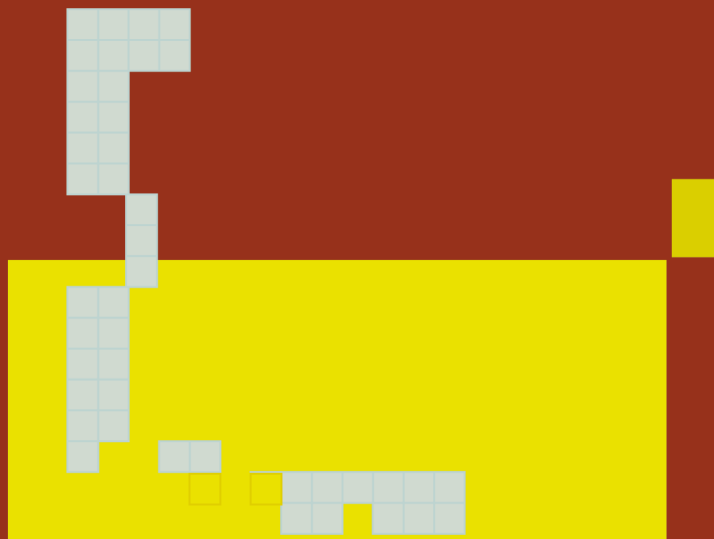
Utopia-Gründer Martin Kleene erklärt, wie das Internet eine nachhaltige Entwicklung fördern kann

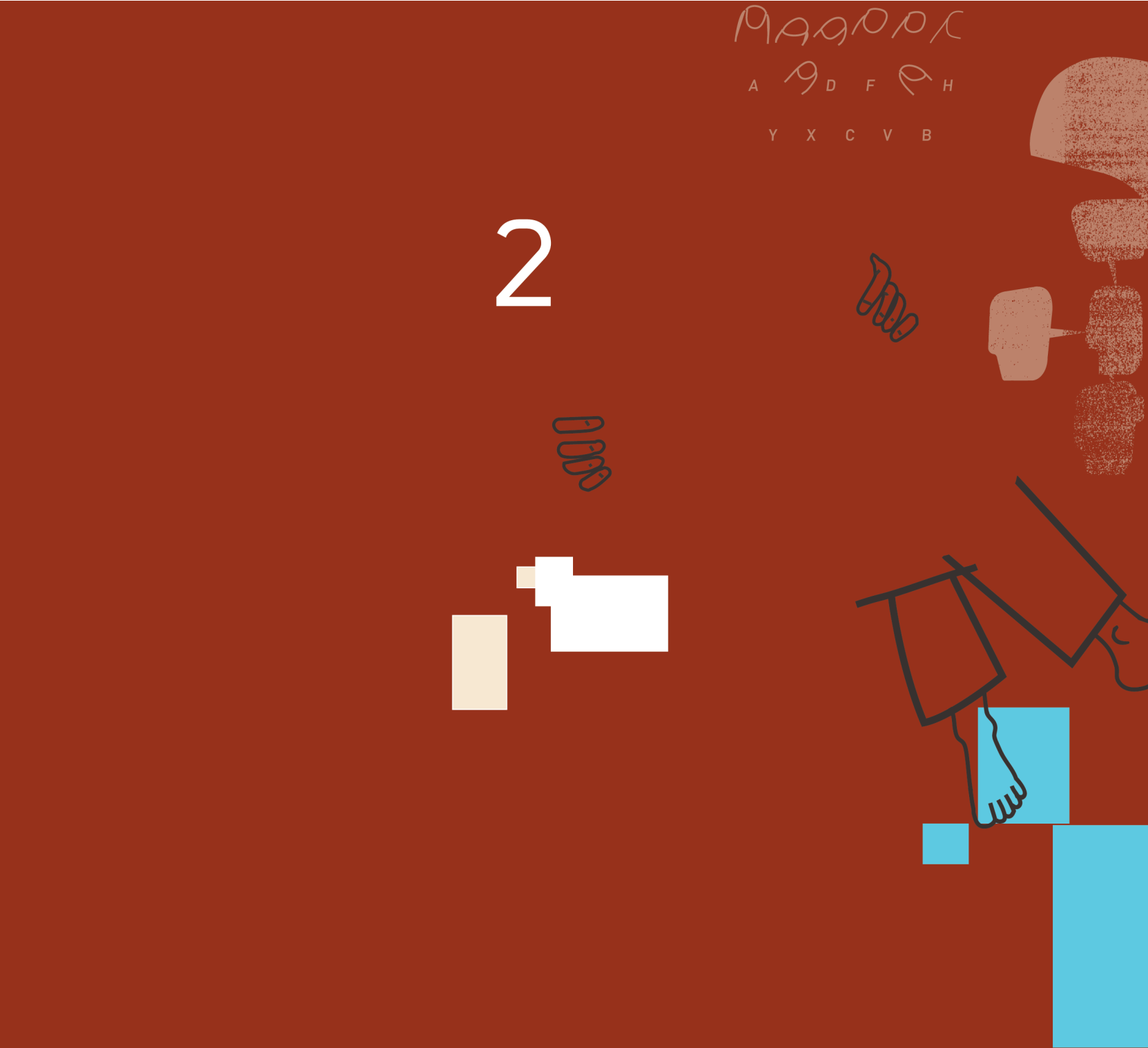
► 60 **Die Zukunft ist ein Puzzle**

Alexander von Streit, Ressortleiter Digital bei FOCUS Online über die Zukunft der Medien

► 64 **Markenbildung in der digitalen Welt**

comScore-Mitbegründerin Linda Abraham über die Zukunft der Online-Werbung





Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

im Herbst 2005 hatten wir dem Kapitalmarkt im Rahmen unserer damals festgelegten Strategie bis zum Geschäftsjahr 2010 eine Verdopplung unseres Umsatzes auf 100 Millionen Euro und eine Steigerung des operativen Betriebsergebnisses auf 10 Millionen Euro versprochen. Tatsächlich erreichten wir einen Umsatz in Höhe von 128 Millionen Euro und ein operatives Betriebsergebnis in Höhe von knapp 16 Millionen Euro - beides Bestwerte in der rund 10-jährigen Unternehmensgeschichte.

Dieser Erfolg ist der richtigen Unternehmensstrategie zu verdanken, die mit viel Elan, Ausdauer und persönlichem Engagement des Managements und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TOMORROW FOCUS Gruppe konsequent umgesetzt wurde. Die TOMORROW FOCUS AG ist heute mit starken Marken in aussichtsreichen Wachstumsfeldern des Internets präsent und verfügt dank ihrer Finanzkraft auch weiterhin über ausgezeichnete Zukunftschancen, die es nun zu nutzen gilt.

Dynamisches Unternehmenswachstum

Die Dynamik des gegenwärtigen Unternehmenswachstums zeigt sich beim Blick auf die Steigerungsraten gegenüber dem Geschäftsjahr 2009. So wuchs der Umsatz um 39 Prozent und das operative Betriebsergebnis durch konsequente Nutzung von Größenvorteilen um 78 Prozent. Das Ergebnis pro Aktie verbesserte sich gar um über 300 Prozent, unter anderem bedingt durch den Verkauf von Playboy Deutschland Publishing.

Erneut konnten alle drei Unternehmenssegmente zur Umsatzsteigerung beitragen – das Transactions-Segment erzielte ein Wachstum um rund 30 Prozent, das Technologies-Segment um rund 37 Prozent und das Advertising-Segment sogar um rund 70 Prozent.

Das spürbare Umsatzwachstum führte in den Segmenten Transactions und Technologies zu entsprechend verbesserten Ergebniszahlen. ►



Dr. Dirk Schmelzer
Finanzvorstand



Winners

Stefan Winners
Vorsitzender des Vorstands

Schuh

Christoph Schuh
Vorstand

Das Ergebnis des Advertising-Segments wurde hingegen durch Anlaufverluste aus neuen Wachstumsfeldern sowie durch Abschreibungen, unter anderem wegen einer Verkürzung der Nutzungsdauer aktivierter Software, belastet.

Aufgrund von Zuführungen zum Bilanzgewinn und einer konsequenten Reduzierung der Fremdverbindlichkeiten erhöhte sich unsere Eigenkapitalquote als Ausdruck einer stabilen Bilanzstruktur im Vergleich zum Vorjahresstichtag von 53 Prozent auf 59 Prozent.

HolidayCheck und ElitePartner wachsen weiter

Im Segment Transactions gelang HolidayCheck und ElitePartner vor allem dank gezielter Marketingaktivitäten erneut eine spürbare Umsatzsteigerung. So schaltete HolidayCheck im Sommer erstmals TV-Spots – mit großem Erfolg. Die HolidayCheck AG konnte ihre Position als führender unabhängiger Reisevermittler laut IVW vor Wettbewerbern wie Expedia.de und ab-in-den-urlaub.de über das gesamte Jahr 2010 hinweg unter Beweis stellen.

Auch die Geschäftsentwicklung der EliteMedianet GmbH, Betreiberin des Partnervermittlungsportals ElitePartner.de, war dank stetig steigender Mitgliederzahlen und erfolgreich am Markt durchgesetzter Preiserhöhungen sehr erfreulich.

Im Oktober fassten wir den Entschluss, ein Angebot des Focus Magazin Verlags anzunehmen und unsere Anteile an der Playboy Deutschland Publishing GmbH an diesen zu veräußern. Die Entscheidung war Teil unserer neuen Unternehmensstrategie „Dynamic Growth“ die bis 2015 ein starkes Unternehmenswachstum und gleichzeitig eine Konzentration auf reine Digitalaktivitäten vorsieht. Die TOMORROW FOCUS Media GmbH, das umsatzstärkste Unternehmen des Advertising-Segments, verzeichnete im 2010 eine zweigeteilte Umsatzentwicklung seiner beiden Geschäftsbereiche. Während der gleichnamige Digitalvermarkter dank seiner starken Position als zweitgrößter Internetvermarkter in Deutschland über das gesamte Jahr hinweg von verbesserten Auftragseingängen profitieren konnte, litt das Nachrichtenportal FOCUS Online vor allem im ersten Halbjahr 2010 unter rückläufigen Werbuchungen im hart umkämpften Newsportal-Segment. Dank des im Juli 2010 vollzogenen Relaunchs des Portals, konnte dieser Trend erfreulicherweise umgekehrt werden.

Die seit Dezember 2009 vollkonsolidierten Adjug Ltd., Betreiberin zweier Online-Werbemarktplätze in Großbritannien und Deutschland, entwickelte

sich im Geschäftsjahr 2010 leicht über Plan: Der Umsatz konnte im Jahresvergleich fast verdoppelt werden. Die Gewinnzone wurde aufgrund geplanter Abschreibungen auf Kaufpreisallokationen noch knapp verfehlt.

Das von der Finanzen100 GmbH betriebene Börsen- und Finanzportal finanzen100.de freute sich dank zahlreicher Neuerungen über ein starkes Reichweitenwachstum und konnte so gleichzeitig bedeutende Konkurrenzportale überholen. Gleiches gilt für das von der jameda GmbH betriebene Arztbewertungsportal jameda.de. Nach dem erfolgreichen Reichweitenaufbau muss nun die Monetarisierung der beiden Angebote gelingen. Wir glauben an den langfristigen Erfolg beider Unternehmen und haben unseren Anteil daher vor kurzem auf jeweils 100 Prozent aufgestockt.

Starke Nachfrage nach mobilen Applikationen

Im Technologies-Segment konnte die Cellular GmbH, eine Full-Service Agentur für mobiles Internet und Apps, von der starken Nachfrage nach mobilen Applikationen profitieren und ihren Umsatz deutlich steigern. Die TOMORROW FOCUS Technologies GmbH, ein Technik- und Kreativdienstleister für webbasierte IT-Lösungen, litt im zurückliegenden Geschäftsjahr etwas unter Auftragsverschiebungen bei Großkunden.

Die Aussichten der TOMORROW FOCUS AG für das laufende Geschäftsjahr 2011 sind ausgezeichnet. Erfreuliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen und erste Indikationen aus den Unternehmenssegmenten deuten auf eine Fortsetzung des eingeschlagenen Wachstumskurses hin.

So zeichnen sich bei allen drei Unternehmen des Transactions-Segments im laufenden Geschäftsjahr deutliche Umsatz- und Ergebnissteigerungen ab. Konkret beabsichtigt die HolidayCheck AG ein weiterhin starkes, zweitstelliges Wachstum in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Auch die Internationalisierung der Marke kommt voran. Das polnischsprachige Portal holidaycheck.pl entwickelt sich erfreulich, nun wird der für Mitte des Jahres geplante Markteintritt in Frankreich vorbereitet. HolidayCheck ist es hier gelungen, ein exzellentes französisches Managementteam zu gewinnen, das seine Arbeit vor kurzem aufgenommen hat. Weitere internationale Expansionen sind in Planung. Die Partnervermittlungsportale ElitePartner.de und AcademicPartner.de der EliteMedianet GmbH werden weiterhin in gezielte Marketingmaßnahmen investieren, um die erlangte Marktposition in

Deutschland zu festigen. Darüber hinaus arbeitet EliteMedianet am Ausbau der Geschäftsaktivitäten in Österreich und der Schweiz. Ferner ist ein Angebot zur gleichgeschlechtlichen Partnersuche Anfang des Jahres gestartet.

Die jameda GmbH, die seit Januar 2011 im Transactions-Segment konsolidiert wird, beabsichtigt neben einem weiteren Reichweitemausbau eine Intensivierung Ihrer Vertriebsaktivitäten und damit einhergehend ein spürbares Umsatzwachstum.

Positives Werbeumfeld

Im Advertising-Segment ist in Summe eine merkliche Umsatz- und vor allem Ergebnisverbesserung geplant. Einen bedeutenden Beitrag hierzu soll die TOMORROW FOCUS Media GmbH leisten, deren Geschäftsbereich Digitalvermarktung auch im laufenden Geschäftsjahr mit einer erfreulichen Auftragssituation rechnen kann und gut in das Jahr 2011 gestartet ist. Zudem soll das bestehende Vermarktungsportfolio durch Gewinnung neuer Mandanten ausgebaut und damit die Position als zweitgrößter deutscher Online-Vermarkter gefestigt werden.

Für das News-Portal FOCUS Online gilt es, die Reichweite durch neue, innovative Ideen und Produkte auszubauen, damit die Attraktivität für Werbekunden zu erhöhen, ohne dabei die Kostenstrukturen aus den Augen zu verlieren. Für Adjug Ltd. als Werbemarktplatz im Performance-Segment bietet das aktuelle Marktumfeld gute Chancen, das starke Unternehmenswachstum fortzusetzen und so das laufende Geschäftsjahr erstmals mit einem Gewinn zu beschließen. Die Finanzen100 GmbH wird 2011 beweisen, dass sie neben starken Reichweitenwachstum auch in der Lage ist, signifikanten Werbeumsatz zu erzielen. Dazu muss es ihr gelingen, unter die Gruppe der fünf reichweitenstärksten und gleichzeitig werberelevantesten Finanz- und Börsenportale in Deutschland vorzurücken.

Auch im Technologies-Segment ist im laufenden Geschäftsjahr ein erneutes Umsatz- und Ergebniswachstum geplant. So dürfte die Cellular GmbH erneut vom Trend zu mobilen Applikationen profitieren und daher weiter wachsen. Auch für die TOMORROW FOCUS Technologies GmbH bietet das derzeitige Konjunkturmilieu gute Chancen, das Hauptaugenmerk auf die Gewinnung neuer Kunden und Aufträge und damit auf eine Verbesserung der Profitabilität zu legen.

Das Jahr 2011 ist herausragend gestartet, insbesondere bei HolidayCheck sowie beim Digitalvermarkter TOMORROW FOCUS Media. Wir sind sehr zuversichtlich, dass 2011 erneut als sehr erfolgreiches Geschäftsjahr in die Unternehmensgeschichte der TOMORROW FOCUS AG eingehen wird.

Die TOMORROW FOCUS AG ist mit starken Marken und hochwertigem Vermarktungsportfolio in aussichtsreichen Wachstumsfeldern des Internets präsent und verfügt zudem über eine ausgezeichnete Finanzkraft. Das sind ideale Voraussetzungen, um auch über das Jahr 2011 hinaus stark zu wachsen und die sich bietenden Zukunftschancen zu nutzen.

Deshalb lautet unsere ambitionierte Strategie bis 2015 auch, unsere Erlöse auf 250 Millionen Euro und unser EBIT auf 30 bis 40 Millionen Euro zu steigern. Rund 200 Millionen Euro Umsatz wollen wir organisch erreichen, beispielsweise durch den Ausbau der Digitalvermarktung und durch die weitere Internationalisierung von HolidayCheck und ElitePartner. Die verbleibenden 50 Millionen Euro Umsatz wollen wir durch Zukäufe in den Bereichen Transactions und Online-Advertising erreichen. Wir

»Konkret beabsichtigt die HolidayCheck AG ein weiterhin starkes, zweistelliges Wachstum in Deutschland, Österreich und der Schweiz.«

werden uns bewusst auf profitable Unternehmen konzentrieren. Dank eines starken Cash-flows und einer geringen Verschuldung haben wir damit den nötigen finanziellen Spielraum, um auch große Akquisitionen zu tätigen.

Kurz gesagt: die TOMORROW FOCUS AG ist wachstums- und ertragsstark. Sie vereint damit die Qualitäten von Wachstums- und Value-Unternehmen in sich. Beste Voraussetzungen also für ein weiteres, nachhaltiges Unternehmenswachstum.

Herzlichst
Der Vorstand

Video: Stefan Winners im
Interview mit dem Deutschen
Anleger Fernsehen



Der QR-Code (von engl. „Quick Response“) ist ein zweidimensionaler Strichcode, der mittels einer App von einem Smartphone aus gelesen werden kann und direkt auf die gewünschte URL führt



Viel erreicht und noch viel vor

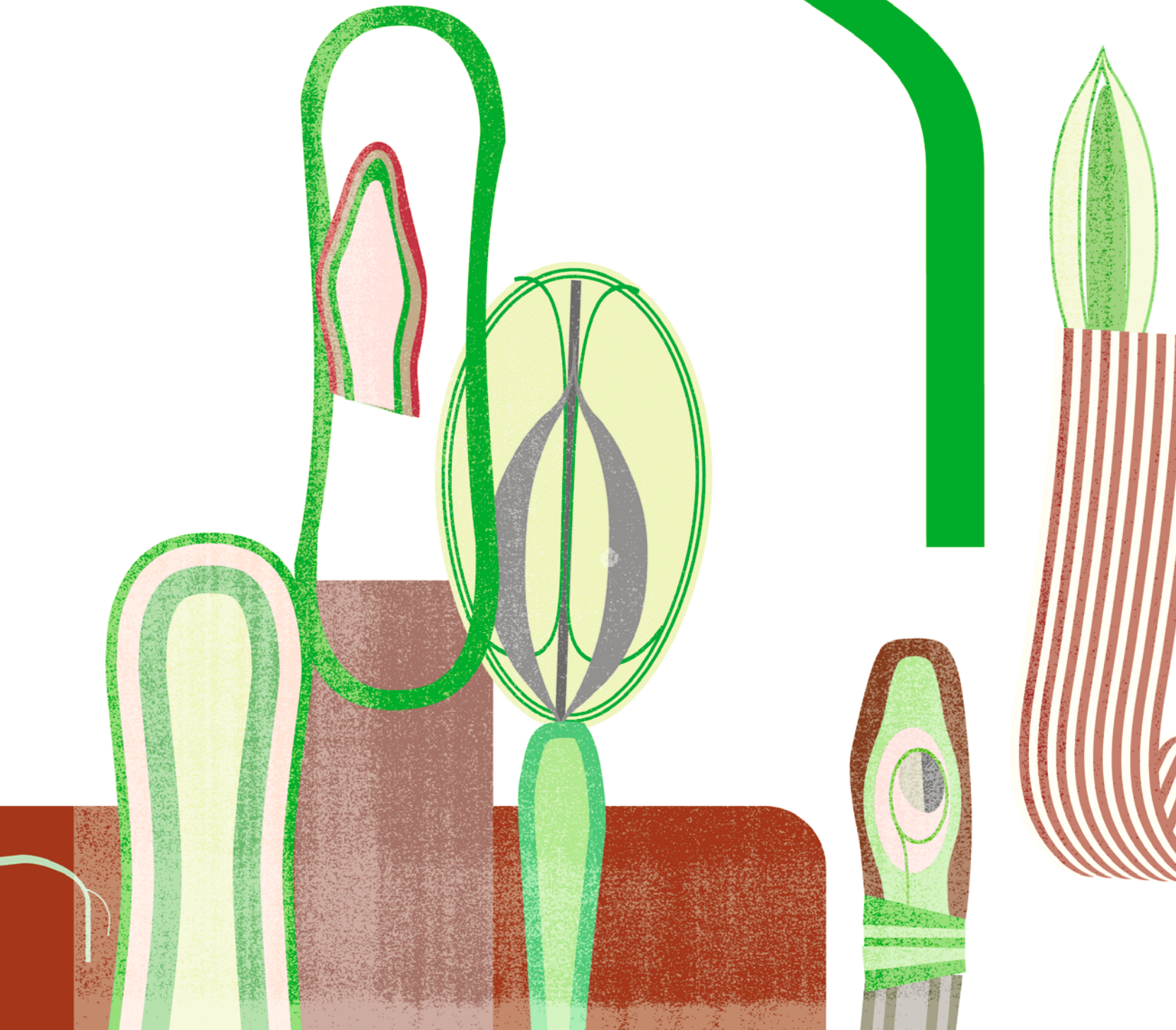
Die TOMORROW FOCUS Strategie





Viel erreicht und noch viel vor

29 ◀



Wie sich TOMORROW FOCUS neu erfand

Die heutige TOMORROW FOCUS AG ist ein wachstumsstarkes, selbstbewusstes Internetunternehmen mit erfolgreichen Geschäftsbereichen und Marken. Umsatz- und Ergebnisentwicklung sind äußerst positiv und auch die weitere Zukunft sieht erfreulich aus. Vor gut fünf Jahren war dieser Erfolg noch nicht absehbar.

Der 21. Oktober 2005 ist ein sonniger und milder Herbsttag am Rande der Bayerischen Alpen. Im kristallklaren Eibsee spiegeln sich die schneebedeckten Hänge der nahegelegenen Zugspitze. Bereits frühmorgens sind im Hotel Eibsee rund 25 Frauen und Männer eingetroffen. Die gesamte zweite Führungsebene der TOMORROW FOCUS AG sowie ausgewählte Spezialisten wurden vom Vorstand zu einem dreitägigen Strategieworkshop eingeladen. Dieser trägt den Titel „Quo Vadis TOMORROW FOCUS AG 2010?“. Die Agendapunkte „TFAG 2010 Strategieentwicklung“ und „Vorstellung, Diskussion und Bewertung Top 15 Geschäftsfelder“ lassen erahnen, dass es hier um die Zukunft der TOMORROW FOCUS AG geht.

Gemischte Historie

Die 2001 aus der Verschmelzung der Focus Digital AG und der Tomorrow Internet AG hervorgegangene TOMORROW FOCUS AG vereint 2005 diverse journalistische Onlineportale, zwei Zeitschriften und einen Onlinevermarkter unter ihrem Dach. Ein Verlustvortrag von über 100 Millionen Euro laut Bilanz zum 31. Dezember

2004 zeugt von einer recht gemischten Unternehmenshistorie.

Auch die weiteren Aussichten können 2005 die mit dem Unternehmen betrauten Analysten nicht überzeugen. So betitelt Oppenheim Research seine Studie vom 29. Mai 2005 mit den Worten „Positive news flow still some time ahead“.

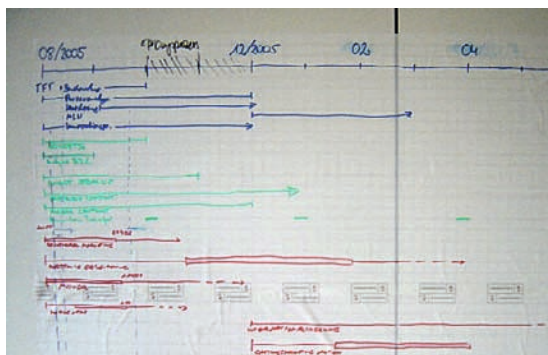
Bereitschaft zum Richtungswechsel

Dem bestehenden Management der TOMORROW FOCUS AG sei klar gewesen, dass es dringend eines Richtungswechsels bedurfte, beschreibt Stefan Winners, der im Juni 2005 als neuer CEO ins Unternehmen kam. Daher sei die Bereitschaft auch groß gewesen, einen entsprechenden Change Prozess mitzugestalten. „Eine meiner ersten Amtshandlungen bestand darin, gemeinsam mit meinem Vorstandskollegen Christoph Schuh und den Beratern von Skillnet als Teil einer strategischen Neuausrichtung alle Geschäftsbereiche ohne Wenn und Aber auf den Prüfstand zu stellen und parallel interessante, neue Geschäftsfelder aufzuspüren.“ Parallel dazu wurde die renommierte Managementberaterin Marion Wolff mit der Koordination des Strategie- und Organisationsentwicklungsprozesses und der Ausarbeitung einer neuen Personalstrategie beauftragt.

Die gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse wurden dem TOMORROW FOCUS Management dann im „Quo Vadis“-Workshop am Eibsee präsentiert und anschließend gemeinsam diskutiert und bewertet. Und das bis tief in die Nacht hinein. Am Ende des dreitägigen Workshops standen die durchaus ambitionierten Eckpfeiler der neuen Unternehmensstrategie der TOMORROW FOCUS AG fest – bis zum Geschäftsjahr 2010 sollten drei neue Geschäftsfelder identifiziert, der Umsatz des

Unternehmens auf 100 Millionen Euro verdoppelt und das operative Betriebsergebnis EBIT auf 10 Millionen Euro vervielfacht werden.

unten: TOMORROW FOCUS
Vorstand Christoph Schuh
rechts: Milestoneplanung als
ein Ergebnis der Strategietagung 2005



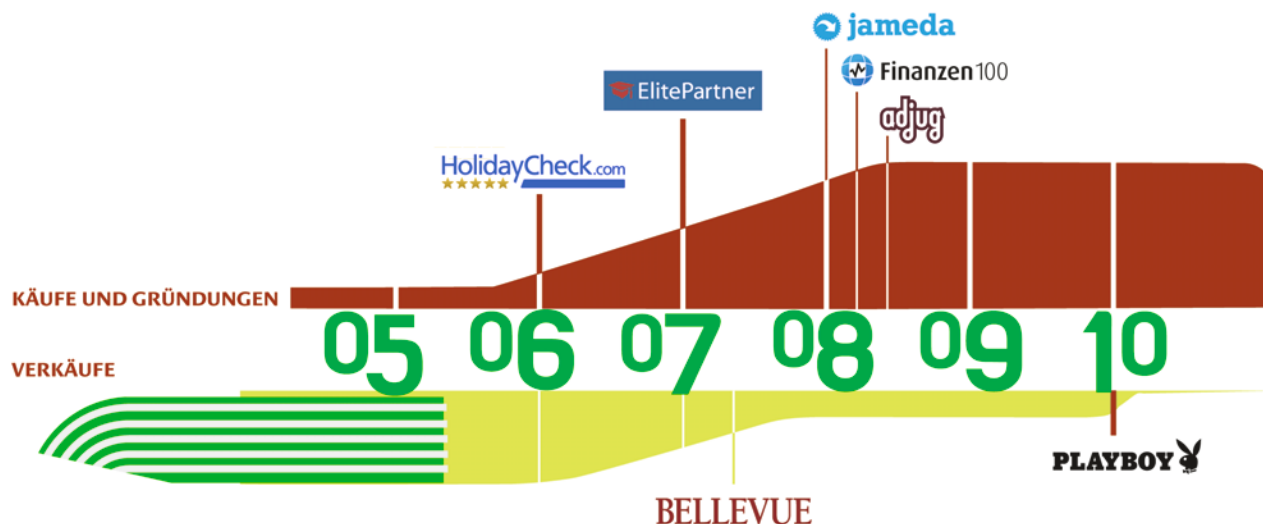
Harte Einschnitte vollzogen

„Als ich unsere neue Strategie für 2010 im November 2005 auf dem Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt präsentierte, gab es kritische Kommentare von Investoren und Analysten. Das Vertrauen in das Unternehmen war in den Jahren davor belastet worden. Man traute uns das einfach nicht zu und belächelte unsere Aussagen“, so Stefan Winners. Schmunzelnd ergänzt er „Heute sind wir diejenigen, die lächeln“. Winners hat zu Recht gut Lachen – TOMORROW FOCUS übertraf die damals gesteckten Strategieziele im Geschäftsjahr 2010 mit 128 Millionen Euro Umsatz und 15,9 Millionen Euro EBIT deutlich.

Der Weg dorthin war allerdings nicht leicht. Harte Einschnitte mussten vollzogen werden. So hatte die Einführung einer transparenten Lei-

stungskultur auch den Umbau des Führungsteams zur Folge. Auch entschied man sich in aller Konsequenz nicht profitable Bereiche zu schließen, sowie nicht mehr zum Kerngeschäft zählende Unternehmen zu veräußern. „Die printstarken Marken ‚Bellevue and More‘ und ‚Playboy‘ passten nicht mehr zu unserer internet-only-Strategie. Gleichzeitig war uns klar, dass sie sich in Verlagsobhut besser weiterentwickeln konnten, als in einer reinen Internetgruppe“, betont Winners.

Wichtigster Teil der neuen Unternehmensstrategie war die kräftezehrende Sichtung zahlloser Akquisitionsziele. „Wir suchten echte Online Geschäftsmodelle, die wir über unsere Reichweite skalieren konnten“, erläutert Friedrich von Scanzoni, der damalige Leiter Unternehmensentwicklung und heutige Geschäftsführer International bei HolidayCheck. „Besonders die Bereiche Reise und Dating gefielen uns, aber auch Gesundheit und Finanzen erschienen uns als aussichtsreich“, ergänzt von Scanzoni. ►



Perlen entdeckt

So kam es, dass der Blick schnell auf das erst 2003 gegründete Hotelbewertungsportal HolidayCheck fiel. Die Gründer des stark wachsende Start-ups waren auf der Suche nach einem Kapitalgeber und Medienpartner, der die Medienpräsenz erhöhen und das weitere Wachstum unterstützen konnte.

„Als wir die Gründer das erste Mal trafen, war uns sofort klar, welches Potenzial in ihrem Unternehmen steckte und vor allem, dass wir der ideale Partner waren, um das weitere Wachstum gemeinsam mit ihnen zu stemmen“, beschreibt Stefan Winners. Die Chemie stimmte und man wurde sich schnell einig, so dass bereits im Juli 2006 die mehrheitliche Übernahme der HolidayCheck AG durch die TOMORROW FOCUS AG besiegelt wurde. Eine goldrichtige Entscheidung, wie sich heute zeigt. Einen weiteren guten Riecher bewies TOMORROW FOCUS auch genau ein Jahr später mit der mehrheitlichen Übernahme der 2004 gegründeten Elitemedianet GmbH, der Betreiberin des Premium-Partnervermittlungsportals ElitePartner.de. Wie bei HolidayCheck traf man auf hochmotivierte Gründer, die ihr damals noch kleines Unternehmen gemeinsam mit einem großen und solventen Partner mit Medienerfahrung weiterentwickeln wollten. Und erneut hatte diese Strategie Erfolg. Nach eigener Schätzung errang ElitePartner 2010, also nur drei Jahre nach Übernahme, in Deutschland die Marktführerschaft im Premiumsegment.

Nachdem die TOMORROW FOCUS AG die Geschäftsfelder Reise und Dating damit erfolgreich erobert hatte, folgten in den Jahren 2008 und 2009 drei



»Als ich unsere neue Strategie im November 2005 auf dem Deutschen Eigenkapitalforum in Frankfurt präsentierte, gab es kritische Kommentare von Investoren und Analysten.«

Stefan Winners, CEO

early-stage-Investitionen in die Bereiche Finanzen, Gesundheit und Advertising. Sowohl das Finanz- und Börsenportal Finanzen100.de, das Arztbewertungsportal jameda.de, als auch der Restplatzvermarkter Adjug verzeichnen seitdem ein starkes und kontinuierliches Reichweiten- und Umsatzwachstum. Sie sind damit auf bestem Wege, ebenfalls als erfolgreiche Investments in die Unternehmensgeschichte der TOMORROW FOCUS AG einzugehen.“

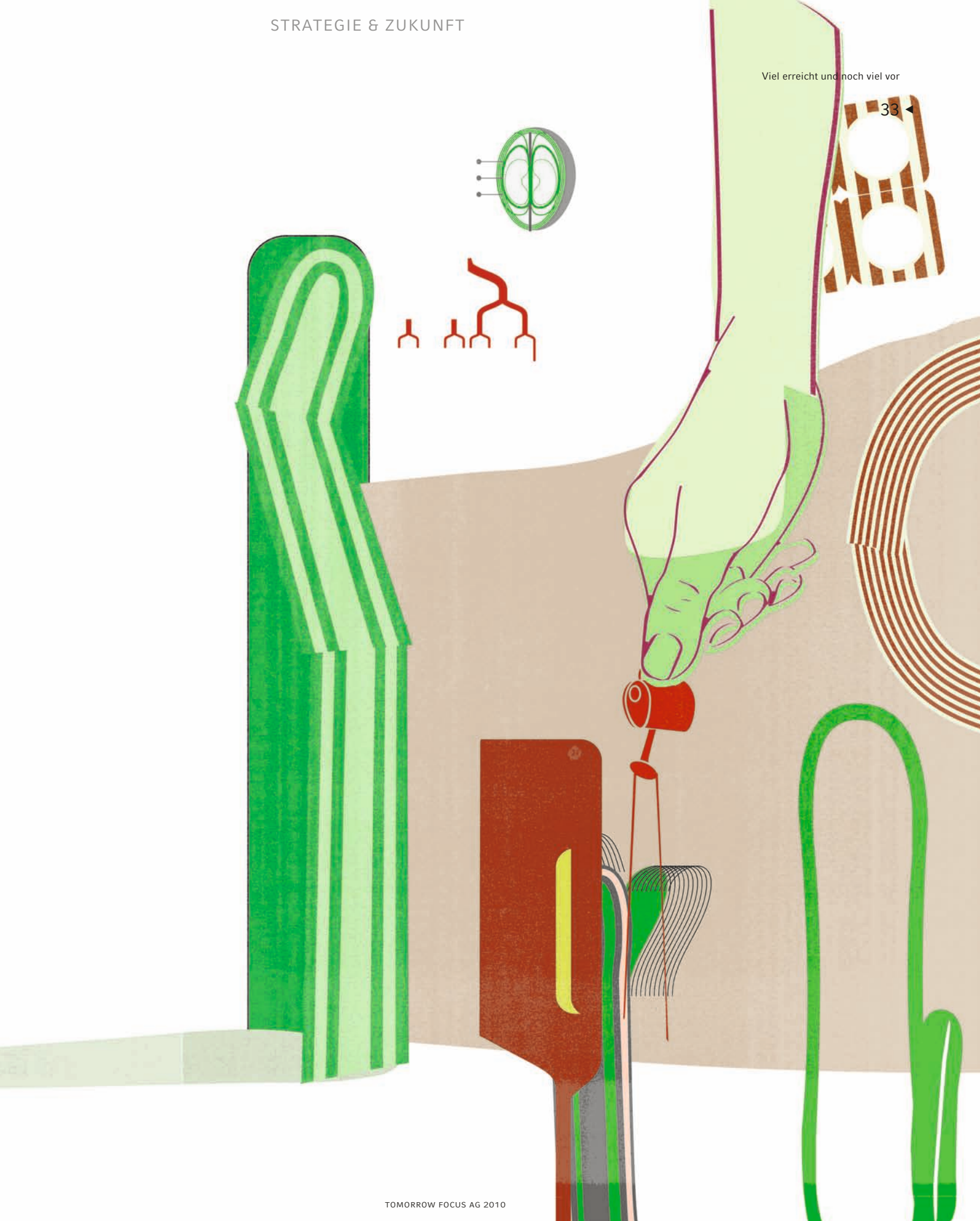
Unternehmerische Möglichkeiten wachsen

„Die besonderen Leistungen bestanden neben der Identifikation attraktiver Geschäftsmodelle und Gesellschaften, in der reibungslosen Integration neuer Mitarbeiter aus unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Ländern“, fasst Bodo Kräter, Managing Partner bei Skillnet, den Erfolg der 2005 beschlossenen Strategie rückblickend zusammen. Dass sich das Unternehmen aktuell besser denn je entwickle und die unternehmerischen Möglichkeiten weiter gewachsen seien, liege an der neuen DNA der TOMORROW FOCUS AG. Diese sei „unternehmerisch, innovativ, integrativ, international und sehr offen für starke Talente und attraktive Geschäftsmodelle“. Beste Voraussetzungen für ein Gelingen der vor kurzem beschlossenen Strategie 2015 und damit für ein weiterhin nachhaltiges Unternehmenswachstum.



Viel erreicht und noch viel vor

33



Das Geheimnis des Erfolgs

Ein Resümee von Marion Wolff, selbstständige Managementberaterin

Die TOMORROW FOCUS AG ist erfolgreich. Doch dieser Erfolg ist kein Zufall, er beruht vielmehr auf einer Art Masterplan. Managementberaterin und Unternehmensinsiderin Marion Wolff blickt hinter die Kulissen der TOMORROW FOCUS AG, um zu beleuchten, welche Aspekte das Unternehmen ihrer Meinung nach auf die Erfolgsspur geführt haben. Zudem ergründet sie, wie der Masterplan moduliert werden muss, um den Erfolg auch in Zukunft nachhaltig fortzuschreiben.

2005 bis 2010

Annahmen zu den Erfolgsfaktoren: Es ist eine spannende Aufgabe, auf fünf Jahre Strategie- und Organisationsentwicklung bei TOMORROW FOCUS zurück zu blicken und die Erfolgsfaktoren der Organisation kurz und prägnant zu benennen, die wirklich ausschlaggebend waren für die positive Entwicklung.

Was ist die sinnvollste Denkstruktur? Überlegungen zu den einzelnen Organisationseinheiten, deren Entwicklung und die Konsolidierung dessen? Sind das die Erfolgsfaktoren der TOMORROW FOCUS AG? Sollte man die Kriterien der alten St. Galler systemorientierten Managementlehre nach Ulrich nutzen? Die des neueren Strategiemodells der Harvard Business School (nach Andrews)? Oder doch die des noch neueren General Management Navigators von Müller-Stevens? Und ergeben die stärksten Ergebnisse daraus dann die Erfolgsfaktoren der TOMORROW FOCUS AG? Überlegungen zu den Stärken der Mitarbeiter, der (de)zentralen Führungskräfte, der Vorstände und des Aufsichtsrats – sind das die Erfolgsfaktoren der TOMORROW FOCUS AG? Schafft die systematische Analyse einzelner Akquisitionen Klarheit zu den Erfolgsfaktoren? Da sich keins der systematischen Denkmotive wirklich für ein umfassendes Bild anzubieten

scheint, nachfolgend also einfach die Perspektive eines Moderators, der über verschiedene Dialoge und Workshops innerhalb unterschiedlicher Einheiten die Gesamtorganisation TOMORROW FOCUS AG kennenlernen durfte.

Fokus auf Human Resources

Seit 2005 wurden nachhaltige Personalentwicklungsmaßnahmen installiert – der Impact ist deutlich sichtbar. Die Einführung von Entwicklungsprogrammen, wie der ‚3x3‘-Seminarreihe, in der angehende Führungskräfte die Grundlagen für den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern an die Hand bekommen, wird von den Mitarbeitenden wertgeschätzt. Sie stärkt zudem die Wirksamkeit der Führung der TOMORROW FOCUS Führungskräfte insgesamt. Dies ist über die Entwicklung der Werte in der regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragung deutlich ersichtlich. Der konsequente Einsatz von Assessments in der Führungskräfteauswahl trägt genauso zu wirksamer Führung bei, wie die Umsetzung eines fairen Feedback-Prozesses über ein mindestens jährlich zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern geführtes Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräch, genannt ‚ZUF‘. Im Vergleich zu 2005 hat sich die organisationale Reife damit, vor allem durch konsequente Personalentwicklung, deutlich erhöht.

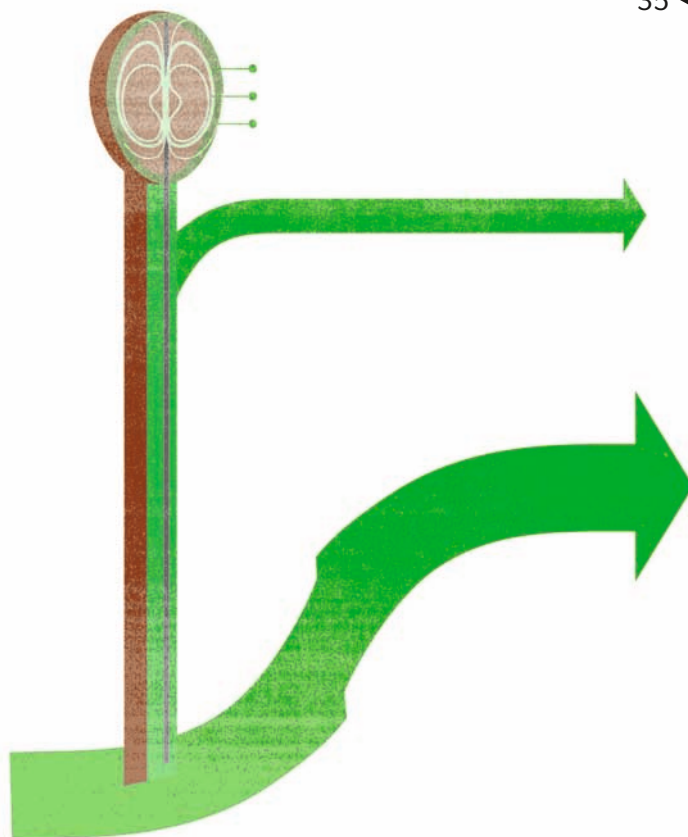
Bewältigung des Strukturen-Dschungels

Die Organisation hat sich klar strukturiert, die relevanten Funktionen bei Mutter und Töchtern sind oder werden besetzt. Die Ausrichtung hin zu einer Holding wurde vollzogen, personelle Doppelbelastungen der Vorstände, die gleichzeitig als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft fungierten, wurden durch Einstellung bzw. Benennung neuer Geschäftsführer beendet. Aufgaben und Rollen sind implizit verstanden. Mit der für eine „Segeljacht TOMORROW FOCUS AG“ notwendigen Flexibilität wird mit täglichen Herausforderungen umgegangen. Die Emotionalität mancher Schnittstellen ist einer professionellen Lösungsorientierung gewichen und gibt so Raum für die Fokussierung auf das gemeinsame Ziel.



Managementberaterin Marion Wolff begleitet den Strategieprozess der TOMORROW FOCUS AG seit 2005.

»In fast jedem Bereich der AG und ihrer Beteiligungen gibt es jene Kompetenzträger, die sich jede Organisation wünscht.«



Dezentralisierung

Die Etablierung einer dezentralisierten Organisationsentwicklung ist ein weiterer, deutlicher Erfolgsfaktor. Das Commitment aller Geschäftsführer, sich gemeinsam mit ihren Führungskräften mindestens jährlich strukturiert mit der Gesamtentwicklung ihrer Organisationseinheit und deren strategischer Ausrichtung zu beschäftigen, hat einigen Beteiligungen einen regelrechten Entwicklungsboost gegeben. Dieser ist vor allem durch die gemeinsam geschaffene Klarheit und Orientierung der Führungskräfte und Mitarbeiter und die Fokussierung auf das explizite Ziel der Organisation entstanden.

Fachliche Exzellenz

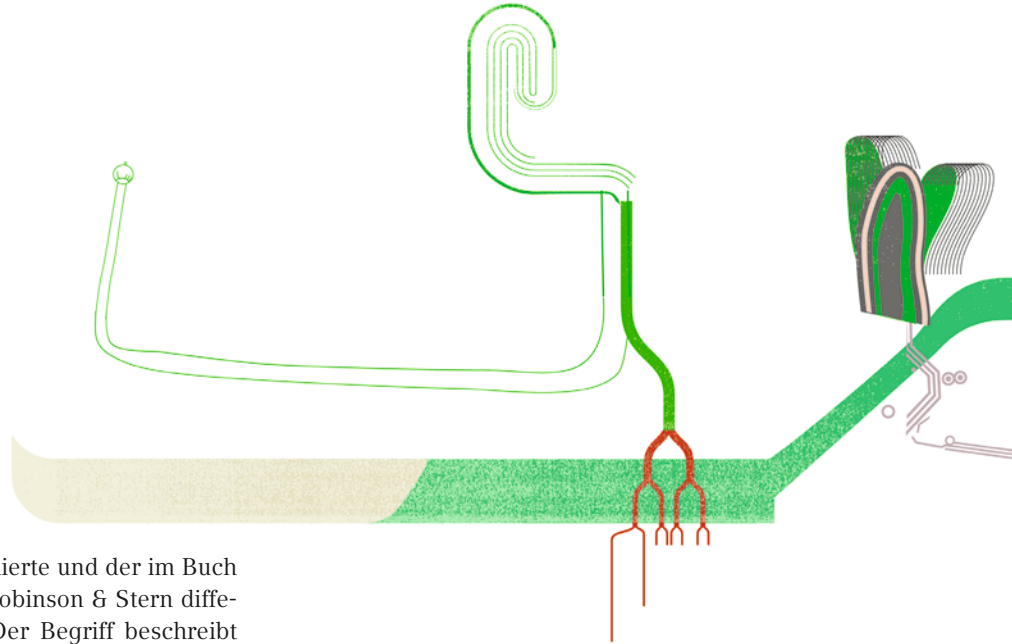
In fast jedem Bereich der TOMORROW FOCUS AG und ihrer Beteiligungen gibt es jene Kompetenzträger, die sich jede Organisation wünscht. Die TOMORROW FOCUS Gruppe hat sie – mehr als andere. Manchmal sind sie über ihre Einheit hinaus bekannt, manchmal arbeiten sie im Hintergrund. Sie designen, entwickeln, vermarkten, präsentieren

und lieben dabei das, was sie tun. Auch wenn ihre Umgebung in Unruhe gerät, treiben sie weiter ihre exzellenten Ideen und Beiträge voran. Ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor der TOMORROW FOCUS Gruppe.

Sensoren und Serendipity

Und dann ist da noch das Vorstandsteam, das in den letzten fünf Jahren einen Sensor für Risiken und Opportunitäten bewiesen hat. Kann man das als Kompetenz bezeichnen? Ist es nicht zu implizit für den Versuch einer rationalen Erklärung der Erfolgsgeschichte einer Organisation? Vermutlich kommt das auf den Blickwinkel an. Neben vielen anderen Wissenschaftlern beschreibt Storch, dass die Qualität von Entscheidungen durch – und ich vereinfache jetzt die wissenschaftliche Formulierung – einen Dialog von Kopf und Bauch deutlich erhöht wird, egal, ob dieser implizit oder explizit stattfindet.

Spannend ist in diesem Zusammenhang auch der Begriff der Serendipity, den Walpole 1754 in ►



der englischen Sprache etablierte und der im Buch „Corporate Creativity“ von Robinson & Stern differenzierter beschrieben ist. Der Begriff beschreibt in der ursprünglichen Definition die Entdeckung neuer Erkenntnisse durch „glückliche Zufälle“, die aber keine Zufälle sind, sondern über die implizite Verbindung verschiedener Informationen oder Beobachtungen entstehen. Insofern möchte ich von einer Kompetenz sprechen, der Fähigkeit zu Serendipity als einer der Erfolgsfaktoren der TOMORROW FOCUS AG.

2010 bis 2015

Vier Thesen für eine nachhaltige Erfolgsgeschichte: Nach dem Rückblick stellt sich die unmittelbare Frage des Ausblicks. Was werden die relevanten Kriterien sein, die das geplante Wachstum ermöglichen? Von 100 Millionen Euro auf 250 Millionen – eine solche Entwicklung bringt die Organisation in ein neues Spielfeld. Wie ist das zu erreichen?

Eine zweite HolidayCheck finden – Serendipity in der Akquisition? Ich bin überzeugt von der Kompetenz der Organisation in der Suche und Selektion von Beteiligungen – trotzdem passiert Serendipity nicht immer gerade dann, wenn man es braucht.

Neben der Akquisition neuer, geeigneter Beteiligung(en) stellen sich zwei Fragen: Die Frage nach den internen Hebeln, die zu Hockey Sticks (starken Wachstumsschüben) führen und die Frage nach den „Enablern“, welche ein solches Wachstum organisational ermöglichen.

These 1: Kein Hockey Stick ohne Genese

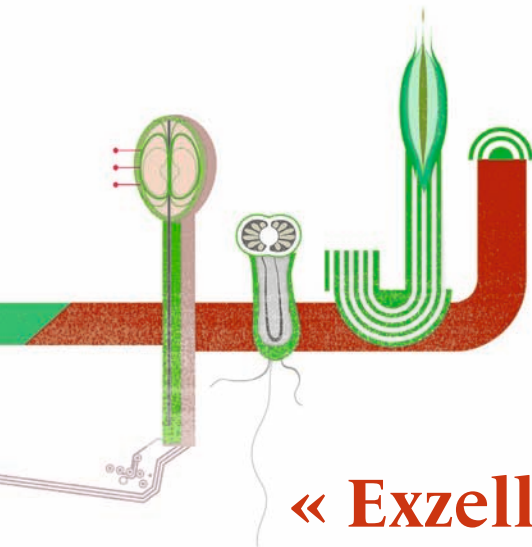
Internationalisierung ist einer der definierten Wachstumshebel der TOMORROW FOCUS AG und viele Schritte sind bereits umgesetzt. Um die ersten Erfolge und die noch anstehenden Bemühungen in

aller Breite wirksam werden zu lassen, sollte Internationalisierung deutlich breiter gedacht werden, nicht nur von denen, die operativ dafür verantwortlich sind: Internationalisierung und die Lust auf Internationalisierung muss Teil der DNA der Organisation sein.

Im operativen Geschäft heißt das, provokative Fragen zu stellen und diese handlungsorientiert zu beantworten: Wie konsequent richten sich die Supportfunktionen auf die Unterstützung der Internationalisierung aus? Wie konsequent werden Ressourcenverteilungen vorgenommen? Wie hoch ist die Management-Attention? Welche unterstützenden Netzwerke werden genutzt? Wie breit ist Internationalisierung im Ziel- und Incentivesystem der Führungskräfte verankert? Welche relevanten Kompetenzen werden im Hinblick auf Internationalisierung zentral und dezentral systematisch aufgebaut? Welche Kommunikationsgefäße werden zur Unterstützung von Internationalisierung etabliert?

These 2: Wer exzellente Mitarbeiter anzieht und bindet, kann den meisten Problemen des Marktes gelassen entgegensehen

Zentraler Enabler für Wachstum sind die Menschen, die ihn umsetzen. Die TOMORROW FOCUS Gruppe hat unter anderem mit dem Leadership-Programm, der Mitarbeiterbefragung und dem ZUF-Prozess bereits einen starken Fokus auf Mitarbeiterorientierung und Personalentwicklung gelegt. Mit dem



« Exzellenz im Team braucht ein gemeinsames Teamverständnis »

Wachstum ergeben sich neue Herausforderungen: Wie können Karrierepfade für Fachexperten aussehen? Und: Wie wird die Führungs- und Managerialkompetenz des mittleren Managements, welches sich in Wachstumsphasen ganz neuen Verantwortungen gegenüber sieht, weiter gestärkt? Wie systematisch wird TOMORROW FOCUS-übergreifende Entwicklung betrieben, um Mitarbeiter inhaltlich aber auch hierarchisch fördern zu können?

Exzellenz im Team braucht ein gemeinsames Teamverständnis: Beschreibt man TEAM als „Together Each Achieves More“ muss die Frage beantwortet sein, was exzellente Mitarbeiter bei TOMORROW FOCUS mehr erreichen können als in anderen Organisationen.

These 3: Explizieren der Kernkompetenzen gibt klare Orientierung

Heterogenität zu managen muss mehr Spaß machen als Homogenität, viel mehr Spaß. Wenn man sich die Zusammensetzung der TOMORROW FOCUS-Beteiligungen ansieht, findet sich ein spannendes Gemisch von Firmen in sehr unterschiedlichen Reifegraden. Dies stellt besondere Anforderungen an das Vorstandsteam, welches mit unterschiedlichsten Geschäftsmodellen, Fachinhalten, Aggregationsniveaus und Problemstellungen umgehen muss – kein Problem, aber eine hohe Komplexität. Weiteres Wachstum fordert expliziter als bisher Klarheit in den Fragen zur Kernkompetenz und Mission der TOMORROW FOCUS AG: Worin sind wir be-

sonders gut und was ist unser Zweck und Auftrag? Dabei geht es weniger um angemessene Dividendenausschüttung, Profitabilität oder ausreichend Liquidität, als vielmehr um den Existenzgrund (siehe Glas!) bzw. die Identität der TOMORROW FOCUS Gruppe und die entsprechende Ausrichtung.

These 4: Gemeinsame Identität hebt Synergien

Auf verschiedenen Ebenen wurde die Frage der Synergien der TOMORROW FOCUS Gruppe bereits diskutiert. Gerade bei weiterem Wachstum wird die Nutzung von Synergien noch relevanter. Dabei sehe ich diese weniger in den klassischen Feldern (z.B. Einkauf), sondern eher im Knowledge und Successful Practice Sharing zu zentralen inhaltlichen Fragen wie z.B. Diversifizierung, Usability & Produktdesign, Vermarktungsentwicklung, etc. In „knowledge sharing organisations“ werden Fehler nur einmal gemacht.

Und: Wie viele Organisationen bieten die Möglichkeit, intern einen top Usability-Experten für einen Monat auszuleihen um das Produkt neu auszurichten, 10 High Performer aus der Entwicklung für drei Tage zusammen zu bringen, die mit absolut unterschiedlichen Hintergründen Zukunft entwickeln, einen Austausch auf Geschäftsführerebene umzusetzen, in dem offen Probleme präsentiert und mit breiter Kompetenz gemeinsam Lösungsansätze diskutiert werden? Eine wichtige Basis hierfür ist eine gemeinsame Identität, das tiefe Verständnis, zusammen zu gehören und für die gleichen Ziele zu kämpfen.

„Wie viel gemeinsame Identität brauchen wir als Gesamtorganisation?“ ist somit eine spannende Frage für den Weg in ein erfolgreiches 2015.

Profil

Marion Wolff leitet als selbstständige Beraterin die Firma HR Consulting in der Schweiz. Ihr inhaltlicher Fokus liegt vor allem auf der Begleitung von Veränderungsprozessen in unterschiedlichsten Industrien, so auch seit dem Jahr 2005 bei der TOMORROW FOCUS AG. Weiterer Arbeitsschwerpunkt sind Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte. Sie war viele Jahre Beraterin bei Kienbaum Management Consulting und Projektleiterin am Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Außerdem ist sie in verschiedenen nationalen und internationalen Netzwerken aktiv.

Mit Strategie zum Erfolg

100 Millionen Euro Umsatz? Übertroffen! 10 Millionen Euro EBT? Übertroffen! 3 neue Geschäftsfelder? Übertroffen! Die wichtigsten Ziele der 2005 definierten Unternehmensstrategie 2010 wurden im zurückliegenden Geschäftsjahr mehr als erreicht. Doch was folgt nun? Ein Blick auf die Strategie 2015.

Größer könnte der Kontrast nicht sein. Während die erste Hälfte der rund zehnjährigen Unternehmensgeschichte der TOMORROW FOCUS AG von stagnierenden Umsätzen und einer, auch marktbedingten, unbefriedigenden Ergebnissituation geprägt war, zeichnet sich die zweite Hälfte durch beständiges Umsatzwachstum und stetig steigende Unternehmensgewinne aus. Und das trotz der schwersten Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit.

Laufende Konkurrenzbeobachtung

Die Ausgangslage für die Definition einer neuen Unternehmensstrategie für die nächsten fünf Jahre unterscheidet sich damit grundlegend von der im Jahr 2005. Trotzdem sind die Herausforderungen nicht minder groß. Zeichnet sich die Internetbranche doch im Besonderen durch das ständige Auftreten neuer Geschäftsmodelle aus,

die vermeintlich etablierte Marken verdrängen. „The winner takes it all“ lautet hier oftmals das Sprichwort.

Entscheidend ist also, erfolgreiche Internetmodelle stetig zu überdenken und zu modifizieren. „Wir sehen uns laufend an, was unsere Konkurrenz macht. Wir sprechen ständig mit führenden Experten, Investoren und Wettbewerbern mit dem Ziel, die neusten Markttrends zu identifizieren. Und wir führen regelmäßig Imagebefragungen durch, bei denen wir beleuchten, wie unsere Marken wahrgenommen werden und was wir noch besser machen können“, erläutert Stefan Winners, CEO der TOMORROW FOCUS AG. Zudem vermesse man ständig die Märkte, in denen man sich bewege und die Wachstumspotenzial versprechen, so Winners weiter.

Diese Ergebnisse flossen Anfang 2010 in eine Analyse ein, die auf Sicht von fünf Jahren verschiedene strategische Optionen für die TOMORROW FOCUS AG miteinander verglich. Geprüft wurde dabei insbesondere die Auswirkung der einzelnen Handlungsalternativen auf die weitere Gewinnentwicklung sowie auf den daraus resultierenden künftigen Unternehmenswert.

Dr. Marc Al-Hames (Leiter Unternehmensentwicklung) und die Vorstände Dr. Dirk Schmelzer (Finanzvorstand/CFO), Stefan Winners (CEO) und Christoph Schuh (Vorstand) wollen gemeinsam mit dem Management und allen Mitarbeitern die Strategie 2015 in die Tat umsetzen.



Aggressives Wachstum bis 2015

Im März 2010 wurden dem Management der TOMORROW FOCUS Gruppe im Rahmen eines Workshops insgesamt sechs Handlungsoptionen ergebnisoffen vorgestellt. „Anschließend haben wir ausführlich über die Vor- und Nachteile der einzelnen Szenarien diskutiert“, so Christoph Schuh, Vorstand der TOMORROW FOCUS AG. „Unser Management zeichnet sich besonders durch zwei Qualitäten aus. Es vereint erstens einen enormen Erfahrungsschatz auf den unterschiedlichsten Themengebieten des Internets und zweitens ein offenes, sehr ehrliches und von Leistungsdenken geprägtes Feedback untereinander. Auch in Richtung Vorstand. Wir denken sehr wenig hierarchisch und haben dadurch eine ausgeprägte Streitkultur, die hilft, Fehler zu vermeiden“, betont Schuh weiter. Darum sei dem Vorstand die Einbindung des Managements in die Strategiefindung so wichtig gewesen. Am Ende des Workshops habe man sich in großer Geschlossenheit auf die Option „Aggressive Growth“, also übersetzt „Aggressives Wachstum“ als Strategie 2015 geeinigt.

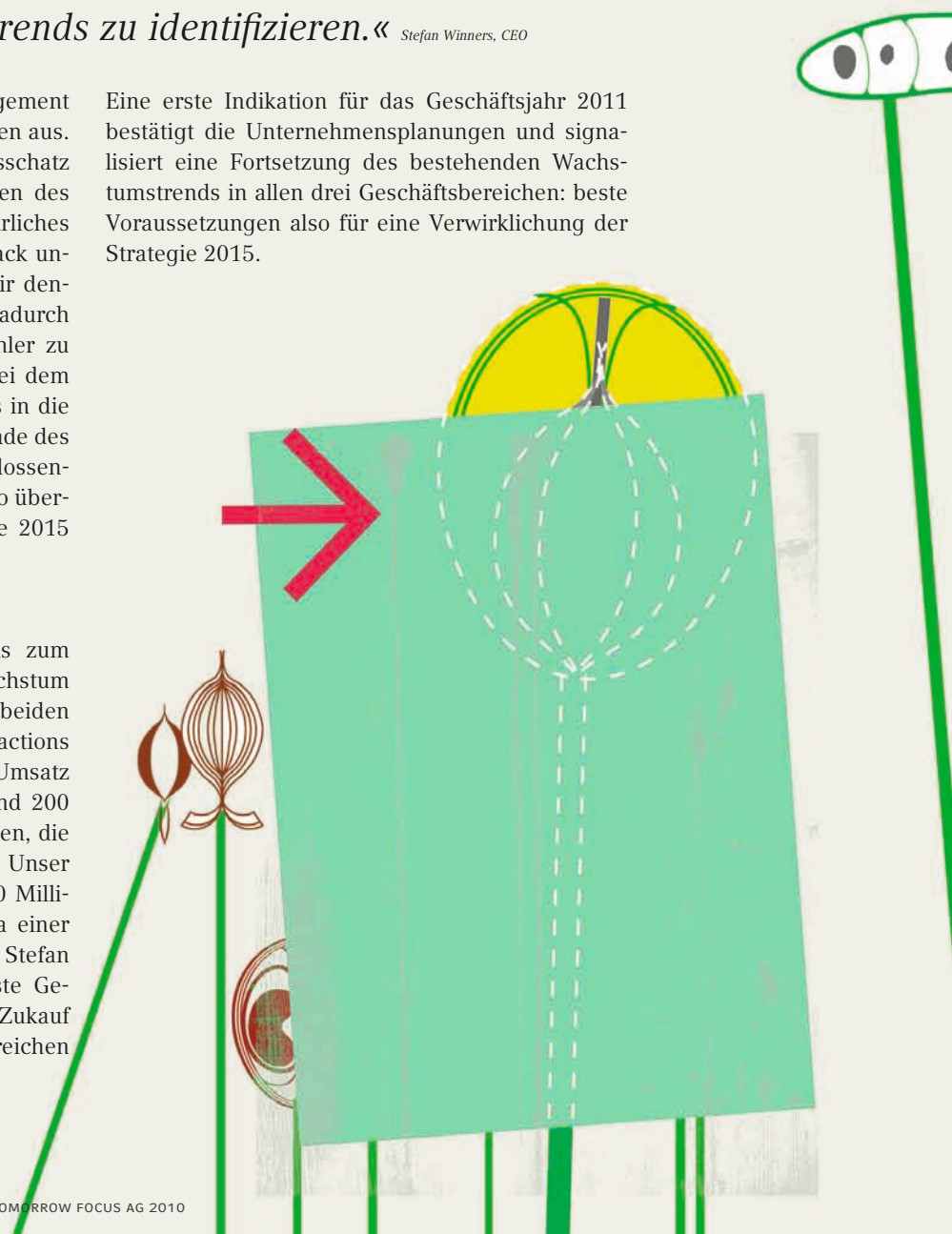
Umsatzverdopplung geplant

Die neue Unternehmensstrategie sieht bis zum Jahr 2015 ein Umsatz- und Ergebniswachstum durch den Ausbau der Aktivitäten in den beiden Geschäftsbereichen Advertising und Transactions vor. „Konkret beabsichtigen wir unseren Umsatz auf 250 Millionen Euro zu verdoppeln. Rund 200 Millionen Euro wollen wir organisch erreichen, die übrigen 50 Millionen Euro durch Zukäufe. Unser EBIT wollen wir parallel dazu auf 30 bis 40 Millionen Euro erhöhen. Das entspricht in etwa einer Verdreifachung gegenüber 2010“, erklärt Stefan Winners. Für das laufende und das nächste Geschäftsjahr sehe man deshalb auch den Zukauf profitabler Internetunternehmen in den Bereichen

Advertising und Transactions vor. Man habe dafür insgesamt einen Finanzierungsspielraum im mittleren zweistelligen Millionenbereich. Klar sei aber auch, dass man nur dann zukaufen werde, wenn die Bewertungsrelationen fair seien. „Sollten wir keine attraktiv bewerteten Ziele finden, werden wir einfach warten und unsere bestehenden, äußerst erfolgreichen Marken und Unternehmen ausbauen, allen voran HolidayCheck“.

»Wir sprechen ständig mit führenden Experten, Investoren und Wettbewerbern, um die neuesten Markttrends zu identifizieren.« Stefan Winners, CEO

Eine erste Indikation für das Geschäftsjahr 2011 bestätigt die Unternehmensplanungen und signalisiert eine Fortsetzung des bestehenden Wachstumstrends in allen drei Geschäftsbereichen: beste Voraussetzungen also für eine Verwirklichung der Strategie 2015.



Gut gerüstet für den Boom – und die nächste Krise

Stefan Winners, Vorstandsvorsitzender der TOMORROW FOCUS AG im Interview mit Petra Albers und Björn Sievers – ein Mitarbeitergespräch über Erfolgsaussichten, mobile Herausforderungen und die Vor- und Nachteile der Frauenquote.





Sievers: Herr Winners, wir steigen privat ein. Was sagen Ihre Kinder, wenn sie gefragt werden: Was macht Dein Papa?

Der ist Unternehmer.

Sievers: Das ist interessant, ist das auch ihr Selbstverständnis?

Ja, ich war und bin immer Unternehmer. Ich habe immer unternehmerische Herausforderungen gesucht und Unternehmen überproportional wachsen lassen. Und ich liebe die unternehmerische Freiheit, und die habe ich hier bei TOMORROW FOCUS. Das Umfeld ist schon exzellent.

Sievers: Als Unternehmer müssen Sie die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Auge behalten. Die TOMORROW FOCUS AG hat in der Krise erheblich investiert und Unternehmen gekauft, weil Anteile günstig zu haben waren. Was bedeutet der Boom mit der Aussicht auf die nächste Krise für die Unternehmensentwicklung?

Für uns heißt das erst mal: Kräftiges Wachstum. Wenn ich mir ansehe, wie zum Beispiel die Premium-Vermarktung der TOMORROW FOCUS Media gerade anzieht, dann weiß ich, es wird ein gutes Jahr 2011. Einen solchen Jahresstart habe ich zuletzt 2006 erlebt. Trotzdem müssen wir umsichtig sein, denn wir wissen nicht, wie lange es so gut läuft, bis 2012 oder vielleicht sogar bis 2013? Es kann jederzeit einen externen Schock geben, etwa einen erneuten Crash an den Aktien- oder Bondmärkten oder einen Terroranschlag. Aber ich hoffe jetzt, dass der Aufschwung erst einmal so weitergeht.

Sievers: Aber was heißt das konkret für die TOMORROW FOCUS AG?

Wir müssen umsichtig und vorsichtig agieren. Wir verhandeln gerade jetzt, wo alle wieder euphorisch sind, eine neue langfristige Finanzierung bis 2016. Zudem wollen wir nur einen geringen Banken-

verschuldungsgrad zulassen, der unter zwei Mal EBITDA des aktuellen Geschäftsjahres liegt. Und wir achten auf die Flexibilisierung der Kosten. Im Moment stehen wir damit so gut da, dass wir einen Umsatzrückgang von 20 Prozent für 12 bis 18 Monate aushalten könnten, ohne defizitär zu werden.

Albers: Ist die TOMORROW FOCUS AG damit auch gut aufgestellt, wenn die Konjunktur tatsächlich wieder stark einbricht?

Wir haben 2008 und 2009 gezeigt, dass wir auch in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld profitabel wachsen können. Ein Beispiel: Die größte Kostenposition der TOMORROW FOCUS AG sind Werbeaufwendungen. 2011 planen wir, fast 40 Millionen Euro für Werbung auszugeben. Das müssen wir, um zu wachsen. Im schlimmsten Fall können wir das zurückfahren. Wenn wir zehn Millionen weniger für Werbung ausgeben, stagniert beispielsweise zwar der Umsatz bei ElitePartner, aber wir haben eben auch zehn Millionen Euro mehr Cash in der Kasse.

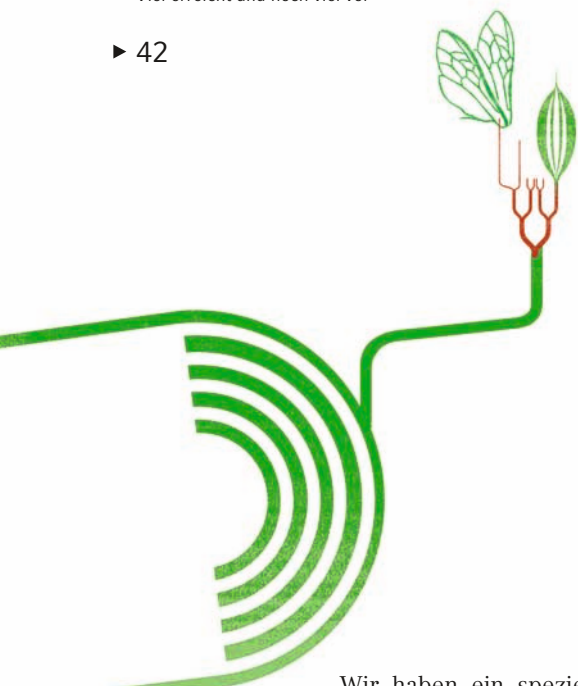
Sievers: Was bedeutet das für die weitere Unternehmensentwicklung?

TOMORROW FOCUS hat ausreichende finanzielle Ressourcen, um weiter zuzukaufen. Wir wollen, wie in der Vergangenheit auch, nicht viele Akquisitionen durchführen, sondern auf wenige stark wachsende Firmen setzen. Und auch ohne Zukäufe haben wir genug Wachstum, alleine 2010 sind wir ja um knapp 40 % im Umsatz gegenüber Vorjahr gewachsen.

Albers: Das Unternehmen braucht auch Mitarbeiter, die das Wachstum vorantreiben. In diesem Zusammenhang die Frage: Was tut die TOMORROW FOCUS AG für Frauen, um mehr Mitarbeiterinnen in Führungspositionen zu rekrutieren? ▶

Petra Albers ist Director Sales bei TOMORROW FOCUS Media, dem zweitgrößten Digitalvermarkter Deutschlands.





»Es ist unser klares Ziel, mehr und mehr Mitarbeiterinnen für uns zu gewinnen, vor allem in Führungspositionen.« Stefan Winners, CEO

Wir haben ein speziell für TOMORROW FOCUS entwickeltes Führungstraining, an dem aktuell fast 50 Prozent Frauen teilnehmen. Es ist unser klares Ziel, mehr und mehr Mitarbeiterinnen für uns zu gewinnen, vor allem in Führungspositionen. Deshalb suchen wir bei jeder Neubesetzung gezielt nach Kandidatinnen. Generell aber gilt: Wir sollten die Besten der Besten haben, unabhängig vom Geschlecht. Schließlich wollen wir Frauen nicht als Quotenfrauen diskriminieren.

Albers: Woran hakt es denn dann noch, warum sind die Top-Positionen bei TOMORROW FOCUS überwiegend mit Männern besetzt?

Es gab mehrere Fälle, bei denen wir hochqualifizierte Kandidatinnen nicht einstellen konnten,

obwohl wir sie sehr gern in unserer Firma haben wollten. In einem Fall zum Beispiel hätten wir das Doppelte an Vergütung aufwenden müssen. Es gibt leider zu wenige Frauen, die für Top Management-Funktionen qualifiziert sind, und die wenigen, die es gibt, haben viele Optionen. Als Zwischenlösung bleibt deshalb für mich nur: Wir müssen noch mehr intern aus- und weiterbilden.

Albers: Das Thema Mobile wird für uns immer wichtiger, die Vermarktung zieht deutlich an. Wieso schafft es die TOMORROW FOCUS AG noch nicht, sich dort wahrnehmbar zu positionieren?

Mobile ist für alle Firmen der AG ein großes Thema. Unser Finanzportal Finanzen100 hat früh dort investiert und wir sehen jetzt, deutlich, wie gut das läuft. Es ist einfach erfreulich, wie sich der mobile Traffic dort entwickelt. FOCUS Online, Jameda, HolidayCheck – alle planen neue Applikationen, nicht nur fürs iPhone und iPad, sondern auch für Android-Geräte. Insgesamt brauchen wir noch mehr Inhalte, die wir auch auf mobilen Plattformen vermarkten können.

2011 wird ein starkes Jahr für mobile Angebote.

Albers: Das Interesse auf Kundenseite ist übrigens riesig. Unsere kürzlich gestartete TFM Media Lounge, die TOMORROW FOCUS Media mit Cellular organisiert hat, beweist das. Die Zusammenarbeit war hervorragend und die Resonanz unserer Kunden ist sehr positiv. Sehen Sie im Mobile-Bereich noch weitere Potenziale zwi-



schen Unternehmen der TOMORROW FOCUS Gruppe, um Synergieeffekte zu erzielen?

Solche Erfolgsbeispiele freuen uns natürlich. Sie beweisen, dass wir gemeinsam einen Mehrwert erzeugen können, den der Einzelne für sich genommen nicht hätte. Mit Cellular hier einen der führenden Mobile-Spezialisten Deutschlands im Unternehmensverbund zu haben, ist schon ein Glücksfall. Vom Know-how-Transfer, der hier stattfindet, können wir alle profitieren. Um schnell reagieren zu können, ist es aber auch wichtig, dass unsere Unternehmen eigene, hochkarätige Mobile-Teams aufbauen. Hier haben manche unserer Marken noch Nachholbedarf. Wo das der Fall ist, machen wir nun massiv Druck.

Sievers: Ein Bereich, in dem es hakt, ist die Internationalisierung. Bei HolidayCheck zum Beispiel geht das offenbar nicht so schnell wie gedacht. Woran liegt das?

Die Internationalisierung unserer Geschäftsbereiche ist die größte Herausforderung für die nächsten Jahre, nicht nur bei HolidayCheck, sondern auch bei ElitePartner und anderen Firmen. Wenn ich mir die Geschäftspläne ansehe, dann geht alles etwas langsamer als wir gedacht haben, aber es funktioniert letztendlich doch. HolidayCheck hat sich in den letzten Monaten in Polen ausgezeichnet entwickelt und hat gute Chancen, dort wirklich Marktführer zu werden.

Sievers: Wenn man sich andere Internetun-

ternehmen ansieht, etwa das Wachstum der Gutscheinplattform Groupon, dann stellt sich natürlich die Frage: Hat TOMORROW FOCUS in der Vergangenheit zu klein gedacht?

Es ist ein Unterschied, ob man wie Groupon durch Wagniskapital finanziert ist oder wie wir an der Börse notiert ist und alle drei Monate seine Bücher offenlegen muss. Trotzdem: Wir haben zu wenig international und damit klar zu klein gedacht. Ein Beispiel ist TripAdvisor: Das Unternehmen ist 2004 fast zeitgleich mit HolidayCheck gestartet und heute mehrfach so groß. Warum? Weil sie von Beginn an konsequent internationalisiert haben. Wir haben daraus gelernt. HolidayCheck geht jetzt in ein weiteres Land, in dem TripAdvisor noch nicht aktiv ist. Dafür stellen wir auch noch mal Geld bereit. Das hätten wir früher nicht gemacht.

Albers: Die TOMORROW FOCUS AG ist sehr breit aufgestellt. Neben dem Advertising-Geschäft mit Redaktion und Vermarktung und dem Technologies-Geschäft gehören auch die Renditebringer ElitePartner und HolidayCheck aus dem Transactions-Bereich dazu. Wäre es nicht sinnvoller, sich stärker zu konzentrieren?

Der Verkauf von Playboy in 2010 war ein klares Bekenntnis, sich auf Internetgeschäfte zu konzentrieren. Grundsätzlich halte ich es für sehr vorteil-

haft, breit aufgestellt zu sein und einen Natural Hedge in unserer Firma zu haben. Als 2008 die Online-Werbung einbrach, konnten HolidayCheck und Elitepartner überproportional wachsen. Jetzt geht dort das Wachstum langsam zurück und die Vermarktung wächst. Und wir können auch mal einen ►

Stefan Winners ist seit 2005 Vorstandsvorsitzender der TOMORROW FOCUS AG. Er ist unter anderem verantwortlich für die Strategieentwicklung des Unternehmens.



Vulkanausbruch mit wochenlangen Ausfällen im Flugverkehr locker aushalten. Den Ausbruch des Vulkans auf Island im vergangenen Jahr hat man in unseren Zahlen nicht gesehen.

Albers: Wo liegen Ihrer Einschätzung nach in den kommenden Jahren die größten Potenziale, eher im Advertising oder im Transaktionssegment?

Ich wünsche mir natürlich, dass alle Bereiche wachsen. Das haben wir auch so geplant. Langfristig wollen wir 60 Prozent des Umsatzes mit Transaktionserlösen machen und 40 Prozent mit dem Advertisinggeschäft.

Sievers: Lassen Sie uns zum Schluss noch über den privaten Stefan Winners sprechen. Was machen Sie, wenn Sie sich mal richtig was gönnen wollen?

Ich fahre mit meiner Familie in den Urlaub und verbringe viel Zeit mit meiner Frau und meinen Kindern. Das ist mir wichtig. Denn im Arbeitsalltag habe ich wenig Gelegenheit, gerade meine Kinder kommen oft zu kurz. Wenn es gut läuft, kann ich abends noch eine Geschichte vorlesen, bevor ich selbst einschlafe. Außerdem liebe ich Wein, dafür kann ich auch mal Geld ausgeben. Ach ja, für einen

Porsche 911 schwärme ich seit Jahren. Dazu bin ich aber zu geizig, der Unterhalt ist mir zu teuer.

Albers: Hat sich Ihr Lebensstil im Laufe Ihrer Karriere geändert?

Nein, ich lebe wie vor zehn Jahren. Meine Frau und ich sind sehr bodenständig. Und ich habe auch keinen Bedarf nach mehr. Mir geht es gut. Bodenständigkeit ist für mich Teil meines Erfolgs. Denn nur wenn man auf dem Boden bleibt, kann man viele Dinge noch wahrnehmen.

Sievers: Wann waren Sie zum letzten Mal drei Tage offline?

Ich kann mich da gar nicht dran erinnern... Als ich vor einigen Jahren vier Wochen mit meiner Familie in Australien war, war ich ehrlich gesagt trotz des Zeitunterschieds laufend am Telefonieren und Mails schreiben. Ich glaube, viele Leute merken überhaupt nicht, wenn ich weg bin, weil ich direkt antworte. Ich arbeite halt einfach gern.

Björn Sievers ist stellvertretender Leiter des Wirtschaftsressorts bei FOCUS Online. In Kürze wird er die Verantwortung für die Kommunikation von TOMORROW FOCUS Media übernehmen.



Profil

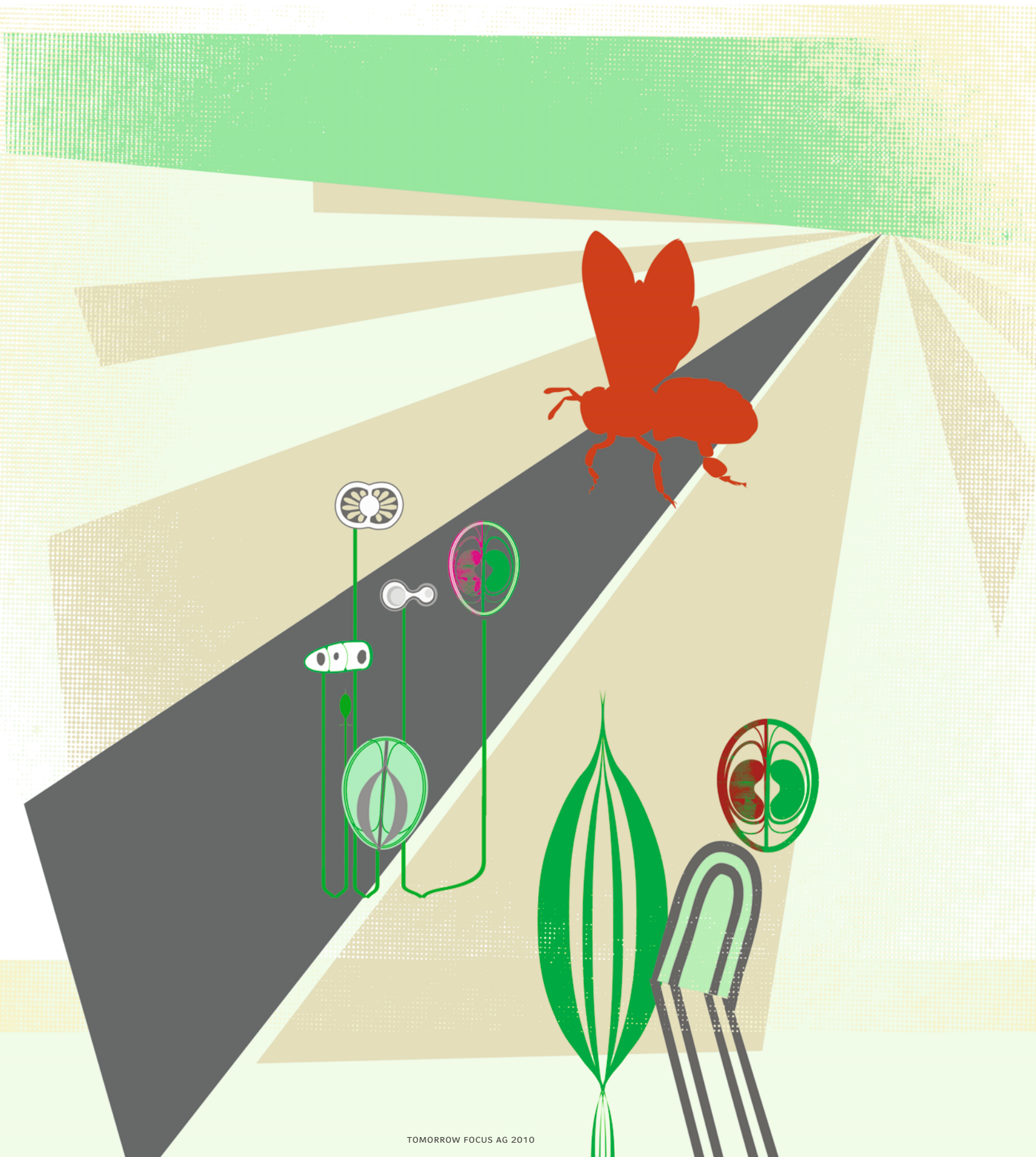
Petra Albers ist Director Sales bei TOMORROW FOCUS Media, dem zweitgrößten Online-Vermarkter Deutschlands. Petra Albers ist verantwortlich für die Online- und für die Mobile-Vermarktung auf nationaler und internationaler Ebene. Sie ist verantwortlich für 18 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Profil

Björn Sievers ist stellvertretender Leiter des Wirtschaftsressorts bei FOCUS Online. Seine Tätigkeit umfasst die Themenplanung für die aktuelle Berichterstattung in den Bereichen Wirtschaft, Finanzen und Immobilien, er brieft Autoren und redigiert ihre Texte. In Kürze wird Sievers die Verantwortung für die Kommunikation von TOMORROW FOCUS Media übernehmen. Wichtiger Teil seiner Tätigkeit wird die Entwicklung von Social-Media-Strategien für FOCUS Online sowie das Börsenportal Finanzen100, max.de und amica.de.



Albers und Sievers sind Teilnehmer des ‚Leadership-Programms‘ der TOMORROW FOCUS Gruppe. Dessen Ziel ist die Weiterqualifikation von Top-Führungskräften. Dazu werden diese in insgesamt fünf Modulen vertiefend in den Bereichen Führung, Kommunikation und Selbstmanagement geschult.



Mitarbeiter im Mittelpunkt

Die Personalstrategie der TOMORROW FOCUS AG



Mit rund 700 Mitarbeitern an zehn Standorten in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Österreich, Polen und der Schweiz gehört die TOMORROW FOCUS AG zu den stärksten Playern im Bereich der Internet-Konzerne. Die richtigen Mitarbeiter für die richtigen Positionen zu gewinnen, sie langfristig zu binden, zu motivieren und gezielt in ihrer Entwicklung zu fördern – diese Herausforderung ist ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens.

Welcher Bewerber tatsächlich zur TOMORROW FOCUS AG passt, hängt dabei entscheidend von der Unternehmenskultur des Konzerns ab. Die TOMORROW FOCUS AG versteht sich als eine wertegetriebene Organisation, die eine außergewöhnliche Mischung aus drei sehr verschiedenen kulturellen Welten in einem Unternehmen vereint: Die Kultur eines operativen Internet-Unternehmens, einer Management-Holding und eines Private Equity Fonds. Von einer klassischen operativen Unternehmenskultur hat die TOMORROW FOCUS AG die Nähe zum operativen Geschäft und einen sehr kooperativen Führungsstil, von einer Management-Holding den Fokus auf die langfristige Haltedauer und die sehr strategisch ausgerichtete Entwicklung ihrer Beteiligungen und von einem Private Equity Fonds das konsequente Performance Management.

Im Fokus: Werte & Performance

Nach Arnaud Mende, Geschäftsführer der Arnaud Mende Managementberatung und Eignungsdiagnostik, der die TOMORROW FOCUS AG seit 2007 berät, muss ein Bewerber, der sich im Unternehmen wohlfühlen will, in ähnlichem Maße wertegetrieben sein. „Insbesondere Integrität, Loyalität und Teamplay der Bewerber sollten aus einer intrinsischen Motivation heraus erfolgen, veranlagt und nicht aufgesetzt oder gelernt sein“, so Mende. Neben einem kooperativen Führungsstil mit Klarheit in der Kommunikation, Wertschätzung und Respekt, fördert die Unternehmensleitung jedoch auch eine zahlen- und faktengetriebene, performanceorientierte Herangehensweise an Aufgabenstellungen. Mende: „Um sich im Team bei der TOMORROW FOCUS AG wohlfühlen und Spaß zu haben, sollte man trotz des freundschaftlichen Umgangs miteinander auch Freude daran empfinden, sich mit überdurchschnittlich intelligenten und ambitionierten Kolle-

gen konstruktiv inhaltlich zu reiben, um gemeinsam etwas nachhaltig und über das normale Maß hinaus zum Erfolg zu bringen.“

Innovation ermöglichen

Eine entscheidende Rolle spielt auch die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. Die TOMORROW FOCUS AG ist in drei Geschäftsfeldern aktiv: Transactions, Advertising und Technologies. Da sich alle drei Geschäftsfelder durch eine enorm hohe Innovationsquote auszeichnen, hat die Fähigkeit der Mitarbeiter, selbständig Veränderungsprozesse zu planen und gezielt umsetzen zu können, maßgeblichen Anteil am Erfolg des Unternehmens. Der Weg hierfür wird durch eine große Handlungsfreiheit in allen Prozessen und auf allen Hierarchieebenen geebnet. Probleme auch mal aus einer unkonventionellen Perspektive betrachten, den Blick über den Teller- rand der eigenen Verantwortungen wagen – dies sind Talente, die die TOMORROW FOCUS AG fordert und fördert. ►

Auf regelmäßigen Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten diese umfangreiche Informationen über die gesamte TOMORROW FOCUS Gruppe.





Konzernübergreifendes Kompetenzmodell

Ist der optimale Kandidat für eine Stelle gefunden, geht die Arbeit der Personalabteilung jedoch erst richtig los. Wie können Mitarbeiter langfristig gebunden und motiviert werden? Welche Kompetenzen müssen weiter entwickelt werden, um zukunftsfähig zu sein? Wie können High Potentials erkannt und gezielt in ihrer Entwicklung unterstützt werden? All dies sind Fragen, mit denen sich die Personalentwicklungsstrategie eines Unternehmens befassen muss. Antworten liefert in der TOMORROW FOCUS AG ein konzernübergreifendes Kompetenzmodell. Dieses dient als Grundlage für die Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen ebenso wie für das Recruiting. Kern dieses Modells sind fünf Kompetenzfelder: Fachkompetenz, Problemlösungskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz sowie Motive und Einstellungen.

Weiterbildung fördern

Um die Mitarbeiter der TOMORROW FOCUS AG gezielt in den Bereichen, in denen sie ihr Potential noch nicht voll ausgeschöpft haben, zu unterstützen, wird jedes Jahr ein - auf diesem Kompetenzmodell beruhendes - Weiterbildungsprogramm angeboten. So fördern beispielsweise Seminare zu Lern- und Veränderungsbereitschaft die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter und Angebote zu empfängerorientierte Kommunikation oder Teamorientierung die soziale Kompetenz. Michael Kokus, Art Director TFT und Teilnehmer des Seminars Empfängerorientierte Kommunikation: „Das Seminar hat meine Wahrnehmung der verschiedenen Kommunikationstypen geschärft und konkrete Anleitungen gegeben, wie man Menschen kommunikativ ‚abholen‘ kann und dabei authentisch bleibt – gerade bei uns als Technik- und Kreativdienstleister ein ganz entscheidender Faktor.“ Im Fokus des Kompetenzfeldes Motive und Einstellungen stehen Weiterbildungsangebote zu Integrität, Innovationsfähigkeit und Leistungswille, wie etwa das Seminar Changemanagement. Jörg Brokamp, Teamleiter und stellvertretender Abteilungsleiter in der IT bei HolidayCheck: „Das Jahr 2010 stand bei HolidayCheck ganz im Zeichen von Wachstum - und somit auch von großen strukturellen Veränderungen. Im Seminar ‚Changemanagement‘ wurden uns

»Nach dem offiziellen Kick-Off im Oktober ging es im zweiten Modul 2011 ans Eingemachte«

Anna Kalisch, Leiterin PR & Redaktion, EliteMedianet GmbH

wertvolle Techniken und Methoden vermittelt, um Veränderungsprozesse aktiv planen und umsetzen zu können und dabei den Blick auf die betroffenen Mitarbeiter nicht zu verlieren.“

Neu seit 2010:

Das Leadership-Programm

Zur Förderung von Führungskompetenzen wird neben der Führungskräfteentwicklung 3x3, einem für jede Führungskraft der TOMORROW FOCUS Gruppe verpflichtenden Neun-Tage-Training, seit 2010 auch das Leadership-Programm angeboten. Dieses High-Performer-Development-Programm hat das Ziel, die Top-Führungskräfte auf der Ebene unterhalb der Geschäftsleitung weiter zu qualifizieren und deren Verbundenheit zum Unternehmen zu würdigen. Mittels Einzelcoachings, Projektarbeiten und einem Unternehmensplanspiel wird die Führungsidentität vertieft und erweitert und das unternehmerische Denken und Handeln verankert. Ein Mentoring-Programm stellt zudem die Nähe ►

Das Leadership-Programm der TOMORROW FOCUS Gruppe hat die Aufgabe, Top-Führungskräfte weiterzuqualifizieren. Dazu zählen auch sog. Teambuilding-Maßnahmen, wie dieser Segeltrip auf dem Chiemsee.



Interview

Als Geschäftsführer der Arnaud Mende Managementberatung ist Arnaud Mende spezialisiert auf Eignungsdiagnostik im Top-Management. Mende arbeitet seit Juni 2007 mit der TOMORROW FOCUS AG zusammen.

Herr Mende, Sie bewerten seit 2007 Bewerber der TOMORROW FOCUS AG auf Grundlage der Eignungsdiagnostik. Was genau versteht man darunter?
In der Eignungsdiagnostik geht es darum, unter der Heranziehung von Eigen- und Fremdbildern einer Person aus ihrer Sozialisierung, dem Werdegang, den Einstellungen, den Motivationen und dem Intellekt ein Persönlichkeitsbild zu entwerfen und im Anschluss daran zu überprüfen, inwieweit diese Persönlichkeit zu einer bestimmten Führungsposition passt.

Wo liegen hierbei die Herausforderungen?

Werte, Einstellungen und Handlungen von Menschen sind unserer Auffassung nach als komplexes System zu sehen.

Wollen wir dieses verstehen und prognostizieren, so ist uns deshalb mit eindimensionalen, linearen

Messmethoden und daraus abgeleiteter Logik wenig geholfen. Die Methodik unseres Management-Assessments für Kandidaten der TOMORROW FOCUS AG betrachtet deshalb jeden Probanden aus sechs verschiedenen Perspektiven und setzt sowohl subjektive wie auch objektive Messverfahren ein.

Wie läuft ein Assessment für eine Stelle bei der TOMORROW FOCUS AG konkret ab?

Ein solches Assessment bei uns besteht aus drei Pfeilern. Den Anfang bildet ein Interview zu Sozialisierung und individueller Herangehensweise an berufliche Kompetenzfelder. Nach den Interviews führt der Kandidat zwei psychometrische Testverfahren durch. Nach Auswertung der Testergebnisse werden Referenzen aus allen bisherigen beruflichen Stationen des Bewerbers eingeholt. Gestützt auf diese drei Pfeiler wird schließlich ein umfassendes Gutachten erstellt, das genauestens alle Facetten der Persönlichkeit des Kandidaten darstellt und neben der Passung eines Kandidaten auf die Position innerhalb der TOMORROW FOCUS AG auch ein Benchmarking vornimmt sowie Stärken und Lernfelder aufzeigt.

rechts: Das für alle Führungskräfte der TOMORROW FOCUS Gruppe obligatorische Seminar „3x3“ dient der Förderung der Führungskompetenzen

unten: Arnaud Mende, ein auf Eignungsdiagnostik spezialisierter Managementberater, führt im Auftrag der TOMORROW FOCUS Gruppe Kandidaten-Assessments durch.



zum oberen Management her. „Nach dem offiziellen Kick Off im Oktober ging es im zweiten Modul Anfang 2011 ans Eingemachte: Wie ist mein Selbstverständnis als Führungskraft? Wie werde ich von Anderen wahrgenommen? Wie gehe ich mit Rollenerwartungen um? Konkret wurde das Ganze durch zahlreiche Praxisübungen und Präsentationen mit Videoanalyse – zwei herausfordernde, aber auch extrem spannende Tage“, so Anna Kalisch, Leiterin PR & Redaktion bei der EliteMedianet GmbH und Teilnehmerin des ersten Leadership-Programms.

Mit LIFO® Stärken und Schwächen erkennen

Individuelle Entwicklungsimpulse werden im Rahmen des Leadership-Programmes auch durch die LIFO® (LifeOrientation)-Methode angeregt. Dieses Verfahren beruht auf den humanistischen Theorien von Erich Fromm, Carl Rogers und Peter Drucker und untersucht grundlegende Einstellungen, die hinter persönlichen Verhaltensmustern stehen. Die vier Grundpfeiler der LIFO®-Methode sind Ideale/Leistung, Aktivität, Logik/Vernunft und Harmonie/Kooperation. Kirsten Möbius, LIFO® -Analyst und LIFO® -Lizenztrainer: „Die LIFO-Methode passt hervorragend zur HR-Strategie der TOMORROW FOCUS Gruppe auf dem Mitarbeiterinformationstag 2010 in München. Dieser findet einmal pro Jahr statt.“

Rede und Antwort standen Vorstand und Management den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TOMORROW FOCUS Gruppe auf dem Mitarbeiterinformationstag 2010 in München. Dieser findet einmal pro Jahr statt.



Regelmäßiges Feedback durch ZUF

Impulse, wie jeder einzelne Mitarbeiter am besten gefördert werden kann, werden jedes Jahr auch im Rahmen der Zielvereinbarung- und Feedback-Gespräche (ZUF) gegeben. Diese finden, je nach Abteilung variierend, viertel-, halb- oder ganzjährig zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten statt. Während im ersten Gespräch gemeinsam messbare und realistische Ziele für den Mitarbeiter erarbeitet und festgelegt werden, wird im zweiten Gespräch das Erreichen der Ziele beurteilt. Außerdem wird überprüft, inwieweit sich der Mitarbeiter insgesamt in den genannten Kompetenzfeldern entwickelt hat und wo es noch Potential zu fordern und fördern gilt. Um eine Beurteilung noch valider zu machen, wurden 2010 sogenannte Kalibrierungsworkshops als Erweiterung des ZUF-Prozesses eingeführt. Hier werden

die Beurteilungen eines Mitarbeiters mit anderen Führungskräften diskutiert. Entsprechend des „Mehr-Augen-Prinzips“ erhöhen diese Workshops die Fairness und Objektivität in der Beurteilungspraxis und somit die Qualität der Bewertung insgesamt.





Entspannter Ausklang. Nach einem Arbeitstag voller Informationen und neuer Eindrücke, klang dieser auf dem anschließenden Sommerfest bei Barbecue und Musik aus.

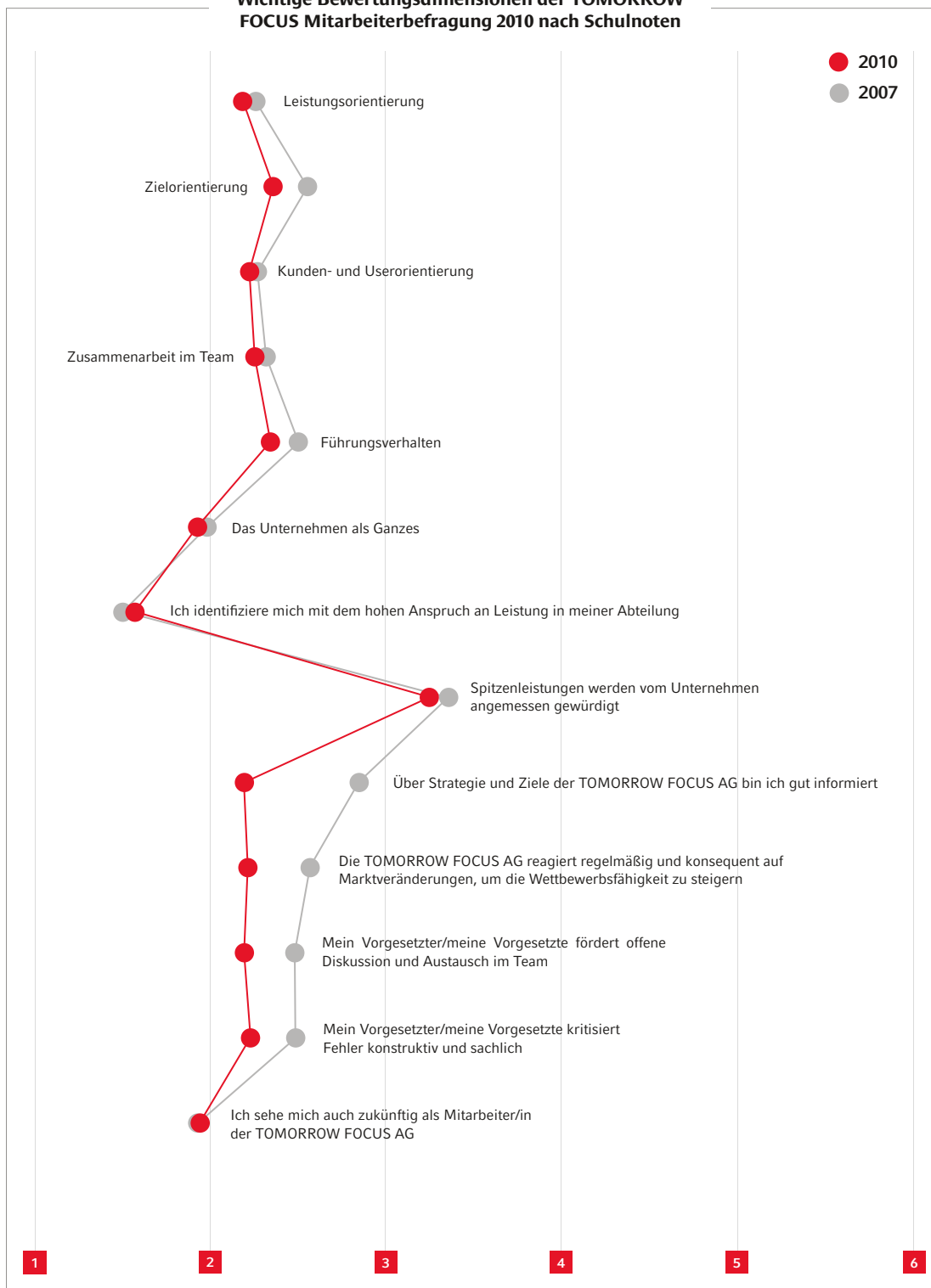


Mitarbeiter- befragung 2010

Wo läuft es gut, wo hakt es und vor allem: wie kann die Leistung der TOMORROW FOCUS AG weiter gemeinsam verbessert werden? Das waren die Fragestellungen, die den Vorstand 2007 zur ersten Mitarbeiterbefragung bewegten.

2010 erfasste eine erneute Mitarbeiterbefragung durch Cevey Consult anhand von 70 Fragen in sieben Themenbereichen die Einschätzung eines jeden Mitarbeiters zur aktuellen Situation in der Unternehmensgruppe. Bei einer sehr starken Beteiligungsquote von 88% aller Befragten erhielt der Gesamtkonzern ausgezeichnete Noten, die nur die Top 5 bis 10 Prozent aller von Cevey befragten Unternehmen in der Vergangenheit erzielen konnten. Besonders erfreulich war die deutliche Steigerung der Zufriedenheit in den Bewertungsdimensionen „Zielorientierung“ und „Führungsverhalten“ von 2007 auf 2010. Trotz der Traumnoten gibt es natürlich noch einzelne Bereiche mit Verbesserungspotenzial, so beispielsweise die Würdigung von Spitzenleistungen. Das Feedback der Mitarbeiter wurde natürlich sehr ernst genommen. Daher fanden im Nachgang in allen Unternehmensbereichen Workshops mit den Mitarbeitern statt, in denen die Ergebnisse der Umfrage ausführlich diskutiert und gemeinsam Verbesserungsmaßnahmen angestoßen wurden. Der Stand der Umsetzung wurde wiederum sechs Monate darauf überprüft.

Wichtige Bewertungsdimensionen der TOMORROW FOCUS Mitarbeiterbefragung 2010 nach Schulnoten





Das Internet der Nachhaltigkeit

Wie das Internet eine nachhaltige Entwicklung fördern kann.

Ein Essay zur **Zukunft des Internets** von Utopia-Gründer Martin Kleene



Über das Internet gab es schon viele Pro-
phezeiungen. Bill Gates soll 1995 gesagt
haben: „Das Internet ist nur ein Hype“. Andere waren treffsicherer in ihren Vorhersagen. Vint Cerf, einer der Google-Vordenker, hat bereits vor Jahren gleich zwei wichtige Entwicklungen angekündigt: „Das Internet der Menschen“ werde kommen – weil alle miteinander verbunden sein werden. Daneben beschwor er das „Internet der Dinge“ – weil intelligente Geräte von überallher ansteuerbar und miteinander vernetzt sein werden. Elektroautos wie der Tesla haben bereits eine eigene IP-Adresse und kommunizieren eigenständig mit der Kommandozentrale. Intelligente Stromnetze, so genannte Smart Grids, stehen ganz oben auf der Innovationsagenda von Telekommunikationsunternehmen und Energieversorgern. Internetentwicklungen, die bei weitem keine Zukunftsmusik mehr sind.

Wenn das „Internet der Menschen“ also bereits zum Alltag vieler Menschen gehört und das „Internet der Dinge“ diesen bald bestimmen wird, was kommt als nächstes? Ist dann das revolutionäre Potenzial des Internets ausgereizt? Eine Analyse der aktuellen soziokulturellen Entwicklungen rund um das Internet deckt eine weitere Entwicklung auf, deren Anfänge bereits heute zu beobachten sind und die ebenfalls revolutionäres Potenzial hat: das „Internet der Nachhaltigkeit“.

Wodurch ist das Internet der Nachhaltigkeit gekennzeichnet? Wie wird es Verbraucher und Unternehmen, Politik und Zivilgesellschaft verändern?

Was bedeutet Nachhaltigkeit?

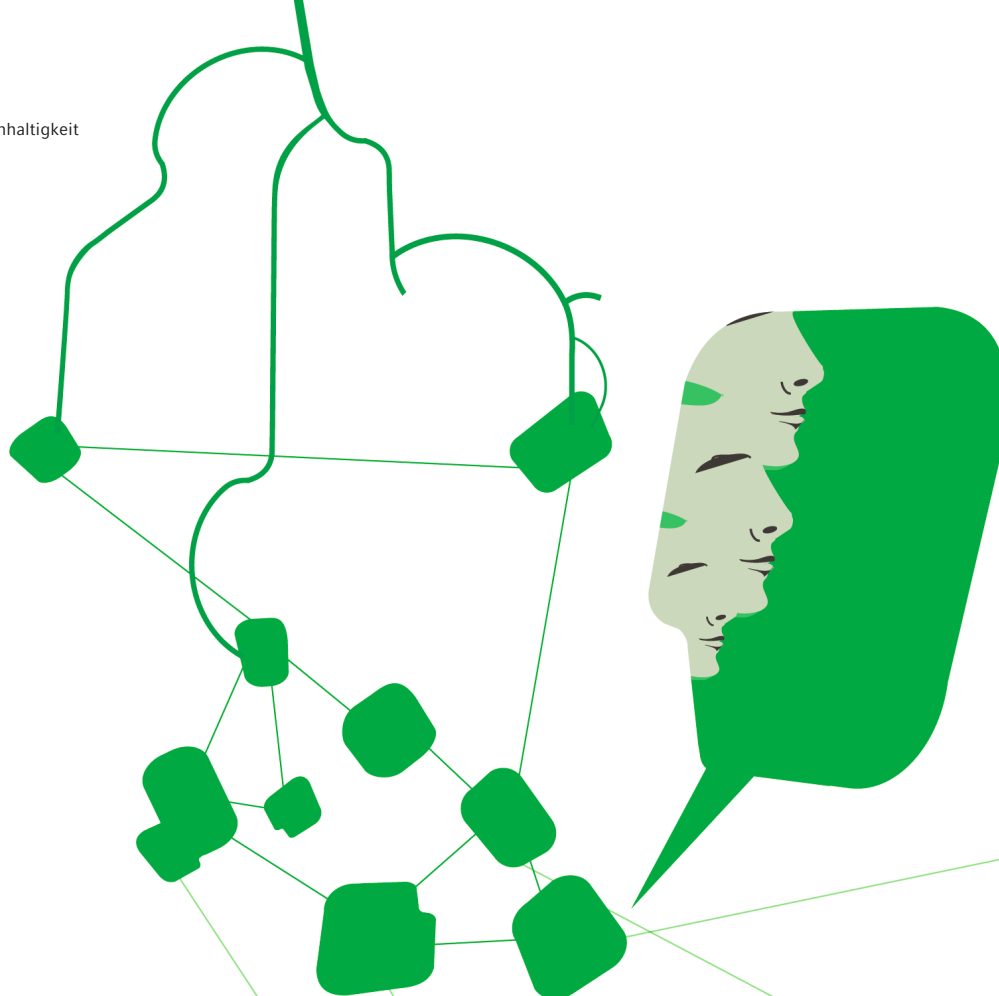
Um diese Fragen beantworten zu können, bedarf es einer Begriffsklärung: Was bedeutet Nachhaltigkeit? 1987 hat die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung in ihrem Abschlussdokument, dem „Brundtland-Bericht“, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung so definiert: Nachhaltigkeit bedeutet, dass die „gegenwärtige Generation ihre Bedürfnisse befriedigt, ohne die Fähigkeit der zukünftigen Generation zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse befriedigen zu können“. Oder, um es merkfähiger auszudrücken: „Heute nicht auf Kosten von morgen, hier nicht auf Kosten von anderswo.“

Zwischen drei Bereichen sollte differenziert werden, um Nachhaltigkeit umfassend beschreiben zu können: Ökologie, Ökonomie und Soziales – wobei damit ein weit gefasstes Verständnis des Sozialen gemeint ist, inklusive der Kultur. Zur ökologischen Nachhaltigkeit gehören Aspekte wie Ressourcenverbrauch, Materialeffizienz, Klimaschutz, Emissionen oder auch Abfallvermeidung und Kreislaufwirtschaft. Die ökonomische Dimension ist vor allem für Unternehmen relevant. Dabei geht es um nachhaltiges Wirtschaften, um langfristigen Werterhalt, die Wertschöpfung, aber auch um erfolgreiche „grüne“ Produkte, Kostensenkung durch Energieeffizienz oder eine gestärkte Reputation und damit eine Wertsteigerung des Unternehmens. Die soziale Dimension schließlich bezieht sich nicht nur auf faire Beziehungen zu Lieferanten oder auf die Einhaltung der Menschenrechte, sondern beinhaltet auch Partizipation, sei es in der individuellen Sphäre, am Arbeitsplatz, in der schulischen und außerschulischen Bildung oder innerhalb der Gesellschaft.

Zeitalter der Nachhaltigkeit?

Nachhaltigkeit ist demnach gekennzeichnet durch soziale Gerechtigkeit, ökologische Verantwortung und wirtschaftliches Wachstum. Dass diese Vision bis jetzt noch nicht erreicht wurde, ist offensichtlich. Ob wir auf einem guten Weg dorthin sind, ob wir uns gar an der Schwelle zu einem Zeitalter der Nachhaltigkeit befinden, ist umstritten. Dabei spricht einiges dafür, dass Nachhaltigkeit der Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts werden könnte: Klimawandel, Ressourcenknappheit und der ökonomische Erfolg von „Green Tech“ sind einige der Indizien. Nachhaltigkeit findet nicht nur in der medialen, politischen und unternehmensbezogenen Rhetorik immer mehr Beachtung. Als Vision und Herausforderung umfasst sie inzwischen die Realität unseres gesamten Lebens, Arbeitens und Wirtschaftens.

Auch das Internet hat diese umfassende gesellschaftliche und individuelle Relevanz erlangt: Das Internet gehört zum Alltag. Besonders das Web 2.0 als „the business revolution in the computer industry caused by the move to the internet as platform“ ▶



(Tim O'Reilly) steht im Mittelpunkt von Analysen, Vorhersagen und medienpolitischen Diskursbeiträgen. Im Web 2.0 beeinflussen sich Technologie, neue Internetanwendungen und die soziokulturelle Entwicklung dergestalt, dass die Kommunikation von „one to many“ zu „many to many“ wird. Das Internet als Vehikel zum Informationsaustausch und zur Selbstdarstellung ist charakterisiert durch Kollaboration. In besonderem Maße wird dadurch auch eine nachhaltige Entwicklung beeinflusst. Die Chancen und Dimensionen des Internets der Nachhaltigkeit werden im Folgenden an sieben Kernbegriffen erläutert, wobei Unternehmen und ihre Beziehungen zu Kunden und anderen Stakeholdern besonders berücksichtigt werden.

Partizipation

Das Web 2.0 bringt immer mehr Menschen Partizipations- und Gestaltungsmöglichkeiten. Genutzt wird dies auch verstärkt von Politik, Medien und Unternehmen – mit unterschiedlichem Erfolg.

Barack Obama hat es nicht nur geschafft, zwei Millionen registrierte Nutzer auf MyBarackObama.com zu versammeln; diese Menschen haben obendrein eigenständig 200.000 Wahlkampfveranstaltungen organisiert. Ein gelungener Transfer vom Internet ins reale Leben, den die Fans des ehemaligen Verteidigungsministers zu Guttenberg nicht leisten konnten. Deren Solidaritätsdemos nach seinem Rücktritt gingen unter. Das Internet bietet die Möglichkeit, sich mit geringem Aufwand sozial, politisch oder auch als Konsument einzumischen. Immer mehr Menschen machen davon Gebrauch.

Transparenz

Es wird zunehmend einfacher, Unternehmen, Persönlichkeiten und Institutionen bloß zu stellen, ihnen „die Hosen herunterzuziehen“. Das wissen wir nicht erst seit WikiLeaks. Wenig bleibt verborgen. Was früher fast ausschließlich durch investigativen Journalismus möglich war, kann heute beinahe jeder: Missstände aufdecken und ein breites Publikum

darüber informieren. Beispiele im Internet gibt es jede Menge: die durch Gawker.com aufgedeckten retuschierten BP-Bilder von der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko, Berichte von Kinderarbeit in der Textilbranche oder auch gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen bei der Produktion von Mobiltelefonen. Es wird aufgedeckt. Das Reputations- und Geschäftsrisiko für Unternehmen, die ihre kritischen Aktivitäten verheimlichen wollen, nimmt zu. Die Relevanz, die das für Kaufentscheidungen haben wird, wird dadurch noch gesteigert, dass dank des mobilen Internetzugangs die Informationen am Point of Sale verfügbar sein werden. Es wird in Zukunft selbstverständlich sein, Informationen über Produkte, ihre Inhaltsstoffe und den Hersteller in einfacher, gut aufbereiteter Form beim Einkaufen im Internet abrufen zu können. Der Branchenverband Bitkom geht davon aus, dass 2011 in Deutschland mehr als zehn Millionen Smartphones verkauft werden. Erst diese machen das Internet mobil und für jedermann in Echtzeit verfügbar, wo immer man ist. Diese Möglichkeiten werden bald zum Einkaufsalltag gehören.

Machtverschiebung

Die durch das Internet forcierte Transparenz für Unternehmen und öffentliche Institutionen bedeutet: „Hosen runter.“ Sie können gezwungen werden, weitaus mehr offen zu legen als ihnen lieb ist. Das Spiegelbild dazu ist der kritische Konsument: Er hat „die Hosen an“. Unternehmen verlieren zunehmend die Macht über das steuerbare Marketing und die Markenbildung. Durch Vernetzung in Social Networks, Empfehlungen von Verbrauchern für Verbraucher, durch vernetzten und „strategischen“ Konsum sind es immer mehr die Verbraucher, die das Sagen haben. Hierarchien werden aufgelöst. Das betrifft Märkte und Marktteilnehmer, gilt aber auch für Machtverschiebungen im gesellschaftlichen Bereich. Das Internet, insbesondere das Web 2.0, kann es schaffen, die von Jürgen Habermas beschriebene „strukturierte“ und „vermachtete“ Öffentlichkeit aufzubrechen. Interaktion, Vernetzung und ein unreglementierter, gleichberechtigter Austausch bieten dem Einzelnen neue Möglichkeiten, sich zu artikulieren und zu handeln. Dadurch kann die Bedeutung des eigenen individuellen Beitrags

gestärkt werden. Mitunter reichen schon virale Kampagnen, etwa der „Kitkat-Spot“ von Greenpeace, um allein aufgrund ihrer Popularität für Veränderungen zu sorgen. In diesem Fall hieß das: gegen den Kitkat-Hersteller Nestlé und dessen Nutzung von Palmöl mit den damit verbundenen Folgen für die Lebensbedingungen der Orang Utans zu protestieren. Dieses global vorhandene Protestpotential ist immer wieder aktivierbar und kann permanent für Unruhe sorgen.

Wandel

Die Veränderungen in Tunesien und Ägypten haben den Begriff der „Facebook-Revolution“ geprägt. Wie weit und in welcher Form das Web 2.0 die Bereitschaft zum politischen Widerstand ge-

»Unternehmen verlieren zunehmend die Macht über das steuerbare Marketing und die Markenbildung.«

fördert hat, ist umstritten. Fest steht jedoch, dass der Widerstand dank des Internets professioneller koordiniert und realisiert werden konnte. Da viele informelle Gruppen im Netz präsent waren, die das Ausmaß des Protests spiegelten, sank vermutlich auch die Hemmschwelle, sich diesem auch auf der Straße anzuschließen. Der weißrussische Blogger Evgeny Morozov weist auf Zeit Online allerdings zu Recht darauf hin, dass das Netz „Unterdrückern und Unterdrückten nützt“. Das Internet wird den gesellschaftlichen Wandel zu mehr Nachhaltigkeit auch in der ökonomischen Sphäre fördern. Mit zunehmender Verbreitung des Internets können auch jene sich einbringen, die bislang keinen Zugang zu ökonomisch relevanten Informationen hatten. So sind in Indien bis zum Jahr 2012 etwa 100.000 „eChoupal“-Dörfer geplant. Dabei handelt es sich um Dörfer mit „elektronischem Dorfplatz“ – einem PC mit Internetanschluss. Die Weltbank hat berechnet, wie sich das Wirtschaftswachstum positiv verändern wird, je mehr Internetanschlüsse es in Entwicklungsländern gibt.

Dematerialisierung

Internetnutzung verbraucht Energie und bindet Ressourcen. Aber sie kann auch dazu beitragen, eine verbesserte ökologische Nachhaltigkeit zu erreichen. So gehen immer mehr Unternehmen ►



Zum Buch: Martin Kleene, Gregor Wöltje: „GrünSchlauSexy“. Das Buch kann unter www.kleenewoeltje.com bestellt werden.

dazu über, Reisen zu vermeiden und durch Videokonferenzen zu ersetzen. Nach Schätzung des Verbands europäischer Telekommunikationsunternehmen und des WWF könnten in der Europäischen Union jährlich 22 Millionen Tonnen Kohlendioxid-Emissionen eingespart werden, wenn nur 20 Prozent aller Geschäftsreisen durch Videokonferenzen ersetzt würden. Generell gilt: Der Ressourcenverbrauch und die damit verbundenen Stoffströme müssen radikal reduziert und ihre Effektivität gesteigert werden. Welchen Beitrag die Informations- und Kommunikationstechnologie und damit auch das Internet dazu leisten kann, ist noch nicht genau spezifiziert. Aber das Potential ist immens: durch Dienstleistungen (z.B. Downloads) statt Produkten mit hoher Materialintensität, Telearbeit oder mehr Video- und Datenkonferenzen. Cloud Computing, also das Auslagern und dynamische Anpassen abstrahierter IT-Infrastrukturen wie Speicherplatz, Rechenkapazität oder Software, gehört ebenfalls dazu.

Ein weiteres großes Potenzial besteht in der Energieversorgung. Je dezentraler die Energieversorgung wird (dass dies der Fall ist, ist nicht erst seit Fukushima absehbar), umso intelligenter müssen die Netze sein. Daten werden per Internet an den Energieversorger geschickt und können gleichzeitig von jedem Haushalt genutzt werden. Das ist die greifbare Vision: verbesserte Steuerungs- und Einsparmöglichkeiten für jeden Haushalt und eine effizientere Netzauslastung. Ohne das Internet wäre das nicht denkbar. John Doerr, einer der erfolgreichsten Internet-Finanziers und Partner bei der Venture-Capital-Firma Kleiner Perkins Caufield & Byers sieht nach dem Internet bereits das nächste große Investmentthema am Horizont. Sein Credo: „Green Tech is the next big thing“. Dabei liegt eine große Chance in der Verknüpfung von Green Tech und dem Internet.

Innovationen

Anfang 2010 wurde in Davos die Gründung von GreenXChange bekannt gegeben. Unterstützt durch mehrere Unternehmen, neben anderen auch Nike und Yahoo, soll GreenXChange zu einer Wissens- und Innovationsplattform für nachhaltige Entwicklung ausgebaut werden. Auch etablierte Unternehmen nutzen das Innovationspotential, das sich ergibt, wenn sie auf Nachhaltigkeit setzen. Immer mehr beziehen sie dabei die Kunden mit ein und machen aus Konsumenten „Prosumenten“.

»Damit das Internet der Nachhaltigkeit keine Vision bleibt, müssen Unternehmen Verantwortung übernehmen.«

Das heißt: sie entwickeln Produkte auf Internetbasis gemeinsam mit den Kunden, erhalten Verbesserungsvorschläge und treiben Innovationen für mehr nachhaltige Produkte voran. Im Internet selbst existiert eine Fülle von Innovationen, die technologische Möglichkeiten für nachhaltige Ziele nutzen. Die Online-Spendenplattform „Better Place“ gehört dazu, ihr Vorbild kiva.org aus den USA oder auch Goodguide, eine Organisation, die dabei ist, einen Inhaltsstoff-Katalog von Produkten zu entwickeln und den Verbrauchern zur Verfügung zu stellen. Auch aus den Social Networks entstehen Nachhaltigkeitsinnovationen. Chris Hughes, Facebook-Mitgründer und Leiter von Barack Obamas Online-Präsidentschaftskampagne, hat 2010 jumo gegründet, ein „social network for the social sector“. Es verbindet Projekte, Unterstützer und Organisationen untereinander. Basis und Voraussetzung: ein Facebook-Profil.

Öffnung

Nachhaltige Entwicklung bedeutet für Unternehmen die intensive Auseinandersetzung und Kommunikation mit ihren Stakeholdern. Das Internet der Nachhaltigkeit verstärkt die „Outside-in“-Perspektive: Unternehmen öffnen sich. Sofern sie



gelernt haben, zuzuhören, werden sie in dieser Öffnung Chancen entdecken, die sie erfolgreicher machen oder ihnen helfen, Risiken zu antizipieren und entsprechend zu agieren. Die mit dem Internet der Nachhaltigkeit verbundene Öffnung bedeutet auch, die Expertennische verlassen zu können und sich in einen offenen gesellschaftlichen Dialog zu begeben. Die Deutsche Telekom etwa hat genau das getan: 2010 fand ihr Corporate-Responsibility-Tag zum ersten Mal auch als Onlineveranstaltung im Internet statt. Das geschah nicht etwa auf der eigenen Telekom-Website, sondern bei Utopia.de, Deutschlands größter Plattform für nachhaltigen Lebensstil. Die Konferenz zählte mehr als 3.000 Teilnehmer. Themen und Anliegen, die vorher auf Insider und Multiplikatoren beschränkt waren, konnten dadurch mehr Beachtung finden.

In wenigen Jahren wird Dialogfähigkeit von einem jetzt noch besonderen Differenzierungsmerkmal zum „Hygienefaktor“. Sie wird so selbstverständlich vorausgesetzt werden, dass Unternehmen, die sich nicht darauf einlassen, gravierende Nachteile im Markt haben werden. Die Kommunikation wird dank des Internets zunehmend symmetrischer. Das heißt: Die Beziehungen zwischen Unternehmen, Kunden und Mitarbeitern spielen sich zunehmend auf Augenhöhe ab.

Partizipation, Transparenz, Machtverschiebung, Wandel, Dematerialisierung, Innovationen und Öffnung, das sind die entscheidenden Dimensionen des Internets der Nachhaltigkeit. Sie können eine nachhaltige Entwicklung voran bringen. Nicht alle sind zum heutigen Zeitpunkt gleichermaßen weit entwickelt. Und ob sich das Internet der Nachhaltigkeit genauso durchsetzt wie das Internet der Menschen oder der Dinge, hängt von vielen Faktoren ab. So ist zum Beispiel nicht sicher, ob die Informations- und Kommunikationstechnologie-Branche ihr Potenzial für eine nachhaltige Entwicklung tatsächlich ausschöpfen wird: Ein, durch die verstärkte Internetnutzung bedingter, erhöhter Energieverbrauch ist nur dann nachhaltig, wenn er vollständig aus erneuerbaren Energien gespeist wird. Ein weiterer, noch offener Aspekt, sind die gesellschaftlichen und ordnungspolitischen Rahmenbedingungen: Wer hat Zugang, welche Akteure haben die größte Relevanz, wie offen bleibt/wird das Internet, wie entwickeln sich Privatheit und Persönlichkeitsrechte? Und nicht zuletzt: Will der Bürger, will der Verbraucher seine neue Macht überhaupt nutzen? Nutzt er sie im Sinne einer nachhaltigen

Entwicklung? Noch scheint es anders zu sein: Während Wutwellen im Netz deutlich wahrgenommen werden und rasch an Größe gewinnen, plätschert Positives leise vor sich hin. Hinzu kommt der neue Typus des „Nimby“. Dieses Akronym steht für „Not in my backyard“ und bezeichnet Menschen, die Missstände zwar bewusst anprangern, die aktive Änderung jedoch grundsätzlich anderen überlassen - das digitalisierte Floriansprinzip. Im Internet ist dies noch einfacher zu beherzigen als im „realen Leben“. Ist nicht das Unterhaltungs- und Informationsbedürfnis im Internet viel stärker ausgeprägt als der Wunsch nach Partizipation? Oder werden wir einen mentalen Wandel erleben, dass die Menschen die vielfältigen Mitgestaltungsmöglichkeiten im Internet nutzen, weil sie es gerne tun?

Damit das Internet der Nachhaltigkeit keine Vision bleibt, sondern Wirklichkeit wird, müssen Unternehmen, Verbraucher, Politik, Institutionen und Medien den normativen Anspruch anerkennen, der sich aus Nachhaltigkeit ergibt. Das heißt, Verantwortung wahrzunehmen und sich am Diskurs zu einer neuen Wertorientierung und einer „Kultur der Nachhaltigkeit“ zu beteiligen. Das erfordert eine gesellschaftliche Debatte zum Lebensstil, der eine nachhaltige Entwicklung entweder ermöglicht oder verhindert. Ein „immer mehr“ oder ein „nur weiter so“ gefährdet das Internet der Nachhaltigkeit. Dass es mit großer Wahrscheinlichkeit zu diesem Diskurs kommt, dafür stehen die vielen Akteure, die bereits jetzt dazu beitragen, dass das Internet der Nachhaltigkeit zur Realität wird.

Profil

Martin Kleene hat Soziologie und Wirtschaftsanthropologie in Bielefeld und an der Sorbonne in Paris studiert, war Leiter der Kommunikation bei Caritas international sowie Geschäftsführer und Partner bei Pleon. Er ist einer der Mitbegründer von Utopia und unterstützt Utopia als Aufsichtsrat der AG und Kurator der Stiftung. Zusammen mit Gregor Wöltje führt er die auf Nachhaltigkeit spezialisierte Unternehmensberatung KleeneWöltje. Gemeinsam haben sie das Buch ‚GrünSchlauSexy‘ geschrieben. Darin bieten sie mehr als 50 Denkanstöße für Unternehmen, Institutionen und all jene, die unsere Gesellschaft nachhaltig verändern wollen. Martin Kleene lebt in München, wo er auch Lehrbeauftragter am Institut für Kommunikationswissenschaft der Ludwig-Maximilians-Universität ist.

Die Zukunft ist ein Puzzle

Ein Essay zur **Zukunft der Medien**
von Alexander von Streit,
FOCUS Online Ressortleiter Digital



Die Welt befindet sich im Umbruch. Digitale Ströme durchziehen unseren Alltag und verändern dabei die Grundpfeiler der Kommunikation. Dank Internet, Mobilfunk und Computer senden und empfangen wir ohne Pause – und machen unsere Gesellschaft so zum Netzwerk, zur allgegenwärtigen virtuellen Wolke aus Informationen und sozialen Beziehungen. Die digitale Zukunft der Medien hat längst begonnen.

Die Medienbranche sucht nach Orientierung in dieser Zukunft. Zuviel ist passiert in Folge dieser erst zögerlich entstandenen, nun aber über die Verlage und Medienhäuser rollenden Welle der Digitalisierung. Das traditionelle Geschäftsmodell ist durch die Wucht dieses Aufschlages ins Wanken geraten. Zeitungen und Magazine drucken, an den Kiosk bringen und an Abonnenten verschicken – das alles reicht angesichts der zunehmend im digitalen Alltag verhafteten Medienkonsumenten und den ihnen folgenden Anzeigenkunden bald nicht mehr aus für den einst sicheren Mix von Werbeeinnahmen und Vertriebs Erlösen. Denn die schwindenden Geschäftsmodelle der Vergangenheit lassen sich noch nicht durch neue Einnahmequellen im Netz kompensieren. Klar ist nur eins: Die Medienbranche kann nicht einfach weitermachen wie bisher.

Die neue Medienwelt ist ein Puzzle. Sie ist noch zu fragmentiert, um sie bereits als Ganzes wahrzunehmen. Doch die vielen Einzelteile zeigen, wohin die Reise geht. Manches wird dabei auf der Strecke bleiben, viel mehr jedoch gewonnen werden.

Neue, digitale Haptik

Es gibt diesen Lichtblick. Seit Jahren warten wir auf das elektronische Papier der Zukunft, das die mit gedruckten Medien sozialisierte Gesellschaft in das neue Zeitalter führen könnte. Dünne Folien, die sich beliebig mit digitalisierten Inhalten befüllen lassen und dabei auch noch das wichtige haptische Gefühl bieten können, das die Leser von Magazinen und Zeitungen kennen. Jetzt ist diese Vision, an der Forscher der bedeutendsten Thinktanks weltweit schon so lange arbeiten, plötzlich Wirklich-

keit geworden – und sie sieht ganz anders aus, als wir immer gedacht haben. Apple hat mit dem iPad erstmals einen Computer gebaut, der als Trägermedium für digitalisierte Nachrichtenangebote und Magazine funktioniert und dabei auch eine emotionale Botschaft an seinen Nutzer schicken kann. Wischen, blättern, Interaktion: Eine neue, digitale Haptik hat uns erreicht.

Was das elektronische Lesegerät Amazon Kindle im US-amerikanischen Buchsektor geschafft hat, gelang dem iPad dabei mit spielerischer Eleganz und viel bunter, intuitiver Dynamik: Nutzer sind plötzlich bereit, für digitale Inhalte zu bezahlen. Allerdings befindet sich dieser Umbruch noch ganz am Anfang, ebenso wie die immer wichtiger werdende mobile Komponente der Information, die durch die massenhafte Verbreitung von Smartphones mit großen Displays und schnellem Netzzugang immer mehr Anteil am Medienmix übernimmt. Denn moderne Mobiltelefone und bezahlbare Tarife für den mobilen Internetzugriff erreichen den Massenmarkt – nicht zuletzt der Erfolg von Apples iPhone hat die

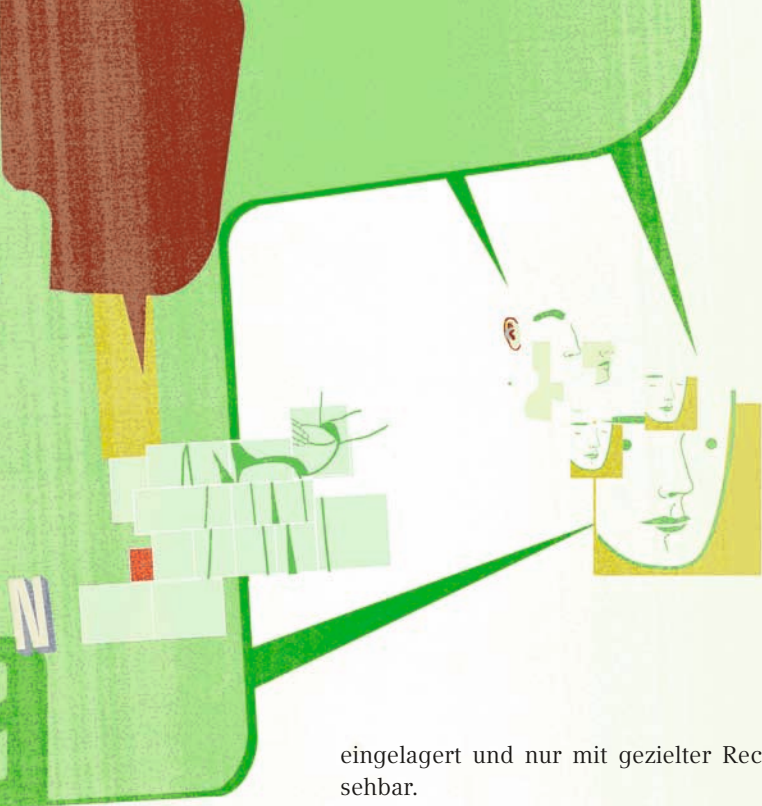
*»Wischen, blättern, Interaktion:
Eine neue, digitale Haptik hat uns
erreicht.«*

Art und Weise geprägt, wie sich unser Alltag permanent mit einem unablässigen Kommunikations- und Nachrichtenstrom verknüpfen lässt. Und doch ist bislang ungeklärt, wie groß die ökonomische Perspektive dieser neuen Ausspielkanäle für Medienbetriebe tatsächlich ist.

Vor allem aber sind tragbare Touch-Computer wie das iPad und seine immer besser werdenden Konkurrenten nur ein kleiner Schritt in der Evolution, die wir auf dem Weg in die digitale Mediapolis gerade durchlaufen. Viel entscheidender für die Zukunft der Medien ist, was an anderer Stelle passiert.

Wikipedia ist nur der Anfang

Die alte Welt war ein Universum des abgeschotteten Wissens. Es überlebte in Archiven, ►



Zum Buch: Weichert, Kramp, von Streif (Hrsg.): „Digitale Mediapolis. Die neue Öffentlichkeit im Internet“, 2010, Herbert von Halem Verlag in Kooperation mit Focus Online, ISBN 978-3-86962-012-1.

eingelagert und nur mit gezielter Recherche einsehbar.

Die Information der Gegenwart ist digital, sie ist zunehmend online und jederzeit im Netz abrufbar. Ein riesiger Wissenspool entsteht – und schafft so für die Medienkonsumenten eine neue Informationskonstante abseits des traditionellen Nachrichtenmonopols der Medien. Und auch die Wissensgenerierung ist nicht mehr nur traditionellen Medien überlassen: Das Netz macht Information zum gemeinschaftlichen Element, es entsteht durch ein Zusammenspiel aus traditionellen Quellen und der Allgemeinheit der engagierten Nutzer. Das Phänomen Wikipedia ist dabei nur der Anfang – die durch den Schwarm generierte und kontrollierte Informationsmasse wächst unaufhörlich.

Zudem ist der Ursprungsort einer Nachricht im Netz nicht mehr als der Ausgangspunkt für eine vernetzte Reise der Informationen zu den Lesern – denn diese suchen die Medieninhalte nicht mehr automatisch in den Angeboten der journalistischen Marken, sondern stellen sich zunehmend ihren eigenen Medienmix über speziell darauf ausgelegte Online-Dienste zusammen, durchforsten Nachrichtenüberblicke wie Google News oder stoßen durch Empfehlung von anderen auf Inhalte, die sie interessieren. Vor allem soziale Netzwerke wie Facebook oder der Microblogging-Dienst Twitter sorgen so für individuelle Nachrichtennetze,

in denen sich jeder User nach Belieben bedienen kann. Social Communitys sind die Kaffeehäuser der digitalen Ära – und schon längst haben sie die klassischen Medienportale in Bezug auf ihre Reichweite weit hinter sich gelassen. Doch es geht gerade erst los: Facebook wird wie auch Google langsam zu einer eigenen Infrastruktur im Internet, die über ihre virtuellen Synapsen die Kommunikationsströme der Online-Nutzer transportiert. Der Facebook-Account könnte für den Mainstream so bald zum Eingangstor ins Internet werden, ein Dashboard für die digitale Kommunikation.

Neue Player im digitalen Nachrichtenmix

Dazu kommt das Phänomen Wikileaks. Spätestens seit der weltweit aufsehenerregenden Veröffentlichung von internen Dokumenten der US-Diplomatie ist klar, dass die Öffentlichkeit von Informationen in der digitalisierten Welt neu definiert werden muss. Und die Enthüllungsplattform ist nur der Anfang. Denn es hat sich etwas verändert seit 1972 zwei Reporter der „Washington Post“ mit der Enthül-



lung von brisanten Informationen der sogenannten Watergate-Affäre begannen, die schließlich zum Sturz des US-Präsidenten Richard Nixon führten. Das Internet verändert die Gesetzmäßigkeiten, wie sich Informationen verteilen. War früher noch die konspirative Zusammenarbeit der Informanten mit einem Massenmedium zwingend notwendig, um Aufmerksamkeit zu erlangen, reichen heute dafür im Prinzip die Mechanismen des Netzes aus. Das 2007 offiziell gestartete Wikileaks konnte sich innerhalb weniger Monate zur zentralen Anlaufstelle für die anonyme Veröffentlichung von geheimen Dokumenten im Netz entwickeln – nicht zuletzt aufgrund der sehr strategisch ausgerichteten Öffentlichkeitsarbeit des Portals, das gezielt auf aufsehenerregendes Material setzt und bei großen Enthüllungen weltweit Medien mit ins Boot holt, die den Informationsschatz dankend zu Titelgeschichten verarbeiten. Schon wird darüber diskutiert, ob Wikileaks die Rolle des Journalismus neu definiert – oder ihn sogar ersetzen kann.

Zumindest zeigt sich, dass Nachrichten nicht mehr an Medienmarken gebunden sein müssen. Die Möglichkeit, mit wenig Mitteln zum publizistischen Angebot zu werden, bringt neue Meinungsführer hervor. Es zeichnet sich sogar ab, dass sich in diesem Zusammenhang klassische Redaktionsmodelle reproduzieren: Aus Online-Projekten können eigene Medienmarken werden, die sich als Geschäftsmodell in den digitalen Nachrichtenmix integrieren und mit einschlägigen Thesen und Stellungnahmen den Medienkreislauf dominieren.

Informationen erreichen die Leser so über immer neue Kanäle – und vor allem: Sie sind zunehmend in jeder Aggregatsform und Lebenssituation abrufbar. Die über und durch Massenmedien sozialisierte Gesellschaft wird zur vernetzten Öffentlichkeit. Doch obwohl diese Entwicklungen als Puzzle-teile vor uns liegen: die Medienbranche hat noch nicht die passenden Antworten auf die digitale Revolution gefunden.

Online-Journalismus steht am Anfang

Denn der Medienwandel hat auch den Journalismus kalt erwischt. Die meisten Redaktionen machten

trotz der sich langsam abzeichnenden Abwanderung der Leser ins Netz lange so weiter wie bisher. Sie verkannten, dass im Internet nicht einfach nur ein neuer Verwertungskanal entstand, sondern eine neue Öffentlichkeit, die nach ganz eigenen, zugeschnittenen journalistischen Arbeitsweisen und Vermittlungsformen verlangt. Und noch scheint niemand ein Geheimrezept gefunden zu haben, wie sich die neuen Potenziale des Internets sinnvoll und umfassend für den journalistischen Auftrag umsetzen lassen. Es herrscht zudem eine deutlich spürbare Verunsicherung, ob die Medienwelt der

»Qualitätsjournalismus wird überleben, wenn er sich dieses gigantische Potenzial des Internet zunutze macht.«

nahen Zukunft überhaupt noch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen dafür bieten kann.

Sicher ist: Der Journalismus im Internet steht noch ganz am Anfang – und das klassische Rollenbild der Journalisten verändert sich gerade nachhaltig. Das alte Modell der publizistischen Einbahnstraße, in der die Medien Informationen verarbeiten und den Leser damit ohne Rückkanal beliefern, ist Vergangenheit. Das Zusammenspiel von Lesern und Journalisten wird die Arbeitsweisen und Darstellungsformen des zukünftigen Journalismus bestimmen. Die bisher zum Konsum verdamnten Mediennutzer können die Arbeit von Journalisten nun ergänzen, erweitern und korrigieren. Es braucht daher neue Konzepte, um auf die veränderten Nutzungsgewohnheiten und Wahrnehmungsmuster weiter Bevölkerungskreise zu reagieren. Qualitätsjournalismus wird überleben, wenn er sich dieses gigantische Potenzial des Internet zunutze macht und seinen Weg in einen „New Digital Journalism“ findet.

Profil

Alexander von Streit leitet das Ressort Digital bei FOCUS Online und ist Mitherausgeber des Buches „Digitale Metropolis“, das sich mit den Umbrüchen des Journalismus als Folge der Digitalisierung in der Medienbranche befasst. Er beschäftigt sich seit Jahren mit dem Spannungsfeld von Medien, Technik und Gesellschaft – und war in der Vergangenheit unter anderem Chefredakteur des Medienmagazins „Cover“.

Markenbildung in der digitalen Welt

Die 10 wichtigsten comScore-Ergebnisse

ComScore misst die digitale Welt seit 12 Jahren. In dieser Zeit hat sich das Erscheinungsbild des Internets drastisch verändert. Als wir anfangen, verfügten die meisten Haushalte über nicht mehr als einen Desktop-Computer, der von der ganzen Familie genutzt wurde, Wahlverbindungen ins Internet waren gang und gäbe und AOL war die Nummer 1 („Sie haben Post!“). Keiner hätte zu diesem Zeitpunkt allzu viele Prognosen zum Internet stellen können, besonders nicht zu dem Einfluss, den flächendeckender Breitbandzugang und schließlich mobiles Surfen und Tablet-PCs einmal auf unser Leben haben sollten. Wir bei comScore saßen dank unseres Haushaltspanels mit zwei Millionen Beteiligten quasi in der ersten Reihe, als sich diese Dynamik den Weg bahnte. Wir haben empirisch erfasst, wie das Internetverhalten der Verbraucher Gestalt annahm, sich veränderte und schließlich zu einem derart zentralen Bestandteil unseres Lebens wurde. Im Laufe dieser Jahre haben wir einige Erkenntnisse über die Vielschichtigkeit der Erfassung und Bemessung des Internet-Publikums

und ihres Verhaltens, die Funktionsweise digitaler Werbung, soziale Netzwerke, Video, Mobilfunk und marktübergreifende Unterschiede gewonnen. Die wesentlichen Themen haben wir im Folgenden dargestellt.

1. Klicks lassen als Kennzahlen zu wünschen übrig

Eine im August 2010 gemeinsam von comScore und Tomorrow Focus durchgeführten Studie zeigte, dass nur 12 % der gesamten Internetbevölkerung in Deutschland auf Online-Displaywerbung klickten. Dabei haben es nicht nur 88 % der Online-Bevölkerung unterlassen, Werbung anzuklicken, sondern pro 10.000 Werbemittel lediglich 11 davon überhaupt einen Klick erhalten. Sind demnach 9.989 Impressions reine Verschwendung? Die klare Antwort lautet nein. Die Funktion von Online-Werbung ist bei Weitem nicht nur auf den simplen Anreiz zum Klicken beschränkt. Bei Werbekampagnen darf nicht der Fehler begangen werden, Klicks den Vorrang vor allen anderen Kennzahlen zu geben.

2. Das Löschen von Cookies hat möglicherweise gravierende Auswirkungen auf die Planung und Bewertung von Medien

Cookies kann man löschen. comScore hat herausgefunden, dass Cookie-basierte Schätzungen zu den Besuchern einer Webseite oder der Reichweite einer Werbekampagne Zahlen ergeben können, die aufgrund des Löschens der Cookies um das 2,5-fache zu hoch sind. Außerdem muss bei der Cookie-basierten Ausrichtung von Werbekampagnen berücksichtigt werden, dass dadurch das Erreichen der beabsichtigten Zielgruppe wesentlich erschwert wird. Cookies sind keine Menschen. Werbemittel können auf einem Computer für eine 40-Jährige geschaltet und dann von ihrem Ehemann oder ihrem zehnjährigen Sohn angeschaut werden.

3. Digitale Kampagnen können den Absatz im Einzelhandel ankurbeln

Von comScore in den USA durchgeführte Studien zeigen, dass bei durchschnittlich 82 % aller bewerteten Kampagnen ein positiver Umsatzanstieg zu verzeichnen war. Zudem nahm bei Internetnutzern, die mit den Werbekampagnen in Kontakt kamen, der Offline-Umsatz für die beworbenen Marken um 22 % zu. Je mehr von den Markenetats in die Internet-

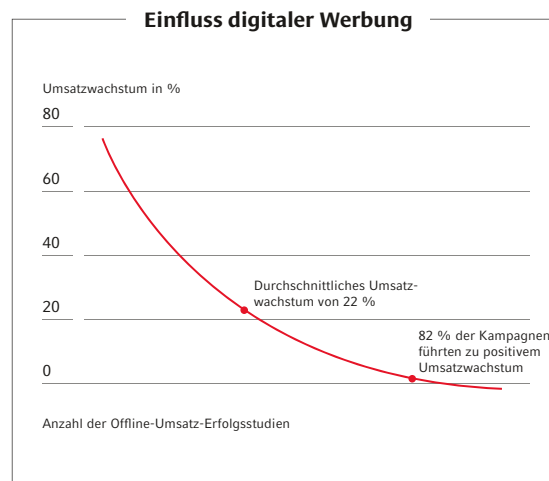
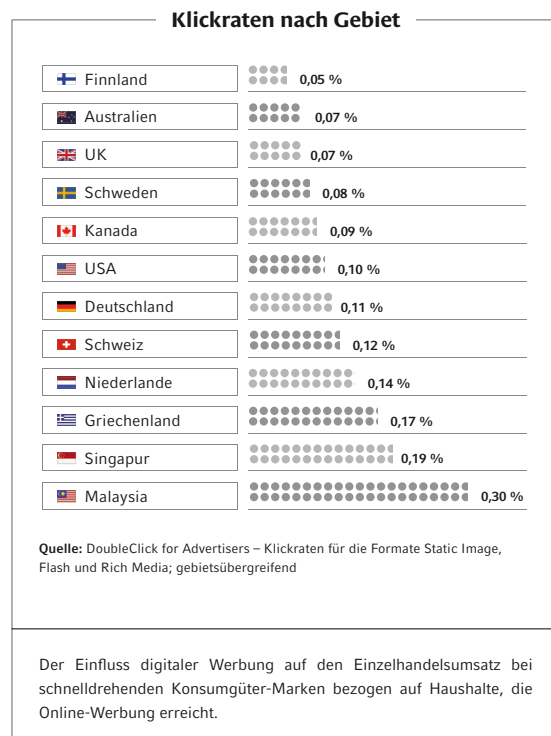
werbung fließt, um so entscheidender ist es, nicht nur die Wirkung der digitalen Werbekampagnen insgesamt zu messen, sondern auch Strategien zu entwickeln und Ansätze zu realisieren, die zur größtmöglichen Rendite führen.

4. Einfallsreichtum und Kreativität spielen eine zentrale Rolle

Die Ansprüche bei der digitalen Werbung steigen. Gleiches gilt nach wie vor für die mit den Kampagnen im Rich-Media- und Video-Format verbundenen Produktionskosten. Deshalb steht auch viel mehr auf dem Spiel als je zuvor. Jetzt ist es an der Zeit, dass Einfallsreichtum und Kreativität eine zentrale Bedeutung bei digitaler Werbung erlangen. Durch die Kombination der Daten aus Hunderten von Testkampagnen von comScore ARS konnte ermittelt werden, welche relative Auswirkung verschiedene Kampagnenmerkmale - wie etwa kreative Qualität, Werbeausgaben, Elemente des Medienplans und andere Eigenschaften - auf den Umsatz haben. Die Studien bestätigten die erwartete positive Wechselwirkung zwischen kreativer Qualität und Umsatz. Insbesondere zeigte die Untersuchung, dass 52 % der Bewegungen beim Markenumsatz (oder Marktanteil) auf die Qualität von Einfallsreichtum und Kreativität zurückzuführen sind, die somit zum Hauptmotor für verändertes Kaufverhalten avancieren.

5. Ansprechender Inhalt erhöht die Werbewirksamkeit

Studien von comScore ARS zeigen auch, dass die markenbezogene Kaufpräferenz nach einer Online-Videowerbung mit ansprechendem Inhalt um ►



36 % höher ist als bei einem Video, dessen Inhalt nicht den Zuschauer nicht erreicht. Diese für den Absatz im Markt wegweisende Steigerungsrate zeigt, wie sehr der Inhalt die Wirkung eines Werbemittels verstärken kann.

6. Soziale Medien spielen im deutschen Werbemarkt keine besonders gewichtige Rolle

Soziale Netzwerke eröffnen Verbrauchern völlig neue Dimensionen für Online-Erfahrungen. Weltweit wird jede sechste Minute online in sozialen Net-



»Bei 82 % aller bewerteten Kampagnen war ein positiver Umsatzanstieg zu verzeichnen«

Linda Abraham

zen verbracht. Als Folge erobern soziale Seiten nach und nach auch die Werbelandschaft, in Deutschland allerdings in etwas geringerem Umfang. Wurde beispielsweise im Dezember im Vereinigten Königreich 41 % der Display-Werbung über soziale Netzwerke eingeblendet, belief sich dieser Anteil in Deutschland auf gerade einmal 29 %.

Dennoch können es sich Werbetreibende in Anbetracht der Tatsache, dass jeder deutsche Internetnutzer 4,6 Stunden pro Monat in sozialen Netzen verbringt, nicht leisten, diese zunehmend an Bedeutung gewinnende Form der digitalen Aktivität zu ignorieren.

7. Kosten und Nutzen bei Platzierungsstrategien

Die Strategien zur Medienplatzierung unterscheiden sich deutlich. Grundsätzlich muss man Kosten, Reichweite und Wirkung von Werbung ins Kalkül ziehen. Wie aus dem folgenden Schaubild hervorgeht, führt eine Neuausrichtung zum größten kosteneffizienten Anstieg bei den Suchbegriffanfragen, liefert jedoch eine geringere Reichweite als andere Strategien. Platzierungen nach dem Run-of-Network-Prinzip, also der Werbebelegung eines gesamten Medianetzwerkes ohne Auswahl einzelner Werbeträger, bieten indessen eine große Reichweite bei effizienter Kostenstruktur, bringen jedoch einen relativ geringen Anstieg der Suchanfragen.

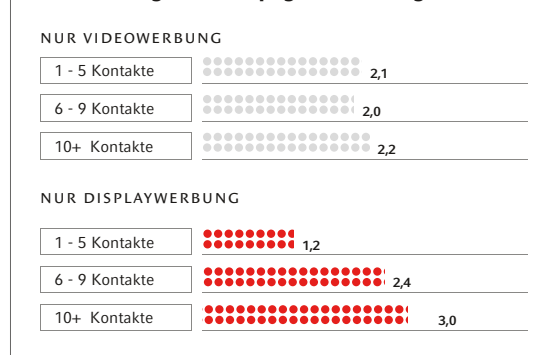
8. Online-Videowerbung wächst langsam aus den Kinderschuhen heraus ...

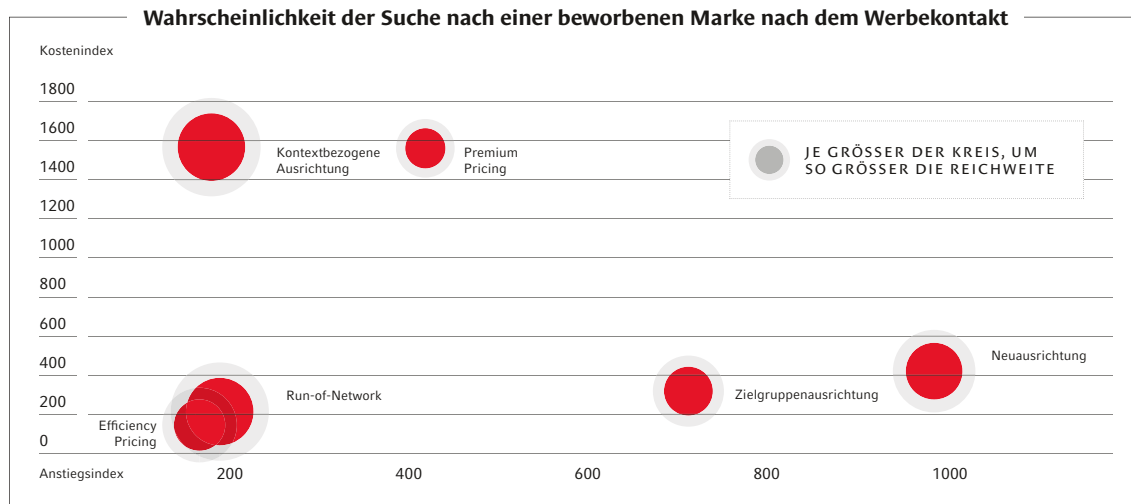
Videowerbung wird in den letzten Jahren als zukunftsträchtiges neues Medium des Internet-Marketings gepriesen. Offenbar ist vielen Menschen nicht bewusst, dass diese Art von Werbung bereits heute eine zentrale Rolle spielt. Mit fast 18 Stunden online Video schauen im Monat haben deutsche Internetnutzer die User in den USA mit 13,5 Stunden und im Vereinigten Königreich mit 15,2 Stunden überholt. Die USA führen die Statistik in Bezug auf Online-Videowerbung an, denn hier sieht jeder Internetnutzer mit Kontakt zu Werbemitteln im Durchschnitt 30 Videos über den Monat verteilt, im Vergleich zu 14 Videowerbungen pro Monat im Vereinigten Königreich. Vor dem Hintergrund des großen Engagements in Deutschland bei Videoinhalten gehen wir von nennenswerten Wachstumschancen im Bereich der Online-Videowerbung in diesem Markt für das Jahr 2011 aus.

9. ...und schon jetzt stehen die Zeichen auf Erfolg!

Aus einer Untersuchung von Online-Werbekampagnen in den USA resultiert, dass Online-Videowerbung nachhaltiger und schneller als herkömmliche Online-Displaywerbung wirkt. Betrachtet man den konkreten Einfluss auf das Verhalten der surfenden Community beispielsweise anhand von Seitenaufrufen und der Suche nach einer beworbenen Marke, so ist die Wirkung von Videowerbung bei weniger Werbekontakten weitaus höher als bei herkömmlicher Displaywerbung. Die Planung von Videokampagnen muss jedoch anders aussehen als bei traditionellen Displaykampagnen. Höhere Medienkosten sollten einer besseren Performance während eines kürzeren zeitlichen Rahmens gegenübergestellt werden.

Anstieg von Kampagnen-Suchbegriffen





10. Große Marken entdecken für sich allmählich die Handy-Werbung

Neben der immer stärker in den Vordergrund tretenden Videowerbung gewinnt auch die Handy-Werbung zunehmend an Bedeutung. Im Februar schalteten fast 750 der größten US-Marken Handy-Werbung. Dies entspricht einer Steigerung von 30 % seit Februar letzten Jahres, als 560 Marken in den USA mittels Handy-Werbung angesprochen wurden. Dieser Trend zeichnet sich durchaus nicht nur in den USA ab. 17 % der deutschen Smartphone-Besitzer gaben Anfang 2011 an, eine App-Werbung beim Browsen oder sonstiger Nutzung des Gerätes gesehen zu haben. Das mobile Netz bietet lokalen Werbetreibenden zudem neue und innovative Chancen, um den in ihrem Gebiet ansässigen Verbrauchern einschlägige Werbemittel per Geo-Target einzublenken. Die gebotenen Möglichkeiten wurden in den letzten zwölf Monaten zwar häufig in den Medien diskutiert, sind aber vom praktischen Standpunkt aus noch im Entstehen begriffen. Die Situation wird sich wohl aufgrund des verstärkten Einsatzes standortaktivierter Mobilgeräte und Tablet-PCs im nächsten Jahr verändern.

Die Erkenntnisse aus der Vergangenheit sind maßgeblich für den Schritt in die Zukunft

Die Ergebnisse von comScore lassen somit den Rückschluss zu, dass der Markt für digitale Werbung über eine Vielzahl von Plattformen weiter wachsen wird. Auch werden wir vor größere Herausforderungen gestellt hinsichtlich der Sondierung des gewünschten Werbepublikums und der prozentualen Erreichung der angestrebten Werbeergebnisse.

Mit Blick auf die Branche werden analytische Messungen, insbesondere inwieweit mittels Werbung eine Marke aufgebaut und Rendite generiert werden kann, eine wesentliche Komponente für die Beschleunigung dieses Wachstums darstellen. Aussagekräftige Messwerte, die ein zuverlässiges Bild der gegenwärtigen digitalen Aktivität liefern, sowie fortwährende Innovationen zum Zwecke der Ermittlung neuer aufkommender Trends werden eine Schlüsselfunktion erfüllen. Die dargelegten Erkenntnisse sind somit aufschluss- und einflussreich. Richtig und angemessen angewandt, werden sie mit Sicherheit zum Erfolg der Branche beitragen.

Profil

Linda Abraham ist Mitbegründerin des 1999 gegründeten US-amerikanischen Marktforschungsunternehmens comScore Inc. In dieser Zeit war sie unter anderem für die Bereiche Kundenservice, Unternehmensentwicklung, Produktmanagement, Marketing und Vertrieb verantwortlich. Darüber hinaus war sie Teil des Management-Teams, das comScore im Juni 2007 an die Börse führte. Derzeit ist sie bei comScore als Chief Marketing Officer (CMO) und Executive Vice President of Global Development tätig. Davor begleitete sie die Gründung von Paragon Technologies, Inc. und arbeitete acht Jahre in verschiedenen Führungspositionen für Information Resources, Inc. Als Senior Vice President beriet sie dort große Konsumgüter- und Marketingunternehmen, wie Kellogg, Procter & Gamble oder M&M Mars. Linda Abraham hat einen akademischen Abschluss als Bachelor of Science in quantitativer Unternehmensanalyse der Penn State University inne.

Reportagen

► 70 **Geballtes Temperament auf engem Raum**

Neuaufgabe eines Bestsellers: das International-Team von HolidayCheck hat viel vor

► 74 **Mittags, Kinder, wird's was geben**

Engagiert: Wie ElitePartner soziale Projekte unterstützt

► 78 **Am Puls der Zahl**

Trendsetter: Marktforschung als Impulsgeber erfolgreicher Online-Werbung

► 82 **Hoch hinaus mit Adjug**

Erfolgversprechend: Vom Praktikum zur Festanstellung

► 84 **Nutzwert tief in der DNA verankert**

15 Jahre FOCUS Online: Eine Erfolgsgeschichte mit vielen Variablen und einer Konstante

► 88 **Freiräume schaffen**

Geförderte Kreativität: Das Cellular-Mitarbeiterkonzept

► 90 **Kleine Schraube, große Wirkung**

Der User im Mittelpunkt: Das TFT-Patentrezept für erfolgreiche Websites

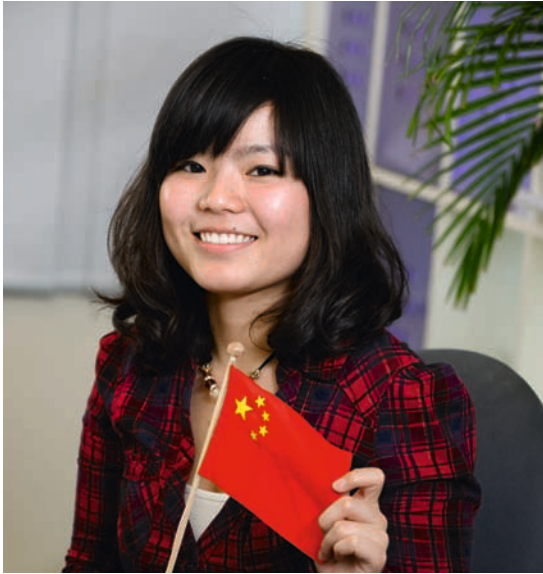
► 94 **«Kompetent, locker, einfach total nett»**

jameda-Note 1,0: Wenn der Zahnarzt-Besuch zum positiven Erlebnis wird

► 98 **Offenes Ohr**

Wertvolles Feedback: Wie die Rückmeldungen der Finanzen100-User in die Produktentwicklung einfließen





40 Mitarbeiter, 11 Nationalitäten, 1 gemeinsames Ziel - das International-Team von HolidayCheck möchte den Erfolg in Deutschland nun auch auf internationaler Ebene fortsetzen.

Geballtes Temperament auf engem Raum

Die Unternehmensgeschichte von HolidayCheck.de ist ein echter Bestseller. Aufgrund des großen Erfolges schreibt nun ein eingeschworenes Team verschiedenster Nationalitäten an der internationalen Fortsetzung der HolidayCheck-Geschichte.

Es ist fünf vor 12 im Team International. Aus Italien, Polen, Großbritannien, Spanien, China... stürmen sie herbei. Eilig springen die Kollegen von Ihren Arbeitsplätzen auf, hasten die Korridore entlang und drängeln sich in einen viel zu kleinen Raum. Hier im Büro des Managing Directors International Friedrich von Scanzoni, erfüllt ein wahrlich babylonisches Sprachengewirr die Luft. Dieses hatte – glaubt man den Erzählungen des alten Testaments – einst einen Turm zum Einstürzen gebracht. Doch das wird hier in Bottighofen garantiert nicht passieren. Die verschiedenen Sprachen sind unbedingt notwendig, um am schönen Bodensee etwas Großes, Neues aufzubauen. 40 Mitarbeiter aus 11 Ländern bauen hier ein solides Fundament, um die Internationalisierung des Unternehmens voranzutreiben.

'Fünf vor 12' ist deshalb auch kein Warnsignal im Team International. 'Fünf vor 12' ist es hier schließlich jeden Tag: So heißt nämlich das tägliche Meeting zum gemeinsamen Gedanken- und Informationsaustausch.

Wodka mit Paella

Italienisch, französisch, spanisch, chinesisch... 13 Sprachen werden im Team International gesprochen. Die ungewöhnlichste ist aber sicherlich jene, die am Ende des Großraumbüros beherrscht wird. Sie nennt sich PHP. PH... was? René Bach lacht und erklärt: „Das ist die Sprache, in der unsere Seiten programmiert werden.“ Er ist Teamleiter der internationalen IT und Mann der ersten Stunde. Wenn er sich zurücklehnt und von den Anfängen der Abteilung erzählt, beginnt eine spannende Reise zurück in der Zeit. „Damals waren wir ein richtiges 'Kumpelunternehmen',“ lacht er. „Jeder hat alles gemacht und das Gehalt war uns völlig egal. Einfach nur hier zu arbeiten, hat Spaß gemacht.“ Was auffällt: wenn René erzählt, fallen immer wieder die Worte „Zusammenhalt“, „Freundschaft“ und „Pioniergeist“. Sie lassen den Spirit von damals beinahe mit den Händen fassen: „Es herrschte ein tolles Verhältnis unter den Mitarbeitern. Man kannte sogar noch jeden einzelnen mit Namen.“ Diese Namen verbindet er auch heute noch mit unglaublichen Kuriositäten: „Was damals online ging, war

absurd. Uns sind ständig irgendwelche Fehler unterlaufen. Ein Mitarbeiter hat es sogar einmal geschafft, das ganze Mailprogramm lahm zu legen. Er hatte sich selbst in einer Mail Cc. gesetzt, die an 50.000 Leute rausgeschickt wurde.“ Die Mail kam genauso oft an ihn zurück.

Von früher drei ist die Zahl der Mitarbeiter heute auf 40 gewachsen. Prozesse wurden optimiert und ►





Freut sich über das starke Visitenwachstum in Polen: Elzbieta Naklicka, Sitemanagerin von HolidayCheck.pl.



professionalisiert. Was geblieben ist: Für René ist das Team International noch immer etwas ganz Besonderes. „Geballte Temperamente sind hier gemeinsam in einem Raum. Es ist immer etwas los.“ Und bei einem ist er sich sicher: „Wir feiern garantiert die meisten Partys! Wenn früher eine neue Plattform online ging, gab es sogar immer ein themenbezogenes Essen. Etwa Wodka und Kaviar bei Russland und Polen, Paella und Pasta bei Spanien und Italien, Käseplatten bei Holland.“ Höchste Zeit, dass sich HolidayCheck eine weitere Sprache erschließt.

Erfolg in Polen

Für das Buchungs- und Bewertungsportal ist Internationalisierung nicht nur Strategie, sondern logische Konsequenz. Der Erfolg der Plattform soll sich in Europa und der Welt verbreiten. Glückliche Urlauber sind schließlich keine typisch deutsche, holländische oder russische Angelegenheit. In 10 Sprachen ist HolidayCheck bereits mit Reisecommunitys unterwegs. Was vor

vier Jahren in einem Mini-Team entstand, hat heute beachtliche Erfolge vorzuweisen. Die polnische Plattform entwickelt sich prächtig. Zwölf Mitarbeiter arbeiten in einem eigenen Büro in Warschau, die Buchungen liegen fast 300 Prozent über dem Soll und auf Facebook hat HolidayCheck Polen mehr als 30.000 Fans. Seit neuestem gibt es hier sogar ein Content-Team. Es checkt polnische Bewertungen ganz eigenständig. Und neue Büros in anderen Ländern stehen an: Frisch eröffnet ist ein eigenes HolidayCheck-Büro in Frankreich. Russland und Tschechien stehen als nächstes auf der Liste.

HolidayCheck erschließt jedoch nicht nur Länder, sondern auch Karrieren. Die Geschichte von Elzbieta Naklicka (kurz: Ela) ist da ein solches Beispiel. Sie machte 2008 ein Praktikum bei HolidayCheck und wurde prompt festangestellt. Heute ist Ela Sitemanagerin für Polen. Als sie ins Team einstieg, gab es viel zu tun. „Die Seiten waren zwar schon übersetzt, aber es war eine Katastrophe. Die polnische Seite muss-

te komplett erneuert und an den polnischen Markt angepasst werden. Wir haben alles gemacht, Übersetzungen, Verträge, Analyse, Pressekontakte. Sogar Hotels haben wir selbst getestet“, erzählt die 30-jährige Polin. „Seit Mitte 2009 ist alles strukturiert, das Team in Polen arbeitet professionell und selbstständig. Wir haben einen sehr großen Sprung gemacht“, berichtet sie nicht ohne Stolz. Auch privat klappt es: Ela ist gut mit den anderen Mitarbeitern befreundet. „Man trifft sich oft und es bildet sich so etwas wie eine kleine Familie. Alle sind füreinander da“. Sprachliche Missverständnisse gibt es da hin und wieder natürlich auch. „Gerade am Anfang konnten wir alle noch nicht so viel deutsch. Da hat zum Beispiel mal jemand ganz schnell eine Küche anstelle eines Kuchens gebacken“, scherzt sie.

Vive la France

Pause fürs Foto-Shooting im Team International. Fröhliche Menschen hört man und lautes Gelächter. Sie sind auf dem Sprung... nach oben. Extra aus Pa-



Leitet das neue HolidayCheck-Büro in Paris: Matthias Papet

»Mich reizt die Herausforderung, an die Erfolge in Deutschland anzuknüpfen.«

Matthias Papet, Countrymanager, HolidayCheck Frankreich

ris sind sogar die französischen Kollegen angereist. Matthias Papet, Countrymanager für Frankreich, verkörpert die Entwicklung von HolidayCheck wohl am besten. Seine Stationen: Aufgewachsen auf der paradisischen Insel La Réunion, studiert in Paris, danach Top-Manager bei Air France und Google. „Als logischer Schritt konnte da eben nur HolidayCheck folgen“, lacht der 36-jährige. „Es hört sich lustig an, für mich ist es aber ernst. Mich reizt die Herausforderung, an die Erfolge in Deutschland anzuknüpfen. HolidayCheck kann in Frankreich genauso stark sein.“ Und der Franzose schmunzelt schon wieder: „Dafür bin ich ja jetzt da.“ Für ihn ist das Wichtigste, die französische Seite an den eigenen Markt anzupassen. „Die Franzosen haben ein anderes Reiseverhalten als die Deutschen. Sie bleiben lieber im eigenen Land. Da gibt es

Meer und Seen für den Sommerurlaub und natürlich wunderschöne Berge zum Skifahren im Winter. Wer es doch etwas exotischer mag, der fährt nach Marokko oder Tunesien. Mallorca ist für die Franzosen als Reiseziel nicht attraktiv.“

Ob Deutscher, Polin oder Franzose – in einem sprechen sie auf jeden Fall dieselbe Sprache: Alle drei sind sich einig, dass eine Internationalisierung unbedingt notwendig für die Weiterentwicklung von HolidayCheck ist. Weltweit sein, heißt International sein. Sich für andere Märkte zu öffnen, heißt die kulturellen Unterschiede der einzelnen Länder anzunehmen, Kompromisse eingehen und damit zu arbeiten. Gelebt wird das bereits im Team International in Warschau, Paris und in jenem viel zu vollen Büro in Bottighofen.

Von Juliane Kurr und Claudius Moarefi

HolidayCheck.com
★★★★★

Profil

Webseite

www.holidaycheck.de; .at, .ch, .cn, .com, .co.uk, .cz, .es, .fr, .it, .nl, .pl, .ru, .se
www.mietwagencheck.de

Betreiber

HolidayCheck AG

Geschäftsmodell

Kommission bei Buchung von Pauschalreisen, Hotels oder Mietwagen; Online-Werbung;

Themen

Größte Hotelbewertungs-Community im deutschsprachigen Raum.

Anteil TOMORROW FOCUS AG

93,75 %

Mitarbeiter

ca. 250

Sitz

Bottighofen/Schweiz (Zentrale), Warschau/Polen

Highlights

02/10:

Testsieger! Die Zeitschrift 'test' der Stiftung Warentest vergibt an HolidayCheck die Bestnote 1,8.

04/10:

Die HolidayCheck AG wird von Jobbewertungsportal JOBBvoting.de zum Arbeitgeber des Jahres 2009 gekürt.

07/10:

HolidayCheck gewinnt den OnlineStar in der Kategorie „beste Reisesite“.

Figures

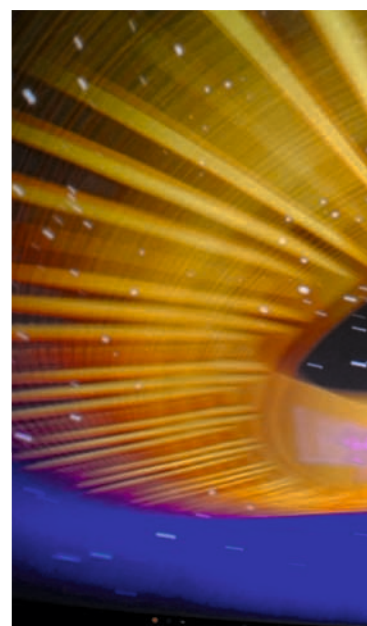
17.778.765 Visits verzeichnete die Seite von HolidayCheck.de im Januar 2011 – so viele wie nie zuvor!

User können auf über 4,2 Mio. Hotelbewertungen, Bilder und Videos zugreifen – ebenfalls ein neuer Rekordwert.

Auszeichnungen

PUBLIKUMSPREIS

ONLINESTAR 2010



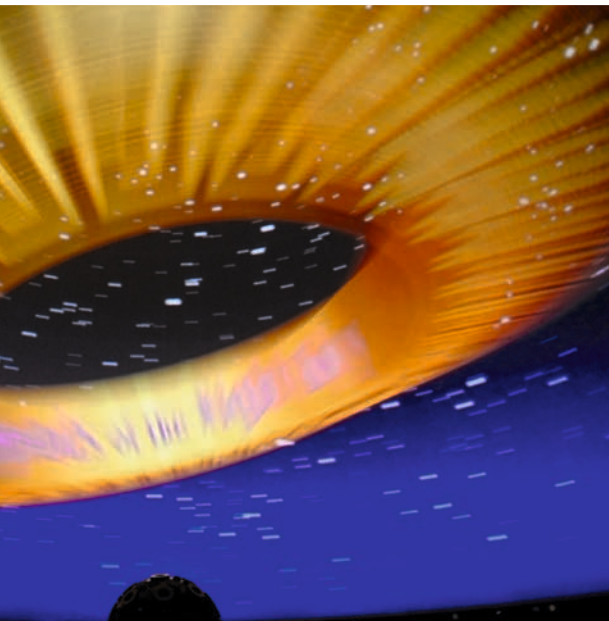
Im Hamburger Planetarium verfolgen die Kinder der Stiftung Mittagskinder gespannt die Vorstellung 'Sternenbilder und Legenden der Winternacht'.





Mittags, Kinder, wird's was geben!

ElitePartner ist eine der erfolgreichsten Online-Partnervermittlungen im deutschsprachigen Raum. Und Erfolg verpflichtet. Deshalb unterstützt und fördert ElitePartner Stiftungen und Vereine, die sich um das Wohl und die Bildungschancen sozial Benachteiligter kümmern. Und die Mitarbeiter helfen fleißig mit.



Phuc Tran freut sich heute besonders auf seine Arbeit. Kein Wunder, denn sein Arbeitstag sieht heute so aus: Zuerst geht es ins Hamburger Planetarium, dann ab zur Schneeballschlacht in den Wald und anschließend weiter zu Pommes und Chicken Nuggets. Phuc arbeitet als SEO Manager bei ElitePartner.de, einer der führenden Online-Partnervermittlungen im deutschsprachigen Raum.

Sprachförderung bei Spiel und Speis

Es stellt sich natürlich die Frage, weshalb Mitarbeiter einer seriösen Partnervermittlung während ihrer Arbeitszeit ein buntes Freizeitprogramm absolvieren dürfen. Des Rätsels Lösung: Sie sind natürlich nicht alleine unterwegs. Sie werden begleitet von einer Schar Hamburger Kinder im Alter zwischen fünf und neun Jahren. Es sind Kinder der 2004 von Dr. Urs Aschenbrenner und Susann Grünwald-Aschenbrenner gegründeten Stiftung Mittagskinder, die sich für sozial benachteiligte Kinder im Raum Hamburg einsetzt.

Ziel der Stiftung ist es, sozial benachteiligten Kindern bessere Chancen bei der Gestaltung ihres Lebensweges zu ermöglichen. Die Stiftung hat zwei Kindertreffs eingerichtet, in denen mehr als 120 sozial benachteiligte Hamburger

Kinder kostenlos regelmäßige und gesunde Mahlzeiten, Hausaufgabenhilfe sowie fachkompetente, sozialpädagogische Betreuung erhalten. Darüber hinaus gehören zum Angebot der Stiftung Spielen und Hausaufgabenhilfe, ebenso wie das Programm „Bildungsimpulse“, welches Sprach- und Leseförderung, ein Mitmachlabor für naturwissenschaftliche Basisexperimente und Fußballgruppen für Mädchen und Jungen umfasst.

Persönliches Engagement der Mitarbeiter

ElitePartner.de unterstützt die Stiftung seit Mitte 2010. Zöe Bass, Corporate Social Responsibility Managerin bei ElitePartner.de, erklärt die Motivation hinter der Zusammenarbeit mit der Stiftung Mittagskinder: „Als etabliertes, erfolgreiches Hamburger Unternehmen ist es uns ein Anliegen, sozial benachteiligte Kinder zu fördern. Es ist uns dabei besonders wichtig, nicht nur finanziell zu unterstützen, sondern auch alle Mitarbeiter für unsere gesellschaftliche Verantwortung zu sensibilisieren. Deshalb war es auch von Anfang an klar, dass wir mit einer lokalen Stiftung zusammenarbeiten wollen und unsere Unterstützung nicht nur auf monetärer Ebene stattfindet.“ ▶

»Das Wundervolle an den Ausflügen mit den Kindern ist, die Welt durch ihre Augen zu betrachten.«

Mareke Stein, Product Manager bei ElitePartner.de



Zöe Bass, Corporate Social Responsibility Manager bei ElitePartner, machen die Ausflüge mit den Mittagskindern sichtlich Spaß.

Aus diesem Grund unterstützt ElitePartner.de die Stiftung Mittagskinder nicht nur finanziell, sondern auch durch persönliches Engagement. Zwei bis drei Mal im Jahr finden daher Corporate Volunteering-Aktionen statt. Ob Museums- oder Theaterbesuche, Apfelernte oder Ausflüge ins Planetarium, im Mittelpunkt der Aktionen mit ElitePartner-Mitarbeitern und Kindern der Stiftung Mittagskinder stehen stets die Faktoren Bildung und Spaß.

Heute geht es mit 28 Kindern ins Hamburger Planetarium. Begleitet werden diese von insgesamt sieben ElitePartner.de-Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Mit dabei ist auch Mareke Stein, Product Manager bei ElitePartner.de: „Das Wundervolle an den Ausflügen mit den Kindern ist, die Welt durch ihre Augen zu betrachten. Sie begeistern sich für Dinge, die uns Erwachsenen schon lange nicht mehr auffallen.“

Planetarium und Pommes

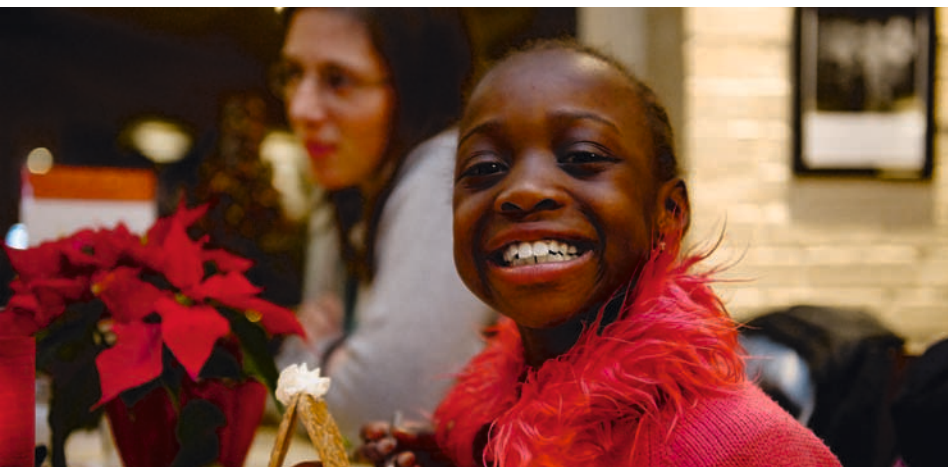
In der Vorstellung „Sternbilder und Legenden der Winternacht“ erfahren die Kinder, wie prächtig die hellen Sterne des Orion in Winternächten leuchten. Besonders die sagemumwobenen Sternengeschichte um den Jäger Orion hat es den Kleinen angetan. Fasziniert und mit offenen Mündern starren sie in den Sternenhimmel, der auf die große Kuppel des Planetariums projiziert wird. Das Staunen wird immer wieder durch ein lautes „Guck mal ... da!!!“ oder „Oh, GEIL“ unterbrochen und die Frage, ob

ihnen die Vorstellung gefallen hat, wird sofort mit einem einheitlichen „JAAA!“ beantwortet. So soll's sein!

Anschließend geht es weiter zu einem gemeinsamen Waldspaziergang inklusive Schneeballschlacht, bei der sich zum Leidwesen der Erwachsenen schnell zeigt, dass die Kinder über mehr Schneeballschlechterfahrung verfügen. Durchgefroren aber glücklich geht es danach ins Landhaus Walter, wo die Kinder über Pommes Frites und Chicken Nuggets herfallen. Als krönender Abschluss eines gelungenen ‚Arbeitstags‘ gibt es für jeden Schützling noch ein kleines Weihnachtspresent, um die Zeit bis zum Fest zu versüßen. Und als Antwort auf die Frage „Du, Zöe, wann kommt Ihr wieder? Und was machen wir dann?“ gibt es nur ein verschmitztes Lächeln und ein geheimnisvolles „Wer weiß!?“. Denn das... das wird noch nicht verraten!

Von Zöe Bass und Armin Blohmann

Ziel der Stiftung Mittagskinder ist es, sozial benachteiligten Kindern bessere Chancen auf ihrem Lebensweg zu ermöglichen. Im Zentrum des Angebots steht eine fachkompetente Betreuung der Kinder.



Profil

Webseite
www.elitepartner.de, www.academicpartner.de

Betreiber
EliteMedianet GmbH

Geschäftsmodell
Abos

Themen
Online-Partnervermittlung für Akademiker und Singles mit Niveau.

Anteil TOMORROW FOCUS AG
100%

Mitarbeiter
ca. 80

Sitz
Hamburg

Highlights

2010:
ElitePartner wird in diversen Vergleichen zum Testsieger gekürt.

07/10:
Jost Schwaner wird neuer CEO der EliteMedianet GmbH.

01/11:
ElitePartner startet Suche auch für gleichgeschlechtliche Paare

Figures

Jeder fünfte deutschsprachige Single hat schon einmal das Internet zur Partnersuche genutzt. So das Ergebnis einer Studie von ElitePartner.de. In der Erhebung wurden 6.710 Singles befragt.

Auszeichnungen



Am Puls der Zahl

Gute Marktforschung ist längst mehr als reine ex-Post-Datenanalyse mit anschließender Ergebnisablage. Stattdessen beleuchtet, interpretiert, hinterfragt sie, gibt Handlungsempfehlungen, spürt Trends auf, blickt in die Zukunft: alles, um bestehende oder geplante Produkte noch besser und erfolgreicher zu machen. Gute Marktforschung hat sich damit in den vergangenen Jahren vom reinen Datensammler zum wertvollen Impulsgeber für erfolgreiche Unternehmen weiterentwickelt. Marktforscherin Karin Rothstock und ihr Team beim Digitalvermarkter TOMORROW FOCUS Media haben dieses Selbstverständnis für sich verinnerlicht.



Balkendiagramme und andere Zahlenbilder sind eines der Lieblingsspielfelder von Karin Rothstock, Leiterin der Marktforschung beim Online-Vermarkter TOMORROW FOCUS Media.

Hoch schlagen die Wellen in weiß schäumender Gischt gegen die Planken des Schiffs. Kalter Wind peitscht das Gesicht des am Bug stehenden Kapitäns, der mit der Erfahrung langer Reisen seinen prüfenden Blick über den Horizont des Meers schweifen lässt. Irgendwo hier muss es sein, ist er sich sicher. Seine Berechnungen stimmen, sein Schiff liegt auf Kurs. Irgendwo hier muss es sein, das verheißungsvolle Neuland...

Auf Schatzsuche

Auch Karin Rothstock kreuzt durch ein Meer auf der Suche nach verborgenen Schätzen – nur ist es bei ihr ein Meer aus Zahlen. Als Leiterin der Marktforschung des Online-Digitalvermarkters TOMORROW FOCUS Media bewegen sie und ihre Crew sich suchend durch unzählige Statistiken, Zahlenberge und Formeln. Doch nicht ein Land gilt es hier zu entdecken, sondern Antworten auf ganz andere Fragen: Wie lief die letzte Kampagne? Welches Werbemittel funktioniert am besten? Wohin geht die Reise der Digitalvermarktung? „Es gilt, Daten und Fakten für unsere Kunden zu erheben, zu beweisen, dass Onlinewerbung auf unseren Portalen wirkt und damit den Nachweis zu erbringen, dass das Geld der Kunden bei uns gut investiert ist“, erklärt sie die Hauptaufgabe ihrer Abteilung.

Marktforschung? Was dem Außenstehenden eher als trockenes und unzugängliches Terrain erscheint, ist für Karin Rothstock Passion: „Für mich gibt es in der Arbeit nichts Schöneres als Zahlen – je mehr umso besser! Die richtige statistische Kombination zu finden, um an die gesuchte Erkenntnis zu gelangen, ist immer eine Herausforderung. Aber eben gerade das macht die Sache spannend. Ich kann immer neue

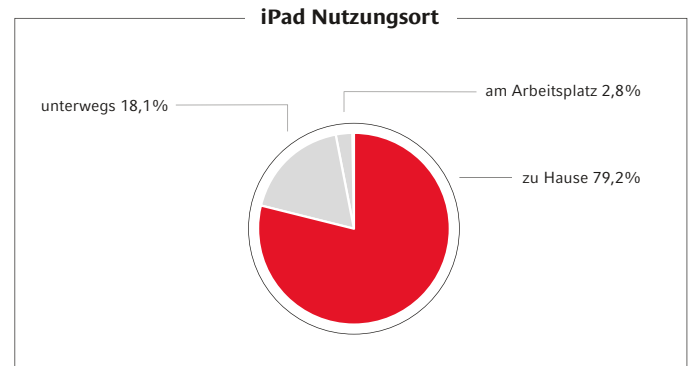
Aspekte herausgreifen, muss versuchen einen neuen Dreh zu finden. Da wird es einem nie langweilig. Geht man zum Beispiel mehr auf die Zielgruppe oder das Medium ein, auf die Werbeform oder eine Kombination aus allen dreien? Das Wissen liegt irgendwo in den Zahlen verborgen und wir heben diesen Schatz. Oder zumindest versuchen wir es.“ Dass sie einmal das Ruder einer Marktforschungsabteilung übernehmen würde, war dabei zu Anfang ihres Studiums noch nicht so eindeutig abzusehen. Mit dem Berufsziel Journalismus begann die ein Studium der Medienwissenschaften, samt Vorlesungen in Literatur, germanistischer Linguistik und romanischer Philologie. Mitte des Studiums habe sie aber dann gemerkt, dass ihr Herz doch mehr für Zahlen schlage, so dass sie ihren Schwerpunkt auf Medien und Statistik gelegt habe. Bei dieser interessanten Studienkombination sei der Schritt zu TOMORROW FOCUS Media dann doch nur konsequent gewesen, fügt sie lachend hinzu.

Am Beginn steht die Umfrage

Der Anstoß zu den Studien kommt meist vom Kunden selbst. Viele seien aber auch gewohnt, diesen Service automatisch mitgeliefert zu bekommen, so Rothstock. „Wenn wir aber eine neue

Idee haben oder etwas ausprobieren wollen, wie zuletzt bei unserer Mobile-Studie, gehen wir auch selbst auf Kunden zu.“ Die Abteilung erhält dann den jeweiligen Mediaplan, setzt die Marktforschung auf und begleitet die Kampagne. Die eigenen, größer angelegten Gattungsstudien hingegen beleuchten das Thema Online aus verschiedenen Perspektiven, sei es im intermedialen Vergleich oder im Hinblick auf Social Media oder Werbeformen – den Möglichkeiten sind keine Grenzen gesetzt. Ideen ergeben sich sehr häufig aus Fachbeiträgen, Konferenzen, aber auch oft aus praktischen Anregungen durch einen intensiven Austausch mit Werbeagenturen, erklärt Karin Rothstock. Die Datensammlung der Studien erfolgt dabei typischerweise hausintern. Über ein entsprechendes Tool können Umfragen im gesamten TOMORROW FOCUS Media Portfolio ausgeliefert werden. Via Pop-up-Fragebögen werden dabei per Zufall unter den über 30 Millionen Unique Usern in der Regel 1.000 ausgesucht und befragt. Bei größeren, viel diskutierten Studienreihen, wie etwa der Mobile Effects, können es aber auch schon mal 5.000 sein.

Am Schluss jeder Studie stehen dann konkrete Handlungsempfehlungen, aufgrund derer neue Kampagnen ▶



Studie iPad Effects 2010: 79,2 Prozent der befragten Personen geben an, dass sie das iPad zu Hause nutzen. Fast ein Fünftel nutzt das iPad eher unterwegs. Am Arbeitsplatz spielt die iPad-Nutzung eine untergeordnete Rolle.



»Die MaFo ist mittlerweile auch ein Instrument, um zu zeigen, dass wir als Unternehmen in den jeweiligen Bereichen ein Spezialist sind, etwa beim Thema Mobile«

entwickelt aber auch laufende bei Bedarf neu ausgerichtet und optimiert werden können. Letztere, sogenannte Zwischenstandsstudien, sind für Kunden daher von besonderer Relevanz, da diese hier aktiv auf Leistungsdaten reagieren können: „Meist werden dann bestimmte Mittel nicht mehr eingesetzt, andere dafür aber verstärkt“, so Rothstock. „Oder man setzt stärker auf Umfelder, weniger auf Reichweiten, weil das manchmal besser funktioniert. So lässt sich zum Beispiel eine Werbung für Schokolade oft gezielter auf Portalen wie kochrezepte.de oder kuechengoe-tter.de ausspielen, als breitgestreut im gesamten Portfolio.“ Natürlich soll dadurch auch zusätzliches Geschäft generiert werden. Denn wo etwas funktioniert, lohnt sich die Investition.

Zur Neutralität verpflichtet

Unproblematisch scheint die Arbeit der Marktforschung auf den ersten Blick jedoch nicht, bewertet hier doch der Dienstleister gleichzeitig auch seine eigene Leistung. Ein Interessenskonflikt? „Eindeutig: nein“, sagt Karin Rothstock. „Als Markt- und Medienforscher haben wir ein hohes Berufsethos. Natürlich

hatten wir auch schon Negativergebnisse – aber da müssen wir durch.“ Auch wenn mal eine Kampagne schlecht laufen sollte, gehe es darum, Handlungsfelder aufzuzeigen und zu klären, woran es gelegen habe. Das sei dann sowohl ein Learning für den Vermarkter, als auch für den Kunden. Hier stelle sich dann die Frage, ob es beispielsweise daran gelegen habe, dass das Werbemittel nicht verstanden wurde oder doch an der Auswahl des Umfelds. „Ich habe noch nie erlebt, dass ein Ergebnis nicht erklärbar war“, betont Rothstock.

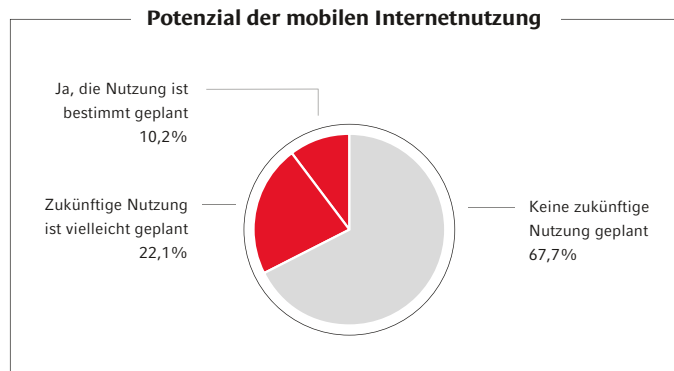
Die Arbeit der „MaFo“, wie die Abteilung hausintern genannt wird, hat für Unternehmen und Kunden in den vergangenen Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Das spiegelt sich auch in ihren Betätigungsfeldern wider.

So ist die Arbeit der Abteilung für das Unternehmen zu einem nicht unerheblichen Aspekt in der Außenwirkung geworden: Die Forschungsergebnisse der Marktforschung finden reges Interesse der Presse, zweimal wurden TOMORROW FOCUS Studien von der Fachzeitschrift W&V zur „Studie der Woche“ gekürt. Auch häufen sich auf dem Tisch von Karin Rothstock die Anfragen für Vor-

träge auf verschiedensten Plattformen, etwa auf den Branchenmessen ITB und DMEXCO. „Die MaFo ist mittlerweile auch ein Instrument, um zu zeigen, dass wir als Unternehmen in den jeweiligen Bereichen ein Spezialist sind, etwa beim Thema Mobile“, so Karin Rothstock.

Vorreiterrolle

Von Kundenseite hingegen verzeichnet die Abteilung bei der Werbewirkungsforschung – schon seit 2004 Kern der TFM-Forschungsarbeit – eine immer stärkere Nachfrage. „Die Kunden wollen immer häufiger sehen: ‚Was bringt mir das, was ich da mache?‘. Wir haben deswegen alleine vergangenes Jahr doppelt so viele Studien durchgeführt wie 2009.“ Und auch die Professionalisierung der Werbewirkungsforschung schreitet voran: Als neues Angebot bietet die Abteilung einen Branchen-Benchmark an, der die bisherigen Studien auf breitere Füße stellt. Anhand eines Vergleichs der bisher erstellten Studien kann gezeigt werden, wie gut eine einzelne Kampagne gegenüber der am besten gelaufenen gewirkt hat. Dabei würden viele Kunden dann wirklich umdenken, da sie sehen würden, dass



Die Studie Mobile Effects 2011 belegt: Der mobile Internetmarkt ist noch lange nicht gesättigt: Über 30 Prozent der Befragten planen die mobile Internetnutzung in 2011.

Konkurrenzprodukte deutlich besser abgeschnitten haben und sie sich fragen, wo die Ursachen hierfür lägen, erklärt Rothstock. „Es geht also auch hier sehr stark in Richtung Handlungsempfehlung: Was könnte man noch besser machen, was ändern, an welcher Schraube drehen?“

Im neueren Betätigungsfeld der Gattungsforschung gilt es wiederum, mit den teils rasanten Entwicklungen im Markt Schritt zu halten. 2011 wurde daher erstmalig auch eine Kooperation mit der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) geschlossen, in der das Thema digitale Medien über den Onlinemarkt hinaus betrachtet und so in Kontext gestellt wird. Beim Thema Mobile war man „dem Wettbewerb schon einen Schritt voraus“, sagt Karin Rothstock. „Die Forschung zu Mobile war noch ziemlich unterentwickelt, weshalb wir diese Lücke im vergangenen Jahr angegangen sind. Die Konkurrenz ist da erst langsam nachgezogen. Natürlich hat uns das einen gewissen Erfahrungs- und damit Wettbewerbsvorteil beschert.“ Hier zeige sich besonders, dass die Marktforschung über das Niveau eines reinen Datensammlers hinausgewachsen ist. „Wir müssen beides sein, Fakten-Finder und Impulsgeber. Vielleicht sogar noch ein bisschen mehr von Letzterem: breit aufgestellt, keinen Trend verpassend, immer etwas visionärer, stets am Puls der Zeit.“

What's next?

Die Forschung im Onlinesektor ist dabei ein stürmisches Gewässer, geprägt von sich stetig wandelnden Trends – egal ob im Bereich der Endgeräte, den sozialen Medien oder der klassischen Onlinewerbung. Flauten sind selten. Die nächste große Welle, so ist Karin Rothstock überzeugt, wird 2011 von den Tablet PCs und Smartphones mit ihren vielen Apps ausgehen: „Das wird sich noch wunderbar entwickeln und extrem an Relevanz zunehmen. Gerade für uns als Online- und Mobilevermarkter, der wir auch sehr viel Marktforschung in diesem Bereich leisten, ist das eine zukünftige Spielwiese, auf der wir Neues ausprobieren können.“ Besonders die Möglichkeiten von Touchscreens eröffneten riesiges Potenzial, denn „im Gegensatz zum Fernsehen, das man nur hören und sehen kann, kann man Werbung hier wirklich leben, kann sie anfassen. Werbung wird hier tatsächlich greifbar.“

So ist die Marktforschung der TOMORROW FOCUS Media ein bisschen wie ein wegweisender Leuchtturm, der die Kunden an Untiefen vorbei in ertragreiche Gewässer der Onlinewerbung navigieren kann; aber gleichzeitig ist sie auch der immer wieder aufbrechende Entdecker, der stets abenteuerlustig Kurs hält auf noch unbekannte Gefilde.

Von Adrian Ebner

TOMORROW
FOCUS MEDIA

Profil

Webseite

www.tomorrow-focus-media.de,
www.premium-publishers.eu

Betreiber

TOMORROW FOCUS Media GmbH

Geschäftsmodell

Online-Vermarktung

Vermarktete Portale

u.a. CHIP Online, FAZ.NET, FOCUS Online,
gutefrage.net, meinestadt.de, Sport1.de

Anteil TOMORROW FOCUS AG

100%

Mitarbeiter

ca. 50

Sitz

München, Hamburg, Düsseldorf, Frankfurt

Highlights

09/10:

TOMORROW FOCUS Media lautet der neue Name des Premium-Digitalvermarkters.

09/10:

iPad Effects -TOMORROW FOCUS Media veröffentlicht Studie zum Nutzungsverhalten von iPad-Usern.

10/10:

Neue Studie „The Digital Day“ belegt: digitale Mediennutzung im Medienvergleich am intensivsten.

11/10:

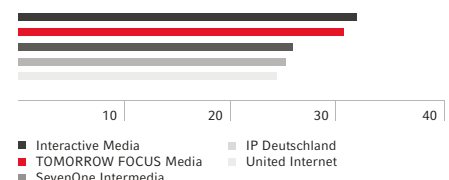
Oliver Eckert wird Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS Media GmbH.

Figures

Mit 60,6% Reichweite und 30,53 Mio. Unique Usern bleibt TOMORROW FOCUS Media laut AGOF if III-2010 als Nr. 2 unter Deutschlands Online-Vermarktern.

Ranking

AGOF Reichweite IV 2010
in Mio. Unique Usern



Hoch hinaus mit Adjug

Ein überzeugendes „Ihre Papiere, bitte“ oder „Halt, stehenbleiben!“ hätte man Stefan auch zugetraut. Und wäre da nicht das Orientierungspraktikum beim Werbemarktplatz Adjug gewesen, vielleicht wäre der Münchner ja tatsächlich wie geplant im Polizeidienst gelandet. Doch inzwischen unterstützt der 22-jährige als Freund und Helfer lieber Adjug-Kunden bei der passenden Werbebuchung im Online-Netzwerk.

Stefan Reiter ist eines von drei jungen Online-Talenten, die als Praktikanten zu Adjug Deutschland kamen und inzwischen in Festanstellung übernommen wurden.

Als „Digital Native“ verbrachte Stefan schon während seiner Schulzeit viel Zeit im Netz. Dass er jedoch einmal als Mediaplaner bei einem der reichweitenstärksten Werbemarktplätze landen würde, das hätte er nicht vermutet. Zunächst stand nach einem Freiwilligen Sozialen Jahr an einer Grundschule nämlich der Berufswunsch Lehrer im

statistik mit Nebenfach Informatik lockte schließlich überzeugend mit seiner Lieblingsmaterie: Zahlen. Doch in all der Mathematik fehlte dem Münchner einfach die praktische Anwendung.

Orientierungsphase

Im Mai 2010 kam dann der entscheidende Hinweis eines Freundes, selbst Publisher Manager bei Adjug: „Er erzählte mir von seinem Job, von einem supernetten Team und dass Adjug Deutschland expandiere und auf der Suche nach onlineaffinen Talenten sei.“ Stefan ließ sich nicht lange

bitten und kam, sah und siegte: fünf Monate sollte das Orientierungspraktikum dauern und Stefan war begeistert. „Das Team war einfach locker und ich habe mich sofort wohlfühlt. In die Themen kam ich nach und nach hinein: zunächst hauptsächlich Werbeflächen berechnen und anlegen, mit der Zeit habe

Talent erkannt

Schnell erkannte auch Eddie Meisel, der Geschäftsführer von Adjug Deutschland, das Potenzial des Statistik- und Reporting-Nachwuchstalents. „Eddie kam nicht nur mit einem Jobangebot, sondern gleich mit der Idee eines berufs begleitenden Studiums auf mich zu. Über das Angebot musste ich nicht lange nachdenken“, erinnert sich Stefan, der sich selbst gern augenzwinkernd als „Zahlenschubser“ bezeichnet. Inhaltlich wie organisatorisch passte ein Studiengang an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing (BAW) perfekt zu Stefans Profil: Seit Februar studiert er nun an der Münchner Privathochschule und darf sich nach zwölf Monaten, 450 Unterrichtseinheiten und einer erfolgreichen Diplomarbeit Medienmarketing-Fachwirt BAW nennen. Die Studiengebühren übernimmt Adjug. „Wir wollten Stefan die Möglichkeit bieten, seine praktischen Erfahrungen auf einem akademischen Fundament aufzubauen“, so Eddie Meisel.

Engagement und Selbstdisziplin

Was sich nach einer runden Sache anhört, ist es auch – fordert jedoch selbst-



»Das Team war einfach locker und ich habe mich sofort wohlfühlt.«

Stefan Reiter konnte wie seine Kolleginnen Michaela Schmitz und Dagmar Bornschlegel nach dem Praktikum bei Adjug einsteigen

Raum, auch die Polizei-Aufnahmeprüfung bestand Stefan mit Bravour. Das Studium der Mathematischen Sta-

lich dann auch Reportings erstellt und Kunden mit den entsprechenden Zahlen versorgt.“



ständiges Engagement und enorme Selbstdisziplin. Montag bis Freitagmittag betreut Stefan seine „Publisher“ – also Kunden, die auf ihren Seiten nicht belegte Werbefläche über Adjug verkaufen möchten. Im Media-Team stellt er als Trainee im Publisher Management sicher, dass „der richtige Traffic im richtigen Werbeformat zur rechten Zeit bereitsteht“. Freitagnachmittag geht es dann in die BAW, wo bis abends und den ganzen Samstag gebüffelt wird: Neue Entwicklungen in Medienmarketing und Kommunikation und deren Vernetzung im traditionellen Marketing werden den Studenten dort serviert. Gegessen wird dann zuhause: für die regelmäßig stattfindenden Prüfungen muss Stefan daheim den Stoff entsprechend nachbearbeiten. Marktforschung, Zielgruppen-Analyse, Mediaplanung und selbst Grundzüge der Psychologie stehen auf dem umfangreichen Lehrplan.

Für Hobbies bleibt da wenig Zeit: der Lieblingssport Volleyball liegt derzeit auf Eis. Dafür kann Stefan den untertags genutzten Büro-Kicker inzwischen ziemlich gut bearbeiten – der Spitzname „Knipser“ spricht Bände. Entspannung und kreative Auszeiten während der Arbeitszeit gehören in der jungen Firma einfach dazu. Und wie bei seinen Kolleginnen Dagmar und Michaela war für Stefan die Orientierungszeit bei Adjug alles andere als der Schritt in die „Generation Praktikum“. Als Trainee, Junior Sales Managerin und Junior Account Managerin sind alle drei inzwischen fester Bestandteil des jungen Adjug-Teams – und das Unternehmen wächst weiter.

Von Katharina Kirsch

Nach einem fünfmonatigen Orientierungspraktikum wurde Stefan als Trainee im Publisher Management von Adjug Deutschland übernommen. Das Unternehmen zahlt ihm das berufsbegleitende Studium an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing.



Profil

Webseite
www.adjug.de, www.adjug.com

Betreiber
Adjug Ltd.

Geschäftsmodell
Vermarktungsprovision

Themen
Automatisierter Online-Werbemarktplatz für Werbetreibende und Publisher

Anteil TOMORROW FOCUS AG
58%

Mitarbeiter
ca. 60

Sitz
London, München und Bangalore/Indien

Highlights

06/10:
Adjug und Europas führender Bewegtbildvermarkter smartclip kooperieren im Bereich Bewegtbildwerbung.

03/11:
Adjug startet eigenes Real time bidding Produkt.

Figures

Laut comScore ist Adjug mit einer Reichweite von 72% Großbritanniens größtes unabhängiges AdNetwork. In Deutschland belegt Adjug mit einer Reichweite von 52% bereits Platz 2. Ein inzwischen rund 60-köpfiges Team aus Indien, Großbritannien und Deutschland treibt laufend innovative Produkte voran.

Standorte



Nutzwert tief in der DNA verankert

FOCUS Online gehört zu den größten Nachrichtensites im deutschen Internet. Anfang 2011 feierte die Redaktion ihren 15. Geburtstag. Über die Jahre hat sie das Angebot immer wieder neu erfunden. Eine Konstante ist geblieben: der Nutzwert-Journalismus.

“ Wir wollten damals nicht einfach das FOCUS-Magazin auf den Bildschirm bringen“, erinnern sich Anita Stocker und Harald Kuck. Die stellvertretende Chefredakteurin und der Leitende Entwicklungsredakteur gehörten zur Gründungsmannschaft von FOCUS Online, die das Angebot ab Sommer 1995 erdacht und am 18. Januar 1996 ins Netz gebracht hat. Während die Wettbewerber ausgesuchte Inhalte aus ihren Printpublikationen ins Internet stellten und hier und da mit aktuellen Nachrichten garnierten, setzte die FOCUS-Mannschaft von Beginn an auf eigene Leistungen mit Interaktivität und Mehrwert für den Leser. Kurz: Nutzwert.

Ein Kreditkartenvergleich war die erste große Geschichte. Aus einer riesigen

Excel-Tabelle entwickelte die Online-Redaktion eine Datenbank, die die Nutzer per Webformular abfragen konnten, um die für sie beste Kreditkarte zu finden. „So etwas hatte damals noch niemand“, sagt Kuck.

Mit dem Kreditkartenvergleich war der Grundstein für das Fundament von FOCUS Online gelegt, das die Site über Jahre tragen sollte. Und auch heute noch spielen Berechnungsprogramme und Datenbanken eine wichtige Rolle. Zum Kreditkartenvergleich, den es heute noch gibt, gesellten sich im Laufe der Jahre Tools wie der Brutto-Netto-Rechner, Applikationen zur Berechnung von Immobilienfinanzierungen, der Lebenszeitrechner des Gesundheitsressorts und ein Rechner für den Restwert eines Autos.

Vollsortiment

Gehegt und gepflegt werden die dutzenden Rechner und Vergleiche nach wie vor, für viele Nutzer sind sie unverzichtbare Werkzeuge. Das Gesicht von FOCUS Online, also vor allem die Homepage prägen sie aber nicht mehr. Die Site ist längst zu einem Nachrichtenportal geworden, das seine Leser schnell und zugleich umfassend informiert über die Politik der Bundesregierung, die Entwicklung in der arabischen Welt und die Eurokrise ebenso wie die neuesten Ergebnisse aus der Krebsforschung und die Entwicklung der Hypothekenzinsen. Zum Vollsortiment gehören auch aktuelle Börsen- und Wetterdaten sowie das FOCUS-Archiv, das bis zur ersten Ausgabe aus dem Jahr 1993 zurückreicht. ►



1996



1998



2000

Oliver Ebert macht FOCUS Online mobil. Der Produktchef sorgt dafür, dass FOCUS Online auch unterwegs oder auf dem Sofa gelesen werden kann. Neuestes Produkt ist die iPad-App von FOCUS Online.



2001



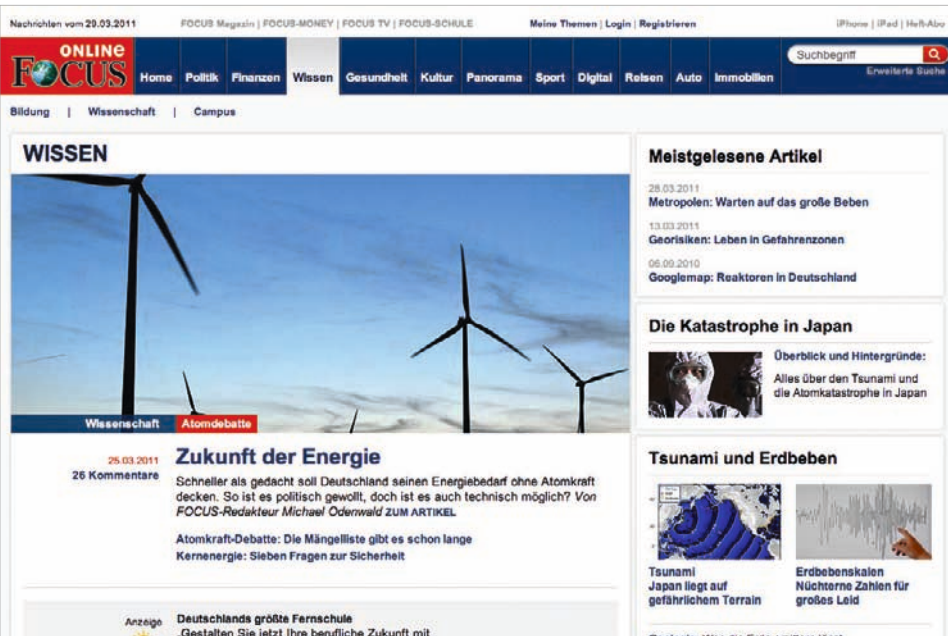
2006



2010

»Die mobilen Angebote von FOCUS Online werden immer wichtiger.«

Oliver Ebert, Produktchef



Mit 30 Millionen Visits verzeichnete FOCUS Online im Januar 2011 einen neuen Besucherrekord.

Gewachsen ist über die Jahre nicht nur das journalistische Angebot. FOCUS Online hat früh auch seine Leser mit einbezogen, zunächst mit dem Aufbau von Diskussionsforen. Seit 2006 können die Nutzer auch direkt auf die Seite schreiben: Jeder Artikel lässt sich kommentieren. Für die Redaktion ist diese Funktion heute ein wichtiger Rückkanal, denn in den Kommentaren wird das spezifische Interesse und die Haltung der Leser zum jeweiligen Thema deutlich. „Auf diese Weise ergeben sich immer wieder neue Perspektiven und damit auch – von Lesern angestoßen – neue Geschichten“, sagt Anita Stocker. Die stellvertretende Chefredakteurin hat die Leserbeteiligung in den vergangenen Jahren weiter entwickelt. In User-Rankings können Nutzer

über Netbooks, Banken und Politiker abstimmen und so der Redaktion, sowie den Lesern und Anbietern eine Rückmeldung über Produkte und Leistungen liefern.

Bewegte Zeiten

War das Netz in den ersten Jahren durch Texte und Bilder geprägt, so sind Videos inzwischen zu einem integralen Bestandteil geworden. Bei FOCUS Online produziert ein eigenes Ressort eine Vielzahl eigener Formate, darunter die Autotestreihe „Klickdown“ und die „Netzvideoschau“, ein Zusammenschnitt der besten Internetvideos einer Woche. Für „Renner Hollywood“ sucht ein Korrespondent jede Woche eine spannende Geschichte aus der Filmmetropole und

in der Serie „Beziehungsglück“ erklären zwei Trainer, wie man das eigene Privatleben wieder in Schwung bringt. Dass die Kollegen auch dafür sorgen, dass aktuelle Nachrichtenvideos die Berichterstattung in Politik, Wirtschaft und Panorama anreichern, versteht sich fast von selbst.

Mit dem Internet haben sich auch die Kanäle weiterentwickelt, auf denen FOCUS Online präsent ist. Die Homepage ist zwar nach wie vor das wichtigste Schaufenster für die aktuellen Inhalte, doch andere Wege zum Nutzer werden immer wichtiger. Das Video-Ressort betreibt einen YouTube-Channel, wo die eigenen Formate zusätzlich ausgespielt werden. Darüber hinaus ist FOCUS Online auf Facebook präsent und füttert rund ein Dutzend Twitter-Kanäle mit den besten Geschichten – aus den Ressorts und aus dem Gesamtangebot.

Begleiter auf allen Kanälen

„Immer wichtiger werden die mobilen Angebote, die seit der Einführung des iPhones einen Boom erleben“, sagt Produktchef Oliver Ebert. FOCUS Online war früh mit einer eigenen iPhone-App auf dem Markt. Die Version fürs iPad ist parallel zum Verkaufsstart in Deutschland des Tablet-Computers in den App-Store gelangt. „Die Zugriffszahlen über diese Kanäle steigen schnell“, sagt Ebert. Deshalb werde das Angebot derzeit ausgebaut.

Das mobile Internet und Social Media gehören zugleich zu den größten Herausforderungen für FOCUS Online. Mit der zunehmenden Verbreitung von Smartphones und Tablet-Computern werden Nachrichten und



auch längere Hintergründe nicht mehr allein auf dem Schreibtisch-PC oder auf dem Notebook auf dem Sofa gelesen. Gleichzeitig verlassen sich immer mehr Menschen auf die Empfehlungen aus ihrem eigenen Freundes- und Bekanntenkreis. FOCUS Online folgt seinen Lesern auf diesen Wegen und bietet ihnen fundierten Nachrichten- und Nutzwertjournalismus überall dort, wo sie sich aufhalten – im Netz und im Leben.

Von Björn Sievers



Profil

Webseite

www.focus.de

Betreiber

TOMORROW FOCUS Media GmbH

Geschäftsmodell

Bannerwerbung; Plattform zum Marken- und Reichweitaufbau neuer Geschäftsmodelle

Themen

Nachrichten- und Nutzwertjournalismus mit aktiver Leser-Community

Anteil TOMORROW FOCUS AG

100%

Mitarbeiter

ca. 45

Sitz

München

Highlights

05/10:

Die FOCUS Online iPad-App wird pünktlich zum Start des iPads live geschaltet - entwickelt in Kooperation mit Cellular.

07/10:

FOCUS Online präsentiert sich in neuem Design.

10/10:

Oliver Eckert übernimmt als Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS Media GmbH die Leitung von FOCUS Online.

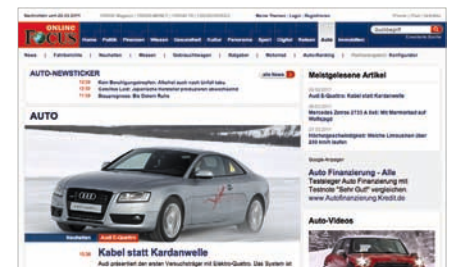
02/11:

Daniel Steil wird zum 1. Juli 2011 neuer Chefredakteur von FOCUS Online.

Figures

Knapp 30 Mio. Visits verzeichnete FOCUS Online im Januar 2011 – ein neuer Rekord!

Website im neuen Look



Geburthshelferin. Anita Stocker, stellvertretende Chefredakteurin von FOCUS Online, war Teil des Gründungsteams, dass das bekannte Nachrichtenportal vor 15 Jahren ins Netz brachte.

Freiräume schaffen

CELLULAR fördert die Kreativzeit seiner Belegschaft ganz bewusst – eine von mehreren Maßnahmen, die die Geschäftsleitung in den letzten Monaten angestoßen hat. Ein Umzug in neue Räume wird durch mehrere Lounges und viel Platz Freiräume zur Entfaltung von Ideen schaffen.

Freitag, 14 Uhr, in der ehemaligen Pianofabrik im Hamburger Schanzenviertel: in den Altbauräumen der CELLULAR GmbH sitzen Björn, David und Inke und planen das neue Agentur-Intranet. Und es geht ausnahmsweise mal nicht um APIs, innovative User Interfaces oder das neueste Kundenprojekt. Der Programmierer, der Art Director und die Projektmanagerin befinden sich in der offiziellen Kreativzeit.

In der Hamburger App-Schmiede arbeiten inzwischen über 60 kreative Köpfe direkt oder indirekt an Mobile-Konzepten sowie deren Realisierung für ihre Kunden: Konzepter, Designer, Programmierer und alle, die CELLULAR zu einer der erfolgreichsten Agenturen für mobile Lösungen – wie Apps, WebApps und Portale – im europäischen Markt machen. Eine Full-Service Agentur – kreativ, kompetent und technisch hoch spezialisiert. Mit Anspruch an Qualität und State-of-the-Art-Lösungen.

Kreativzeit fördern

CELLULAR fördert die Kreativzeit bewusst – eine von mehreren Maßnahmen, die die Geschäftsleitung in den letzten Monaten angestoßen hat. Für Birger Veit, Geschäftsführer von CELLULAR, ist ein gutes Arbeitsklima enorm wichtig: „Als qualitativer und quantitativer Marktführer im Bereich der Mobile-Agenturen sind bei uns die Ansprüche an unsere Mitarbeiter naturgemäß hoch.

Wir möchten unseren Mitarbeitern die Gelegenheit geben, sich vom projektbezogenen Zeit- und Leistungsdruck bewusst freimachen zu können, um einfach auch spontaner Kreativität wieder Raum zu geben.“ Geweckt wurde der Handlungsbedarf in Sachen Mitarbeiter-Zufriedenheit durch die Ergebnisse der umfassenden TOMORROW FOCUS Mitarbeiterumfrage, die in Sachen Qualitätsmanagement auch den Wohlfühlfaktor bei Mitarbeitern untersuchte.

Entspanntes Arbeitsklima

Mitte des Jahres steht jetzt ein Umzug in neue Büroräume an den Hamburger

beitsklima deutlich entspannen und durch mehrere Lounges und viel Platz Freiräume zur Entfaltung von Ideen schaffen.“

Für CELLULAR ist es wichtig, Mitarbeiter zu binden. Die Agentur weiß um den Wert ihrer qualifizierten Mitarbeiter und dass auch eine Mobile-Agentur sich künftig nicht nur über ihr Produkt, sondern auch über ihren Umgang mit Mitarbeitern positionieren muss. „Um gute Mitarbeiter müssen wir uns bemühen“, weiß Birger Veit. „Die Höhe des Gehalts allein ist kein Entscheidungskriterium mehr – Mitarbeiter müssen sich mit uns als Marke identifizieren können.“



»Mitarbeiter müssen sich mit uns als Marke identifizieren können.«

Birger Veit, Geschäftsführer

Kurze Abstimmungswege

Deswegen wolle er seinen Mitarbeitern ihren Wert für das Unternehmen deutlich machen, so Veit. „Wenn morgens ein Mitarbeiter anruft, weil er sein Kind betreuen muss, dann

Hafen an – auf Initiative von Roman Kocholl, Geschäftsführer und Mitbegründer von Cellular: „Aufgrund des starken Wachstums der Agentur in den vergangenen Monaten sind unsere Büroräume einfach zu eng geworden. Durch den Umzug werden wir das Ar-

ist das eben so.“ Gleichzeitig legen die Hamburger viel Wert auf flache Hierarchien und kurze Abstimmungswege, die in Projekten Gestaltungsspielräume ermöglichen sollen. Außerdem sollen durch flexible Arbeitszeiten und Home-Office die Arbeitszeiten entzerrt werden.

Mit verschiedenen Maßnahmen will Cellular seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Form von Zuhause und Gestaltungsfreiraum bieten – Die Fotos wurden mit der iPhone-Hipstamatic-App geschossen



Vor allem im Wettbewerb mit den namhaften Konzernen sei dies wichtig. „Ein Schlüsselfaktor für uns als Agentur ist es, unsere Attraktivität als Arbeitgeber hoch zu halten“, sagt Roman Kocholl. Die Mitarbeiter müssten eine Form von Zuhause und Gestaltungsfreiraum empfinden.

Emotionale Bindung

Stellt sich dieses Gefühl bei den Mitarbeitern ein, zahlt sich die Investition für ein Unternehmen schnell aus. Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Gallup fehlen Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung an den Arbeitgeber rund 1,5 Tage weniger pro Jahr als ihre frustrierten Kollegen. Darüber hi-

naus sind emotional gebundene Mitarbeiter laut Studie fleißiger: Sie präsentieren ihren Vorgesetzten fast doppelt so viele neue Ideen wie die Unmotivierten.

Bei Cellular geht das Konzept der Freiräume und damit der nachhaltigen Mitarbeiterbindung inzwischen auf. Die Ergebnisse aus der Kreativzeit haben deutlich gezeigt, dass Mitarbeiter in dieser Zeit viele eigene Ideen umsetzen und in die Firma einbringen können. Das stärkt das „Wir-Gefühl“, die Kommunikation untereinander und sorgt für eine generell höhere Motivation, sich in die Firma einzubringen.

Von Katharina Kirsch und Miriam Fahr

CELLULAR

Profil

Webseite
www.cellular.de

Betreiber
Cellular GmbH

Geschäftsmodell
Full-Service Agentur für mobiles Internet und Apps

Kunden

A1 Telekom Austria, E-Plus, Gruner + Jahr, Hubert Burda Media, OTTO, ProSiebenSat.1 Media, sowie internationale Agenturen wie Tribal DDB und Interone.

Anteil TOMORROW FOCUS AG
100%

Mitarbeiter
ca. 60

Sitz
Hamburg (Head Office), Wien

Highlights

2010:
CELLULAR entwickelt diverse iPhone-, iPad-, BlackBerry- und Android-Apps u.a. für, FOCUS Online, FTD, HÖRZU, NDR, N24, OTTO, Pro7, ran, RTL und stern.de

03/10:
Das Team von CELLULAR kreiert iPhone-Apps für die VOLKSWAGEN AG.

09/10:
Universal Music und CELLULAR veröffentlichen erstes multimediales iPhone-Fragenspiel.

02/11:
Entwicklung Community-Plattform „citykiss“ für Ringier.

Figures

Die TV Spielfilm-App für das iPhone made by CELLULAR erzielte bereits über eine Million Downloads.



Kleine Schraube, große Wirkung

Wenn Website-Entwickler weltweit an Homepages bauen, gehen sie meist nach demselben Schema vor. Dieses vermeintlich bewährte Modell birgt erhebliche Problempotenziale in sich. Wie sie elegant vermieden werden können, wissen TFT Creative Director Michael Stark und sein Kreationsteam.

“Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme nach ISO 9241-210“ – diese auf den ersten Blick mehr als kryptische Formulierung entfaltet nach genauerer Erläuterung durch Michael Stark einen bestechenden Reiz. Denn hinter der sperrigen Norm verbirgt sich eine kleine Revolution der Web-Entwicklung, genannt User Centered Design (UCD). „Die Norm steht für ein

erklärt Stark, der vom Fraunhofer Institut jüngst als Usability Engineer zertifiziert wurde.

Alt – aber auch bewährt?

Als ‚Benutzerfreundlichkeit‘ wird Usability oft fälschlicherweise definiert. Doch es geht dabei nicht um die Freundlichkeit des Benutzers, sondern um die Gebrauchstauglichkeit eines Produkts. Genau diese soll im Idealfall erreicht

werden. Zum Erreichen dieses Zieles zeigt UCD einen neuen Weg auf, dessen Relevanz sich besonders im Vergleich mit der herkömmlichen Vorgehensweise offenbart.

Am Anfang der klassischen Webseitenentwicklung stehen die Kundenanforderungen,

gefolgt von der Entwicklung des Layouts. Sind diese durch den Kunden angenommen, gehen die Programmierer

ans Werk. Sehr spät, ein paar Wochen vor dem Livegang der neuen Homepage, sieht der Kunde dann zum ersten Mal sein Produkt. „Und hier fangen die Probleme meist an“, weiß Michael Stark. Denn oft haben Kunden dann Änderungswünsche oder erste Tests legen Fehler offen. Doch Änderungen kosten Geld. Geld, das nun fehlt, da es zu diesem Zeitpunkt meist schon ausgegeben wurde.

Idee trifft Realität

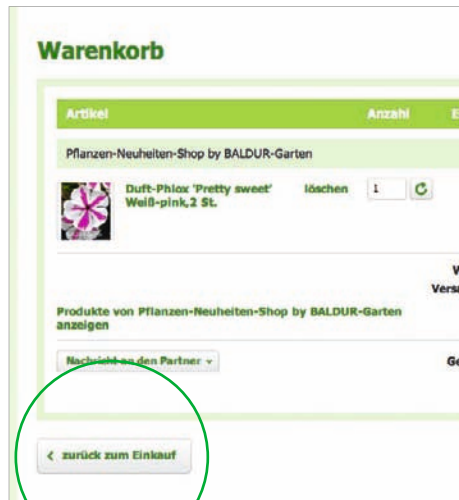
Im Gegensatz zur Konzeptionsphase sind Änderungen nach dem Livegang meist mit erheblichen Kosten verbunden. „Die Ursachen hierfür“, erklärt Michael Stark, „sind offensichtlich. Steht die Site erst einmal, muss nochmals an jedem Schraubchen gedreht werden, muss der Code geändert, die Grafik umgebaut, Inhalte umgestellt werden“. Man kann sich das vorstellen wie beim Hausbau: Der Bauherr kennt zwar den Plan des Architekten. Das Gebäude kann er aber erst begehen, wenn es schon steht. Möchte er dann zum

»Wir stellen bei all unserem Handeln und Tun den User in den Mittelpunkt.«

Michael Stark, Creative Director TFT



Regelwerk, das hilft, Probleme herkömmlicher Entwicklungsprozesse von Websites weitestgehend zu umgehen“,



Unentbehrlicher Bestandteil: Der Zurück-Button ist nach den Usability-Dialogprinzipien ein absolutes Pflichtelement innerhalb eines nutzerfreundlichen Kaufprozesses. Vorbildliches Beispiel: www.shop.meingarten.de.

»Mit User Centered Design sind wir sehr schnell sehr nahe an dem Produkt, das sich User und Kunde vorstellen.«

alität | Stimmen über jameda | Partnerangebote | Eintrag veranlassen/ändern

Wählen Sie jetzt Ihr Paket und profitieren Sie von den vielen Vorteilen!

Beliebtestes Produkt!		
kostenloser Basis-Zugang	Premium-Paket Gold 49,90 € /Monat	Premium-Paket Platin 124,90 € /Monat
auswählen	auswählen	auswählen
✓	✓	✓ ✓
—	✓	✓ ✓
—	✓	✓ ✓
—	✓	✓ ✓
—	—	✓

Innerhalb eines Verkaufsprozesses mit Paketpreisen kann der Einsatz von Usability-Maßnahmen dem Käufer die Kaufentscheidung durch deutliche Kennzeichnung des beliebtesten Produkts erheblich erleichtern (Beispiel: www.jameda.de).

Beispiel doch eine Wand einreißen oder ein weiteres Fenster einbauen, muss der gesamte Bautrup, vom Maurer bis zum Maler, ein weiteres Mal anrücken. Zudem bewegt sich in der frühen Produktionsphase die Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunden notgedrungen in der vagen Welt der Vorstellungskraft.

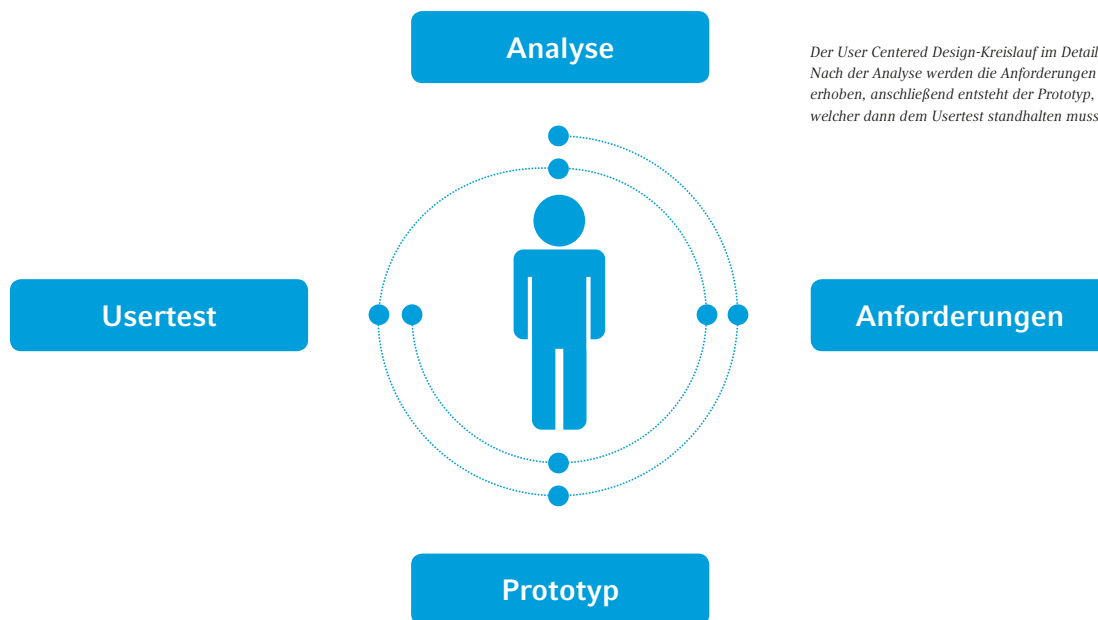
Die Argumentation beruht auf Gefühlen und Erfahrungen, denn das konkrete Produkt ist eben noch eine Idee. Dieses Zusammenspiel kann schlichtweg nicht zu hundert Prozent funktionieren. Essenzielle Annahmen gehen dabei oft am User vorbei – und genau hier setzt das UCD an.

User Centered Design

Die neue Herangehensweise dreht den Spieß um. Statt auf den vieldeutigen Annahmen von Kunden oder Dienstleistern, stützt sich die Entwicklung auf die Anforderungen des Users. Dieser wird hier von Anfang an in das Projekt eingebunden. „Wir stellen bei all unserem Handeln und Tun den User in den Mittelpunkt“, sagt Michael Stark. Das ist nicht einfach dahingesagt, denn hinter dem Satz steckt ein klar definiertes Vorgehen nach den Regeln des UCD.

So werden auch hier vom Kunden zuerst Nutzungsanforderungen definiert, doch fließen diese nicht umgehend in erste Layouts. Stattdessen wird

ein interaktiver Prototyp erstellt, der – und das ist der Kernaspekt des Ansatzes – sofort auf die konkrete Anforderung hin getestet wird. Mit der Qualifikation des Fraunhofer Instituts hat TFT dafür ein eigenes Usability-Labor eingerichtet. Die Prototypen sind interaktiv und ähneln in Optik und Haptik fertigen Webseiten, mit dem Unterschied, dass sie komplett in weiß, schwarz und grau gehalten sind. „Wir können damit heute, ohne eine Zeile Programmcode geschrieben zu haben, einen User-Prozess komplett abbilden, vom Finden einer bestimmten Information bis hin zur Bestellung eines Produktes, samt Warenkorb, Angabe der Lieferadresse ►



»Die Webdesigner beschäftigen sich mittlerweile zu rund zwei Dritteln mit der strukturellen Konzeption.«

und Bezahlung“, so Stark. Die Testuser sind dabei angehalten, laut zu denken, das heißt alles zu erklären, was sie tun und sehen. Neun bis zehn Probanden, so wurde empirisch nachgewiesen, reichen aus, um 98 Prozent der möglichen Fehler aufzudecken. Das TFT-Team geht sogar einen Schritt weiter und lässt bei Bedarf auch Redaktionen zukünftige Content Management Systeme auf die gestellten Anforderungen hin testen.

Fehler aus Sicht der Usability sind jene, die den User davon abhalten, das durchzuführen, was er möchte: Seien es Probleme beim Verständnis, bei der Navigation, Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes oder einfach ein Gefühl der Bevormundung. Aus dem Test-Feedback lassen sich frühzeitig Usability-Schwachstellen aufdecken – und nicht, wie beim klassischen Vorgehen, erst am Ende. Die Einbindung des Users ermöglicht somit Produkte, die auf ihn zugeschnitten sind und damit auch kommerziell erfolgreich sind. „Durch die Tests sind wir sehr schnell sehr nahe an dem

Produkt, das User und Kunde sich vorstellen“, so Stark.

Das Prüfungsprozedere nach DIN-Normen räumt auch mit weichen Argumenten in der Websiteproduktion auf. Denn die Prinzipien, nach denen Usability funktioniert, sind hart und messbar: Sie beruhen auf den in empirischen Studien gesammelten Erkenntnissen weltweiter Experten, die schließlich in DIN und ISO-Normen gegossen wurden. Findet sich zum Beispiel beim Einkaufsprozess kein Zurückbutton, verstößt das gegen das Dialogprinzip der Steuerbarkeit und muss damit geändert werden.

„Design ist die Arbeit, die der Konzeption folgt“, weiß Michael Stark. So hat der neue Ansatz auch das Entwicklungsteam von TFT gewandelt: Zum einen ist der Kundenwunsch nach mehr Konzeption und perfekter Usability aufgrund einer immer komplexeren Welt in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Zum anderen können Webdesigner nun auf den vom Kunden abgesegneten Prototypen aufbauen. Das minimiert den Bedarf nachträglicher Layout-Änderungen. Die

Kerntätigkeitsbereiche des TFT-Teams haben sich so stark verschoben: „Als eigentliche Webdesigner beschäftigen wir uns heute zu zwei Dritteln mit der strukturellen Konzeption, erklärt Stark. „Ein richtiges Design zu entwerfen, ist immer noch eine hohe Kunst. Aber das Thema Interaktion ist für mich mittlerweile noch wesentlich wichtiger geworden.“ Und genau so sehen es auch die Kunden.

Wettbewerbsvorteil

In Deutschland ist UCD im Web-Umfeld noch ein relativ neues Betätigungsfeld. Nur wenige Dienstleister beherrschen den Ansatz in der Tiefe und Gründlichkeit des Entwicklungsteams der TFT. Das stellt einen großen Wettbewerbsvorteil dar, den man weiter ausbauen will. Daher wird gerade ein eigenes Benchmark-System entwickelt. „Dem Kunden können wir dann exakt messbar machen, um wie viele Punkte wir sein Produkt verbessern konnten“, so Stark. Die TFT-Kunden wird's freuen.

Von Adrian Ebner

Alles im Blick: Im Nutzererfahrungstest wird über eine Eye-Tracking-Software der Blickverlauf des menschlichen Auges aufgezeichnet - wie hier in den Studios des TFT-Partners SirValue Consulting.



Profil

Webseite

www.t-f-t.net

Betreiber

TFT (TOMORROW FOCUS Technologies GmbH)

Geschäftsmodell

Technik- und Kreativdienstleister für webbasierte IT-Lösungen

Kunden

Blick.ch, BMW, FOCUS Online, InStyle.de

Anteil TOMORROW FOCUS AG

100%

Mitarbeiter

ca. 40

Sitz

München, Kempten

Highlights

2010:

TFT realisiert diverse Launches und Relaunches von Websites, darunter BurdaStyle.pt, DLD-Conference.com, FOCUS Online und InStyle.de.

04/10:

TFT modernisiert mit ihrer NCS 2.0 Technologie den Newsroom des größten Schweizer Medienunternehmens Ringier.

05/10:

Timo Salzsieder wird neuer Geschäftsführer der TFT.

02/11:

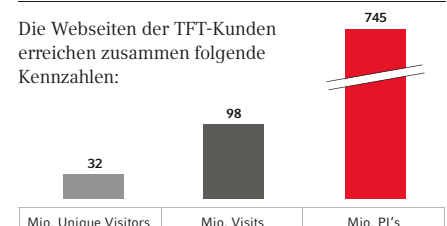
TFT setzt cloudbasierten Webservice der Website Instyle.de für mobile Endgeräte um.

02/11:

TFT realisiert Einbindung der neuen Paid-Content Lösung Google One Pass auf FOCUS Online.

Kennzahlen

Die Webseiten der TFT-Kunden erreichen zusammen folgende Kennzahlen:



«Kompetent, locker, einfach total nett»

Wenn der Zahnarztbesuch zum positiven Erlebnis wird

Die Gemeinschaftspraxis der Zahnärzte Dres. Steffen Berger und Jean-Michel Klemm ist bei jameda.de-Nutzern sehr beliebt. Das belegt die Durchschnittsnote 1,0 eindrucksvoll.



Gerade erst in eine neue Stadt gezogen und dann auch noch krank geworden. Wer ist der passende Arzt und wie ist seine Telefonnummer? Qualifiziert soll er sein, nett, mit moderner Praxisausstattung, am besten nahegelegen und mit Parkplatz vorm Haus. Gleich einen Termin bekommen wäre auch noch gut, man ist ja schließlich krank. Wer kann weiterhelfen? Während uns das Telefonbuch mehr oder weniger ratlos zurücklässt, bietet das Arztbewertungsportal jameda.de hier Abhilfe.

Helle Farben, viel Glas und Holz sowie ein freundlicher Empfang mit einem herzlichen Willkommens-Lächeln: Eine angenehme Atmosphäre erwartet uns, als wir das Gebäude am Rosenkavaliersplatz betreten. Wir befinden uns jedoch nicht in einer urbanen Wellness-Oase, sondern im Wartezimmer einer Münchner Zahnarztpraxis. Und ein bisschen mulmig ist uns auch, denn heute steht die schon lange hinausgezögerte Zahnuntersuchung an. Nach dem ersten zuversichtlichen Begrüßungs-Handschlag von Dr. Beyer entspannen wir uns jedoch merklich.

Bewertung nach Schulnoten

Und das geht nicht nur uns so. Mit zusammen 25.000 Aufrufen, 280 Empfehlungen von Patienten und über 60 ausführlichen Bewertungen bringt es ►

die Gemeinschaftspraxis Arabella-Dent der Zahnärzte Dres. Steffen Beyer und Jean-Michel Klemm auf eine äußerst positive Bilanz: Nach Meinung der User des Arztbewertungsportals jameda.de arbeiten die beiden auf höchstem Niveau und erhalten im Schulnotensystem von jameda eine glatte 1,0. Besonders loben die User, dass die beiden Ärzte über eine sehr hohe fachliche Kompetenz verfügen, dass sie sich ausreichend Zeit für die Behandlung nehmen und obendrein ausführlich über Diagnose- und Therapiemöglichkeiten aufklären.

Das schafft Vertrauen bei den Patienten. Ein besonderes Highlight ist für viele Patienten dabei die herzliche Atmosphäre in der Praxis. Und so lesen sich dann auch die Bewertungen: „Besonders gefällt mir die total lockere und humorvolle Art von Dr. Beyer. So wird der Besuch beim Zahnarzt fast schon zu einem Wellnesserlebnis.“ Ein anderer Patient schreibt: „Auch das Praxisteam ist sehr zuvorkommend und freundlich und im Wartezimmer wartet man meist nur wenige Minuten, bis man drankommt.“

Wertvolles Feedback und neue Patienten

Das ist eine Bilanz, auf die die jungen Zahnärzte stolz sind: „Es freut uns, dass Patienten unsere Arbeit und unseren respektvollen Umgang zu schätzen wissen. Zudem erhalten wir aufschlussreiches Feedback, um Abläufe in unserer Praxis zu optimieren.

Wir kommunizieren deswegen aktiv, dass wir auf jameda.de bewertet werden können“, erklärt Dr. Steffen Beyer. Sein Kollege Dr. Jean-Michel Klemm zieht ebenfalls positive Bilanz: „Durch die guten Bewertungen und unsere Premium-Mitgliedschaft bei jameda konnten wir viele neue Patienten, darunter häufig auch anspruchsvolle Privatpatienten, gewinnen. Ein weiterer Vorteil: Durch

die Verlinkungen zu jameda.de hat sich zudem das Google-Ranking unserer eigenen Praxiswebseite deutlich verbessert.“

Wie die Münchner nutzen viele Ärzte die hochwertige Online-Plattform, um in einem „jameda Premium-Paket“ ihre Praxis und ihr Leistungsspektrum vorzustellen. Premium-Kunden können potenzielle Patienten mit Bildern, Videos und ausführlichen Texten über ihre Leistungen informieren.



»Wir sind überzeugt, dass eine gut geführte Praxis von der Reichweite und Transparenz des jameda-Angebots nur profitieren kann.«

Dres. Steffen Beyer und Jean-Michel Klemm

1,5 Millionen Arztsuchen pro Monat

Das Arztbewertungsportal jameda ist in den vergangenen Jahren für viele Patienten zur wertvollen Entscheidungshilfe bei der Suche nach dem richtigen Arzt oder Heilberufler geworden. jameda verfügt mittlerweile über knapp eine halbe Million Adressen aus dem Gesundheitssystem – angefangen von Ärzten, Zahnärzten,

Heilpraktikern, bis hin zu Apotheken, Kliniken oder Krankenkassen. Gut 1,5 Millionen Arztsuchen erfolgen jeden Monat auf jameda.de. Diese Zahl hat sich im Vergleich zum vergangenen Jahr mehr als verdoppelt. Aber auch im Hinblick auf die Patienten-Feedbacks kann sich das Wachstum der TOMORROW FOCUS-Tochter sehen lassen: Waren es im Januar 2010 noch 250.000

Feedbacks, verfügt jameda heute über knapp eine Million. Immer mehr User kommen dabei über die mobile Anwendung, die bei der Suche und Bewertung vor Ort hilft: Die jameda iPhone App wurde bereits rund 25.000 Mal im App Store heruntergeladen.

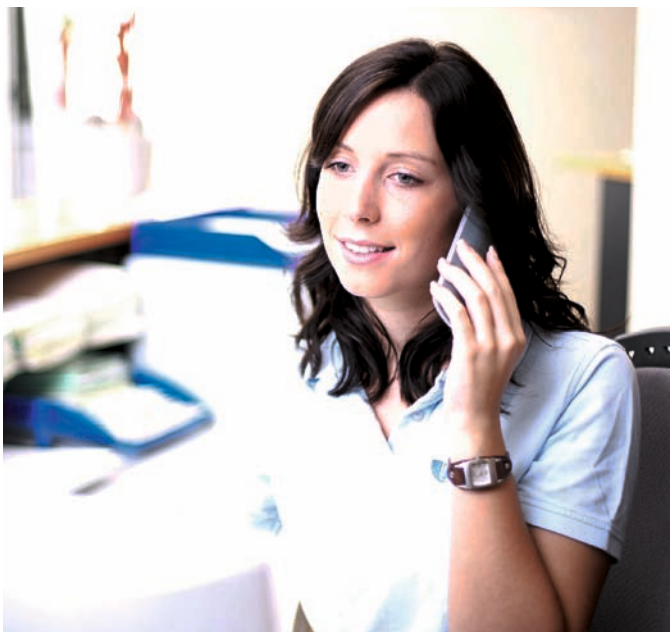
Dr. Philipp Goos, Geschäftsführer von jameda, erklärt den Erfolg des Portals: „Die Themen Online-Arztbewertung und -Arztssuche gewinnen immer

mehr an Bedeutung. Erst im Oktober vergangenen Jahres haben wir eine GfK-Umfrage durchgeführt, wonach fast jeder zweite Deutsche seinen Arzt online sucht oder sich zumindest vor dem ersten Arztbesuch ausführliche Informationen über die Praxis im Netz einholt. Von den jähr-

lich 120 Millionen Arztsuchanfragen in Deutschland, online und offline, finden bereits 15 Prozent auf jameda.de statt – mit steigender Tendenz.“

Steffen Beyer und Jean-Michel Klemm haben das erkannt: „Wir sind überzeugt, dass eine gut geführte Praxis von der Reichweite und Transparenz des jameda-Angebots nur profitieren kann.“

Von Katharina Kirsch und Nicole Neuer



Die jameda.de-Nutzer loben die Münchner Gemeinschaftspraxis der Dres. Steffen Beyer und Jean-Michel Klemm vor allem für die hohe fachliche Kompetenz und für die freundliche Gestaltung der Praxisräume.

jameda

Profil

Webseite

www.jameda.de

Themen

Arztbewertungsportal und umfangreiches redaktionelles Informationsangebot

Geschäftsmodell

Online-Werbung und Premium-Services für Ärzte und Heilberufler

Betreiber

jameda GmbH

Anteil TOMORROW FOCUS AG

100%

Mitarbeiter

16

Sitz

München

Highlights

08/10:

jameda entwickelt eine Arztsuch- und Bewertungs-App für das iPhone.

10/10:

jameda belegt Spitzenposition in einem Vergleich von zehn Arztbewertungsportalen im Auftrag der Bundesärztekammer und der Kassenärztlichen Vereinigung.

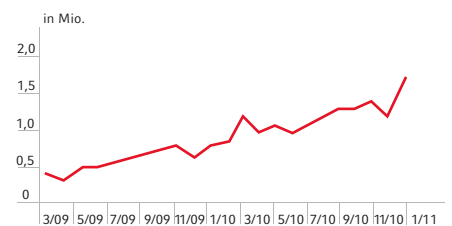
02/11:

TOMORROW FOCUS AG übernimmt jameda GmbH vollständig und beruft Dr. Philipp Goos zum Geschäftsführer.

Figures

jameda verzeichnet im Januar 2011 mit 1,5 Millionen Besuchen einen neuen Visitrekord – eine Steigerung um 147% gegenüber dem Vorjahreswert. Von jährlich 120 Millionen Arztsuchanfragen in Deutschland (online und offline), finden bereits 15 % über jameda.de statt. Täglich suchen bis zu 85.000 Menschen auf jameda.de einen Arzt oder Heilberufler.

Visits



Quelle: jameda

Offenes Ohr

Wie es einem kleinen Start-up aus Köln gelang, im hart umkämpften, von bekannten Platzhirschen dominierten Terrain der Finanz- und Börsenportale in so kurzer Zeit Fuß zu fassen.

1,6 Millionen Visits im Januar 2011. Plus 220% gegenüber dem Vorjahreswert. Die Wachstumsrate des jungen Börsenportals Finanzen100.de lässt sich sehen. Auch als iPhone-App ist Finanzen100 äußerst erfolgreich. Mit durchschnittlich 4,5 von 5 möglichen Sternen spielt Finanzen100 hier in der Königsklasse der iPhone-Apps.

Heute ist Dienstag, Karnevalsdienstag. Der Tag nach Rosenmontag. Gestern herrschte in Kölns Straßen, Kneipen und Veranstaltungssälen der Ausnahmezustand. Eine Million Kölner feierten bis in die frühen Morgenstunden ausgelassen den wichtigsten Tag des Jahres. Mittendrin im karnevalistischen Pflichtprogramm eines jeden Kölners war natürlich auch das Team von Finanzen100.

Trotz aller Feierlichkeiten – heute gehen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Finanzen100-Räumen in Köln-Ehrenfeld wieder konzentriert ihrer Arbeit nach. Denn es gilt trotz Karneval gemeinsam ein wichtiges Projekt zu vollenden.

Android-App am Start

Das Team um Geschäftsführer Oliver Eckert und Senior Manager Markus Nimtz hat sich gerade zu einem Meeting versammelt, in dem die letzten Schritte vor dem Live-Gang der ersten Finanzen100-App für Handys mit Googles Android-Betriebssystem besprochen werden.

Grund der Android-App-Einführung ist die wachsende Bedeutung

des mobilen Google-Betriebssystems – bereits ein Drittel aller neuen Smartphones weltweit wird mit Android betrieben. „Entscheidend war für uns ist das starke Feedback unserer User, die sich eine Finanzen100-Android-App wünschten. Und Nutzerfeedback nehmen wir stets sehr ernst“, sagt Markus Nimtz. Nimtz ist verantwortlich für das gesamte Finanzen100-Produktspektrum. Dieses umfasst die Webseite, sowie Apps für Smartphones, wie das iPhone und Tablet-PCs, wie das iPad.

Die Offenheit für jegliches Feedback scheint eines der Erfolgsgeheim-

tiven Kick zum Erreichen des nächsthöheren Levels. Und es hat uns als Team noch enger zusammengeschweißt.“

Neben dem Feedback untereinander setzte man bei Finanzen100 früh auf Feedback von außen. Bereits in der nichtöffentlichen Alpha-Phase wurden Experten eingeladen, das noch im Entstehen befindliche Portal auf Herz und Nieren zu testen. Alle positiven und erst recht alle kritischen Rückmeldungen wurden intensiv analysiert, diskutiert und flossen noch vor dem offiziellen Start in die Verbesserung des Produkts ein.

Feedback als Entscheidungshilfe

Im August 2009 erfolgte dann der Übergang von der nicht öffentlichen Alpha- in die öffentliche Betatest-Phase. Ohne große Vorankündigung wurde die Seite ins Netz gestellt. Von Beginn an prangten rechts und links zwei deutlich

sichtbare ‚Feedback‘-Buttons, über die die ersten offiziellen Nutzer ihre Kommentare, Fragen und Anregungen an das Finanzen100-Team richten konnten.

„Wir hatten großes Lampenfieber, waren einfach sehr gespannt auf das erste Nutzerfeedback. Das war dann erfreulicherweise sehr positiv. Natürlich gab es auch negative Stimmen, die uns auf Fehler hinwiesen oder sich Verbesserungen wünschten. Oft waren das Dinge,



»Wir erhalten extrem viel Lob für unsere iPhone-App.«

Oliver Eckert, Geschäftsführer
Finanzen100 GmbH

nisse von Finanzen100 zu sein. Von Beginn an habe man auf einen kontinuierlichen Qualitätsverbesserungsprozess gesetzt. Dabei seien laufende Feedbackschleifen ein entscheidender Erfolgsfaktor gewesen, sagt Eckert: „Wir pflegen eine offene Unternehmenskultur. Direktes, ehrliches Feedback der Mitarbeiter untereinander ist ausdrücklich erwünscht. Das brachte uns so manches Mal den entscheidenden krea-



Oben u. unten links: Finanzen100 auf dem iPad; oben rechts: Senior Manager Markus Nimtz; unten rechts: Finanzen100-iPhone-App

die wir selbst schon auf dem Plan hatten, manchmal betraf es aber auch Themen, bei denen wir noch nicht sicher waren, ob wir sie wirklich umsetzen sollten. Hier war uns das Nutzerfeedback dann eine große Entscheidungshilfe“, sagt Nimtz.

Finanzen100 ist übrigens nicht nur für das Feedback der Nutzer offen. Auch Werbekunden haben oftmals ganz spezielle Wünsche und Vorstellungen, die das Produktteam dank seines hohen Flexibilisierungsgrades schnell umsetzt.

Eigenes App-Know-how

Einen direkten und offen einsehbaren Feedbackkanal bietet Apples App-Store. Dort haben User die Möglichkeit, heruntergeladene Apps mit ein bis fünf Sternen zu bewerten und die Gründe dafür in einer Rezension zusammenzufassen. Die Finanzen100-App erzielt hier mit 4,5 Sternen ein Traumergebnis. „Wir erhalten extrem viel Lob für unsere iPhone-App“, sagt Eckert. Die Rezensionen reichen entsprechend von „Super Programm auch für Anfänger“, über „Wirklich gut durchdachte App!“, bis hin zu „Das erste Mal, dass ich bewerte! Weil es einfach eine klasse App ist!“ Natürlich sind auch

kritische Stimmen darunter, wenn auch wenige. „Die Meinung der User liegt uns sehr am Herzen. Wir geben schnellstmögliches Feedback auf Fehlermeldungen oder Verbesserungsvorschläge. Rückmeldungen zu Fehlern gehen unmittelbar an unser IT-Team, das die App entwickelt hat und daher auch sofort Bug-Fixes vornehmen kann“, sagt Nimtz. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Es sei schnell klar gewesen, dass man auf jeden Fall eine iPhone-App und eventuell auch Apps für weitere Systeme anbieten wolle. Daher habe man sich dafür entschieden, eigenes Entwicklungs-Know-how aufzubauen. So habe man auch in kurzer Zeit die beiden Apps ‚Meine Firma‘ und ‚Finanznachrichten‘ erstellen und so weitere Erfahrungen mit Apps sammeln können. „Der große Erfolg unserer Finanzen100-iPhone-App hat uns jedenfalls Recht gegeben, dass wir hier viel investiert haben. Wir sind jetzt im Download-Ranking seit über zwei Monaten konstant vor allen Wettbewerbern im App-Store“, sagt Nimtz.

Während die Finanzen100-Android-App im März veröffentlicht wurde, arbeitet das IT-Team bereits an einer neuen, völlig überarbeiteten iPad-Anwendung, die auf den Konzepten für das iPhone aufsetzt und zusätzlich das größere Display ausnutzt. Die neuen Programme sollen an den Erfolg der Webseite und der iPhone-App anknüpfen. Die Chancen dürften gut stehen.

Von Armin Blohmann



Profil

Webseite

www.finanzen100.de

Betreiber

Finanzen100 GmbH

Geschäftsmodell

Online-Werbung

Themen

Automatisiertes Finanz- und Börsenportal

Anteil TOMORROW FOCUS AG

100%

Mitarbeiter

13

Sitz

Köln

Highlights

2010:

Frankfurter Rundschau und Kölner Express integrieren Finanzen100-Börsenchannel.

06/10:

Start der kostenlosen Finanzen100 iPhone-App.

08/10:

Dank einer neuen iPad-App ist Finanzen100 ab sofort auch auf dem iPad verfügbar.

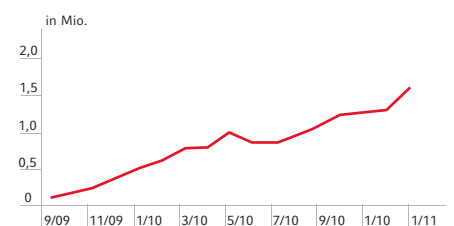
02/11:

TOMORROW FOCUS AG übernimmt Finanzen100 GmbH vollständig.

Figures

Finanzen100 verzeichnet im Januar 2011 mit 1,6 Millionen Besuchen einen neuen Visitrekord – das entspricht einer Verdreifachung innerhalb eines Jahres.

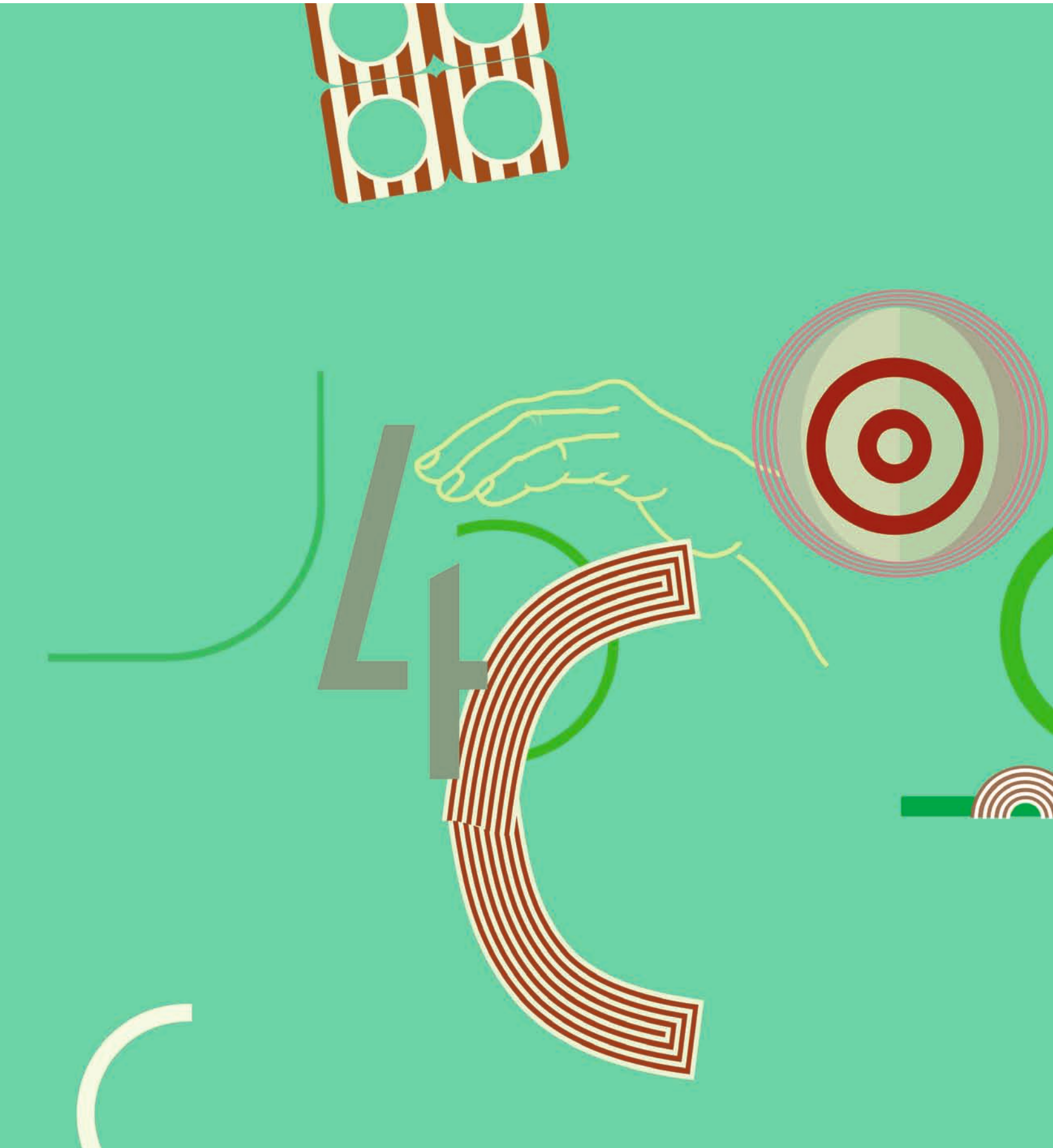
Visits



Quelle: Finanzen100

Finanzen

- 102 **Die TOMORROW FOCUS
Aktie**
- 104 **Corporate Governance**
- 108 **Bericht des Aufsichtsrats**
- 112 **Konzern Lagebericht**
- 140 **Konzern-Bilanz**
- 142 **Konzern-Gewinn- und-
Verlustrechnung**
- 144 **Konzern-Eigenkapital-
Veränderungsrechnung**
- 146 **Konzern-Kapitalfluss-
rechnung**
- 148 **Konzern-Anlagevermögen
2010**
- 150 **Konzern-Anlagevermögen
2009**
- 152 **Konzern-Segmentbericht-
erstattung**
- 154 **Konzern-Anhang**
- 201 **Bestätigungsvermerk**



Investor Relations

im Dialog mit unseren Aktionärinnen und Aktionären

Der Kontakt zu Investoren, Analysten und Wirtschaftsjournalisten wurde auch 2010 intensiv und in aller Transparenz gepflegt. Unter anderem präsentierte der Vorstand das Unternehmen auf Roadshows in Düsseldorf, Frankfurt, Köln und München, auf drei Investorenkonferenzen in Baden-Baden, Frankfurt und München, sowie auf zwei eigenen Veranstaltungen der TOMORROW FOCUS AG in München und Frankfurt. Darüber hinaus stand er bekannten Wirtschafts- und Börsenmedien Rede und Antwort. So berichteten im vergangenen Jahr unter anderem Börsenradio Network, Börse Online, Der Aktionär, Deutsches Anlegerfernsehen DAF, dpa, Effectenspiegel, Euro am Sonntag, Financial Times Deutschland, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Handelsblatt, Nebenwertejournal und Platow Börse über die TOMORROW FOCUS AG.

Die TOMORROW FOCUS AG legt selbstverständlich großen Wert auf die gleichberechtigte Behandlung aller Anleger. Daher werden relevante Informationen, wie Investorenpräsentationen auch im Internet unter tomorrow-focus.de zur Verfügung gestellt. Dort finden Investoren zudem ein breites Angebot an Hintergrundinformationen über die TOMORROW FOCUS AG. Hier sei besonders auf das Bewegtbildangebot verwiesen.

Bester Geschäftsbericht Europas

Ein Hatrick gelang dem unter dem Motto „Ein gutes Jahr“ stehenden Geschäftsbericht 2009, der gleich bei drei renommierten internationalen Geschäftsberichtswettbewerben den Categoriesieg

davon trug und als Krönung bei einem der genannten Wettbewerbe zusätzlich zum besten Geschäftsbericht Europas gekürt wurde.

Im Detail zeichnete der US-amerikanischen Kommunikationsverband „League of American Communications Professionals“ den TOMORROW FOCUS Geschäftsbericht 2009 bei den Vision Awards mit Platin aus und kürte ihn damit zum Sieger der

Kategorie „Medienunternehmen bis 1 Milliarde US-\$ Umsatz“. 98 von 100 möglichen Punkten sicherten dem Bericht 2009 zudem Platz 68 unter über 4.000 Einreichungen und damit als weiteren Preis einen TOP 100 Award.

Bei den „International ARC Awards“ gewann der Geschäftsbericht 2009 die Kategorien „Non-English Annual Reports Media“ und „Illustrations Media“ und erhielt dafür jeweils einen Gold Award. Darüber hinaus sicherte sich der Bericht jeweils einen Silver und einen Bronze Award. Bei den bekannten Galaxy Awards 2010 gelang dem Unternehmensbericht

ebenfalls der Sieg in der Kategorie Medien – noch vor Bertelsmann und der RTL Group. Als krönender Abschluss des Urkundenreigens wurde der TOMORROW FOCUS Bericht von den Juroren der Galaxy Awards im November mit einem Grand Award ausgezeichnet und damit zum besten Geschäftsbericht unter allen europäischen Einreichungen gekürt.

Realisiert wurde der Bericht als Inhouse-Produktion durch die TOMORROW FOCUS Konzernkommunikation und die Kreativabteilung der Tochtergesellschaft TTT.



Preisgekrönter Geschäftsbericht 2009

Investor & Public Relations Kontakt

Armin Blohmann

Tel.: +49 (0) 89 9250-1256

Fax: +49 (0) 89 9250-2403

E-Mail: a.blohmann@tomorrow-focus.de

Katharina Kirsch

Tel.: +49 (0) 89 9250-1208

Fax: +49 (0) 89 9250-2403

E-Mail: k.kirsch@tomorrow-focus.de

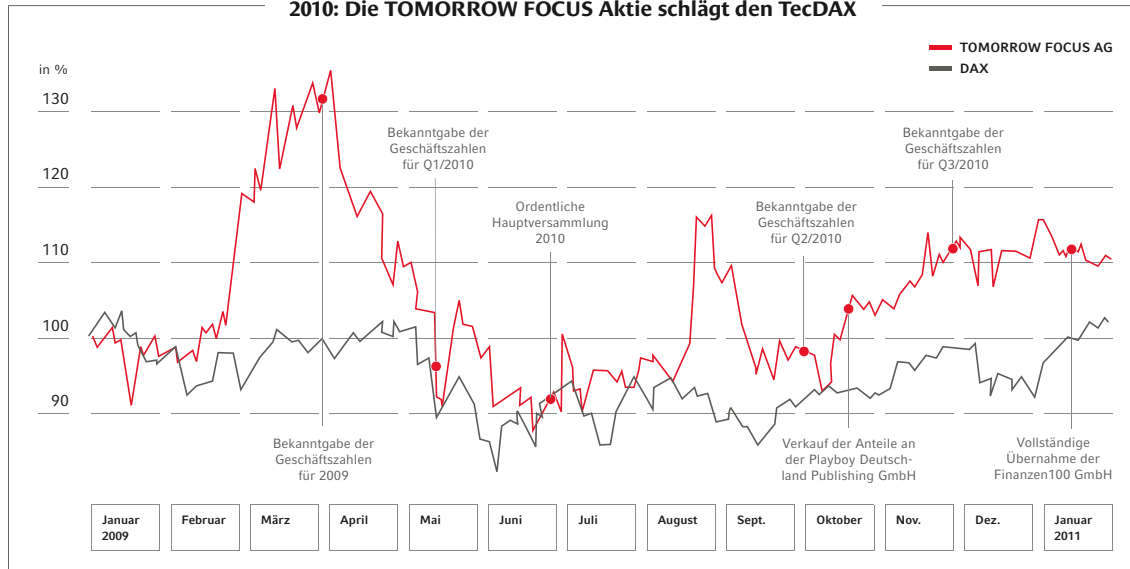
TOMORROW FOCUS AG | Neumarkter Straße 61 | 81673 München

www.tomorrow-focus.de

www.facebook.de/tomorrowfocus

www.twitter.com/tomorrowfocus

www.youtube.com/tomorrowfocus

2010: Die TOMORROW FOCUS Aktie schlägt den TecDAX**Daten zur TOMORROW FOCUS Aktie****BASISDATEN**

Wertpapierkennnummer: 549532
ISIN: DE0005495329
Börsenkürzel: TFA
Börsensegment: Prime Standard
Designated Sponsor: HSBC Trinkaus
Indizes: GEX, CDAX, Technology All Share, Prime All Share
Anzahl Aktien: 53.012.390 Inhaberstückaktien
Marktkapitalisierung am 30.3.2011: 237 Mio. €

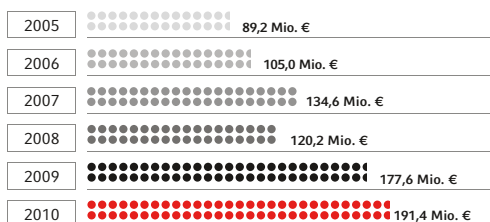
KURSENTWICKLUNG 2010

Anfangskurs: 3,30 €
Tiefstkurs: 2,76 €
Höchstkurs: 4,44 €
Schlusskurs: 3,61 €
Kursentwicklung: 9,4%
Kursentwicklung TecDAX: 1,9%
Schlusskurs 30.3.2011: 4,47 €

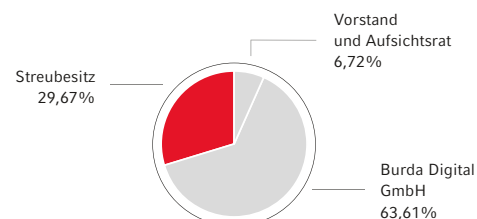
JAHRESSCHLUSS-KURS

2005: 2,09 €
2006: 2,45 €
2007: 3,14 €
2008: 2,55 €
2009: 3,35 €
2010: 3,61 €

Basis: Jeweils Jahresschlusskurs der TOMORROW FOCUS-Aktie auf Xetra

Marktkapitalisierung seit Ende 2005 mehr als verdoppelt

Basis: Jeweils Jahresschlusskurs der TOMORROW FOCUS Aktie auf Xetra

Aktionärsstruktur zum 31.12.2010 (Gerundet)

Corporate Governance

Die Prinzipien verantwortungsbewusster und guter Unternehmensführung bestimmen das Handeln der Leitungs- und Kontrollgremien der TOMORROW FOCUS AG

Erklärung des Vorstands und des Aufsichtsrats der TOMORROW FOCUS AG zu den Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ gem. § 161 AktG

Vorstand und Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 26. Mai 2010 entsprochen wurde und wird bis auf folgende Ausnahmen:

1. Die Gesellschaft verzichtet einstweilen auf die Anwendung der Empfehlung, den Aktionären im Rahmen der Hauptversammlung die Möglichkeit der Briefwahl anzubieten (Ziff. 2.3.3 Satz 2).
2. Die D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat sieht keinen Selbstbehalt vor (Ziff. 3.8 Abs. 3).
3. Bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile wurde bislang nicht sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen (Ziffer 4.2.3 Abs. 2 Satz 4).
4. Für die Berechnung des Abfindungs-Caps wird bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit nicht auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen und die voraussichtliche Gesamtvergütung des laufenden Geschäftsjahrs abgestellt (Ziffer 4.2.3 Absatz 4 Satz 2).
5. Es besteht keine Altersgrenze für Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder (Ziffern 5.1.2 Abs. 2 Satz 3 und 5.4.1 Satz 2).
6. Der Aufsichtsrat benennt keine konkreten Ziele für seine Zusammensetzung (Ziff. 5.4.1 Abs. 2); folglich kann auch den hierauf basierenden Empfehlungen gemäß Ziff. 5.4.3 nicht gefolgt werden.
7. Der Aufsichtsrat bildet keine Ausschüsse (Ziffern 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3).
8. Bei der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird der stellvertretende Vorsitz im Aufsichtsrat nicht berücksichtigt (Ziff. 5.4.6 Abs. 1 Satz 3).
9. Halbjahres- und Quartalsfinanzberichte werden nicht vom Aufsichtsrat vor der Veröffentlichung mit dem Vorstand erörtert. (Ziffer 7.1.2 Satz 2)

Erläuterungen zu den Abweichungen von den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex

Zu 1.: Die TOMORROW FOCUS AG bietet den Aktionären bereits die Möglichkeit, einen von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter mit der Ausübung des Stimmrechts zu beauftragen. Somit haben die Aktionäre bereits jetzt die Möglichkeit, ihre Stimme auch vor dem Tag der Hauptversammlung abzugeben, so dass die Wahrnehmung der Aktionärsrechte durch die zusätzliche Möglichkeit einer Briefwahl im Ergebnis nicht noch weiter erleichtert würde. Daher verzichtet die TOMORROW FOCUS AG einstweilen auf die Anwendung der Empfehlung, den Aktionären im Rahmen der Hauptversammlung die Möglichkeit der Briefwahl anzubieten.

Zu 2.: Die TOMORROW FOCUS AG vertritt nicht die Ansicht, dass Arbeitseinstellung und Verantwortung der Mitglieder des Aufsichtsrats durch einen solchen Selbstbehalt verbessert würden. Die D&O-Versicherung für den Aufsichtsrat sieht daher keinen Selbstbehalt vor.

Zu 3.: Bei den derzeitigen Vorstandsverträgen wurde bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile nicht sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung getragen. Die insoweit vorliegende Abweichung vom Kodex liegt darin begründet, dass die TOMORROW FOCUS AG die neue Gesetzeslage zur Ausgestaltung der variablen Vergütungsbestandteile nur im Fall einer künftigen Änderung der bestehenden Modalitäten der variablen Vorstandsvergütung zu beachten hat, und bestehende Vorstandsverträge nicht sofort ändern kann. Bei künftig abzuschließenden Vorstandsverträgen wird die TOMORROW FOCUS AG die gesetzlichen Vorgaben des § 87 AktG vollumfänglich einhalten und damit bei der Ausgestaltung der variablen Vergütungsteile sowohl positiven als auch negativen Entwicklungen Rechnung tragen. Ungeachtet dessen ist der Aufsichtsrat der Auffassung, dass die Vergütung aller Vorstandsmitglieder ihrer Struktur und ihrer Höhe nach angemessen und auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist.



Zu 4.: Die bestehenden Vorstandsverträge sehen für den Fall einer vorzeitigen Beendigung eine Begrenzung des Abfindungs-Caps auf zwei Jahresvergütungen vor. Die Empfehlung des Kodex, dass bei der Berechnung des Abfindungs-Caps auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahre abgestellt wird, wird auch aufgrund der langjährigen Unternehmenszugehörigkeit der Vorstandsmitglieder nicht für erforderlich gehalten. Die bestehenden Regelungen in den Vorstandsverträgen entsprechen aus Sicht des Aufsichtsrats dem Gebot der Angemessenheit, so dass keine Notwendigkeit zur Änderung gesehen wird. Darüber hinaus könnte eine solche vorab getroffene Vereinbarung, bei der Berechnung des Abfindungs-Caps auf die Gesamtvergütung des abgelaufenen Geschäftsjahres und gegebenenfalls auf die voraussichtliche Gesamtvergütung für das laufende Geschäftsjahre abzustellen, den konkreten Umständen, die später zu einer vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit führen, und der übrigen Situation des Einzelfalls zum Zeitpunkt der Beendigung nicht hinreichend Rechnung tragen.

Zu 5.: Die TOMORROW FOCUS AG sieht in der Festlegung einer Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder

eine nicht dienliche Einschränkung des Rechts der Aktionäre, die Mitglieder des Aufsichtsrats zu wählen. Die Geschäftsordnung des Aufsichtsrats der TOMORROW FOCUS AG sieht daher keine solche Altersgrenze vor. Ebenso sieht die TOMORROW FOCUS AG abweichend von der entsprechenden Empfehlung des Deutschen Corporate Governance Kodex keine Altersgrenze für Vorstandsmitglieder vor, da dies den Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG pauschal in seiner Auswahl geeigneter Vorstandsmitglieder einschränken würde.

Zu 6.: Der Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG benennt keine konkreten Ziele für seine Zusammensetzung. Folglich kann auch den hierauf basierenden Empfehlungen gemäß Ziff. 5.4.3 nicht gefolgt werden. Der Aufsichtsrat hat sich bei seinen Wahlvorschlägen für den Aufsichtsrat bisher ausschließlich von der Eignung der Kandidatinnen und Kandidaten leiten lassen mit dem Ziel, den Aufsichtsrat so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung seiner Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen. Dieses Vorgehen hat sich nach Überzeugung des Aufsichtsrats bewährt. Deshalb wird keine Notwendigkeit gesehen, diese Praxis zu ändern. ►

Zu 7.: Der Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG besteht in angemessenem Verhältnis zur Unternehmensgröße aus sechs Mitgliedern. Nach Auffassung der TOMORROW FOCUS AG führt die Bildung von Ausschüssen aus diesem sechsköpfigen Gremium zu keiner Effizienzsteigerung, weshalb auf die Bildung von Ausschüssen verzichtet wird. Der Aufsichtsrat befasst sich im Gesamtgremium intensiv auch mit den Fragen der Rechnungslegung, des Risikomanagements und der Compliance, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Erteilung des Prüfungsauftrages an den Abschlussprüfer, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung.

Zu 8.: Im Gegensatz zum funktionsbedingt deutlich erhöhten Arbeitsaufwand des Aufsichtsratsvorsitzenden weicht der des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden nicht vom Arbeitsaufwand der übrigen Aufsichtsratsmitglieder ab. Daher findet der stellvertretende Aufsichtsratsvorsitz auch nicht bei der Vergütung Berücksichtigung.

Zu 9.: Die Gesellschaft sieht von einer Erörterung der Halbjahres- und Quartalsberichte mit dem Aufsichtsrat vor deren Veröffentlichung ab, da dies aus zeitlichen und insiderrechtlichen Gründen zu Verzögerungen in der Kapitalmarktinformation führen könnte.

München, 14. Dezember 2010



Dr. Paul-Bernhard Kallen

Für den Aufsichtsrat



Stefan Winners

Für den Vorstand

Führungs- und Kontrollstruktur

Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat

Die TOMORROW FOCUS AG ist eine Gesellschaft deutschen Rechts, auf dem auch der Deutsche Corporate Governance Kodex beruht. Ein Grundprinzip des deutschen Aktienrechts ist das duale Führungssystem mit den Organen Vorstand und Aufsichtsrat, die beide mit jeweils eigenständigen Kompetenzen ausgestattet sind. Vorstand und Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG arbeiten bei der Steuerung und Überwachung des Unternehmens eng und vertrauensvoll zusammen.

Der Vorstand der TOMORROW FOCUS AG besteht zurzeit aus drei Mitgliedern. Sie führen als Leitungsorgan die Geschäfte der Gesellschaft mit dem Ziel nachhaltiger Wertschöpfung in eigener Verantwortung und im Unternehmensinteresse.

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Er wird in Strategie und Planung sowie in alle Fragen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen eingebunden. Für bedeutende Geschäftsvorgänge – wie beispielsweise die Festlegung der Jahresplanung, größere Akquisitionen und Desinvestitionen – beinhaltet die Geschäftsordnung für den Vorstand Zustimmungsvorbehalte des Aufsichtsrats. Der Aufsichtsratsvorsitzende koordiniert die Arbeit im Aufsichtsrat, leitet dessen Sitzungen und nimmt die Belange des Gremiums nach außen wahr.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat zeitnah und umfassend schriftlich sowie in den turnusmäßigen Sitzungen über die Planung, die Geschäftsentwicklung und die Lage des Konzerns einschließlich des Risikomanagements sowie über die Compliance. Bei wesentlichen Ereignissen wird gegebenenfalls eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung einberufen. Für seine Arbeit hat sich der Aufsichtsrat eine Geschäftsordnung gegeben. Zur Vorbereitung der Sitzungen tagen die

Vertreter der Aktionäre und der Arbeitnehmer bei Bedarf getrennt.

Die TOMORROW FOCUS AG hat für alle Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung (D&O-Versicherung) abgeschlossen.

Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Dem Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG gehören gemäß Satzung sechs Mitglieder an. Die Amtsperioden sind identisch. Die Mitglieder des Aufsichtsrats wurden bei der Wahl zum Aufsichtsrat in der Hauptversammlung am 1. Juni 2006 gewählt. Bei den Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern wird auf die zur Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen geachtet, ebenso wie auf die Vielfalt in der Zusammensetzung (Diversity). Ehemalige Vorstandsmitglieder der TOMORROW FOCUS AG sind nicht im Aufsichtsrat vertreten. Dem Gremium gehört eine ausreichende Anzahl unabhängiger Mitglieder an, die in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung zur Gesellschaft oder zu deren Vorstand stehen. Die Amtsperiode des Aufsichtsrats beträgt fünf Jahre, die laufende Amtsperiode endet mit der ordentlichen Hauptversammlung 2011. Der Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG bildet keine Ausschüsse.

Vorstand und Aufsichtsrat sind dem Unternehmeninteresse der TOMORROW FOCUS AG verpflichtet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr traten keine Interessenskonflikte, die dem Aufsichtsrat unverzüglich offen zu legen waren, auf. Kein Vorstandsmitglied hielt Aufsichtsratsmandate bei nicht zum Konzern Kapitalgesellschaften.

Vergütungsbericht siehe gesondertes Kapitel im Konzernlagebericht

Die Grundzüge der Vergütungssysteme und die Vergütungen sind im Vergütungsbericht, der Teil des Konzernlageberichts ist, dargestellt.

Risikomanagement

Einzelheiten zum Risikomanagement der TOMORROW FOCUS Gruppe sind im Risikobericht, der Teil des Konzernlageberichts ist, dargestellt.

Transparenz

Die TOMORROW FOCUS AG setzt die Teilnehmer am Kapitalmarkt und die interessierte Öffentlichkeit unverzüglich, regelmäßig und zeitgleich über die wirtschaftliche Lage des Konzerns und neue Tatsachen in Kenntnis. Der Geschäftsbericht, der Halbjahresfinanzbericht sowie die Zwischenberichte zu den Quartalen werden im Rahmen der dafür vorgegebenen Fristen veröffentlicht. Über aktuelle Ereignisse und neue Entwicklungen informieren Pressemeldungen und gegebenenfalls Ad-hoc-Mitteilungen. Alle relevanten Informationen stehen in deutscher und englischer Sprache zur Verfügung und werden in gedruckter Form oder über geeignete elektronische Medien wie E-Mail und Internet publiziert. Die Internetseite www.TOMORROW-FOCUS.DE bietet darüber hinaus Informationen zur TOMORROW FOCUS AG und zur TOMORROW FOCUS Aktie.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Die TOMORROW FOCUS AG stellt ihren Konzernabschluss sowie die Konzernzwischenabschlüsse nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) auf, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind. Der Jahresabschluss der TOMORROW FOCUS AG erfolgt nach deutschem Handelsrecht (HGB). Der Konzernabschluss wird vom Vorstand aufgestellt und vom Abschlussprüfer sowie vom Aufsichtsrat geprüft.

Der Konzernabschluss und der Jahresabschluss der TOMORROW FOCUS AG werden von dem durch die Hauptversammlung 2010 gewählten Abschlussprüfer PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main, Zweigniederlassung München, geprüft.

Sehr geehrte Damen und Herren,

nachdem Deutschland 2009 noch unter der stärksten Rezession der Nachkriegsgeschichte zu leiden hatte, verzeichnete das Land 2010 dank seiner starken Exportwirtschaft, aber auch dank einer auflebenden Binnennachfrage, ein robustes Wirtschaftswachstum. Vor diesem erfreulichen Konjunkturbedingten Hintergrund präsentierte sich die TOMORROW FOCUS AG in ausgezeichneter Verfassung. Wie in den Vorjahren gelang es den im Geschäftsbereich Transactions vereinten Unternehmen HOLIDAY-CHECK und ELITEMEDIANET deutlich zweistellig zu wachsen.

Ebenfalls erfreulich entwickelte sich der, dem Bereich Advertising angehörende, Digitalvermarkter TOMORROW FOCUS MEDIA, der von der anziehenden Werbenachfrage profitieren konnte. Auch das Technologiegeschäft mit den Unternehmen CELLULAR und TFT konnten deutlich wachsen und die Wettbewerbsposition weiter verbessern.

Entsprechend gelang es der TOMORROW FOCUS GRUPPE erneut, Umsatz und Gewinn deutlich zu steigern und die Eigenkapitalquote weiter zu verbessern.

Ein Erfolg, der dem hohen persönlichen Einsatz aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TOMORROW FOCUS GRUPPE, sowie der konsequent umgesetzten Unternehmensstrategie des Vorstands zu verdanken ist.

Schwerpunkte der Beratungen im Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG hat im Geschäftsjahr 2010 die ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben wahrgenommen. Er hat sich mit dem Vorstand des Unternehmens regelmäßig beraten und seine Tätigkeit sorgfältig überwacht. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat über die Unternehmensplanung, die Geschäftsentwicklung, die strategische Weiterentwicklung, das Risikomanagement sowie alle wichtigen Geschäftsvorfälle der Gesellschaft regelmäßig schriftlich und mündlich berichtet. In alle Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen war der Aufsichtsrat unmittelbar eingebunden.

Den Beschlussvorschlägen des Vorstands hat der Aufsichtsrat jeweils nach gründlicher Prüfung zugestimmt. Insgesamt fanden vier turnusmäßige



Dr. Paul-Bernhard Kallen, Vorsitzender des Aufsichtsrats

Aufsichtsratssitzungen statt - am 23. März 2010, 15. Juni 2010, 28. September 2010 und 14. Dezember 2010. Ferner wurde ein Beschluss am 5. November 2010 im schriftlichen Umlaufverfahren gefasst.

Gegenstand regelmäßiger Beratungen in den Aufsichtsratssitzungen waren die Umsatz-, Ergebnis- und Beschäftigungsentwicklung, sowie die Finanzlage der TOMORROW FOCUS AG und des Konzerns.

In der Aufsichtsratssitzung am 23. März 2010 befasste sich der Aufsichtsrat mit der Geschäftsentwicklung des abgelaufenen Geschäftsjahres 2009 sowie mit den Abschlüssen und dem Lagebericht der TOMORROW FOCUS AG und des Konzerns zum 31. Dezember 2009. Außerdem wurde die Unternehmensstrategie des TOMORROW FOCUS KONZERNS bis 2015 thematisiert und die Wiedervorlage in der Aufsichtsratssitzung im September beschlossen. Weitere Kernthemen waren unter anderem die Zustimmung zur Anmietung neuer Geschäftsräume durch die TOMORROW FOCUS AG in München und die ELITEMEDIANET GMBH in Hamburg. Ferner wurde der Annahme eines Vergleichsabschlusses zwischen der TOMORROW FOCUS AG und der Chubb Insurance und Enrico Just zugestimmt. Abschließend genehmigte der Aufsichtsrat die Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung 2010.

In der Sitzung am 15. Juni 2010, einen Tag vor der ordentlichen Hauptversammlung der Gesellschaft, berichtete der Vorstand unter anderem über die aktuelle Marktentwicklung und die Lage des TOMORROW FOCUS KONZERNS einschließlich der aktuellen Liquiditätsentwicklung. Er ging insbesondere auf die erfreuliche Geschäftsentwicklung im Transactions-Segment ein.

Ferner berichtete der Geschäftsführer der ADJUG LTD., Michael Stephanblome, über die aktuelle Geschäftslage und erläuterte anschließend die geplanten Schritte zur Weiterentwicklung der Gesellschaft.

Gegenstand der Aufsichtsratssitzung waren darüber hinaus die Bestellungen von Timo Salzieder zum Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH und von Malcom Myers zum Verwaltungsrat der HOLIDAYCHECK AG, denen der Aufsichtsrat zustimmte. Gegenstand der Sitzung am 28. September 2010 war unter anderem die aktuelle Markt- und Geschäftsentwicklung, über die der Vorstand den Aufsichtsrat informierte. Anschließend berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat ausführlich über die geplante Unternehmensstrategie des TOMORROW FOCUS KONZERNS bis zum Jahr 2015. Der Aufsichtsrat begrüßte die umfangreiche Strategievorlage und stimmte dieser zu. Im weiteren Sitzungsverlauf erläuterte der Vorstand unter anderem ein Übernahmeangebot des Focus Magazin Verlags für die von der TOMORROW FOCUS AG gehaltenen Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH. Der Aufsichtsrat stimmte einer Prüfung und etwaigen Annahme des Angebots zu. Ferner berichtete der Vorstand dem Aufsichtsrat über die Geschäftsentwicklung bei HOLIDAYCHECK. In diesem Zusammenhang stimmte der Aufsichtsrat der Gründung einer Landesgesellschaft in Frankreich, der damit einhergehenden Bestellung eines Geschäftsführers sowie der Anmietung neuer Geschäftsräume am Sitz der Firmenzentrale im schweizerischen Bottighofen zu.

Am 5. November 2010 stimmte der Aufsichtsrat im Wege des Umlaufbeschlusses der Anteilsaufstockung an der FINANZEN100 GMBH um 40 Prozent auf 100 Prozent zu.

Gegenstand der Aufsichtsratssitzung am 14. Dezember 2010 war unter anderem die aktuelle Markt- und Geschäftsentwicklung. Anschließend

präsentierte der Vorstand dem Aufsichtsrat die Planung der TOMORROW FOCUS AG für das Jahr 2011 sowie die Finanzierungsplanung bis zum Jahr 2015. Der Aufsichtsrat stimmte beiden Planungen nach ausführlicher Diskussion zu. Des Weiteren berichtete der Vorstand über die beabsichtigte vorzeitige Anteilsaufstockung an der JAMEDA GmbH auf 100 Prozent, die der Aufsichtsrat genehmigte. Zudem wurde Dr. Philipp Goos zum neuen Geschäftsführer der JAMEDA GMBH berufen. Im Anschluss daran erläuterte der Geschäftsführer der CELLULAR GMBH, Roman Kocholl, dem Aufsichtsrat die aktuelle Geschäftsentwicklung der Gesellschaft.

Danach beschäftigte sich der Aufsichtsrat umfassend mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex vom 26. Mai 2010. Er billigte die zusammen mit dem Vorstand erstellte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex und diskutierte gemäß der Empfehlung des Kodex ausführlich die Effizienz seiner Tätigkeit.

Auch über die Aufsichtsratssitzungen hinaus stand der Aufsichtsratsvorsitzende mit dem Vorstand mehrmals monatlich in intensivem persönlichem und telefonischem Kontakt und hat sich über die Entwicklung der Geschäftslage und die wesentlichen Geschäftsvorfälle informiert. Ferner hat der Aufsichtsratsvorsitzende in gesonderten Strategiegesprächen mit dem Vorstand die Perspektiven und die künftige Ausrichtung der einzelnen Geschäfte erörtert.

Personelle Veränderungen

Dr. Dirk Schmelzer wurde vom Aufsichtsrat in der Sitzung am 28. September 2010 zum Finanzvorstand der TOMORROW FOCUS AG berufen. In dieser Funktion verantwortet er die Bereiche Finanzen, Controlling, Investor Relations und Personal.

Des Weiteren stimmte der Aufsichtsrat in der Sitzung am 14. Dezember 2010 zu, der Kaufmännischen Leiterin, Frau Kerstin Trottnow, Prokura zu erteilen.

Ausschüsse

Es wurden keine Ausschüsse gebildet. ►

Corporate Governance

Kein Mitglied des Aufsichtsrates hat an weniger als der Hälfte der Aufsichtsratssitzungen teilgenommen.

Interessenskonflikte der Aufsichtsratsmitglieder im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit als Mitglieder des Aufsichtsrates der TOMORROW FOCUS AG sind nicht aufgetreten.

Der Aufsichtsrat hat in seiner Sitzung am 14. Dezember 2010 die im Corporate Governance Kodex vorgesehene Effizienzprüfung vorgenommen.

Vorstand und Aufsichtsrat haben am 14. Dezember 2010 eine gemeinsame Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG abgegeben. Die Erklärung wurde im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht und auf den Internetseiten der Gesellschaft dauerhaft zugänglich gemacht. Im Übrigen wird auf die Ausführungen im Corporate Governance Bericht im Geschäftsbericht 2010 verwiesen.

Jahres- und Konzernabschluss

Der Jahresabschluss und der Lagebericht der TOMORROW FOCUS AG wurden nach den Regeln des Handelsgesetzbuches (HGB), der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt.

Der Abschlussprüfer, die PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC), Frankfurt am Main, Zweigniederlassung München, hat den Jahresabschluss und den Lagebericht der TOMORROW FOCUS AG für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2010, den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht für das gleichlautende Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfungsschwerpunkte bei der Auftragserteilung lagen unter anderem auf der Prüfung der Realisation und Periodenabgrenzung der Umsatzerlöse, der Prüfung der Werthaltigkeit des im Konzernabschluss ausgewiesenen Goodwills und der im Einzelabschluss gezeigten Beteiligungsansätze, der Prüfung des Ansatzes und der Bewertung der im Konzernabschluss ausgewiesenen Immateriellen Vermögensgegenstände, der Prüfung der Ermittlung des Ausweises und der Werthaltigkeit der latenten Steuern, der Prüfung der Endkonsolidierung der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH und weiterer Veränderungen im Konsolidierungskreis, sowie der Prüfung der Vollständigkeit der Konzernanhangsangaben.

Der Abschlussprüfer hat entsprechend § 317 Abs. 4 HGB geprüft und befunden, dass der Vorstand ein Überwachungssystem eingerichtet hat, die gesetzlichen Forderungen zur Früherkennung existenzbedrohender Risiken für das Unternehmen erfüllt sind und der Vorstand geeignete Maßnahmen ergriffen hat, frühzeitig Entwicklungen zu erkennen und Risiken abzuwehren.

Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Aufsichtsrat die vom Corporate Governance Kodex geforderte Unabhängigkeitserklärung abgegeben und die im jeweiligen Geschäftsjahr angefallenen Prüfungs- und Beratungshonorare dem Aufsichtsrat gegenüber offengelegt.

In seinem Prüfungsbericht erläuterte der Abschlussprüfer die Prüfungsgrundsätze. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass die TOMORROW FOCUS AG die Regeln des HGB bzw. der IFRS eingehalten hat. Es wurden seitens der Abschlussprüfer keinerlei Beanstandungen vorgenommen.

Der Jahresabschluss sowie der Konzernabschluss haben einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erhalten. Jahresabschluss, Konzernabschluss, Lagebericht und Konzernlagebericht sowie der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers haben allen Mitgliedern des Aufsichtsrats vorgelegen. Die Abschlussunterlagen wurden in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 24. März 2011 in Gegenwart und nach einem Bericht des Abschlussprüfers ausführlich besprochen. Gegenstand dieser Besprechung waren insbesondere die Prüfungsergebnisse zur Werthaltigkeit des im Konzernabschluss ausgewiesenen Goodwills und zu den im Einzelabschluss gezeigten Beteiligungsansätzen sowie zur Endkonsolidierung der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH und zu weiteren Veränderungen im Konsolidierungskreis.

Der Jahresabschluss und der Lagebericht sowie der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht wurden vom Aufsichtsrat geprüft. Die Prüfungsmaßnahmen des Aufsichtsrats erstreckten sich insbesondere auf die Endkonsolidierung der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH und der weiteren Veränderungen im Konsolidierungskreis. Ein weiterer Prüfungsschwerpunkt des Aufsichtsrats lag auf der Ermittlung des Ausweises und der Werthaltigkeit der latenten Steuern.

Nach Abschluss dieser Prüfung waren Einwendungen nicht zu erheben. Der Aufsichtsrat hat

daher in seiner Sitzung am 24. März 2011 dem Ergebnis der Abschlussprüfung zugestimmt. Der vom Vorstand aufgestellte Jahresabschluss und der Konzernabschluss wurden vom Aufsichtsrat gebilligt. Der Jahresabschluss ist damit festgestellt. Mit dem Lagebericht, dem Konzernlagebericht und der Beurteilung der weiteren Entwicklung der Gesellschaft hat sich der Aufsichtsrat einverstanden erklärt.

Prüfung des Abhängigkeitsberichts gem. § 314 Abs. 2 und 3 AktG

Des Weiteren hat der Aufsichtsrat in der Sitzung vom 24. März 2011 den Bericht des Vorstandes der TOMORROW FOCUS AG gemäß § 312 AktG über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2010 (Abhängigkeitsbericht) geprüft.

Die Überprüfung dieses Berichts durch den Aufsichtsrat hat zu keinen Beanstandungen geführt. Dabei hat sich der Aufsichtsrat für die im Abhängigkeitsbericht dargestellten Rechtsgeschäfte vom Vorstand die Vorteile und möglichen Risiken darstellen lassen und nach eigener Anschauung gegeneinander abgewogen. Ferner hat sich der Aufsichtsrat erläutern lassen, nach welchen Grundsätzen Leistungen der Gesellschaft und die dafür erhaltenen Gegenleistungen festgesetzt worden sind.

Der Abschlussprüfer hat auch den Abhängigkeitsbericht geprüft und folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

„Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften nach den Umständen, die zum Zeitpunkt ihrer Vornahme bekannt waren, die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Den Prüfungsbericht hat der Abschlussprüfer dem Aufsichtsrat vorgelegt. Der Abhängigkeitsbericht und der Prüfungsbericht hierzu wurden rechtzeitig dem Aufsichtsrat übermittelt. Der Abschlussprüfer hat an der Sitzung des Aufsichtsrats vom 24. März 2011 teilgenommen und dabei über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung des Abhängigkeitsberichts informiert. Der Aufsichtsrat hat den Abhängigkeitsbericht des Vorstands und den

Prüfungsbericht des Abschlussprüfers seinerseits geprüft.

Der Aufsichtsrat schließt sich dem Ergebnis der Prüfung durch den Abschlussprüfer an und billigt nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung dessen Bericht. Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung bestehen auf Seiten des Aufsichtsrats keine Einwendungen gegen die Erklärung des Vorstands am Schluss des Abhängigkeitsberichts.

Dank

Für die im Berichtsjahr 2010 geleistete ausgezeichnete Arbeit spricht der Aufsichtsrat dem Vorstand und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TOMORROW FOCUS AG seinen Dank aus und wünscht der Geschäftsleitung und der Belegschaft für das Geschäftsjahr 2011 erneut viel Erfolg.

München, im März 2011

Für den Aufsichtsrat



Dr. Paul-Bernhard Kallen
Vorsitzender

Lagebericht

des TOMORROW FOCUS Konzerns für das Geschäftsjahr 2010

1. Unternehmensstruktur und Tätigkeitsschwerpunkte

Die TOMORROW FOCUS AG mit Sitz in München ist ein unabhängiger, in den drei operativen Segmenten Transactions (vormals E-Commerce), Advertising (vormals Portal) und Technologies sowie dem nicht operativen Segment Holdingbreit aufgestellter Internetkonzern.

Das Segment Transactions beinhaltet die HOLIDAY-

CHECK AG und die ELITEMEDIANET GMBH.

Das Segment Advertising umfasst die ADJUG GRUPPE, FINANZEN100 GMBH, JAMEDA GMBH und die TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH (vormals TOMORROW FOCUS PORTAL GMBH). Ab dem Geschäftsjahr 2011 wird die JAMEDA GMBH im Segment Transactions konsolidiert.

Im Segment Technologies sind die TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH und die CELLULAR GMBH zusammengefasst.

Geschäftsbereiche der TOMORROW FOCUS AG

GESCHÄFTSBEREICH	FIRMA
TRANSACTIONS Transaktionsbasierte Geschäftsmodelle	EliteMedianet GmbH 100%
	Jameda GmbH 100%
	HolidayCheck AG 93,75%
ADVERTISING Werbebasierte Geschäftsmodelle	TOMORROW FOCUS MEDIA GmbH 100%
	Finanzen100 GmbH 100%
	Adjug Ltd 58,02%
	AdAudience GmbH 25%
TECHNOLOGIES Full-Service IT-Dienstleistungen für das mobile und stationäre Internet	Cellular GmbH 100%
	TOMORROW FOCUS Technologies GmbH 100%

2. Allgemeine Informationen zum Lagebericht

Begriffsdefinition

Sofern in diesem Lagebericht von „TOMORROW FOCUS AG“, „TOMORROW FOCUS GRUPPE“, „Unternehmensgruppe“ oder „Gruppe“ die Rede ist, ist stets der TOMORROW FOCUS KONZERN gemeint.

Vorausschauende Aussagen

Dieser Lagebericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen und Informationen, die auf Annahmen und Schätzungen des Vorstands der TOMORROW FOCUS AG beruhen. Sämtliche im Lagebericht enthaltenen Aussagen, die keine vergangenheitsbezogenen Tatsachen darstellen, sind vorausschauende Aussagen. Diese Aussagen resultieren aus den aktuellen Erwartungen sowie unseren darauf basierenden Annahmen, die wir unter anderem

bezüglich der allgemeinen wirtschaftlichen und branchenbezogenen Entwicklung, der Möglichkeit zur Einstellung und Bindung von Mitarbeitern, des Wettbewerbs in der Internet- und Medienbranche, der Umsetzung der Unternehmensstrategie, der Entwicklung und Einführung neuer Dienstleistungen und Produkte, der Möglichkeit zur Nutzung von geistigem Eigentum, der regulativen und politischen Rahmenbedingungen, der Anpassung an den technischen Fortschritt, der Marktakzeptanz unserer Dienstleistungen und Produkte, der Terrorgefahren und Kriegsrisiken, spezifischer Umweltrisiken und ihrer möglichen Folgen für Unternehmensteile, der Integration erworbener Unternehmen oder Assets, der Erfüllung von Kundenerwartungen und anderer Risiken und Unsicherheiten getroffen haben. Typische Formulierungen wie „beabsichtigen“, „einschätzen“, „erwarten“, „glauben“, „planen“, „rechnen“, „schätzen“, „sollen“, „sollten“, „werden“, „wollen“, „zuversichtlich sein“ o. ä. Begriffe in Bezug auf die TOMORROW FOCUS GRUPPE sollen diese vorausschauenden Aussagen zum Ausdruck bringen und beruhen auf heutigen Erwartungen, Annahmen und Schätzungen. Obwohl wir davon ausgehen, dass es sich bei diesen Äußerungen um realistische Erwartungen handelt, können wir nicht für die Richtigkeit der Erwartungen garantieren. Die Annahmen können eine Vielzahl an internen und externen Risiken und Unsicherheiten enthalten, die dazu führen können, dass die tatsächlichen Ergebnisse sowohl positiv als auch negativ erheblich von den tatsächlich genannten vorausschauenden Aussagen und Ergebnissen abweichen. Dem Leser wird empfohlen, diesen Aussagen kein unangemessen hohes Vertrauen zu schenken. Eine Aktualisierung oder Korrektur der vorausschauenden Aussagen durch

die TOMORROW FOCUS GRUPPE ist weder geplant noch übernimmt sie die Verpflichtung dazu.

Unternehmensinternes Steuerungssystem

Zur Steuerung und Überwachung der Entwicklung der einzelnen Tochtergesellschaften analysiert die TOMORROW FOCUS AG unter anderem monatlich deren Umsatz und Ergebnisse und vergleicht diese Kennzahlen mit der ursprünglichen Planung sowie mit der zweimal im Jahr zu erstellenden Hochrechnung.

Zudem werden monatlich weitere Key Performance Indicators erhoben und innerhalb aller operativen Gesellschaften der TOMORROW FOCUS GRUPPE zur Steuerung eingesetzt. Auch werden zur Unternehmenssteuerung regelmäßig externe Indikatoren wie Inflationsraten, Zinsniveau, allgemeine Konjunkturerholung und Geschäftsentwicklung innerhalb der Absatzmärkte hierzu herangezogen. Zudem finden regelmäßige Jour fixes und Gesellschafterversammlungen mit den einzelnen Tochtergesellschaften statt.

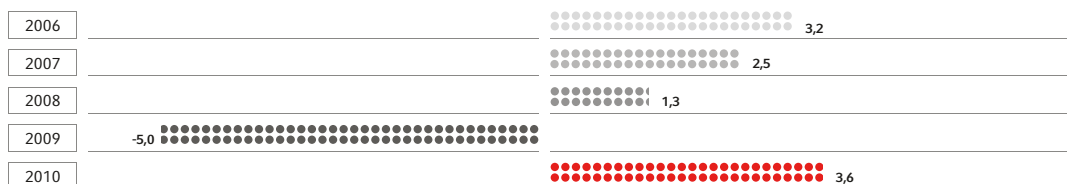
3. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Spürbare Konjunkturerholung in Deutschland
Nachdem die Bundesrepublik Deutschland noch im Jahr 2009 die schwerste Rezession seit Bestehen verzeichnen musste, stieg das deutsche Bruttoinlandsprodukts im Jahr 2010 nach Angabe des Statistischen Bundesamts (DESTATIS) spürbar um 3,6 Prozent.

In den wichtigsten Marktsegmenten der TOMORROW FOCUS GRUPPE stellte sich die konjunkturelle Situation im Jahr 2010 wie folgt dar:

Bruttoinlandsprodukt 2010 deutlich erholt

VERÄNDERUNG GEGENÜBER DEM VORJAHR IN %



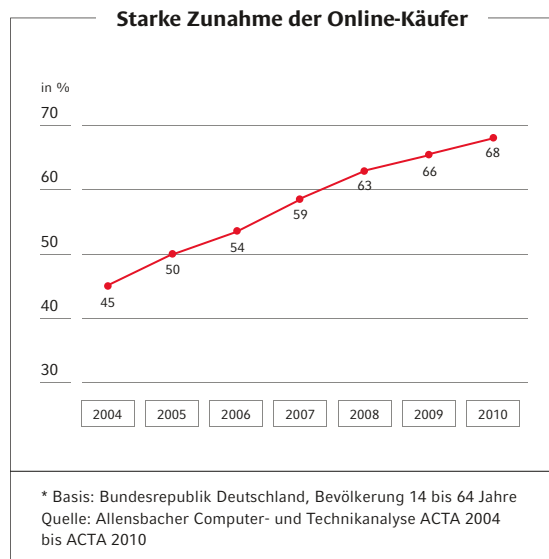
Quelle: Statistisches Bundesamt (DESTATIS)

Transaktionsbasierte Angebote gewinnen kontinuierlich an Bedeutung

Der deutsche Markt für transaktionsbasierte Online-Angebote im Bereich der Privatverbraucher (B2C) profitiert vom Trend der steigenden Internetnutzung. Laut der Allensbacher Computer- und Technikanalyse 2010 (ACTA) wächst der Kreis der Online-Käufer seit Jahren mit bemerkenswerter Stetigkeit. 2004 hatten 45 Prozent der Bevölkerung von 14 bis 64 Jahren das Internet als Einkaufsquelle genutzt, 2010 waren es bereits 68 Prozent.

Zur Gruppe der in Deutschland am häufigsten über das Internet getätigten Einkäufe zählt laut ACTA die Buchung von Reisen. So gaben rund 16,5 Millionen Deutsche zwischen 14 bis 64 Jährigen an, im Jahr 2010 Reisen über das Internet gebucht zu haben – eine Steigerung um über 2,3 Millionen gegenüber dem Vorjahr.

Auch der Markt der deutschsprachigen Internet-Singlebörsen dürfte 2010 nach Unternehmenseinschätzung weiter spürbar gewachsen sein.



Deutliches Wachstum bei Onlinewerbung

Nielsen Media Research geht für das Jahr 2010 in Deutschland von Bruttowerbeausgaben in Höhe von insgesamt 28,4 Milliarden Euro aus. Gegenüber dem Vorjahr entspricht das einer Steigerung um 2,5 Milliarden Euro oder rund 9,3 Prozent. Wich-

tigster Werbeträger war erneut das Fernsehen, das 2010 in Deutschland Bruttowerbeeinnahmen in Höhe von 10,9 Milliarden Euro (2009: 9,4 Milliarden Euro) erzielen konnte. Die deutschen Zeitungen auf Platz 2 erzielten Werbeeinnahmen von 5,4 Milliarden Euro (2009: 5,3 Milliarden Euro), gefolgt von den Publikumszeitschriften mit 3,6 Milliarden Euro (2009: 3,4 Milliarden Euro). Die Bruttowerbeaufwendungen für die von Nielsen erfasste klassische Online-Werbung ohne Affiliate- und Suchwortvermarktung beliefen sich 2010 auf 2,4 Milliarden Euro. Das Bruttowachstum gegenüber dem Vorjahr beträgt rund 0,6 Milliarden Euro oder rund 35 Prozent. Im Vorjahr hatte die Wachstumsrate noch rund 18 Prozent betragen.

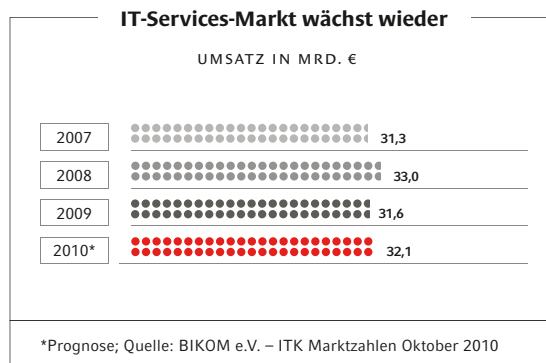
(siehe auch Diagramm rechte Seite oben)

Da sich die Schere zwischen Brutto- und Nettowachstum nach Unternehmenseinschätzung im Jahr 2010 nicht weiter geöffnet hat, liegt die Nettowachstumsrate in Prozent auf ähnlichem Niveau.

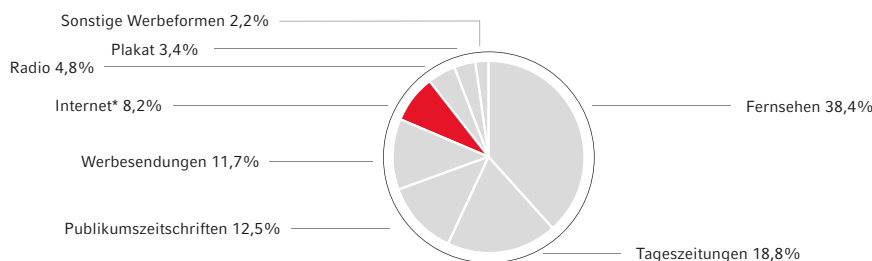
IT-Services mit stabilem Marktvolumen

Der deutsche IT-Services-Markt erreichte nach Prognose des Bundesverbands Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) im Jahr 2010 ein Marktvolumen von 32,1 Milliarden Euro und damit rund 1,4 Prozent über dem Wert des Vorjahres.

Der Vorstand hält diese Einschätzung für realistisch.



Anteil der Werbeträger am Gesamtmarkt 2010



* klassische Online-Werbung ohne Affiliate und Suchwortvermarktung, Quelle: Nielsen Media Research, Brutto-Werbependings 2010

4. Wesentliche Maßnahmen und Ereignisse

Geschäftsbereich Transactions

Die TOMORROW FOCUS AG veräußert ihre Anteile an der Playboy Deutschland Publishing GmbH

Der Vorstand der TOMORROW FOCUS AG hat am 1. Oktober 2010 mit Genehmigung des Aufsichtsrats ein Angebot der Focus Magazin Verlag GmbH, einer 100prozentigen Tochtergesellschaft der Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, zur Übernahme der 50,39 Prozent der Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH angenommen. Innerhalb der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH sind die Print- und Onlineaktivitäten des deutschsprachigen PLAYBOY gebündelt. Die Veräußerung der Anteile trat nach erfolgter kartellrechtlicher Zustimmung mit Wirkung zum 31. Oktober 2010 in Kraft.

Aus dem Kaufpreis in Höhe von 6,2 Millionen Euro, der sich an einem Wertgutachten einer unabhängigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft orientiert, ergab sich für den TOMORROW FOCUS KONZERN im vierten Quartal 2010 ein ergebniswirksamer Einmalertrag in Höhe von rund 5,8 Millionen Euro. Das Wertgutachten wurde unter Berücksichtigung der kurz vor Veräußerung erfolgten Lizenzverlängerung um zehn Jahre erstellt.

Geschäftsbereich Advertising

TOMORROW FOCUS AG übernimmt Finanzen100 GmbH vollständig

Die TOMORROW FOCUS AG übernahm mit Wirkung zum 10. November 2010 die noch ausstehenden Anteile an der FINANZEN100 GMBH in Höhe von insgesamt 40 Prozent von den Altgesellschaftern StS GmbH, Inobas GmbH und Gereon Steffens. Der Kaufpreis inklusive abgelöster Gesellschafterdarlehen beträgt 1 Million Euro.

Die FINANZEN100 GMBH betreibt das gleichnamige Finanz- und Börsenportal FINANZEN100.DE. Die TOMORROW FOCUS AG hält somit 100 Prozent der Anteile an der FINANZEN100 GMBH.

Oliver Eckert wird neben seiner neuen Funktion als Geschäftsführer der TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH weiterhin als Geschäftsführer der FINANZEN100 GMBH fungieren.

Geschäftsbereich Administration

Dr. Dirk Schmelzer wird Finanzvorstand der TOMORROW FOCUS AG

Im November 2010 wurde Dr. Dirk Schmelzer vom Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG mit Wirkung zum 1. Februar 2011 zum Finanzvorstand der Gesellschaft berufen. In dieser Funktion ist er für die Bereiche Finanzen, Controlling, Investor Relations und Personal verantwortlich.

Dr. Dirk Schmelzer war davor als Finanzgeschäftsführer der HanseNet GmbH in Hamburg tätig. Dort verantwortete er die Bereiche Rechnungswesen, Einkauf und Controlling. Vor seiner

Berufung zum Finanzgeschäftsführer der Hanse-Net war er drei Jahre Geschäftsführer und CFO der Telefónica Deutschland GmbH.

5. Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der TOMORROW FOCUS Gruppe

Ertragslage TOMORROW FOCUS Gruppe - deutliches Umsatz- und Ergebniswachstum auf Konzernebene

Der Konzernumsatz des TOMORROW FOCUS KONZERNS für das Geschäftsjahr 2010 erhöhte sich im Jahresvergleich um 39,1 Prozent von 92,2 Millionen Euro auf 128,2 Millionen Euro. Maßgeblich hierfür ist ein deutliches Umsatzwachstum in allen drei Geschäftssegmenten. So verbesserten sich der Umsatz des Transactions-Segments um 32,5 Prozent auf 85,5 Millionen Euro, der Umsatz des Advertising-Segments um 61,6 Prozent auf 31,9 Millionen Euro und der Umsatz des Technologies-Segments um 36,6 Prozent auf 10,8 Millionen Euro.

Das Konzernergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (Konzern-EBITDA) verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 24,0 Millionen Euro nach 12,6 Millionen Euro im Vorjahr (+89,6 Prozent).

Das operative Konzernergebnis vor Steuern und Zinsen (Konzern-EBIT) verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 15,9 Millionen Euro nach 8,9 Millionen Euro im Vorjahr (+78,5 Prozent).

Das Konzernfinanzergebnis des TOMORROW FOCUS KONZERNS verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf minus 2,8 Millionen Euro nach minus 4,2 Millionen Euro im Vorjahr. Wesentlicher Grund sind geringere Kreditzinszahlungen infolge reduzierter Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie eine um 0,7 Millionen reduzierte Auszahlung an die Minderheitsgesellschafter der HOLIDAYCHECK AG im Zuge der Gewinnausschüttung.

Das Konzernergebnis vor Steuern (Konzern-EBT) verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 13,1 Millionen Euro nach 4,7 Millionen Euro im Vorjahr (+ 181,4 Prozent).

Das Konzernergebnis nach Steuern verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 10,6 Millionen Euro nach 2,1 Millionen Euro im Vorjahr (+ 404,0 Prozent).

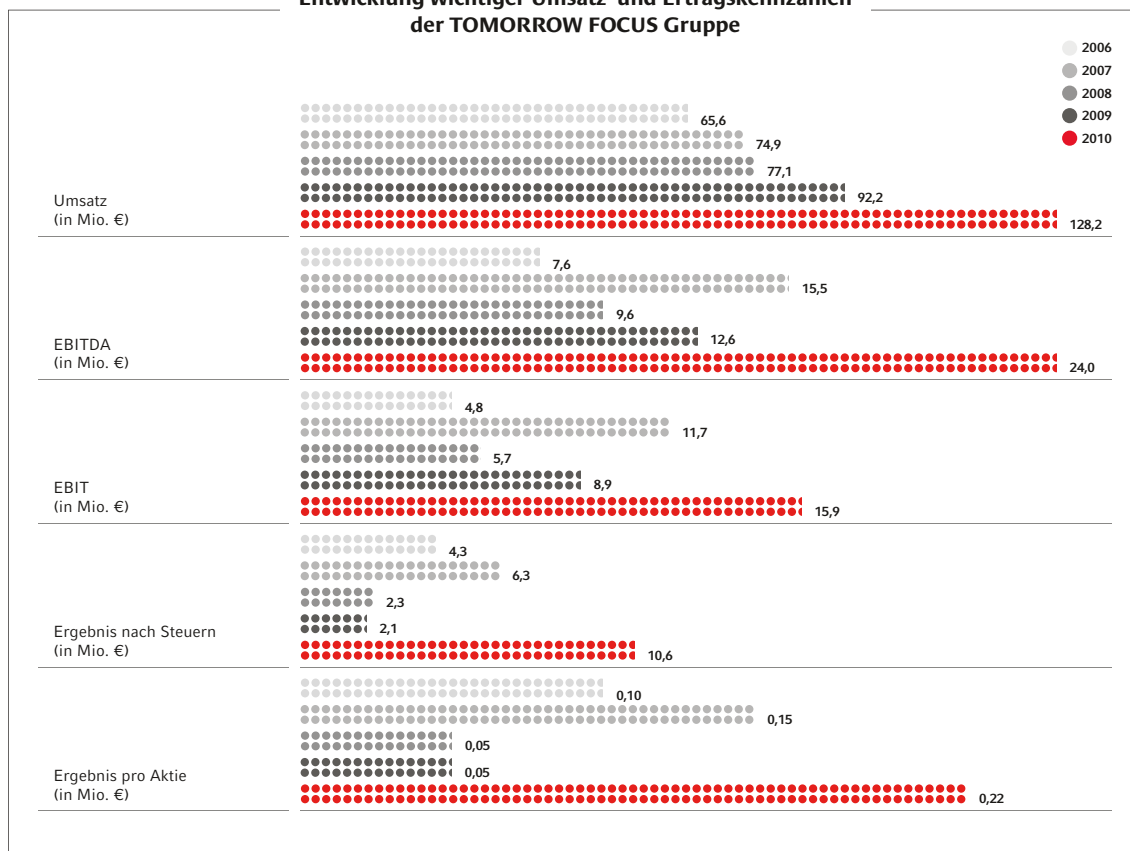
Das Gesamtkonzernergebnis verbesserte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 12,2 Millionen Euro nach 2,4 Millionen Euro im Vorjahr (+ 412,7 Prozent).

Das Konzernergebnis pro Aktie des Geschäftsjahres 2010 erhöhte sich auf 0,22 Euro nach 0,05 Euro im Vorjahr.

Maßgeblich für die positive Entwicklung der Ertragslage im Geschäftsjahr 2010 ist einerseits die verbesserte Ergebnissituation des Transactions-Segments, die gegenteilige Ergebniseffekte der Segmente Advertising und Technologies mehr als kompensierte. So verbesserte sich das EBITDA des Transactions-Segments im Jahresvergleich um 6,6 Millionen Euro auf 23,7 Millionen Euro und das EBIT um 6,0 Millionen Euro auf 22,3 Millionen Euro. Im Advertising-Segment verbesserte sich das EBITDA im Jahresvergleich zwar leicht um 0,1 Millionen Euro auf minus 1,0 Millionen Euro, das EBIT verschlechterte sich jedoch um 3,6 Millionen Euro auf minus 6,7 Millionen Euro. Verantwortlich sind im Wesentlichen einmalige Abschreibungen auf aktivierte, selbsterstellte Software in Höhe von 2,5 Millionen Euro. Im Technologies-Segment reduzierte sich das EBITDA um 0,4 Millionen Euro auf 1,3 Millionen Euro, das EBIT reduzierte sich um 0,5 Millionen Euro auf 0,4 Millionen Euro.

Zudem konnte die TOMORROW FOCUS AG im Zuge der Veräußerung ihrer Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH im Konzern einen Einmalertrag in Höhe von 5,8 Millionen Euro erzielen. Dies führte im Holding-Segment im Jahresvergleich zu einer Verbesserung des EBITDA um 5,1 Millionen Euro auf minus 0,1 Millionen Euro und des EBIT um 5,1 Millionen Euro auf minus 0,2 Millionen Euro. Bereinigt um die genannten einmaligen Sondereffekte erhöhte sich das Konzernergebnis pro Aktie des Geschäftsjahres 2010 auf 0,16 Euro nach 0,05 Euro im Vorjahr.

Entwicklung wichtiger Umsatz- und Ertragskennzahlen der TOMORROW FOCUS Gruppe



Erläuterung zu sonstigen Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung

Die sonstigen Erträge des TOMORROW FOCUS KONZERNS erhöhten sich im Geschäftsjahr 2010 auf 10 Millionen Euro nach 2,9 Millionen Euro im Vorjahr. Wesentlicher Grund war ein Einmalertrag in Höhe von 5,8 Millionen Euro im Zuge der Veräußerung der Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH.

Der Materialaufwand des TOMORROW FOCUS KONZERNS erhöhte sich im Geschäftsjahr 2010 auf 26,7 Millionen Euro nach 18,1 Millionen Euro im Vorjahr. Wesentlicher Grund ist die Vollkonsolidierung der ADJUG GRUPPE, die 2010 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zu einer Zunahme des Materialaufwands um 6,5 Millionen Euro führte. Der Materialaufwand bei PLAYBOY Deutschland Publishing reduzierte sich hingegen aufgrund des unterjährigen Verkaufs der Gesellschaft um 1,3 Millionen Euro.

Der Personalaufwand des TOMORROW FOCUS KONZERNS erhöhte sich im Jahresvergleich um rund 8,2 Millionen Euro auf 36,7 Millionen Euro. Hierfür ist im Wesentlichen die Aufstockung der Mitarbeiterzahl verantwortlich.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen erhöhten sich im Vergleich zum Vorjahr um 4,4 Millionen Euro auf 8,1 Millionen Euro. Grund sind im Wesentlichen einmalige Impairment-Abschreibungen auf selbsterstellte Software in Höhe von 2,5 Millionen Euro.

Die sonstigen Aufwendungen des TOMORROW FOCUS KONZERNS erhöhten sich im Jahresvergleich im Wesentlichen aufgrund gestiegener Vertriebsaufwendungen (+10,7 Millionen Euro) der ADJUG GRUPPE, der ELITEMEDIANET GMBH und der HOLIDAYCHECK AG um 13,5 Millionen Euro auf 52,2 Millionen Euro.

Die tatsächlichen Steuern erhöhten sich im Jahresvergleich um 0,3 Millionen Euro auf 2,4 Millionen Euro aufgrund von höheren Steuerzahlungen der HOLIDAYCHECK AG, die ein höheres steuerliches Ergebnis erreichte als im Vorjahr.

Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Nettozahlungsmittel aus betrieblicher Tätigkeit erhöhten sich im Geschäftsjahr 2010 gegenüber dem Vorjahr um 9,8 Millionen Euro auf 16,8 Millionen Euro. Grund ist im Wesentlichen ein um 8,8 Millionen Euro verbessertes Konzernergebnis nach Steuern.

Die für Investitionstätigkeit eingesetzten Nettozahlungsmittel reduzierten sich im Geschäftsjahr 2010 gegenüber dem Vorjahr um 36,1 Millionen Euro auf 4,1 Millionen Euro. Wesentlicher Grund sind reduzierte Nettozahlungsabflüsse aus dem Erwerb von Unternehmen. So wurden im Geschäftsjahr 2010 insgesamt 4,1 Millionen Euro für den Erwerb der ausstehenden Anteile an der FINANZEN100 GMBH und die verbleibenden Raten aus dem Kauf von 14 Prozent der Anteile an der HOLIDAYCHECK AG bezahlt. Im Vorjahr wurden hingegen insgesamt 34,9 Millionen Euro für die Aufstockung der Anteile an der ADJUG LTD. und der HOLIDAYCHECK AG sowie für den Erwerb der ausstehenden Anteile an der ELITEMEDIANET GMBH bezahlt. Zudem wirkten sich im Geschäftsjahr 2010 die Zahlungsmittelzuflüsse aus dem Verkauf der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH in Höhe von netto 5,1 Millionen Euro positiv aus.

Die Nettozahlungsmittel aus Finanzierungstätigkeit reduzierten sich im Geschäftsjahr 2010 gegenüber dem Vorjahr um 37,2 Millionen Euro auf minus 10,3 Millionen Euro. Wesentlicher Grund sind Zahlungsmittelabflüsse aus der Tilgung von Darlehen in Höhe von 9,0 Millionen Euro. Im Vorjahr hatten sich hingegen Zahlungsmittelzuflüsse aus der Aufnahme eines Darlehens in Höhe von 12,8 Millionen Euro sowie aus Einzahlungen in Höhe von 16,6 Millionen Euro im Zuge einer Barkapitalerhöhung ergeben.

Die Zahlungsmittel am Ende des Geschäftsjahres erhöhten sich in Folge dessen von 14 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2009 auf 16,6 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2010.

Vermögenslage des TOMORROW FOCUS Konzerns

Ziele des Finanzmanagements

Das Hauptziel des Finanzmanagements des TOMORROW FOCUS KONZERNS ist die jederzeitige Sicherung der Liquidität zur Gewährleistung des täglichen Geschäftsbetriebs. Darüber hinaus wird die Optimierung der Rentabilität und damit verbunden eine möglichst hohe Bonität zur Sicherung einer günstigen Refinanzierung angestrebt.

Erläuterung der Kapitalstruktur

Auf der Aktivseite der Konzernbilanz reduzierten sich die langfristigen Vermögenswerte zum 31. Dezember 2010 gegenüber dem Vorjahreswert um 1,9 Prozent von 121,9 Millionen Euro auf 119,5 Millionen Euro. Dies ist im Wesentlichen auf eine Reduzierung der latenten Steuern um 3,4 Millionen Euro zurückzuführen.

Die kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich zum 31. Dezember 2010 gegenüber dem Vorjahreswert um 13 Prozent von 36,2 Millionen Euro auf 40,9 Millionen Euro. Ausschlaggebend war der Anstieg der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen aufgrund einer gesteigerten Geschäftstätigkeit um rund 3,2 Millionen Euro auf 20,0 Millionen Euro sowie der Anstieg der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente wegen geringerer Investitionen in Unternehmenserwerbe um 2,6 Millionen Euro auf 16,6 Millionen Euro.

Auf der Passivseite der Konzernbilanz erhöhte sich das nominelle Eigenkapital zum 31. Dezember 2010 gegenüber dem Vorjahreswert um 13,4 Prozent von 83,7 Millionen Euro auf 94,9 Millionen Euro. Grund ist die Reduzierung des Konzernbilanzverlusts aufgrund des positiven Gesamtergebnisses in Höhe von 12,2 Millionen Euro. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2010 erhöhte sich in diesem Zusammenhang auf 59,2 Prozent nach 52,9 Prozent im Vorjahr.

Die langfristigen Schulden zum 31. Dezember 2010 reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr von 36,1 Millionen Euro auf 30,5 Millionen Euro. Ausschlaggebend hierfür war die Reduzierung der Latenten Steuern um 3,1 Millionen Euro, die Reduzierung

der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aufgrund der Tilgung von Darlehen um 6,7 Millionen Euro. Gegenläufig wirkte sich der Anstieg der sonstigen Schulden um 4,9 Millionen Euro aus, der vor allem auf gestiegene Earn-out-Verpflichtungen zurückzuführen ist.

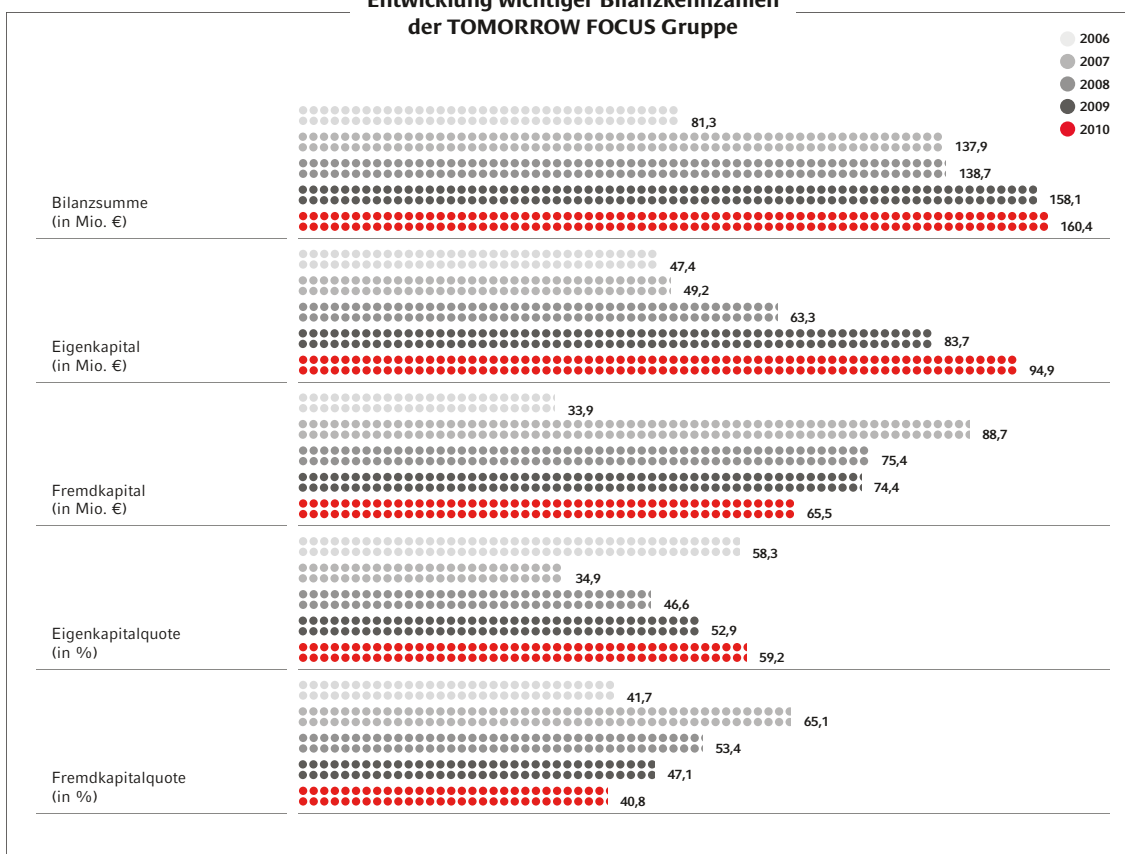
Die kurzfristigen Schulden zum 31. Dezember 2010 reduzierten sich gegenüber dem Vorjahr von 38,2 Millionen Euro auf 35,0 Millionen Euro. Wesentliche Gründe sind der Rückgang der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten um 2,8 Millionen Euro und der Übrigen sonstigen Schulden um 1,8 Millionen Euro, die den Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 1,7 Millionen Euro mehr als kompensierten. Der Rückgang der Übrigen sonstigen Schulden resultiert aus der Begleichung von Verpflichtungen gegenüber

HOLIDAYCHECK-Altgesellschaftern. Der Rückgang der Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten ist auf die Tilgung von Darlehen zurückzuführen. Die erhöhten Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen erklären sich im Wesentlichen durch eine gesteigerte Geschäftstätigkeit.

In Summe reduzierten sich die gesamten Schulden um 11,9 Prozent auf 65,5 Millionen Euro.

Die Bilanzsumme zum 31. Dezember erhöhte sich im Jahresvergleich von 158,1 Millionen Euro auf 160,4 Millionen Euro. Die Bilanzrelationen haben sich positiv entwickelt. So verschoben sich die Kapitalrelationen in Richtung einer erhöhten Eigenkapitalisierung. Zudem werden die langfristigen Vermögenswerte vollständig durch Eigenkapital und langfristige Schulden gedeckt.

Entwicklung wichtiger Bilanzkennzahlen
der TOMORROW FOCUS Gruppe



Beispiel finanzieller Leistungsindikatoren des TOMORROW FOCUS Konzerns

KENNZAHLEN	BERECHNUNG	2010	2009
Umsatzrendite	Gesamtkonzernergebnis/Konzernumsatz	8,2%	2,3%
Eigenkapitalrendite	Gesamtkonzernergebnis/Eigenkapital	11,1%	2,5%

Finanzielle Leistungsindikatoren

Zur Steuerung und Überwachung der Entwicklung der einzelnen Tochtergesellschaften analysiert die TOMORROW FOCUS AG Umsatz, Rohertrag, betriebliche Aufwendungen und Betriebsergebnis und vergleicht diese Kennzahlen mit der ursprünglichen Planung sowie mit dem zweimal im Jahr zu erstellenden Forecast. Darüber hinaus werden zur Unternehmenssteuerung des TOMORROW FOCUS KONZERNS regelmäßig externe Indikatoren wie Inflationsraten, Zinsniveau, allgemeine Konjunkturentwicklung und Geschäftsentwicklung innerhalb der Absatzmärkte sowie Prognosen hierzu herangezogen. Ferner wird die Entwicklung von Umsatz- und Eigenkapitalrendite jeweils im Vergleich zu den Vorjahreswerten betrachtet. Wie aus dem nachfolgenden Einzelvergleich ersichtlich ist, konnten beide Werte deutlich gesteigert werden (siehe Tabelle oben).

Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

Neben einer effizienten und gut geführten Organisation haben die nachfolgend dargestellten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren entscheidenden Anteil am nachhaltigen Erfolg der TOMORROW FOCUS GRUPPE.

Kundenzufriedenheit:

Die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse ist für die TOMORROW FOCUS GRUPPE elementarer Bestandteil des Denkens und Handelns. Das Ziel ist die Schaffung eines optimalen Mehrwerts für die Kunden. Dies soll durch eine genaue, pünktliche, hochwertige und gleichzeitig flexible und kostenbewusste Arbeitsweise, die nie die Interessen der Kunden außer Acht lässt, erreicht werden. Die Kundenzufriedenheit wird aufgrund der unterschiedlichen Kundenstruktur dezentral von den einzelnen Geschäftsbereichen gemessen. So führt der Onlinevermarkterkreis (OVK) jährlich im Auftrag seiner Mitglieder, zu denen auch

TOMORROW FOCUS zählt, eine detaillierte Umfrage zur Zufriedenheit der Kunden durch. Die Ergebnisse der Erhebung, die aus vertragsrechtlichen Gründen nicht veröffentlicht werden dürfen, werden von TOMORROW FOCUS intensiv ausgewertet. Anschließend werden Maßnahmen zu einer weiteren Verbesserung der Kundenzufriedenheit beschlossen und umgesetzt.

Ferner wurde HOLIDAYCHECK als erste Hotelbewertungsplattform mit einem Zertifikat des TÜV Süd ausgezeichnet und in zahlreichen Vergleichstests, u.a. im Januar 2010 von Stiftung Warentest, zum Testsieger erklärt.

Das Partnervermittlungsportal ElitePartner wurde ebenfalls mit einem Zertifikat des TÜV Süd ausgezeichnet.

Seit dem Geschäftsjahr 2010 wird darüber hinaus jährlich jeweils eine zentral gesteuerte Kundenzufriedenheitsanalyse für wichtige B2C-Marken der TOMORROW FOCUS GRUPPE, wie HOLIDAYCHECK, ELITEPARTNER, FOCUS ONLINE, JAMEDA.DE und FINANZEN100 durchgeführt. Ab dem Geschäftsjahr 2011 werden darüber hinaus auch wichtige B2B-Marken, wie CELLULAR und TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES jeweils einer zentral gesteuerten Kundenzufriedenheitsanalyse unterzogen.

Qualifikation der Mitarbeiter:

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE verdient ihr Geld hauptsächlich mit dem Know-how ihrer Mitarbeiter. Daher werden alle Mitarbeiter nicht nur gefordert, sondern auch gezielt gefördert. Alle Mitarbeiter werden daher darin unterstützt, ihre persönlichen und fachlichen Kompetenzen laufend zu erweitern, mit dem Ziel, ihre Potenziale voll zu entfalten.

So werden diverse Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte angeboten, die deren Weiterqualifikation unterstützen und deren Verbundenheit zum Unternehmen stärken sollen. Zudem finden zwischen Mitarbeitern und Vorge-

setzten jährlich Zielvereinbarungs- und Feedback-Gespräche (ZUF) statt.

Als Rahmen dient eine Unternehmenskultur, die von kreativen Freiräumen, flachen Hierarchien sowie offener und konstruktiver Kommunikation geprägt ist.

Qualität der Produkte und Dienstleistungen:

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE hat den Anspruch, ihre Produkte und Dienstleistungen durch ein hohes Maß an Qualität und eine absolute Kundenorientierung zu erstellen. Daher werden die Mitarbeiter der Gruppe regelmäßig intern weitergebildet. Ferner werden einzelne Unternehmen und Geschäftsbereiche der TOMORROW FOCUS GRUPPE regelmäßig durch externe Prüfer im Hinblick auf die Qualität der erbrachten Leistungen kontrolliert. Beispielsweise wurden die Webseiten www.holidaycheck.de und www.elitepartner.de dank geprüfter Qualität, Sicherheit und Transparenz mit dem s@fer shopping Zertifikat des TÜV Süd ausgezeichnet. Um langfristig erfolgreich zu sein, ist der fortwährende Einsatz von Innovationen zur Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen entscheidend.

Kenntnis der Märkte:

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die nachhaltige Entwicklung der TOMORROW FOCUS GRUPPE war und ist in zunehmendem Maße ein fundiertes Wissen über die für das Unternehmen relevanten Märkte. Die TOMORROW FOCUS GRUPPE ist daher bestrebt, Positionen innerhalb der Gruppe mit möglichst fach- und branchenkundigen Mitarbeitern zu besetzen und diese regelmäßig weiterzubilden. Darüber hinaus werden auf den Multimediabereich spezialisierte Beratungsunternehmen zur Analyse der relevanten Märkte herangezogen.

Weitere Hinweise

Bei der FINANZEN100 GMBH, deren alleiniger Gesellschafter seit dem 10. November 2010 die TOMORROW FOCUS AG ist, entfällt seit diesem Zeitpunkt der Ausweis der Minderheiten.

6. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE verfügt mit der TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH über eine Beteiligung, die einen bedeutenden Teil der Ent-

wicklungen für das Advertising-Segment entweder selbst erstellt oder begleitend beauftragt. In den Segmenten Transactions und Technologies finden die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten dezentral innerhalb der Gesellschaften selbst statt. Die Entwicklungskosten werden dabei als selbsterstellte Software aktiviert. Die verbleibenden Entwicklungskosten werden im Materialaufwand ausgewiesen.

7. Vergütungsbericht

Vergütungsbericht des Vorstands

Die Gesamtstruktur der Vorstandsvergütung wird vom gesamten Aufsichtsrat festgelegt. Es besteht daher kein Ausschuss innerhalb des Aufsichtsrats, der sich mit der Vergütung der Vorstandsmitglieder befasst. Die Festlegung der Vergütung des Vorstands orientiert sich an der Größe und Ausrichtung des Unternehmens sowie an seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage. Darüber hinaus ist sie so bemessen, dass sie wettbewerbsfähig ist und somit Anreize für eine engagierte und erfolgreiche Arbeit in einem dynamischen Umfeld bietet.

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich aus einem erfolgsunabhängigen Fixum sowie aus einer variablen, erfolgsabhängigen zwischen 20 Prozent und 35 Prozent zusammen. Diese ist wiederum zu rund einem Drittel von einer leistungsbezogenen, also von individuellen Zielen abhängigen Komponente und zu rund zwei Dritteln von einer gewinnabhängigen Komponente abhängig. Beide Komponenten werden jährlich neu vom Aufsichtsrat festgelegt. Zudem wird ein Firmenwagen gestellt. Weitere Komponenten bestehen nicht.

Die derzeitigen Vorstandsverträge von Stefan Winners und Christoph Schuh sehen zur Berechnung der variablen Vergütung keine mehrjährige Bemessungsgrundlage vor. Aufgrund der kurzfristig zu steuernden Geschäftsmodelle der TOMORROW FOCUS AG liegt der Fokus vor allem auf dem Erreichen der vereinbarten Jahresziele.

Die Hauptversammlung vom 1. Juni 2006 hat mit qualifizierter Mehrheit beschlossen, von der sogenannten Opting-out-Klausel Gebrauch zu machen. Damit ist die TOMORROW FOCUS AG bis einschließlich des Geschäftsjahres 2010 von der gesetzlichen Verpflichtung der individualisierten Offenlegung befreit.

Die Summe der Zahlungen an den Vorstand

belaufen sich im Geschäftsjahr 2010 auf 1,105 Millionen Euro (Vorjahr: 0,996 Millionen Euro). Darin enthalten sind feste Bezüge in Höhe von 0,726 Millionen Euro und variable Bezüge in Höhe von 0,378 Millionen Euro.

Aktienbesitz des Vorstands

Herr Stefan Winners hielt zum 31. Dezember 2010 insgesamt 163.816 TOMORROW FOCUS Aktien. Dies entspricht etwa 0,31 Prozent der Aktien der TOMORROW FOCUS AG.

Herr Christoph Schuh hielt zum 31. Dezember 2010 insgesamt 162.300 TOMORROW FOCUS Aktien. Dies entspricht etwa 0,31 Prozent der Aktien der TOMORROW FOCUS AG.

Der TOMORROW FOCUS AG sind im Geschäftsjahr 2010 keine Wertpapiertransaktionen von Mitgliedern des Vorstands gemäß §15a des Wertpapierhandelsgesetzes gemeldet worden.

Sonstige Angaben zum Vorstand

Die Mitglieder von Organen der TOMORROW FOCUS AG sowie alle Organe der verbundenen Unternehmen werden von der TOMORROW FOCUS AG von Ansprüchen Dritter im gesetzlich zulässigen Rahmen freigestellt. Zu diesem Zweck unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder und leitende Angestellte (D&O-Versicherung). Sie deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Führungstätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird. Die genannte D&O-Versicherung sieht

für Vorstandsmitglieder einen Selbstbehalt in Höhe von 0,55 Millionen Euro vor.

Es bestehen ferner keine Versorgungszusagen für Vorstandsmitglieder.

Vergütungsbericht des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats der TOMORROW FOCUS AG ist in § 16 der Satzung der TOMORROW FOCUS AG geregelt. Die Vergütung setzt sich aus einer Grundvergütung und einer variablen Vergütung zusammen. Die Grundvergütung beträgt 10.000 Euro, für den Aufsichtsratsvorsitzenden das Doppelte. Die variable Vergütung ist von der Entwicklung des Aktienkurses der Gesellschaft abhängig und bemisst sich wie folgt:

Variable Vergütung = Grundvergütung * (Aktienkurs Geschäftsjahresende : Aktienkurs Geschäftsjahresanfang)² - Grundvergütung

Die nach der vorgenannten Formel ermittelte variable Vergütung kann das Dreifache der Grundvergütung nicht übersteigen und mindert im Fall eines negativen Betrags die Grundvergütung nicht.

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2010 beträgt daher wie folgt: Des Weiteren entstanden der Gesellschaft Aufwendungen aus einem Dienstverhältnis mit einer Rechtsanwaltskanzlei, der ein Aufsichtsratsmitglied als Partner angehört, in Höhe von 7 TEuro (Vorjahr: 34 TEuro).

Vergütung des Aufsichtsrats

	GRUNDVERGÜTUNG in €	VARIABLE VERGÜTUNG in €	GESAMT in €
Dr. Paul-Bernhard Kallen (Vorsitzender)	20.000	2.919,04	22.919,04
Dr. Andreas Rittstieg (stellv. Vorsitzender)	10.000	1.459,52	11.459,52
Prof. Dr. Stefan Leberfinger	10.000	1.459,52	11.459,52
Helmut Markwort	10.000	1.459,52	11.459,52
Jean-Paul Schmetz	10.000	1.459,52	11.459,52
Martin Weiss	10.000	1.459,52	11.459,52

Transaktionen des Aufsichtsrats mit TOMORROW FOCUS Aktien im Geschäftsjahr 2010

MELDEPFLICHTIGE PERSON	DATUM DES GESCHÄFTS	TRANSAKTION	BÖRSENPLATZ	ANZAHL	PREIS PRO STÜCK in €
Dr. Paul-Bernhard Kallen	19.04.2010	Kauf von Aktien	außerbörslich	10.800	3,56
	19.04.2010	Kauf von Aktien	Xetra	3.900	3,509
	20.04.2010	Kauf von Aktien	Xetra	11.829	3,50
Helmut Markwort	19.05.2010	Kauf von Aktien	außerbörslich	6.000	3,23965
Martin Weiß	20.10.2010	Kauf von Aktien	außerbörslich	150.000	3,50
FamCare GmbH*	02.09.2010	Kauf von Aktien	Frankfurt	12.396	3,25
	03.09.2010	Kauf von Aktien	Frankfurt	7.604	3,25

* Dem Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Paul-Bernhard Kallen werden gemäß § 15a Abs. 3 WpHG Aktien der TOMORROW FOCUS AG im Besitz der FamCare GmbH zugerechnet. Wertpapiertransaktionen der FamCare GmbH mit diesen Aktien unterliegen daher der Meldepflicht nach § 15a Abs. 1 WpHG.

Aktienbesitz des Aufsichtsrats

Der Gesamtbesitz aller vom Aufsichtsrat direkt oder indirekt gehaltenen Aktien der TOMORROW FOCUS AG lag am Ende des Geschäftsjahres 2010 bei insgesamt 3.229.989 Aktien. Zwei Aufsichtsratsmitglieder lagen über der für die individuelle Berichterstattung festgelegten Grenze von 1 % der ausgegebenen Aktien. 1.783.475 Aktien entfielen auf Helmut Markwort, 1.004.779 Aktien (davon 481.250 indirekt) auf Dr. Paul-Bernhard Kallen. Auf die übrigen Aufsichtsratsmitglieder entfielen 441.735 Aktien.

Der TOMORROW FOCUS AG sind im Geschäftsjahr 2010 folgende Wertpapiertransaktionen von Mitgliedern des Aufsichtsrats gemäß § 15a des Wertpapierhandelsgesetzes gemeldet worden (siehe Tabelle oben).

Sonstige Angaben zum Aufsichtsrat

Die TOMORROW FOCUS AG unterhält für die Mitglieder des Aufsichtsrats eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung ohne Selbstbehalt (D&O-Versicherung). Weitere Informationen zu dieser Versicherung finden Sie unter „Sonstige Angaben zum Vorstand“ als Bestandteil dieses Vergütungsberichts.

Sonstiges

Es bestehen innerhalb der TOMORROW FOCUS AG keine Aktienoptionsprogramme oder ähnliche wertpapierorientierten Anreizsysteme für Vorstand, Aufsichtsrat oder sonstige Mitarbeiter.

8. Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte die gesamte TOMORROW FOCUS GRUPPE 562 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent). 2009 waren im Jahresdurchschnitt in der TOMORROW FOCUS GRUPPE 452 Mitarbeiter (Vollzeitäquivalent) beschäftigt. Die TOMORROW FOCUS AG selbst beschäftigte im Jahresdurchschnitt 15 Mitarbeiter (Vorjahr: 15 Mitarbeiter).

Die Mitarbeiter der TOMORROW FOCUS GRUPPE waren in folgenden Bereichen tätig:
Siehe Diagramm nächste Seite oben.

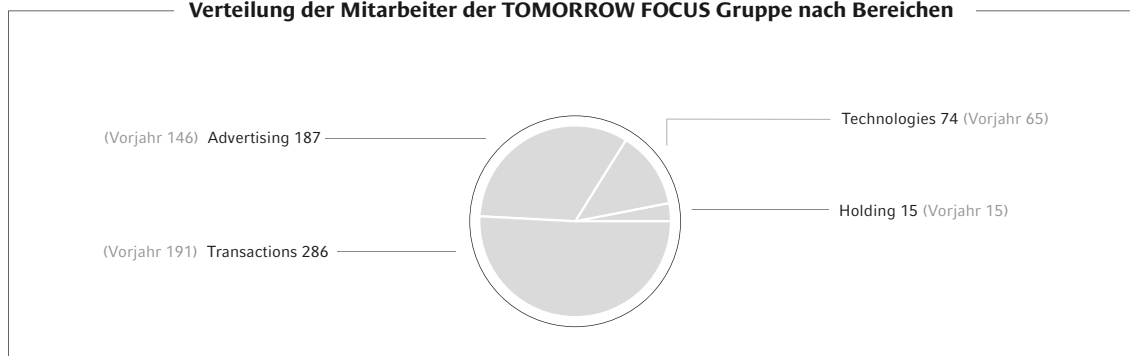
Der Personalaufwand des TOMORROW FOCUS KONZERNS im Geschäftsjahr 2010 betrug 36,7 Millionen Euro nach 28,5 Millionen Euro im Vorjahr.

9. Vorgänge von besonderer Bedeutung nach dem Bilanzstichtag**TOMORROW FOCUS AG übernimmt jameda GmbH vollständig**

Die TOMORROW FOCUS AG hat mit beurkundetem Vertrag vom 28. Januar 2011 die noch ausstehenden Anteile an der JAMEDA GMBH erworben. In diesem Zuge wurde Dr. Philipp Goos zum Geschäftsführer der Gesellschaft berufen. Die JAMEDA GMBH betreibt das gleichnamige Arztbewertungsportal jameda.de.

Die ausstehenden Anteile in Höhe von 49,01 Prozent wurden von der Focus Magazin Verlag GmbH

Verteilung der Mitarbeiter der TOMORROW FOCUS Gruppe nach Bereichen



erworben. Der Kaufpreis inklusive abgelöster Gesellschafterdarlehen beträgt 0,85 Millionen Euro. Die TOMORROW FOCUS AG hält somit 100 Prozent der Anteile an der JAMEDA GMBH.

Naturkatastrophe in Japan

Der Vorstand der TOMORROW FOCUS AG sieht derzeit keine relevanten unmittelbaren Auswirkungen der aktuellen Naturkatastrophe in Japan auf das operative Geschäft der TOMORROW FOCUS GRUPPE.

10. Risikobericht

Das Risikomanagementsystem der TOMORROW FOCUS Gruppe

Als Holdingunternehmen ist die TOMORROW FOCUS GRUPPE aufgrund der breit gefächerten Geschäftstätigkeit der einzelnen Unternehmen der Gruppe verschiedenen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken können dazu führen, dass finanzielle, operative oder strategische Unternehmensziele der gesamten Unternehmensgruppe nicht wie geplant erreicht werden. Es ist daher für den langfristigen Unternehmenserfolg der TOMORROW FOCUS GRUPPE erforderlich, Risiken zu identifizieren, zu analysieren und durch geeignete Gegenmaßnahmen zu beseitigen oder zumindest zu begrenzen.

Bericht und Erläuterungen gemäß § 315 Absatz 2 Nr. 5 und § 289 Abs. 5 HGB

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE hat ein umfassendes Risikomanagementsystem etabliert. Das Risikomanagementsystem ist dabei in das wertorientierte Führungs- und Planungssystem des Konzerns eingebettet. Es ist integraler Bestandteil des gesamten Planungs-, Steuerungs- und Berichterstattungsprozesses in allen relevanten rechtlichen Einheiten und

Zentralfunktionen und zielt darauf ab, wesentliche und bestandsgefährdende Risiken systematisch zu identifizieren, zu beurteilen, zu kontrollieren und zu dokumentieren. Die Risikoeinschätzung erfolgt prinzipiell für einen zweijährigen Planungszeitraum, wenngleich die TOMORROW FOCUS AG in den Diskussionen zur Ableitung der mittelfristigen und strategischen Ziele auch längerfristige Risiken identifiziert und überwacht. Dabei werden, unter Berücksichtigung definierter Risikokategorien, Risiken der Geschäftsfelder und der operativen Einheiten, der assoziierten Unternehmen sowie der zentralen Bereiche identifiziert und bezüglich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe bewertet. Die Bewertung der Schadenshöhe erfolgt in der Regel mit Blick auf die Auswirkungen der Risiken auf das EBIT. Kommunikation und Berichterstattung über relevante Risiken werden durch vom Management festgelegte Wertgrenzen gesteuert. Aufgabe der Verantwortlichen ist es auch, Maßnahmen zum Vermeiden, Reduzieren und Absichern von Risiken zu entwickeln und gegebenenfalls zu initiieren. Im Rahmen unterjähriger Controllingprozesse werden die wesentlichen Risiken sowie eingeleitete Gegenmaßnahmen überwacht. Zusätzlich zu Regelberichterstattung gibt es für unerwartet auftretende Risiken eine konzerninterne Berichterstattungspflicht. Das zentrale Risikomanagement berichtet regelmäßig über die identifizierten Risiken an den Vorstand und den Aufsichtsrat. Das Risikomanagementsystem ermöglicht es dem Vorstand, wesentliche Risiken frühzeitig zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen einzuleiten. Die Interne Revision beurteilt durch zielgerichtete Prüfungen die Effektivität des Risikomanagementsystems, wie es im Risikomanagementhandbuch definiert ist, prüft in Stichproben die Einhaltung ge-

setzlicher Rahmenbedingungen bzw. konzerneinheitlicher Richtlinien und initiiert bei Bedarf entsprechende Maßnahmen.

Die Zielsetzung des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess besteht darin, die Ordnungsmäßigkeit und Wirksamkeit der Rechnungslegung und Finanzberichterstattung sicherzustellen. Es ist integraler Bestandteil der Rechnungslegungs- und Finanzberichterstattungsprozesse im TOMORROW FOCUS KONZERN. Soweit Rechnungslegungsprozesse auf Dienstleister ausgelagert sind, werden deren Kontroll- und Risikomanagementsysteme auf die besonderen Anforderungen unserer Gesellschaft abgestimmt und von uns laufend überwacht.

Die Systeme werden durch ein feinmaschiges Netzwerk installierter Kontrollen gestützt. Das interne Kontrollsystem wurde unter der Aufsicht und Verantwortung des Vorstands implementiert. Es ist so ausgestaltet, dass mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist, dass:

- die Finanzberichterstattung zuverlässig ist und die Erstellung des Konzernabschlusses in Übereinstimmung mit Gesetzen, Normen sowie mit den internationalen Rechnungslegungsgrundsätzen, den International Financial Reporting Standards (IFRS), stehen;
- die Vollständigkeit der Finanzberichterstattung gegeben ist;
- die Autorisierungsprozesse eingehalten werden und zeitnah erfolgen;
- das Vier-Augen-Prinzip bei der Zuweisung von IT-Rechnungslegungssystemen gelebt wird und nur autorisierte Personen Zugriffsberechtigungen für kritische Funktionen besitzen;
- das Prinzip der Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip im Rahmen der Abschlusserstellung eingehalten wird;
- sämtliche Transaktionen zeitnah und termingerecht erfasst werden, um eine planmäßige Abschlusserstellung zu gewährleisten;

- konzerninterne Transaktionen vollständig erfasst, abgestimmt und eliminiert werden;

- bilanzierungsrelevante und angabepflichtige Sachverhalte aus getroffenen Vereinbarungen identifiziert und korrekt im Abschluss abgebildet werden;

Für die Beurteilung des internen Kontrollsystems wurden die Prozesse auf Ebene der einzelnen rechtlichen Einheiten aufgenommen, insofern sie für die Konzernberichterstattung wesentlich sind. Den Kontrollzielen wurden die implementierten Kontrollen gegenübergestellt und im Rahmen einer Selbstbeurteilung bewertet. Die Systeme werden fortlaufend auf bestehende Wirksamkeit überprüft, kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Die Einhaltung und Aktualität des internen Kontrollsystems wird durch systematische Überprüfung überwacht. Die Ergebnisse der rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollen werden in einem Bericht zusammengefasst und direkt an den Vorstand und den Aufsichtsrat berichtet.

Im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess kann das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem jedoch – unabhängig von der Sorgfalt seiner Ausgestaltung – nur eine relative, aber keine absolute Sicherheit bieten, dass die Ziele der Finanzberichterstattung erreicht und wesentliche Falsch Aussagen in der Rechnungslegung aufgedeckt und vermieden werden.

Ökonomische Risiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Unsicherheiten, ausgelöst durch Veränderungen der politischen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Situation, können sich negativ auf die Geschäfte und die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der TOMORROW FOCUS GRUPPE auswirken. Deutschland sowie Mittel- und Westeuropa, als Kernabsatzmärkte der TOMORROW FOCUS GRUPPE haben sich in der Vergangenheit zwar als relativ stabile Wirtschaftsräume erwiesen, die dort tätigen Unternehmen hervorragende Entwicklungschancen ermöglichten. Mittel- und Westeuropa erlebten 2009 jedoch die schlimmste Wirtschaftskrise seit Ende des Zweiten Weltkriegs, die nun zu stark steigenden Verschuldungsquoten der Staaten der Europäischen Union

führt. Es bleibt abzuwarten, mit welchen Maßnahmen dieser Verschuldungsproblematik seitens der einzelnen Staaten und der Europäischen Union begegnet wird. Als Folge dieser Maßnahmen kann es durchaus zu gravierenden politischen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Umbrüchen kommen, die sich massiv auf die dort tätigen Unternehmen, so auch auf die TOMORROW FOCUS GRUPPE, auswirken könnten.

Auch Naturkatastrophen, Krankheitsepidemien oder Terrorangriffe können wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Unsicherheiten zur Folge haben. Diese können sich wiederum negativ auf die lokale, regionale, aber auch die weltweite Wirtschaft auswirken und sowohl die Investitionsentscheidungen als auch die Investitionsbereitschaft der Kunden der TOMORROW FOCUS GRUPPE beeinträchtigen. Die durch solche Ereignisse in den vergangenen Jahren eingetretenen Konjunkturabschwächungen waren jedoch zumeist nur von kurzer Dauer und daher nicht von nachhaltiger Bedeutung für den Geschäftsverlauf. Gleichwohl ist zu betonen, dass ein Ereignis wie beispielsweise der Ausbruch einer weltweiten Grippe-Pandemie einhergehend mit hohen Todeszahlen äußerst gravierende Auswirkungen auf die Weltwirtschaft haben kann, dem sich einzelne Unternehmen nur schlecht entziehen können. Terrorangriffe, insbesondere solche, die die Infrastruktur des Internets als Ziel haben, können sich ebenfalls merklich auf die Ergebnisse der TOMORROW FOCUS GRUPPE, bis hin zur Existenzbedrohung, auswirken. Eine belastbare Wahrscheinlichkeitsabschätzung ist hier nicht möglich.

Marktrisiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die Märkte, in denen die TOMORROW FOCUS GRUPPE tätig ist, unterliegen wegen fortwährender Einführung innovativer Technologien schnellen und wesentlichen Änderungen. Um die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden in diesen Märkten zu erfüllen, entwickelt die TOMORROW FOCUS GRUPPE fortwährend neue beziehungsweise passt bestehende Produkte und Dienstleistungen an.

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE verfügt heute über drei Standbeine, die die Abhängigkeit von der Entwicklung einzelner Absatzmärkte reduzieren. Im Detail sind dies das durch Transaktionserlöse gene-

rierte Geschäft mit privaten Endkunden im Bereich Transactions, das durch Werbeerlöse generierte Geschäft mit gewerblichen Kunden im Bereich Advertising und das durch IT-Dienstleistungserlöse generierte Geschäft mit gewerblichen Kunden im Bereich Technologies. Die Bereiche Transactions und Advertising nehmen dabei eine dominierende Stellung ein.

Geschäftsbereich Transactions

Eine allgemeine Kaufzurückhaltung der vornehmlich privaten Kunden in diesem Geschäftsbereich kann negative Konsequenzen auf die weitere Geschäftsentwicklung, bis hin zur Existenzbedrohung für das gesamte Unternehmen, haben. Mögliche Ursachen können sein: zunehmender, starker Wettbewerb, der Eintritt neuer Wettbewerber, z.B. durch Google oder Facebook, oder neue Technikinnovationen, die die eigenen Angebote bedrohen. Um diese Risiken zu reduzieren, setzt die TOMORROW FOCUS GRUPPE unter anderem auf bekannte, etablierte Marken, sowie auf ein regelmäßiges Markt-screening.

Bei HOLIDAYCHECK kann zudem eine vorübergehende oder gar längerfristige zurückhaltende Reiseaktivität, z. B. als Folge von Naturkatastrophen, politischer Unruhen in beliebten Reisegebieten, terroristischer Akte, stark steigender Energiepreise oder einer Rezession die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der HOLIDAYCHECK AG und der gesamten TOMORROW FOCUS GRUPPE sehr negativ beeinflussen.

Des Weiteren ergeben sich für den Geschäftsbereich Transactions, hier insbesondere für HOLIDAYCHECK und Elitemedianet, Kostenrisiken im Falle stark erhöhter Marketingaufwendungen für Fernsehwerbung und für sogenanntes Search Engine Marketing (SEM), insbesondere über Google. Da beide Unternehmen im Rahmen ihrer Marketingaktivitäten intensiv die Marketinginstrumente Fernsehwerbung und SEM nutzen, würde eine deutliche Preisanhebung durch Fernsehsender oder durch Google die Ergebnissituation des Geschäftsbereichs Transactions und der gesamten TOMORROW FOCUS GRUPPE negativ beeinflussen.

Viele Internetnutzer suchen heutzutage nicht mehr direkt auf etablierten Internetportalen, wie focus ONLINE, nach Nachrichten und sonstigen Informationen, sondern über Suchmaschinen, insbesondere über den Marktführer Google. Entsprechend hat die Bedeutung der sogenannten Suchmaschinenoptimierung oder Search Engine Optimization (SEO) an Bedeutung gewonnen. Diese dient dazu, Webseiten bei betreffenden Suchbegriffen in den Ergebnisseiten von Suchmaschinen auf höheren Rängen erscheinen zu lassen. Ein höherer Rang bedeutet in der Regel mehr Traffic, der sich wiederum positiv auf Werbe- und Geschäftserlöse auswirken kann. Eine Suchmaschinenoptimierung ist daher für die Internetportale der Geschäftsbereiche Transactions und Advertising von großer wirtschaftlicher Bedeutung. Änderungen im Suchalgorithmus von Suchmaschinenanbietern wie Google können jederzeit dazu führen, dass die Internetportale der Geschäftsbereiche Transactions und Advertising im Rang vorübergehend oder gar langfristig zurückfallen und damit weniger Traffic über Suchmaschinen generieren. Dies kann die Umsatz- und Ergebnissituation der beiden Geschäftsbereiche und damit der gesamten TOMORROW FOCUS GRUPPE in erheblichem Maße negativ beeinflussen.

Geschäftsbereich Advertising

Über den Geschäftsbereich Advertising zählt die TOMORROW FOCUS GRUPPE zu den bedeutendsten Online-Vermarktern in Deutschland. Nach einem in den vergangenen Jahren recht beständigen Aufschwung im Online-Werbemarkt, zeigte sich 2008 und 2009 aufgrund des Konjunkturabschwungs sowie aufgrund dominanter Marktteilnehmer wie Google eine vorübergehende Zurückhaltung bei der Buchung von grafischer Onlinewerbung (Displaywerbung), die zu einem Preisrückgang führte. Zwar zeigte sich im Geschäftsjahr 2010 wieder eine spürbare Belebung der Buchungen von Displaywerbung, es ist aber nicht auszuschließen, dass ein erneuter, deutlicher Konjunkturabschwung, weiter zunehmender Wettbewerb, z.B. durch Google oder Facebook, oder geringere Zugriffe auf vermarktete Websites trotz hoher Markteintritts-Barrieren in Zukunft erneut zu geringeren Einnahmen und damit zu weiteren Verlusten führen können. Aufgrund des zuletzt sehr volatilen Online-Marktes kann dieses Szenario trotz erfolgreicher Neukunden-

gewinnung der jüngsten Vergangenheit und der genannten Auftragsbelebung zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Geschäftsbereich Technologies

Der Geschäftsbereich Technologies entwickelt, realisiert und betreibt komplexe stationäre und mobile Internetlösungen. Zunehmender Wettbewerb oder der Eintritt neuer Wettbewerber können die Geschäfte und die Margensituation negativ beeinflussen. Auch erneute Auftragsausschreibungen eigentlich bereits beschlossener Projekte aufgrund verschlechterter konjunktureller Rahmenbedingungen können sich sehr negativ auf Umsatz- und Ergebnissituation auswirken. Zudem müssen bei Projekten oftmals erhebliche Vorleistungen erbracht werden, die zu hohen Vorfinanzierungskosten führen. Durch ein effektives Projektcontrolling sollen diese Risiken rechtzeitig erkannt, auf ein Minimum reduziert und, falls erforderlich, Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Strategische Risiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie ist der weitere Ausbau der Marktposition in den Geschäftsbereichen Advertising und Transactions. Die damit verbundene erfolgreiche Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle sowie sonstige Maßnahmen zur Ausdehnung des Marktanteils bieten Chancen auf ein weiteres Unternehmenswachstum, sind aber auch immer mit Risiken behaftet, die sich negativ auf die Finanz- und Ertragslage auswirken können.

Ein strategisches Risiko besteht insbesondere für Akquisitionen oder Beteiligungen. Diese können von sich aus riskant sein, da sie Risiken der Integration von Mitarbeitern, Prozessen, Technologien und Produkten beinhalten. Es kann daher nicht garantiert werden, dass jedes erworbene oder selbstentwickelte Geschäft auch erfolgreich integriert werden kann oder sich nach der Integration entsprechend der Planungen entwickelt. Darüber hinaus können aus solchen Transaktionen erhebliche Akquisitions-, Verwaltungs- und sonstige Kosten entstehen, einschließlich Integrationskosten für erworbene Geschäftsaktivitäten. Zudem können Portfoliomaßnahmen zu zusätzlichem Finanzierungsbe-

darf führen und damit den Verschuldungsgrad und die Finanzierungsstruktur negativ beeinflussen. Akquisitionen bzw. Beteiligungen können schließlich zu einem erheblichen Anstieg der langfristigen Vermögensgegenstände, einschließlich der Geschäfts- und Firmenwerte, führen. Abschreibungen auf solche Vermögensgegenstände aufgrund unvorhergesehener Geschäftsentwicklungen, zum Beispiel aufgrund schlechter konjunktureller Rahmenbedingungen, können die Ergebnisse erheblich belasten.

Eine Überperformance von Beteiligungen kann etwaig vereinbarte Zahlungen aus Earnout-Verpflichtungen deutlich erhöhen und damit zu einer Belastung der Liquidität führen.

In den vergangenen Jahren hat die TOMORROW FOCUS GRUPPE bewiesen, dass sie Risiken im Zusammenhang mit neuen Produkten, Akquisitionen oder Beteiligungen erfolgreich entgegenwirken und Chancen effektiv nutzen kann. Deshalb wird das Risiko einer signifikanten Beeinträchtigung der geplanten Ergebnisentwicklung durch Produktinnovationen und Akquisitionen aus heutiger Sicht nach wie vor als beherrschbar eingestuft.

Personalrisiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Hochqualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte bilden die Grundlage für einen langfristigen wirtschaftlichen Unternehmenserfolg. Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, aber auch neue, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, ist für die TOMORROW FOCUS GRUPPE von größter Bedeutung. Sollte eine Vielzahl dieser Mitarbeiter in kurzer Zeit das Unternehmen verlassen und kein adäquater Ersatz gefunden werden, könnten die Geschäftsentwicklung beeinträchtigt werden. Vor allem im Falle eines verstärkten Wettbewerbs um hochqualifizierte Arbeitskräfte, insbesondere in der IT- und Internet-Branche, gibt es keine Garantie dafür, dass das Unternehmen in der Lage ist, entscheidende Leistungsträger langfristig zu binden.

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE beabsichtigt, insbesondere durch Qualifizierungsangebote, Weiterbildungsmaßnahmen, konsequente Nachfolgeplanung und Zusatzleistungen wie leistungsbezogene Vergütungssysteme, Unternehmenschancen best-

möglich zu nutzen und gleichzeitig den allgemeinen Personalrisiken entgegenzuwirken. Das Unternehmen sieht sich daher, auch aufgrund der Unternehmenserfolge der vergangenen Jahre als attraktiver Arbeitgeber, der sich bietende Unternehmenschancen dank der Qualifikation seiner Mitarbeiter effektiv nutzen kann. Das Risiko einer spürbaren Beeinträchtigung der Geschäftsentwicklung durch den Verlust von Mitarbeitern und Führungskräften wird daher derzeit als gering eingestuft.

Finanzwirtschaftliche Risiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE sieht sich finanzwirtschaftlichen Risiken, vor allem im Hinblick auf Liquiditätsrisiken, Währungs- und Zinsrisiken ausgesetzt.

Eine negative Entwicklung auf den Kapitalmärkten kann die Finanzierungskosten der Unternehmensgruppe erheblich erhöhen oder gar zur Einschränkung der Kreditversorgung führen und damit die Flexibilität bei der Fremdkapitalfinanzierung gravierend einschränken. Als Folge könnten die vorhandenen flüssigen Mittel unter Umständen nicht mehr ausreichen, um alle finanziellen Verpflichtungen fristgerecht zu erfüllen.

Die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise führte in Deutschland zu gewissen Einschränkungen bei der Kreditversorgung von Unternehmen und damit zum Eintreten des vorgenannten Szenarios. Der TOMORROW FOCUS GRUPPE gelang in diesem Umfeld eine vollständige langfristige Refinanzierung der bestehenden Bankverbindlichkeiten bei drei Geschäftsbanken. Die Refinanzierung mit einer Laufzeit zum Teil bis Ende 2015, erfolgte zu verbesserten Konditionen und ohne Financial Covenants. Auf mittelfristige Sicht ist die Liquiditätssituation der TOMORROW FOCUS AG damit, auch dank der erfreulichen Ergebnisentwicklung, komfortabel.

Auf längere Sicht kann jedoch, gerade im Falle einer Wiederholung des vorgenannten Szenarios, eine Beeinträchtigung der Liquiditätssituation der TOMORROW FOCUS GRUPPE nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Um das Risiko eines unerwarteten Liquiditäts- oder Finanzierungsengpasses zu reduzieren, werden regelmäßig Simulationen und Szenarioanalysen zur Liquiditäts- und Finanzie-

rungssituation durchgeführt. Die TOMORROW FOCUS GRUPPE ist ferner bestrebt, ihre Abhängigkeit von Fremdfinanzierungen nachhaltig zu reduzieren.

Die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der TOMORROW FOCUS GRUPPE hängt wesentlich von der Entwicklung der operativen Bereiche ab, aber auch von Portfoliomaßnahmen. Eine negative Entwicklung der operativen Ergebnisse und der Cashflows sowie ein Anstieg der Nettoverschuldung können zu einer Verschlechterung der Bonität führen, die wiederum die Kapitalbeschaffungskosten erhöhen und in Folge dessen die Ergebnissituation negativ beeinflussen kann.

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE wird in Bezug auf ihre Bonität von der Landesbank Baden-Württemberg derzeit mit Investment Grade eingestuft. Sie verfügt entsprechend über vergleichsweise attraktive Refinanzierungsmöglichkeiten. Dies zeigt sich unter anderem in den freien Kreditlinien.

Mit Wirkung zum 1. Januar 2008 wurden die Verbindlichkeiten gegenüber der HOLIDAYCHECK AG von Schweizer Franken auf Euro umgestellt. D.h., dass bei HOLIDAYCHECK seitdem der Euro als funktionale Währung eingesetzt wird. Einnahmen der HOLIDAYCHECK AG werden daher auf Euro-Basis berechnet. Das Währungsrisiko hat sich daher reduziert, es bleiben aber Restrisiken, da im Bereich der Kosten aus Gehältern, Miete, Marketingaktivitäten etc. im Falle eines Anstiegs des Schweizer Frankens gegenüber dem Euro ein unter Umständen durchaus erhebliches Währungsrisiko entsteht, das die Ertragslage der HOLIDAYCHECK AG negativ beeinflussen kann. Teile dieses Währungsrisikos sind abgesichert.

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE ist aus ihrem operativen Geschäft ferner einem Ausfallrisiko ausgesetzt. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Geschäftsfelder und eines deshalb inhomogenen Debitorenkreises wird das Forderungsmanagement bewusst dezentral von den einzelnen Beteiligungen gesteuert. Ausfallrisiken bei den Finanzanlagen und den Forderungspositionen begegnet der Konzern durch ein zeitnahes Controlling, eine kontinuierliche Liquiditätsüberwachung und Liquiditätssteuerung, sowie durch ein konsequentes Debitorenmanagement.

Werthaltigkeitsrisiken der TOMORROW FOCUS GRUPPE

Die TOMORROW FOCUS AG prüft regelmäßig den Wert des Vermögens der gesamten Unternehmensgruppe. Dabei prüft die Gesellschaft im Rahmen eines Werthaltigkeitstests, ob sich der Wert von Goodwill, immateriellen Vermögensgegenständen oder Gegenständen des Sachanlagevermögens vermindert haben könnte. Dies hätte als Ergebnis Wertminderungen zur Folge, welche aber nicht zu Auszahlungen führen würden. Das Ergebnis der gesamten TOMORROW FOCUS GRUPPE kann in erheblichem Umfang gemindert werden.

Um dem bestmöglich entgegenzuwirken, führt die TOMORROW FOCUS AG ein zentrales Beteiligungscontrolling mit monatlicher Berichterstattung aller Beteiligungen durch. Etwaige Planabweichungen werden zeitnah an den Vorstand gemeldet, sodass dieser geeignete Gegenmaßnahmen anordnen kann.

Sonstige Betriebsrisiken der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE nutzt und profitiert im Bereich Advertising von etablierten „Offline“-Marken. Der Erfolg dieser Marken im Internet hängt u. a. von der Pflege der Marken außerhalb des Internets ab, auch wenn sich diese Abhängigkeit in den vergangenen Jahren sukzessive verringert hat. Eine Einstellung der gleichnamigen Printmagazine dürfte daher spürbare Folgen für die Bekanntheit der Onlineangebote haben und damit die Nutzerreichweite reduzieren. Da die Höhe der Werbeeinnahmen stark mit der Nutzerreichweite korrespondiert, ist im Falle reduzierter Zugriffsraten mit verringerten Werbeeinnahmen zu rechnen.

Zwar werden die Inhalte von FOCUS ONLINE im Wesentlichen in Eigenregie von einer eigenen Online-Redaktion erstellt, doch ist hier die redaktionelle und konzeptionelle Ausrichtung mit den Magazinen „FOCUS“ und „FOCUS MONEY“ zu gewährleisten. Die Lizenzrechte an diesen Marken wurden im März 2000 auf die Dauer von 30 Jahren begrenzt. Für die Online-Portale von TV SPIELFILM, CINE-MA und FIT FOR FUN wurde im März 2009 ein Fünfjahresvertrag zwischen der TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH und der zur Burda-Gruppe gehörenden Verlagsgruppe Milchstrasse über die redaktionelle Portal-Produktion der drei vorgenannten Online-

Portale durch die Redaktion der Verlagsgruppe Milchstrasse am Standort Hamburg geschlossen. Die unbefristeten weltweiten Markenrechte für alle Sprachen an den bekannten Lifestyle-Marken bleiben bei der TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH, die auch weiterhin die Vermarktung der Portale betreibt. Hier ist der Erfolg für die TOMORROW FOCUS AG ebenfalls an den Erfolg der oben genannten Marken im Offline-Bereich geknüpft.

Die TOMORROW FOCUS AG verfügt über sämtliche Rechte zur öffentlichen Wiedergabe und Vermarktung der beschriebenen Marken über das Internet und andere Online-Medien. Das Unternehmen besitzt die Rechte für Services wie z. B. für einen Electronic-Programming-Guide, für die Nutzung mit mobilen Endgeräten oder andere Online-Medien, unabhängig von der Übertragungsart. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass es aufgrund noch ungeklärter technischer und rechtlicher Konvergenzen zwischen Fernsehen und Internet zu Unklarheiten bezüglich der Verwertungsrechte für das Internet-Fernsehen kommen kann.

Die Nutzung der Internetportale und technischen Systeme der Unternehmensgruppe kann schließlich aufgrund unterschiedlichster Ursachen vorübergehend, schlimmstenfalls auch langfristig oder gar dauerhaft unterbrochen sein, unter Umständen einhergehend mit dem Verlust wichtiger Daten und Informationen. Als Ursachen kommen beispielsweise technische Probleme, z.B. in Form fehlerhafter Software, Unterbrechungen der Internet- oder Stromversorgung, z.B. durch elektromagnetische Impulse, oder gezielte Angriffe, z. B. durch Computerviren in Frage. Die Folge wären je nach Dauer und Art der Unterbrechung mehr oder weniger gravierende Umsatz- und Ergebnisausfälle, sowie hohe Wiederherstellungsaufwendungen zur Beseitigung der Schäden, bis hin zur Existenzgefährdung der gesamten Unternehmensgruppe. Der Eintritt dieser Risiken kann trotz einer Vielzahl getroffener Abwehrmaßnahmen, wie dem Einsatz modernster Firewalltechnologien und Virenabwehrsoftware, nicht völlig ausgeschlossen werden.

Gesamteinschätzung der Risikosituation

Von den im Risikobericht beschriebenen Risiken kann potenziell eine wesentliche Beeinträchti-

gung der Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der TOMORROW FOCUS GRUPPE ausgehen.

Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich für die TOMORROW FOCUS GRUPPE aufgrund einer erfreulichen Umsatz- und Ergebnisentwicklung sowie einer verbesserten Eigenkapital- und Liquiditätssituation eine in Summe verbesserte Risikosituation. Unter Berücksichtigung sämtlicher bekannter Tatsachen und Umstände liegen daher derzeit keine Risiken vor, die den Fortbestand der Gruppe in einem überschaubaren Zeitraum gefährden könnten.

11. Chancenbericht

Unternehmerische Chancen werden nicht innerhalb des Risikomanagementsystems berichtet, sondern in der jährlichen erstellten Operativen Planung erfasst und unterjährig im Rahmen der periodischen Konzernberichterstattung verfolgt. Die direkte Verantwortung für das frühzeitige Identifizieren von Chancen und deren Realisierung liegt bei den Geschäftsfeldern. Im Rahmen des Strategieprozesses werden längerfristig die Chancen für weiteres profitables Wachstum ermittelt und in die Entscheidungsprozesse eingebracht.

Ökonomische Chancen der TOMORROW FOCUS Gruppe

Als Unternehmen der Internetbranche können Verbrauchervertrauen und Konsumausgaben einen direkten oder zumindest indirekten Effekt auf die Umsatzentwicklung haben. Besser als ursprünglich prognostizierte gesamtwirtschaftliche Entwicklungen und steuerpolitische Veränderungen, die die Nachfrage unterstützen, können sich somit positiv auf Umsatz und Profitabilität der TOMORROW FOCUS GRUPPE auswirken. Darüber hinaus können Änderungen in der Gesetzgebung, z. B. hinsichtlich der Besteuerung von Unternehmensgewinnen, die Profitabilität des Konzerns positiv beeinflussen.

Markchancen der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE hat als etablierter Unternehmensverbund mit teils starker Marktpositionierung im Internet nach Einschätzung des Vorstands mittel- und langfristig gute Chancen und Voraussetzungen, von einer zu erwartenden Marktbereinigung zu profitieren. Dies sollte sich in steigenden Marktanteilen zeigen und damit er-

wartungsgemäß zu einer verbesserten Umsatz- und Ergebnissituation führen.

Die stetig voranschreitende Marktdurchdringung des stationären, vor allem aber des mobilen Internets in Deutschland und Europa bietet ebenfalls gute Chancen für ein nachhaltiges Umsatz- und Ergebniswachstum der TOMORROW FOCUS GRUPPE.

Im Geschäftsbereich Advertising könnte die genannte kontinuierlich steigende Benutzerreichweite des Internets einen weiteren Anstieg der Nutzerzahlen der vermarkteten Eigen- und Partnerportale zur Folge haben und damit die künftige Umsatz- und Ergebnissituation positiv beeinflussen.

Im Geschäftsbereich Transactions kann eine weitere Marktdurchdringung des Internets zu einer intensiveren Nutzung der eigenen transaktionsbasierten Internetangebote beitragen und damit die künftige Erlös- und Ergebnissituation positiv beeinflussen.

Insbesondere könnten HOLIDAYCHECK und ELITEMEDIANET im Falle einer fortschreitenden Marktdurchdringung des Internets von einer zunehmenden Geschäftsabwicklung über das Internet profitieren. Bei HOLIDAYCHECK könnte dies zu einer Zunahme der Zahl vermittelter Reisen führen. Bei Elitemedianet wäre ebenfalls mit einem Anstieg zahlender Mitglieder zu rechnen.

Auch im Geschäftsbereich Technologies ist zu erwarten, dass eine kontinuierlich fortschreitende Marktdurchdringung des Internets die künftige Auftragslage und damit die künftige Erlös- und Ergebnissituation positiv beeinflusst.

Konkret dürfte sich dies in einer erhöhten Auftragslage für TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES als auch für CELLULAR im Bereich der Internet-IT-Services bemerkbar machen.

Die zurückliegende Rezession in Deutschland führte nach Unternehmenseinschätzung innerhalb der Bevölkerung zu einer nachhaltig erhöhten Preissensitivität. Dank der vergleichsweise hohen Preistransparenz des Internets im Vergleich zum stationären Handel mit Waren und Dienstleistungen, könnte das Internet daher weiterhin Marktanteile gewinnen. Innerhalb der TOMORROW FOCUS GRUPPE könnte davon vor allem die HOLIDAYCHECK AG profitieren.

Weitere operative Chancen

Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind eine kontinuierliche Optimierung wichtiger Geschäftsprozesse sowie eine strikte Kostenkontrolle von großer Bedeutung.

Daher werden auf zentraler und dezentraler Ebene laufend Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung der Profitabilität verfolgt. Ein Ziel ist es, Prozesse unternehmens- und bereichsübergreifend weiter zu vereinfachen, um operative Ineffizienzen zu reduzieren.

Darüber hinaus generiert die gesamte TOMORROW FOCUS GRUPPE dank des Know-hows der einzelnen Unternehmen und Bereiche, das dem gesamten Unternehmensverbund zur Verfügung gestellt wird, Synergien, die zu einer verbesserten Profitabilität beitragen. Ein konkretes Beispiel ist die gruppenübergreifende Zusammenarbeit im Bereich der Suchmaschinenoptimierung.

Strategische Chancen der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die Unternehmensstrategie wird durch die AG koordiniert und mit den Geschäftsbereichen regelmäßig überprüft und abgestimmt. Das erfahrene Management und schlanke Unternehmensstrukturen bieten in diesem Zusammenhang sehr gute Voraussetzungen, um potenzielle Chancen in den drei Geschäftsbereichen möglichst effektiv und im Sinne eines nachhaltigen Unternehmenswachstums zu nutzen. Die Verzahnung und der dadurch bedingte Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen der TOMORROW FOCUS GRUPPE eröffnen ebenfalls Chancen, wie sie sich nur in einer diversifizierten Unternehmensgruppe ergeben können. Daraus können sich Vorteile gegenüber selbständig und nur in einer Sparte agierenden Wettbewerbsunternehmen ergeben.

Personalchancen der TOMORROW FOCUS GRUPPE

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE bietet ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlreiche Qualifizierungsangebote, Weiterbildungsmaßnahmen und Zusatzleistungen wie leistungsbezogene Vergütungssysteme. Das Unternehmen sieht sich daher, auch aufgrund der Unternehmenserfolge der vergangenen Jahre als attraktiver Arbeitgeber, der sich bietende Unternehmenschancen dank der Qualifikation seiner Mitarbeiter effektiv nutzen kann.

Finanzwirtschaftliche Chancen der TOMORROW FOCUS Gruppe

Günstige Wechselkurs- und Zinsentwicklungen können sich potenziell positiv auf die Finanzergebnisse des Konzerns auswirken. Die zentrale Finanzabteilung der TOMORROW FOCUS GRUPPE verfolgt daher genau die Entwicklungen auf den Finanzmärkten, um Chancen zu identifizieren und im Sinne der gesamten Gruppe zu nutzen.

Gesamteinschätzung der Chancensituation

Der TOMORROW FOCUS GRUPPE gelang es nach eigener Einschätzung, ihre Marktposition im Geschäftsjahr 2010 in allen relevanten Bereichen auszubauen. Dies zeigt sich auch anhand der im Vergleich zum Vorjahr deutlich verbesserten Umsatz- und Ergebniszahlen des Geschäftsjahrs 2010.

Der Vorstand ist zuversichtlich, dass die Positionierung der TOMORROW FOCUS GRUPPE als breit aufgestellter Internet-Medienkonzern auch weiterhin eine solide Grundlage für eine positive Geschäftsentwicklung bildet.

Für das Geschäftsjahr 2011 kann für die TOMORROW FOCUS GRUPPE nach Unternehmenseinschätzung von einer ähnlich erfreulichen Chancensituation wie im Jahr 2010 ausgegangen werden.

Grundsätzlich besteht die Chance, dass sich einschlägige Indikatoren besser entwickeln als es die Unternehmensplanungen vorsehen. Dies könnte die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der TOMORROW FOCUS GRUPPE zusätzlich positiv beeinflussen.

12. Übernahmerechtliche Angaben und Erläuterungen gemäß

§ 289 Abs. 4 HGB und § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Zum 31. Dezember 2010 beträgt das gezeichnete Kapital der Gesellschaft 53.012.390,00 Euro. Das Grundkapital ist in 53.012.390 auf den Inhaber lautende, nennwertlose Stückaktien unterteilt, auf die ein anteiliger Betrag von 1,00 Euro je Aktie entfällt. Die Aktien sind voll eingezahlt. Ein Anspruch der Aktionäre auf Verbriefung ihrer Anteile ist nach § 4 Abs. 3 der Satzung ausgeschlossen, soweit nicht eine Verbriefung nach den Regeln erforderlich ist, die an einer Börse gelten, an der die Aktie zuge-

lassen ist. Es können Sammelurkunden über Aktien ausgestellt werden. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme und ist maßgebend für den Anteil der Aktionäre am Gewinn der Gesellschaft. Hiervon ausgenommen sind von der Gesellschaft gehaltene eigene Aktien, aus denen der Gesellschaft keine Rechte zustehen. Die Rechte und Pflichten der Aktionäre ergeben sich im Einzelnen aus den Regelungen des Aktiengesetzes, insbesondere aus den §§ 12, 53a ff., 118 ff. und 186 AktG.

Übertragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen

Das Management der TOMORROW FOCUS AG hat am 22. August 2007 500.000 Aktien der Gesellschaft außerbörslich erworben. Das Aktienpaket wurde von der BURDA Digital Ventures an die obere Führungsebene verkauft. Stefan Winners, CEO der TOMORROW FOCUS AG erwarb 150.000 Aktien, Christoph Schuh, Vorstand für Marketing und Vertrieb erwarb 110.000 Aktien des Unternehmens. Die verbleibenden 240.000 Aktien verteilen sich auf die Geschäftsleitungsebene der TOMORROW FOCUS AG. Ziel der Maßnahme ist, das Management-Team über den Aktienkurs stärker an der Geschäftsentwicklung zu beteiligen und langfristig zu binden. Die Lock-up-Phase für das gesamte Paket lief am 31.12.2010 aus. Gleichzeitig hatte das Management die Möglichkeit, die Aktien im Jahr 2011 zum Einstiegskurs an BURDA Digital Ventures zurückzugeben.

Angaben zu direkten und indirekten Beteiligungen

Nach den Bestimmungen des Wertpapierhandelsgesetzes (WpHG) hat jeder Anleger, der durch Erwerb, Veräußerung oder auf sonstige Weise bestimmte Anteile an Stimmrechten der Gesellschaft erreicht, überschreitet oder unterschreitet, dies der Gesellschaft und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht mitzuteilen. Im Geschäftsjahr 2010 sind der Gesellschaft diesbezüglich nachfolgende Stimmrechtsmitteilungen zugegangen:

A.

1. Der AVI Germany Fund I, George Town, Grand Cayman, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass sein Stimm-

rechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3% der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33% (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat.

2. Die Active Value Investors Fund Advisor N.V., Curacao, Niederländische Antillen, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3% der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33% (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat.

Sämtliche dieser Stimmrechte werden der Active Value Investors Fund Advisor N.V. Curacao, Niederländische Antillen sowohl gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 als auch gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zugerechnet.

3. Herr Dr. Hubertus Hoffmann, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3% der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33% (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat.

Sämtliche dieser Stimmrechte werden Herrn Dr. Hubertus Hoffmann sowohl gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 als auch gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2 WpHG zugerechnet.

B.

1. Die Burda Digital Ventures GmbH, Hauptstraße 130, 77652 Offenburg, Deutschland, hat uns am 27. Oktober 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, Steinhauser Straße 1-3, 81677 München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532, durch eine konzerninterne Umstrukturierung am 15. Oktober 2010 die Schwellen von 20%, 15%, 10%, 5% und 3% unterschritten hat und zu diesem Tag 0% (0 Stimmrechte) betragen hat.

2. Die Burda Digital GmbH, Arabellastraße 23,

81925 München, Deutschland, hat uns am 27. Oktober 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532, durch eine konzerninterne Umstrukturierung am 15. Oktober 2010 die Schwellen von 3%, 5%, 10%, 15%, 20%, 25%, 30% und 50% überschritten hat und zu diesem Tag 63,61% (33.723.085 Stimmrechte) betragen hat.

3. Die Burda GmbH, Hauptstraße 130, 77652 Offenburg, Deutschland, hat uns am 27. Oktober 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532, am 15. Oktober 2010 die Schwellen von 50% überschritten hat und zu diesem Tag 63,61% (33.723.085 Stimmrechte) betragen hat. Sämtliche Stimmrechte sind der Burda GmbH nach § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen. Von folgenden Aktionären, deren Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG jeweils 3% oder mehr beträgt, werden der Burda GmbH dabei Stimmrechte zugerechnet: Burda Digital GmbH, München, Deutschland.

Ferner stellt die Burda Digital GmbH, München, klar, dass sie bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht beantragt hat, dass die Stimmrechte aus diesen Aktien bei der Berechnung des Stimmrechtsanteils unberücksichtigt bleiben, da die Aktien durch eine Konzernumstrukturierung erlangt wurden. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht habe der Burda Digital GmbH mitgeteilt, dass mit einer Befreiung von der Veröffentlichung und Abgabe eines Pflichtangebots gemäß §§ 35, 36 WpÜG zu rechnen sei.

Sonderrechte

Aktien mit Sonderrechten, z. B. die Kontrollbefugnisse oder Entsenderechte verleihen, existieren nicht.

Stimmrechtskontrolle bei Beteiligungen von Mitarbeitern

Für von Mitarbeitern gehaltene Aktien der TOMORROW FOCUS AG sind dem Vorstand keine Stimmrechtskontrollen bekannt.

Ernennung und Abberufung von Vorständen und Änderung der Satzung

Die Bestellung und die Abberufung von Mitgliedern des Vorstands sind in § 84 und § 85 AktG geregelt. Danach werden Vorstandsmitglieder vom Aufsichtsrat auf höchstens 5 Jahre bestellt. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens 5 Jahre, ist zulässig. Der Vorstand besteht gemäß § 5 Abs. 1 der Satzung aus einer oder mehreren Personen. Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder und bestimmt ihre Zahl. Er kann stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellen. Der Aufsichtsrat kann einen Vorsitzenden des Vorstandes bestellen.

Die Gesellschaft wird gemäß § 5 Abs. 2 ferner durch zwei Vorstandsmitglieder oder durch ein Vorstandsmitglied mit einem Prokuristen vertreten. Stellvertretende Vorstandsmitglieder stehen ordentlichen insoweit gleich. Ist nur ein Vorstandsmitglied bestellt, so vertritt dieses die Gesellschaft allein. Der Aufsichtsrat kann einem, mehreren oder allen Vorstandsmitgliedern die Befugnis zur Einzelvertretung einräumen und/oder Befreiung von dem Verbot der Mehrvertretung des § 181 BGB erteilen, soweit § 112 AktG letzteres zulässt. Die Befugnis zur Einzelvertretung und/oder die Befreiung von dem Verbot der Mehrvertretung des § 181 BGB kann jederzeit widerrufen werden.

Der Aufsichtsrat kann gemäß § 84 Abs. 3 AktG die Bestellung zum Vorstandsmitglied und die Ernennung zum Vorsitzenden des Vorstands widerrufen, wenn ein wichtiger Grund vorliegt.

Eine Änderung der Satzung bedarf nach § 179 AktG eines Beschlusses der Hauptversammlung. Die Befugnis zur Änderung, die nur die Fassung betrifft, ist gemäß § 8 Abs. 5 der Satzung dem Aufsichtsrat übertragen. Darüber hinaus ist der Aufsichtsrat durch Hauptversammlungsbeschluss ermächtigt worden, § 4 der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des bedingten Kapitals neu zu fassen.

Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen gemäß § 18 der Satzung der einfachen Mehrheit, soweit nicht das Gesetz zwingend eine größere Mehrheit vorschreibt. Satzungsändernde Beschlüsse der Hauptversammlung bedürfen nach § 179 Abs. 2 AktG einer Mehrheit von mindestens Dreiviertel des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundka-

pitals, sofern die Satzung nicht eine andere Kapitalmehrheit bestimmt.

Befugnisse des Vorstands zum Rückkauf eigener Aktien und Ausgabe neuer Aktien

1. Das Grundkapital der Gesellschaft ist um nominal bis zu Euro 321.600 bedingt erhöht (Bedingtes Kapital I). Die bedingte Kapitalerhöhung dient ausschließlich zur Ausgabe von bis zu 321.600 auf den Inhaber lautenden Stückaktien zur Bedienung von Bezugsrechten, die im Rahmen eines Aktienoptionsplans der Gesellschaft gewährt werden.

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, als Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführung der Gesellschaft oder verbundener Unternehmen im Rahmen des Aktienoptionsplanes von ihnen gewährten Bezugsrechten auf die neuen Aktien Gebrauch machen. Die neuen Aktien sind von Beginn des Geschäftsjahres, in dem die Bezugsrechte ausgeübt werden, gewinnberechtigt.

2. Das Grundkapital der Gesellschaft ist um nominal bis zu Euro 42.500 durch Ausgabe von bis zu 42.500 auf den Inhaber lautenden Stückaktien mit einem auf die einzelne Aktie entfallenden anteiligen Betrag des Grundkapitals von Euro 1,00 bedingt erhöht (Bedingtes Kapital II).

Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Umtauschrechten an die Berechtigten der von der TOMORROW Internet AG ausgegebenen Wandelschuldverschreibungen gemäß § 192 Abs. 2 Nr. 1 AktG und wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Wandelschuldverschreibungen, zu deren Ausgabe die Hauptversammlungen der TOMORROW INTERNET AG am 10. November 1999 und am 03. Juli 2001 ihren Vorstand bzw. Aufsichtsrat ermächtigt haben, von ihren Umtauschrechten Gebrauch machen.

Die neuen Aktien sind von Beginn des Geschäftsjahres, in dem die Bezugsrechte oder Umtauschrechte ausgeübt werden, gewinnberechtigt. Bezüglich der Vorstandsmitglieder der Gesellschaft wird der Aufsichtsrat, bezüglich der sonstigen zur Übernahme der Wandelschuldverschreibung berechtigten Personen wird der Vorstand ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der bedingten Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung festzulegen.

Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, § 4 der Satzung

entsprechend der jeweiligen Ausübung der Umtauschrechte und entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des bedingten Kapitals neu zu fassen.

3. Das Grundkapital der Gesellschaft ist um nominal bis zu Euro 3.300.025 (Euro Betrag) durch Ausgabe von bis zu 3.300.025 auf den Inhaber lautenden Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital III). Die bedingte Kapitalerhöhung dient ausschließlich der Gewährung von Optionsrechten an Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und Mitglieder der Geschäftsführung der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen sowie an Arbeitnehmer (einschließlich der leitenden Angestellten) der Gesellschaft und der mit der Gesellschaft verbundenen in- und ausländischen Unternehmen nach Maßgabe des Beschlusses der Hauptversammlung vom 17. Juni 2002. Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie ausgegebene Optionsrechte ausgeübt werden. Die neuen Aktien nehmen jeweils vom Beginn des Geschäftsjahres, in dem sie durch Ausübung von Optionsrechten entstehen, am Gewinn der Gesellschaft teil.

4. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 15. Mai 2015 das Grundkapital der Gesellschaft einmalig oder mehrfach um bis zu insgesamt Euro 26.506.195,- durch Ausgabe von bis zu 26.506.195 neuen nennbetragslosen Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2010). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre für folgende Fälle auszuschließen,

- soweit es erforderlich ist, um Spitzenbeträge auszugleichen;
- 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 AktG); beim Gebrauchmachen dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ist der Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund anderer Ermächtigungen nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG zu berücksichtigen;
- Wenn die Aktien 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.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung festzulegen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des Genehmigten Kapitals anzupassen.

5. Das Grundkapital ist um bis zu Euro 4.842.070,- durch Ausgabe von bis zu 4.842.070 auf den Inhaber lautende Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2010). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Wandel- und /oder Optionsschuldverschreibungen, die auf der Grundlage der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 16. Juni 2010 von der Gesellschaft bis zum 15. Juni 2015 begeben werden, von ihrem Wandel- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder Wandlungspflichten aus solchen Schuldverschreibungen erfüllt werden und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden. Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie durch Ausübung von Wandlungs- bzw. Optionsrechten oder durch Erfüllung von Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Durchführung der bedingten Kapitalerhöhung festzusetzen. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des bedingten Kapitals anzupassen.

6. Der Vorstand wurde von der ordentlichen Hauptversammlung am 16. Juni 2010 dazu ermächtigt, nach Maßgabe der nachfolgenden Bestimmungen eigene Aktien der Gesellschaft zu erwerben. Die Ermächtigung ist auf den Erwerb von eigenen Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von bis zu 10% beschränkt. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen, einmal oder mehrmals, durch die Gesellschaft oder für ihre Rechnung durch Dritte ausgeübt werden. Die Ermächtigung gilt bis zum 15. Juni 2015.

Der Erwerb erfolgt über die Börse oder mittels eines an alle Aktionäre der Gesellschaft gerichteten öffentlichen Kaufangebots.

aa) Erfolgt der Erwerb über die Börse, so darf der von der Gesellschaft gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den an der Frankfurter Wertpapierbörse während der letzten zehn Börsenhandelstage vor dem Erwerb der Aktien ermittelten durchschnittlichen Schlusskurs (XETRA-Handel oder vergleichbares Nachfolgesystem) für Aktien gleicher Ausstattung um nicht mehr als 10 % über- und nicht mehr als 20 % unterschreiten.

bb) Erfolgt der Erwerb über ein öffentliches Kaufangebot an alle Aktionäre der Gesellschaft, darf der gebotene Kaufpreis je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den durchschnittlichen Schlusskurs an der Frankfurter Wertpapierbörse an den zehn Börsenhandelstagen vor dem Tag der Veröffentlichung des Angebots um nicht mehr als 10 % über- und nicht mehr als 20 % unterschreiten. Das Kaufangebot kann weitere Bedingungen vorsehen.

Der Vorstand wird ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Aktien der Gesellschaft, die aufgrund dieser Ermächtigung erworben werden oder aufgrund früherer Ermächtigungen erworben wurden, neben der Veräußerung durch Angebot an alle Aktionäre oder der Veräußerung über die Börse

aa) Dritten im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen, beim Erwerb von Unternehmen, Beteiligungen an Unternehmen oder Unternehmensanteilen sowie beim Erwerb von Forderungen gegen die Gesellschaft als Gegenleistung anzubieten;

bb) an Dritte zu veräußern. Der Preis, zu dem die Aktien der Gesellschaft an Dritte abgegeben werden, darf den Börsenpreis der Aktien zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreiten. Beim Gebrauchmachen dieser Ermächtigung ist der Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund anderer Ermächtigungen nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG zu berücksichtigen;

cc) zur Gewährung von Aktien an Mitglieder des Vorstands und an sonstige Mitarbeiter der Gesellschaft sowie an Mitglieder der Geschäftsführung und Mitarbeiter von mit der Gesellschaft im Sinne der §§ 15 ff. AktG verbundenen Unternehmen zu verwenden, soweit diese Personen aufgrund von Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen zu deren Be-

zug berechtigt sind. Soweit eigene Aktien an Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft übertragen werden sollen, obliegt die Entscheidung hierüber dem Aufsichtsrat der Gesellschaft.

dd) einzuziehen, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Die Einziehung führt zur Kapitalherabsetzung. Die Aktien können auch im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen rechnerischen Betrages der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft eingezogen werden. Die Einziehung kann auf einen Teil der erworbenen Aktien beschränkt werden.

Vorstehende Ermächtigungen betreffend die Verwendung der erworbenen eigenen Aktien können einmal oder mehrmals, ganz oder in Teilen, einzeln oder gemeinsam ausgeübt werden. Das Bezugsrecht der Aktionäre auf erworbene eigene Aktien wird insoweit ausgeschlossen, als diese Aktien gemäß der vorstehenden Ermächtigungen unter lit. aa), bb) und cc) verwendet werden. Der Vorstand wird die Hauptversammlung über die Gründe und den Zweck des Erwerbs eigener Aktien, über die Zahl der erworbenen Aktien und den auf sie entfallenden Betrag des Grundkapitals sowie über den Gegenwert, der für die Aktien gezahlt wurde, jeweils unterrichten.

Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme der Ermächtigung zur Einziehung anzupassen. Zum 31. Dezember 2010 verfügt die Gesellschaft nicht über eigene Aktien.

Wesentliche Vereinbarungen der Gesellschaft unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots

Wesentliche Vereinbarungen der TOMORROW FOCUS AG, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen, sind nicht bekannt.

Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft mit Vorstandsmitgliedern oder Arbeitnehmern für den Fall eines Übernahmeangebots
Wenn durch einen Aufsichtsratsbeschluss gegen den Willen von Herrn Stefan Winners bzw. Herrn Christoph Schuh die Geschäftsordnung derart

geändert wird, dass sich die dem jeweiligen Vorstandsmitglied zugewiesenen Geschäftsbereiche ändern oder eine wesentliche Einschränkung der in der Geschäftsordnung geregelten Befugnisse erfolgt oder die Person des derzeit amtierenden Aufsichtsratsvorsitzenden wechselt oder die Person eines zukünftigen Aufsichtsratsvorsitzenden wechselt und der neue Aufsichtsratsvorsitzende nicht aus dem Kreis der heutigen Aufsichtsratsmitglieder stammt – hat jedes der beiden Vorstandsmitglieder ein Sonderrecht zur Kündigung seines Anstellungsvertrags.

Bei Ausübung des Rechts zur Sonderkündigung haben die Vorstandsmitglieder Stefan Winers und Christoph Schuh einen Anspruch auf Zahlung einer Abfindung beziehungsweise von Überbrückungsgeld. Diese Zahlungen sind auf maximal zwei Jahresgehälter begrenzt.

13. Erklärung zur Unternehmensführung

Die Prinzipien verantwortungsbewusster und guter Unternehmensführung bestimmen das Handeln der Leitungs- und Kontrollgremien der TOMORROW FOCUS AG. Näheres hierzu beschreibt die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie gemäß § 289a Abs. 1 HGB, die der Vorstand – zugleich auch für den Aufsichtsrat – auf der Homepage der TOMORROW FOCUS AG unter http://www.tomorrow-focus.de/investor-relations/fest/investor-relations-corporate-governance_aid_160.html abgegeben hat.

14. Ausblick

Deutschlands Wirtschaft wächst weiter

Das Economic Research Bureau Frankfurt der Deutschen Bank geht vor dem Hintergrund verschiedener Finanzmarkt- und Konjunkturindikatoren für Deutschland im Jahr 2011 von einem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts um 2,0 Prozent aus.

Gute Branchenaussichten

In den wichtigsten Marktsegmenten der TOMORROW FOCUS GRUPPE stellen sich die weiteren wirtschaftlichen Erwartungen für 2011 wie folgt dar:

Transactions

Die Internetnutzung in Deutschland dürfte nach Unternehmenseinschätzung auch in 2011 dem Trend der vergangenen Jahre folgen und weiter steigen. Der deutsche Markt für transaktionsfinanzierte Online-Angebote im Bereich der Privatverbraucher (B2C) sollte davon profitieren können.

Es ist davon auszugehen, dass das Internet gerade im Bereich Tourismus als Vertriebskanal weiter an Bedeutung gewinnen wird. Die TOMORROW FOCUS AG rechnet daher für das laufende Jahr mit einem Wachstum der Reise- und Hotelbuchungen über das Internet.

Der Online-Markt der seriösen Partnervermittlung sollte nach Unternehmenseinschätzung ebenfalls von einer verstärkten Internetnutzung innerhalb der deutschen Bevölkerung profitieren und daher im laufenden Jahr ähnliche Wachstumsraten wie im Vorjahr verzeichnen.

Onlinewerbung

Aktuelle Zahlen von Nielsen Media Research signalisieren für Januar 2011 in Deutschland Bruttowerbeausgaben für klassische Online-Werbung in Höhe von rund 188 Millionen Euro und damit 41,3 Prozent über dem Wert des Vorjahresmonats. Nach Unternehmenseinschätzung liegt das Wachstum der Nettowerbeausgaben in Deutschland für Januar 2011 in etwa auf gleicher Höhe. Dieser Trend dürfte sich im weiteren Jahresverlauf fortsetzen.

IT-Services

Der deutsche IT-Services-Markt soll im laufenden Jahr nach einer aktuellen Studie des Bundesverbands Informationswirtschaft Telekommunikation und neue Medien e. V. (BITKOM) um 4,6 Prozent auf 33,5 Milliarden Euro wachsen. Nach Unternehmenseinschätzung ist diese Prognose auch für den Bereich der webbasierten IT-Dienstleistungen realistisch. Ein erfreuliches Wachstum im zweistelligen Prozentbereich wird für IT-Dienstleistungen im Bereich des mobilen Internets erwartet.

Voraussichtliche Entwicklung der TOMORROW FOCUS Gruppe

Die voraussichtliche Entwicklung der drei Segmenten stellt sich wie folgt dar:

Segment Transactions: Investitionen in das weitere Wachstum

Im Segment Transactions soll das Wachstum der vergangenen Jahre auch 2011 fortgesetzt werden.

Die HOLIDAYCHECK AG beabsichtigt im Geschäftsjahr 2011 eine weitere Internationalisierung des Angebots. Nachdem auf der polnischsprachigen Seite www.holidaycheck.pl als erster internationaler Plattform die Möglichkeit zur Reisebuchung besteht, soll nun die französischsprachige Seite www.holidaycheck.fr diesem Beispiel folgen. Die ELITEMEDIANET GMBH, die Betreiberin von www.elitepartner.de baut derzeit die Geschäftsaktivitäten in Österreich und der Schweiz aus. Zudem wird ein Angebot für gleichgeschlechtliche Partnersuche in Deutschland vorbereitet.

Die JAMEDA GMBH, Betreiberin des gleichnamigen Arztbewertungsportals, hat sich für das Geschäftsjahr 2011 den Ausbau der Reichweite sowie ein deutliches Wachstum der Premium-Abonnements für Ärzte zum Ziel gesetzt.

Neben den vorgenannten Investitionen in organisches Wachstum, prüft die TOMORROW FOCUS AG zudem weitere Investitionen in transaktionsbasierte Portale.

Segment Advertising:

Freundliches Werbeumfeld in Deutschland

Das Segment Advertising profitiert aktuell von einem freundlichen Werbeumfeld in Deutschland. So verzeichnete der Premium-Onlinevermarkter TOMORROW FOCUS MEDIA im Geschäftsjahr 2010 eine spürbare Auftragsbelegung, die sich in den ersten beiden Monaten des laufenden Jahres fortsetzte. Unter der Prämisse eines weiterhin freundlichen Konjunkturmilieus in Deutschland ist davon auszugehen, dass sich dieser Trend im weiteren Jahresverlauf fortsetzt. Vorrangiges Ziel ist die Gewinnung weiterer bedeutender Mandanten, um die bestehende Position als einer der fünf größten Onlinevermarkter Deutschlands nachhaltig zu festigen.

Der Restplatzvermarkter ADJUG verzeichnete im Geschäftsjahr 2010 ebenfalls eine deutliche Steigerung der Auftragseingänge, vor allem in Deutschland. Nach Unternehmenseinschätzung dürfte sich dieser Trend im laufenden Geschäftsjahr fortsetzen.

Das Nachrichtenportal FOCUS ONLINE soll seine Reichweite im Geschäftsjahr 2011 ausbauen

und darüber hinaus einen deutlichen Schritt in Richtung Profitabilität gehen. Gleiches gilt für das Finanz- und Börsenportal FINANZEN100, das seine Reichweite und Marktanteile im laufenden Jahr erneut ausbauen und zudem neue Werbekunden gewinnen soll.

Neben Investitionen in die bestehenden Geschäftsmodelle im Segment Advertising prüft die TOMORROW FOCUS AG auch weitere Investitionen in Advertising-Modelle sowie in werbefinanzierte Portale.

Segment Technologies:

Positiver Geschäftsverlauf erwartet

Im Segment Technologies wird für das Geschäftsjahr 2011 mit einem erfreulichen Geschäftsverlauf gerechnet.

Für die TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH wird mit einer leichten Auftragsbelegung gerechnet. Hierzu soll der externe Vertrieb weiter gestärkt werden.

Für die CELLULAR GMBH wird ebenfalls mit einer weiteren Auftragsbelegung gerechnet. Wachstumstreiber ist hier vor allem die enorme Nachfrage nach hochwertigen, mobilen Internetapplikationen.

Profitables Umsatz- und Ergebniswachstum als Ziel Die TOMORROW FOCUS AG blickt auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr 2010 zurück. Die nach wie vor erfreulichen konjunkturellen Aussichten in Deutschland bilden ein gutes Fundament, um diesen Erfolg auch im Geschäftsjahr 2011 in allen drei Segmenten fortzuschreiben und Umsatz und operatives Ergebnis erneut zu steigern.

Gleichwohl kann eine konjunkturelle Eintrübung in Deutschland sowie im übrigen Europa im weiteren Jahresverlauf, beispielsweise als Folge gravierender geo- oder finanzpolitischer Ereignisse, nicht gänzlich ausgeschlossen werden. Dies könnte im schlimmsten Fall zu einer rückläufigen Umsatz- und Ergebnisentwicklung führen. Je nach Ausprägung der Konjunkturuntrübung müsste dabei mit einer rückläufigen Konsumentennachfrage im Segment Transactions gerechnet werden. Gleichzeitig dürften günstigere Marketingkonditionen sowie zu erwartende Marktanteilsgewinne den negativen Effekt auf Umsatz und Ertrag mildern. Im Advertising-Segment müsste mit einer verschlechterten Auftragslage einhergehend mit rückläufigen

Werbepreisen gerechnet werden, die Umsatz und Ertrag belasten dürften. Im Technologies-Segment müsste im schlimmsten Fall ebenfalls mit einer verschlechterten Auftragslage gerechnet werden, die Umsatz und Ertrag belasten dürften. Der Vorstand

wird für diesen Fall bestrebt sein, insbesondere kostenseitig in erforderlichem Maße gegenzusteuern, um die gute finanzielle Ausstattung des Unternehmens weiterhin zu gewährleisten.

Unter der wahrscheinlicheren Prämisse eines moderaten Wirtschaftswachstums im Geschäftsjahr 2011 sieht die Planung des Vorstands jedoch ein

weiteres Wachstum der TOMORROW FOCUS GRUPPE vor. Ziel ist dabei eine weitere Verbesserung der operativen Ergebnisse und des operativen Cash-Flows. Die Planung basiert auf einer Umsatz- und Ergebnissteigerungen in allen drei Geschäftsbereichen.

Auch für das Geschäftsjahr 2012 sieht die Planung des Vorstands unter Berücksichtigung der heute zur Verfügung stehenden Prämissen eine Fortsetzung des Umsatz- und Ergebniswachstums vor.

München, den 23. März 2011



Stefan Winners
Vorsitzender des Vorstands



Dr. Dirk Schmelzer
Finanzvorstand



Christoph Schuh
Vorstand

Konzern-Bilanz

ZUM 31. DEZEMBER 2010

VERMÖGENSWERTE	ANHANG	STAND ZUM 31.12.2010 in T €	STAND ZUM 31.12.2009 in T €
LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE			
Immaterielle Vermögenswerte			
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	IV.3	17.832	18.692
Intern entwickelte Software	IV.3	4.158	7.181
Geschäfts- oder Firmenwerte	IV.3	94.091	89.842
Geleistete Anzahlungen		133	361
		116.214	116.076
Sachanlagen			
Technische Anlagen und Maschinen	IV.4	0	308
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	IV.4	2.709	1.561
Geleistete Anzahlungen		8	0
		2.717	1.869
Finanzielle Vermögenswerte			
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	IV.5/V.12	31	0
Sonstige Ausleihungen	IV.6	38	59
		69	59
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	IV.11	40	37
		40	37
Latente Steuern	IV.20	503	3.862
SUMME LANGFRISTIGE VERMÖGENSWERTE		119.543	121.903
KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE			
Vorräte			
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen	IV.8	0	379
Fertige Erzeugnisse und Waren	IV.8	0	183
		0	562
Forderungen und sonstige Vermögenswerte			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	IV.9	19.982	16.780
Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen	IV.10	227	22
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	IV.11	1.135	1.425
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		23	0
Forderungen aus Ertragsteuern		8	431
Übrige sonstige Vermögenswerte	IV.12	2.891	2.965
		24.266	21.623
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	IV.13	16.624	14.004
SUMME KURZFRISTIGE VERMÖGENSWERTE		40.890	36.189
BILANZSUMME		160.433	158.092

EIGENKAPITAL UND SCHULDEN	ANHANG	STAND ZUM 31.12.2010 in T €	STAND ZUM 31.12.2009 in T €
EIGENKAPITAL			
Gezeichnetes Kapital	IV.15.1	53.012	53.012
Kapitalrücklage	IV.15.2	70.628	70.628
Sonstige Rücklagen	IV.17	-345	-1.939
Konzernbilanzverlust		-29.235	-39.721
Eigenkapital der Eigentümer des Mutterunternehmens		94.060	81.980
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		869	1.727
SUMME EIGENKAPITAL		94.929	83.707
SCHULDEN			
LANGFRISTIGE SCHULDEN			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	IV.19	297	196
Latente Steuern	IV.20	699	3.829
Sonstige Rückstellungen	IV.21	0	92
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	IV.22	13.125	19.792
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	IV.25	592	1.084
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	IV.11	286	544
Übrige sonstige Schulden	IV.23	15.492	10.602
SUMME LANGFRISTIGE SCHULDEN		30.491	36.139
KURZFRISTIGE SCHULDEN			
Sonstige Rückstellungen	IV.21	891	1.074
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	IV.22	8.894	11.697
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	IV.25	12.860	11.156
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen		40	0
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	IV.11	3.083	3.143
Ertragsteuerschulden	IV.20	383	493
Übrige sonstige Schulden	IV.23	8.862	10.683
SUMME KURZFRISTIGE SCHULDEN		35.013	38.246
SUMME SCHULDEN		65.504	74.385
BILANZSUMME		160.433	158.092

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

	ANHANG	STAND ZUM 1.1.-31.12.2010 in T €	STAND ZUM 1.1.-31.12.2009 in T €
Umsatzerlöse	V.1	128.199	92.181
Sonstige Erträge	V.3	10.006	2.875
Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	V.4	-59	-133
Andere aktivierte Eigenleistungen	V.5	1.532	2.993
Materialaufwand	V.6	-26.688	-18.113
Personalaufwand	V.8	-36.747	-28.450
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen	IV.3/IV.4	-8.085	-3.740
Sonstige Aufwendungen	V.9	-52.218	-38.720
Sonstige Steuern		-45	13
Operatives Ergebnis		15.895	8.906
Finanzerträge	V.10	67	83
Finanzaufwendungen	V.11	-2.666	-4.331
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	V.12	-187	0
Finanzergebnis		-2.786	-4.248
Ergebnis vor Steuern		13.109	4.658
Tatsächliche Steuern	IV.20	-2.431	-2.147
Latente Steuern	IV.20	-115	-415
Steuerergebnis		-2.546	-2.562
Ergebnis nach Steuern		10.563	2.096
vom Ergebnis nach Steuern entfallen auf			
Eigentümer des Mutterunternehmens		11.521	2.700
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		-958	-604
		10.563	2.096
		in €	in €
Konzernergebnis je Aktie	IV.16	0,22	0,05
durchschnittlich im Umlauf befindliche Aktien		53.012.390	53.012.390

Konzern-Gesamtergebnisrechnung

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

		STAND ZUM 1.1.-31.12.2010 in T €	STAND ZUM 1.1.-31.12.2009 in T €
	ANHANG		
Ergebnis nach Steuern		10.563	2.096
Unterschiede aus der Währungsumrechnung	IV.17	358	275
Cash-Flow-Hedges	IV.17	1.404	0
im Eigenkapital erfasste Fair Value-Änderungen		2.018	0
in die Gewinn- und Verlustrechnung übernommen		-614	0
Latente Steuern auf Cash-Flow-Hedges	IV.17	-168	0
Sonstiges Konzernergebnis		1.594	275
Gesamtkonzernergebnis		12.157	2.371
vom Gesamtkonzernergebnis entfallen auf			
Eigentümer des Mutterunternehmens		13.161	2.861
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		-1.004	-490
		12.157	2.371

Konzern-Eigenkapital-Veränderungsrechnung

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

Eigenkapital der Eigentümer des Mutterunternehmens						
	Gezeichnetes Kapital in T €	Kapital- rücklage in T €	Sonstige Rücklagen		Konzern- bilanz- verlust in T €	SUMME in T €
			Rücklage für Währungs- differenzen in T €	Rücklage für Cash-Flow- Hedges in T €		
Anhang	IV.15.1	IV.15.2	IV.17	IV.17		
1. Januar 2009	47.122	110.407	-2.100	0	-92.490	62.939
Genehmigte Kapitalerhöhung	5.890	10.661	0	0	0	16.551
Verrechnung der Kapital- erhöhungskosten mit der Kapital- rücklage (Nachsteuereffekt)	0	-371	0	0	0	-371
Gesamtkonzernergebnis	0	0	161	0	2.700	2.861
Herabsetzung der Kapital- rücklage zum Ausgleich des Konzernbilanzverlustes	0	-50.069	0	0	50.069	0
Veränderung des Konsolidie- rungskreises	0	0	0	0	0	0
Veränderung Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	0	0	0	0	0	0
31. Dezember 2009	53.012	70.628	-1.939	0	-39.721	81.980
1. Januar 2010	53.012	70.628	-1.939	0	-39.721	81.980
Gesamtkonzernergebnis	0	0	404	1.236	11.521	13.161
Kapitaltransaktionen mit Änderung Beteiligungsquote	0	0	0	0	-1.035	-1.035
Veränderung des Konsolidierungskreises	0	0	0	0	0	0
Sonstige Veränderungen	0	0	-46	0	0	-46
31. Dezember 2010	53.012	70.628	-1.581	1.236	-29.235	94.060

	Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		SUMME in T €	SUMME Konzern- Eigenkapital in T €
	Anteile an- derer Gesell- schafter in T €	Rücklage für Währungs- differenzen in T €		
Anhang	IV.17			
1. Januar 2009	439	0	439	63.378
Genehmigte Kapitalerhöhung	0	0	0	16.551
Verrechnung der Kapital- erhöhungskosten mit der Kapital- rücklage (Nachsteuereffekt)	0	0	0	-371
Gesamtkonzernergebnis	-604	114	-490	2.371
Herabsetzung der Kapital- rücklage zum Ausgleich des Konzernbilanzverlustes	0	0	0	0
Veränderung des Konsolidie- rungskreises	1.840	0	1.840	1.840
Veränderung Anteile nicht be- herrschender Gesellschafter	-62	0	-62	-62
31. Dezember 2009	1.613	114	1.727	83.707
1. Januar 2010	1.613	114	1.727	83.707
Gesamtkonzernergebnis	-958	-46	-1.004	12.157
Kapitaltransaktionen mit Änderung Beteiligungsquote	428	0	428	-607
Veränderung des Konsolidierungskreises	-178	0	-178	-178
Sonstige Veränderungen	-104	0	-104	-150
31. Dezember 2010	801	68	869	94.929

Konzern-Kapitalflussrechnung

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

	ANHANG	1.1. - 31.12.2010 in T €	1.1. - 31.12.2009 in T €
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit			
Ergebnis nach Steuern		11.521	2.700
Berichtigungen zur Überleitung des Ergebnisses nach Steuern zu den Einnahmen/Ausgaben:			
– Finanzerträge	V.10	-67	-83
+ Finanzaufwendungen	V.11	2.666	4.331
–/+ Ergebnis aus assoziierten Unternehmen	V.12	187	0
+ Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		8.085	3.740
– Entkonsolidierungsgewinn	II.3	-5.813	0
–/+ Wechselkursbedingte Auf- oder Abwertung von Devisenbeständen		-76	1
–/+ Auf nicht beherrschende Gesellschafter entfallende Ergebnisbestandteile		-958	-604
–/+ Veränderung der latenten Steuern	IV.20	58	415
–/+ Veränderung der Pensionsrückstellungen	IV.19	121	86
= Betriebsergebnis vor Änderungen des Nettoumlaufvermögens		15.724	10.586
–/+ Gewinne/Verluste aus dem Abgang von Vermögenswerten des Anlagevermögens		59	3
–/+ Zunahme/Abnahme der Aktiva, die nicht der Investitions- oder der Finanzierungstätigkeit zuzuordnen ist		-2.294	-5.316
–/+ Zunahme/Abnahme der Passiva, die nicht der Investitions- oder der Finanzierungstätigkeit zuzuordnen ist		5.134	1.747
–/+ Veränderung der Forderungen/Schulden gegenüber verbundenen Unternehmen und Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht		-158	628
= Änderung des Nettoumlaufvermögens		2.741	-2.938
= Aus laufender Geschäftstätigkeit erwirtschaftete Zahlungsmittel		18.465	7.648
– Auszahlung für Zinsen		-1.675	-656
= Nettozahlungsmittel aus betrieblicher Tätigkeit		16.789	6.992
Cashflow aus Investitionstätigkeiten			
+ Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen		253	12
– Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	IV.3/ IV.4	-5.081	-5.385
– Auszahlungen für Investitionen in finanzielle Vermögenswerte		-221	-6
+ Einzahlungen aus Zinsen		36	68
+ Einzahlungen aus dem Abgang von finanziellen Vermögenswerten		24	50
+ Einzahlungen aus dem Verkauf von konsolidierten Unternehmen abzüglich veräußerter Zahlungsmittel ¹⁾	II.3	5.072	0
– Auszahlungen aus dem Erwerb von konsolidierten Unternehmen abzüglich erworbener Zahlungsmittel ²⁾		-4.117	-34.894
= Für Investitionstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel		-4.034	-40.155

	ANHANG	1.1. - 31.12.2010 in T €	1.1. - 31.12.2009 in T €
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit			
+ Einzahlungen aus Kapitalerhöhungen		0	16.551
+ Verrechnung der Eigenkapitalerhöhungskosten mit der Kapitalrücklage		0	-371
+ Einzahlungen nicht beherrschender Gesellschafter		5	200
– Ausgleichszahlung an nicht beherrschende Gesellschafter eines Tochterunternehmens		0	-345
– Ausschüttung an Mitgesellschafter eines Tochterunternehmens ³⁾		-709	-1.448
+ Einzahlungen aus der Aufnahme von Darlehen	IV.22	0	13.000
– Auszahlungen aus Tilgung von Darlehen	IV.22	-9.034	-208
– Tilgung von Finanzleasingverpflichtungen		-527	-443
= Für Finanzierungstätigkeit eingesetzte Nettozahlungsmittel		-10.265	26.936
Bewertungsbedingte Veränderungen des Zahlungsmittelbestands			
+/- Zahlungsunwirksame Veränderung aus der Umrechnung der Cashflows zu Durchschnittskosten		1	42
+/- Wertänderung des Zahlungsmittelbestands aufgrund geänderter Stichtagskurse		53	37
+/- Wechselkursbedingte Auf- oder Abwertung von Devisenbeständen		76	-1
= Bewertungsbedingte Veränderungen des Zahlungsmittelbestands		130	78
Nettozunahme/-abnahme von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten		2.620	-6.149
+ Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn des Geschäftsjahrs	IV.13	14.004	20.153
= Zahlungsmittel am Ende der Periode		16.624	14.004

Zusätzliche Angaben

Im Geschäftsjahr 2010 flossen -2.035 T € an Steuerauszahlungen ab (Vorjahr: -3.746 T €) und 293 T € an Einzahlungen aus Kapitalertragsteuer- und Solidaritätszuschlagerstattungen für Vorjahre zu (Vorjahr: 381 T €).

Fußnoten

1) Im Geschäftsjahr 2010 verkaufte die TOMORROW FOCUS AG ihre Mehrheitsbeteiligung (50,39%) an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH.

2) Im Geschäftsjahr 2010 wurden die restlichen Anteile (40,00%) an der FINANZEN100 GMBH gekauft. Ferner wurden die verbleibenden Raten aus dem Kauf von 14,00% der Anteile an der HOLIDAYCHECK AG gezahlt.

Im Vorjahr wurden Investitionen in den Kauf von weiteren 40,05% der Anteile an dem ADJUG Teilkonzern auf dann 59,11% getätigt. Ferner flossen Mittel für den Kauf der restlichen 36,93% der Anteile an der ELITEMEDIANET GMBH und für die Aufstockung der Anteile an der HOLIDAYCHECK AG von 80,00% auf 94,00% ab. Die Beträge sind jeweils gemindert um die erworbenen liquiden Mittel und erhöht um die gezahlten Anschaffungsnebenkosten dargestellt.

3) Im Geschäftsjahr und im Vorjahr sind die auf die Mitgesellschafter der HOLIDAYCHECK AG entfallenden Gewinnausschüttungsanteile ausgewiesen. Im Vorjahr beinhaltete diese Position auch noch die Ausschüttungsanteile für Vorjahre.

Entwicklung des Konzern-Anlagevermögens

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

	Nettobuchwerte		
	31.12.2010 in T €	31.12.2009 in T €	1.1.2010 in T €
Immaterielle Vermögenswerte			
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten	17.832	18.692	29.590
Intern entwickelte Software	4.158	7.181	15.230
Geschäfts- oder Firmenwerte	94.091	89.842	89.843
Geleistete Anzahlungen	133	361	361
	116.214	116.076	135.024
Sachanlagen			
Technische Anlagen und Maschinen	0	308	390
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	2.709	1.561	4.872
Geleistete Anzahlungen	8	0	0
	2.717	1.869	5.262
Finanzielle Vermögenswerte			
Beteiligungen	0	0	28
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	31	0	0
Sonstige Ausleihungen	38	59	59
	69	59	87

1.1.2010
in T €

Immaterielle Vermögenswerte	
Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte u. Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten u. Werten	10.898
Intern entwickelte Software	8.049
Geschäfts- oder Firmenwerte	1
Geleistete Anzahlungen	0
	18.948
Sachanlagen	
Technische Anlagen und Maschinen	82
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	3.311
Geleistete Anzahlungen	0
	3.393
Finanzielle Vermögenswerte	
Beteiligungen	28
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	0
Sonstige Ausleihungen	0
	28

Anschaffungs- & Herstellungskosten						
ZUGÄNGE in T €	ZUGÄNGE AUS ERSTKON- SOLIDIERUNG in T €	ABGÄNGE in T €	ABGÄNGE KONSOLIDIE- RUNGSKREIS in T €	UMBUCHUNGEN in T €	WÄHRUNGS- RÜCKLAGE in T €	31.12.2010 in T €
1.314	0	2.586	68	342	57	28.649
1.532	0	464	276	0	18	16.040
0	4.216*	0	155	0	188	94.092
131	0	17	0	-342	0	133
2.977	4.216	3.067	499	0	263	138.914
0	0	0	0	-403	13	0
2.096	0	923	178	403	0	6.270
8	0	0	0	0	0	8
2.104	0	923	178	0	13	6.278
0	0	0	0	0	0	28
218	0	187**	0	0	0	31
3	0	24	0	0	0	38
221	0	211	0	0	0	97
Aufgelaufene Abschreibungen						
ZUGÄNGE in T €	ZUGÄNGE AUS ERSTKON- SOLIDIERUNG in T €	ABGÄNGE in T €	ABGÄNGE KONSOLIDIE- RUNGSKREIS in T €	UMBUCHUNGEN in T €	WÄHRUNGS- RÜCKLAGE in T €	31.12.2010 in T €
2.351	0	2.372	60	0	0	10.817
4.575	0	464	275	0	-3	11.882
0	0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0
6.926	0	2.836	335	0	-3	22.700
0	0	0	0	-85	3	0
1.159	0	842	152	85	0	3.561
0	0	0	0	0	0	0
1.159	0	842	152	0	3	3.561
0	0	0	0	0	0	28
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	28

* Enthält auch die Neubewertung von Put-Optionen

** Fortschreibung der Bewertung der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen

Entwicklung des Konzern-Anlagevermögens

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2009

	Nettobuchwerte	
	31.12.2009 in T €	31.12.2008 in T €
Immaterielle Vermögenswerte		
Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	18.692	16.343
Intern entwickelte Software	7.181	5.558
Geschäfts- oder Firmenwerte	89.842	73.370
Geleistete Anzahlungen	361	480
	116.076	95.751
Sachanlagen		
Technische Anlagen und Maschinen	308	0
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	1.561	1.402
	1.869	1.402
Finanzielle Vermögenswerte		
Beteiligungen	0	2.834
Sonstige Ausleihungen	59	103
	59	2.937

Immaterielle Vermögenswerte

Gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte
und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten

Intern entwickelte Software

Geschäfts- oder Firmenwerte

Geleistete Anzahlungen

Sachanlagen

Technische Anlagen und Maschinen

Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung

Finanzielle Vermögenswerte

Beteiligungen

Sonstige Ausleihungen

Anschaffungs- & Herstellungskosten						
1.1.2009 in T €	ZUGÄNGE in T €	ZUGÄNGE AUS ERSTKON- SOLIDIERUNG* in T €	ABGÄNGE in T €	UMBUCHUNGEN in T €	WÄHRUNGS- RÜCKLAGE in T €	31.12.2009 in T €
28.017	1.306	1.756	2.010	478	43	29.590
11.664	2.994	558	0	0	14	15.230
73.371	0	18.275	1.945	0	142	89.843
480	359	0	0	-478	0	361
113.532	4.659	20.589	3.955	0	199	135.024
0	0	380	0	0	10	390
4.874	726	0	728	0	0	4.872
4.874	726	380	728	0	10	5.262
2.862	0	0	2.834	0	0	28
103	6	0	50	0	0	59
2.965	6	0	2.884	0	0	87

Aufgelaufene Abschreibungen						
1.1.2009 in T €	ZUGÄNGE in T €	ZUGÄNGE AUS ERSTKON- SOLIDIERUNG* in T €	ABGÄNGE in T €	UMBUCHUNGEN in T €	WÄHRUNGS- RÜCKLAGE in T €	31.12.2009 in T €
11.674	1.233	0	2.009	0	0	10.898
6.106	1.943	0	0	0	0	8.049
1	0	0	0	0	0	1
0	0	0	0	0	0	0
17.781	3.176	0	2.009	0	0	18.948
0	11	70	0	0	1	82
3.472	553	0	714	0	0	3.311
3.472	564	70	714	0	1	3.393
28	0	0	0	0	0	28
0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	28

* Enthält auch die Zugänge aus Anteilsaufstockung sowie Neubewertung von Put-Optionen

Konzern-Segmentbericht

VOM 1. JANUAR BIS 31. DEZEMBER 2010

	TRANSACTIONS 1.1.- 31.12.		ADVERTISING 1.1.- 31.12.	
	2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €
Außenumsatz	85.470	64.517	31.940	19.762
Innenumsatz	406	211	1.172	944
	85.876	64.728	33.112	20.706
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit vor Abschreibungen (EBITDA)	23.737	17.186	-1.048	-1.073
Abschreibungen	1.427	899	5.634	1.995
SEGMENTERGEBNIS (EBIT)	22.310	16.287	-6.682	-3.068

Außenumsatz nach Sitz des Unternehmens

davon in der Schweiz

davon in Großbritannien (im Vorjahr war der britische
Teilkonzern nur für den Monat Dezember enthalten)

langfristige Vermögenswerte

davon in der Schweiz

davon in Großbritannien

TECHNOLOGIES 1.1.- 31.12.		HOLDING 1.1.- 31.12.		KONSOLIDIERUNG 1.1.- 31.12.		KONZERN 1.1.- 31.12.	
2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €
10.789	7.900	0	2	0	0	128.199	92.181
3.882	4.785	672	528	-6.132	-6.468	0	0
14.671	12.685	672	530	-6.132	-6.468	128.199	92.181
1.349	1.690	-58	-5.157	0	0	23.980	12.646
924	776	100	70	0	0	8.085	3.740
425	914	-158	-5.227	0	0	15.895	8.906

INLAND 1.1.- 31.12.		AUSLAND 1.1.- 31.12.		KONZERN 1.1.- 31.12.	
2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €	2010 in T €	2009 in T €
74.846	61.830	53.353	30.351	128.199	92.181
		46.785	29.967		
		6.551	383		
35.061	38.157	83.870	79.788	118.931	117.945
		77.522	72.659		
		6.327	7.108		

Konzern-Anhang

des TOMORROW FOCUS Konzerns für das Geschäftsjahr 2010

I. Allgemeine Angaben

Die TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, (im Folgenden auch „TOMORROW FOCUS“, „TFAG“ oder „Gesellschaft“ genannt), ist ein Internet Medien Unternehmen, dessen Gegenstand die Entwicklung, die Herstellung und Verbreitung von Online-Diensten, Print-Titeln und Softwarelösungen, die Erstellung von Datenbanken mit redaktionellen Inhalten aller Art für Online-Dienste, die Produktion von Inhalten und Techniken für Interaktives Fernsehen, Web-TV und mobile Anwendungen, Vermarktung der redaktionellen Inhalte sowie von Werberaum und sonstigen Dienstleistungen im Multimedia- und Onlinebereich, die Beratung von Unternehmen bei E-Commerce- und Content-Management-Lösungen, das Betreiben von Application Service Providing, die Vermittlung von Kooperationen zwischen Anbietern von Online-Diensten und anderen Unternehmen, die Marketingberatung und Erbringung sonstiger Marketingdienstleistungen ist.

Im Premium-Segment der Deutschen Börse sind zum Stichtag 53.012.390 Aktien der Gesellschaft unter der Abkürzung TFA mit der ISIN DE 0005495329 notiert. Dabei handelt es sich um auf den Inhaber lautende Stückaktien ohne Nennwert mit einem auf die einzelne Aktie entfallenden anteiligen Betrag am Grundkapital von 1,00 €.

Die TFAG ist unter folgenden Adressen erreichbar:

Post:	Besucheradresse:
TOMORROW FOCUS AG	TOMORROW FOCUS AG
Postfach 81 01 64	Neumarkter Str. 61
81901 München	81673 München

Die Unternehmen der TFAG-Gruppe finden im Anhang wie folgt Erwähnung:

- TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH (ehm. TOMORROW FOCUS PORTAL GMBH), München, im Folgenden auch „TFM“ genannt
- TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH, München, im Folgenden auch „TFT“ genannt.
- PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH, München, im Folgenden auch „PDP“ genannt
- TF DIGITAL GMBH (ehm. TOMORROW TECHNOLOGIES GMBH), München, im Folgenden auch „TFD“ genannt
- CELLULAR GMBH, Hamburg, im Folgenden auch „CELL“ genannt
- HOLIDAYCHECK AG, Bottighofen, Schweiz, im Folgenden auch „HC“ genannt
- ELITEMEDIANET GMBH, Hamburg, im Folgenden auch „EP“ genannt
- FINANZEN100 GMBH (ehm. FINDOCS GMBH), Köln, im Folgenden auch „F100“ genannt
- JAMEDA GMBH, München, im Folgenden auch „JAMEDA“ genannt
- ADJUG LTD, London, Großbritannien, im Folgenden auch „ADJUG“ genannt
- ADAUDIENCE GMBH, Düsseldorf, im Folgenden auch „ADAUDIENCE“ genannt

II. Wesentliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

II.1. Grundlagen der Bilanzierung

Der Konzernabschluss der TFAG steht in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzenden nach § 315 A (1) HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften.

Der Konzernabschluss der TFAG wird unter der Prämisse der Unternehmensfortführung aufgestellt.

Der Konzernabschluss wurde auf Basis des Anschaffungskostenprinzips erstellt, mit Ausnahme der zum beizulegenden Zeitwert bewerteten finanziellen Vermögenswerte, welche bei Anpassungen erfolgswirksam erfasst werden.

Die TOMORROW FOCUS AG erstellt eine Gewinn- und Verlustrechnung auf Basis des Gesamtkostenverfahrens.

Berichtswährung der Gesellschaft ist der Euro. Die Zahlenangaben erfolgen grundsätzlich in T €.

Grundlage der Erstellung des Konzernabschlusses waren die Einzelabschlüsse zum 31. Dezember 2010 für die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

Alle zum 31. Dezember 2010 verpflichtend anzuwendenden IFRS-Standards wurden angewandt. Dies beinhaltet zudem die International Account-

ting Standards (IAS) sowie die Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) und des Standing Interpretations Committee (SIC).

Der Vorstand muss zur Erstellung des Konzernabschlusses bestmögliche Schätzungen und Annahmen nach dem derzeitigen Kenntnisstand treffen, die Einfluss auf die ausgewiesenen Werte der Vermögenswerte und Schulden und die Angaben über Eventualforderungen und -schulden sowie für Kostenschätzung im Zusammenhang mit POC's am Bilanzstichtag haben können sowie die bilanzierten Erlöse und Aufwendungen des Berichtszeitraums beeinflussen können. Die später tatsächlich eintretenden Ergebnisse können von diesen Schätzungen abweichen.

Die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen sowie sonstige am Stichtag bestehende wesentliche Quellen von Schätzungsunsicherheiten, aufgrund derer ein Risiko besteht, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahrs eine wesentliche Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Schulden erforderlich sein wird, werden im Folgenden erläutert.

a) Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte

Die TFAG überprüft mindestens einmal jährlich oder wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen, ob die Geschäfts- oder Firmenwerte wertgemindert sind. Dies erfordert eine Schätzung des erzielbaren Betrages der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen der Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist. Zur Schätzung des Nutzungswerts muss der Konzern die voraussichtlichen künftigen Cash Flows aus der zahlungsmittelgenerierenden Einheit schätzen und darüber hinaus einen angemessenen Abzinsungssatz wählen, um den Barwert dieser Cash Flows zu ermitteln. Zum 31. Dezember 2010 betrug der Buchwert der Geschäfts- oder Firmenwerte 94.091 T € (Vorjahr: 89.842 T €). Weitere Einzelheiten hierzu sind in Anhangangabe IV.3 zu finden.

b) Verlustvorträge

Die TFAG setzt für steuerliche Verlustvorträge aktive latente Steuern an, soweit die Nutzung der Verlustvorträge durch die Steuerplanung ausreichend gewährleistet ist. Bei der Steuerplanung muss die TFAG Schätzungen über zukünftig zu erzielende

steuerliche Ergebnisse abgeben. Die aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge belaufen sich zum 31. Dezember 2010 auf 3.022 T € (Vorjahr: 3.518 T € (siehe auch Textziffer IV.20)).

c) Rückstellungen

Die TFAG setzt Rückstellungen in Höhe des Betrags an, der nach bestmöglicher Schätzung erforderlich ist, um alle gegenwärtigen rechtlichen oder faktischen Verpflichtungen des Konzerns am Bilanzstichtag abzudecken. Künftige Ereignisse, die sich auf den zur Erfüllung einer Verpflichtung erforderlichen Betrag auswirken können, sind im Rückstellungsbetrag berücksichtigt, sofern sie mit hinreichend objektiver Sicherheit vorausgesagt werden konnten. Dabei wurde jeweils der Betrag angesetzt, der sich bei sorgfältiger Prüfung des Sachverhalts als der Wahrscheinlichste ergibt. Bei großen Stückzahlen (z.B. Gewährleistungen) wird der Erwartungswert zur Ermittlung herangezogen. Zum 31. Dezember 2010 belaufen sich die sonstigen Rückstellungen auf 891 T € (Vorjahr: 1.166 T €) (siehe auch Textziffer IV.21).

d) Bilanzierung von unfertigen Auftragsproduktionen

Bei der Anwendung der Percentage-of-Completion-Methode erfolgte die verlässliche Schätzung der Auftragserlöse über den dem Auftrag zugrunde liegenden Vertrag. Dieser räumt den Vertragsparteien durchsetzbare Rechte und Pflichten bezüglich der zu erbringenden Leistung ein, legt die zu erbringende Gegenleistung und die Art und Bedingung der Erfüllung fest. Auf dieser Basis werden die im internen Budgetierungssystem festgehaltenen Erlöse und Aufwendungen mit Fortschreiten der Leistungserfüllung ausgewertet, gegebenenfalls überprüft und überarbeitet.

Der Fertigstellungsgrad laufender Projekte wird in der Regel durch Begutachtung und schriftliche Bestätigung des Vertragspartners zum Abschlussstichtag festgehalten. Sollte seitens der Vertragspartner keine Bestätigung vorliegen, so wird das Verhältnis der bis zum Stichtag angefallenen Auftragskosten zu den am Stichtag geschätzten gesamten Auftragskosten als verlässliche Schätzung des Fertigstellungsgrades verwendet. Dabei werden nur die Auftragskosten berücksichtigt, welche die bis dahin erbrachten Leistungen widerspiegeln (siehe auch Textziffer V.2).

e) Bewertung der Put-Option HolidayCheck

Stillhalteverpflichtungen aus Put-Optionen werden mit dem Barwert der Zahlungsverpflichtung erfasst. Die Basis für die Bewertung der Put-Option ist das 12-fache des erwarteten durchschnittlichen EBITDA für die Jahre 2007 bis 2013 von 24.432 T €, welcher mit der zu erwerbenden Beteiligungsquote von 6,25 % multipliziert und abgezinst wird. Im Rahmen der Folgebewertung findet eine erfolgswirksame Aufzinsung statt, die im Zinsergebnis erfasst wird.

II.2. Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Den Jahresabschlüssen der in den Konzern einbezogenen Unternehmen liegen einheitliche Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze zugrunde. Die im Konzernabschluss der TFAG 2010 angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden wurden grundsätzlich unverändert beibehalten.

Darüber hinaus hat der Konzern folgende neue/überarbeiteten Standards angewendet, welche für das am 1. JANUAR 2010 beginnende Geschäftsjahr verbindlich sind:

- Änderung IAS 39 Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung – Zulässige Grundgeschäfte im Rahmen von Sicherungsbeziehungen
- Änderung IFRS 1 Zusätzliche Ausnahmen für erstmalige Anwender
- IFRS 1 (rev. 2008) Erstmalige Anwendung der IFRS
- Änderung von IFRS 2 und IFRIC 11 Aktienbasierte Vergütungstransaktionen mit Barausgleich im Konzern
- IFRS 3 (rev. 2008) Unternehmenszusammenschlüsse und IAS 27 (rev. 2008) Konzern- und Einzelabschlüsse
- IFRIC 12 Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen
- IFRIC 15 Vereinbarung über die Errichtung von Immobilien
- IFRIC 16 Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb
- IFRIC 17 Sachdividenden an Eigentümer
- IFRIC 18 Übertragung von Vermögenswerten von Kunden
- Improvement to IFRS (April 2009)

Änderung IAS 39 Ansatz und Bewertung von Finanzinstrumenten

Die Ergänzungen zu IAS 39 – Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung - Zulässige Grundgeschäfte im Rahmen von Sicherungsbeziehungen („Hedge Accounting“) erläutert die Voraussetzungen, unter denen Inflationsrisiken im Rahmen von Sicherungsgeschäften als Grundgeschäft abgesichert werden können, sowie die Möglichkeit, Optionen als Sicherungsinstrument zur Absicherung einseitiger Risiken zu verwenden. Aus dieser Änderung ergaben sich keine Auswirkungen auf die Bilanzierung und Bewertung.

Änderung IFRS 1**Zusätzliche Ausnahmen für erstmalige Anwender**

Der IASB hat am 23. Juli 2009 Änderungen des IFRS 1 herausgegeben. Hierdurch werden zusätzliche Ausnahmen zur grundsätzlichen zwingenden retrospektiven Anwendung aller zum Abschlussstichtag des ersten IFRS-Abschlusses geltenden Standards und Interpretationen eingeführt. Die Änderungen sind für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2010 beginnen, anzuwenden und hatten für die TFAG-GRUPPE keine Relevanz.

IFRS 1 (rev. 2008)**Erstmalige Anwendung der IFRS**

Mit der Änderung am 25. November 2009 beschloss das IASB, dem IFRS 1 eine neue Gliederungsstruktur zu geben, um eine höhere Verständlichkeit zu erzielen und zukünftige Änderungen leichter einbinden zu können. Zudem wurde am 23. Juni 2010 eine weitere Änderung des IFRS 1 verabschiedet, die im Wesentlichen IFRS-Erstanwendern eine Erleichterung bei der Umstellung auf IFRS unter bestimmten Voraussetzungen ermöglicht. Die nach Verabschiedung durch die EU am 26. November 2009 und 24. Juni 2010 im EU-Amtsblatt veröffentlichten Änderungen des IFRS 1 sind für den Konzern ohne Relevanz.

Änderung von IFRS 2 und IFRIC 11**Aktienbasierte Vergütungstransaktionen mit Barausgleich im Konzern**

Der IASB hat am 18. Juni 2009 Änderungen des IFRS 2 – Anteilsbasierte Vergütung veröffentlicht, die die Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen im Konzern klarstellen. Die Änderung wurde verabschiedet aufgrund von Anfragen an das IASB zu Fällen, in denen das rechnungslegende

Unternehmen Güter oder Dienstleistungen erhalten hat, bei denen aber nicht das Unternehmen selbst, sondern sein Mutterunternehmen oder ein anderes Konzernunternehmen die Verpflichtung zum Leistungsausgleich hat. Im Zuge der Änderung des IFRS 2 wurden die Vorschriften des IFRIC 8, „Anwendungsbereich von IFRS 2“, und IFRIC 11, „IFRS 2 - Geschäfte mit eigenen Aktien und Aktien von Konzernunternehmen“, in den Standard integriert. Die nach Verabschiedung durch die EU am 24. März 2010 im EU-Amtsblatt veröffentlichten Änderungen des IFRS 2 treten für Berichtsperioden in Kraft, die am oder nach dem 1. Januar 2010 beginnen. Sie sind in Übereinstimmung mit den Übergangsvorschriften des IFRS 2 retrospektiv anzuwenden. Die Änderungen haben im Konzern keine Relevanz.

IFRS 3 (rev. 2008) und IAS 27 (rev. 2008)

Unternehmenszusammenschlüsse und Konzern- und Einzelabschlüsse

Die geänderten IFRS 3 und IAS 27 sind für die am bzw. nach dem 1. Juli 2009 beginnenden Geschäftsjahre anzuwenden, bei denen das Akquisitionsdatum des Unternehmenszusammenschlusses am oder nach dem 1. Juli 2009 liegt. Die Anerkennung durch die Europäische Kommission erfolgte am 3. Juni 2009. Es wird die Anwendung der Erwerbsmethode bei Unternehmenszusammenschlüssen neu geregelt. Wesentliche Neuerungen betreffen die Bewertung von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter, die Abbildung von sukzessiven Unternehmenserwerben und die Behandlung von bedingten Kaufpreisbestandteilen und Anschaffungsnebenkosten. Nach der Neuregelung kann die Bewertung von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter entweder zum beizulegenden Zeitwert (Full-Goodwill-Methode) oder zum beizulegenden Zeitwert des anteiligen identifizierbaren Nettovermögens erfolgen. Bei sukzessiven Unternehmenserwerben ist eine erfolgswirksame Neubewertung von zum Zeitpunkt des Beherrschungsübergangs gehaltenen Anteilen vorgesehen. Eine Anpassung bedingter Kaufpreisbestandteile, die zum Zeitpunkt des Erwerbs als Verbindlichkeit ausgewiesen werden, ist zukünftig erfolgswirksam zu erfassen. Anschaffungsnebenkosten werden zum Zeitpunkt ihres Entstehens als Aufwand erfasst.

Die Neufassungen von IAS 27 sowie IFRS 3, die nach Verabschiedung durch die EU am 12. Juni 2009 im EU-Amtsblatt veröffentlicht wur-

den, werden im Konzern erstmals am 1. Januar 2010 angewendet. Abhängig von Art und Umfang künftiger Transaktionen werden sich aus den Änderungen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der TFAG ergeben, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abgeschätzt werden können. Unternehmenserwerbe wurden im Berichtsjahr nicht getätigt.

IFRIC 12

Dienstleistungskonzessionsvereinbarungen

Die IFRIC Interpretation 12 wurde am 26. März 2009 von der Europäischen Kommission veröffentlicht und ist erstmals für Geschäftsjahre anzuwenden, die am oder nach dem 30. März 2009 beginnen. Die Interpretation regelt die Bilanzierung von Vereinbarungen, bei denen die öffentliche Hand als Konzessionsgeber Aufträge für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben an private Unternehmen als Konzessionsnehmer vergibt. Aus der Anwendung dieser Interpretation ergeben sich keine Auswirkungen auf den Konzernabschluss, da der Konzern derartige Vereinbarungen nicht eingegangen ist.

IFRIC 15

Vereinbarung über die Errichtung von Immobilien

Die IFRIC Interpretation 15 wurde am 22. Juli 2009 von der Europäischen Kommission übernommen und regelt die Bilanzierung von Immobilienverkäufen, bei denen es vor Abschluss der Bauarbeiten zum Vertragsabschluss mit dem Erwerber kommt. IFRIC 15 definiert Kriterien, nach denen sich die Bilanzierung entweder nach IAS 11 „Fertigungsaufträge“ oder nach IAS 18 „Erträge“ zu richten hat. Daraus ergibt sich, zu welchem Zeitpunkt die Erträge aus der Errichtung erfasst werden sollten. Darüber hinaus wird geregelt, welche Anhangangaben zu machen sind. Diese Interpretation ist für die TFAG-GRUPPE nicht relevant.

IFRIC 16

Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb

Die IFRIC Interpretation 16 wurde am 5. Juni 2009 von der Europäischen Kommission veröffentlicht und klärt Zweifelsfragen in Verbindung mit der Sicherung eines ausländischen Geschäftsbetriebs. Geregelt wird nunmehr, was als Risiko bei der Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb anzusehen ist, wo innerhalb der Unternehmensgruppe das Sicherungs-

instrument zur Minderung dieses Risikos gehalten werden darf und wie bei Abgang des ausländischen Geschäftsbetriebs zu verfahren ist. Diese Interpretation hat für die TFAG-GRUPPE derzeit keine Relevanz.

IFRIC 17

Sachdividenden an Eigentümer

Die IFRIC Interpretation 17 wurde am 27. November 2009 von der Europäischen Kommission veröffentlicht und regelt die bilanzielle Behandlung von Sachausschüttungen an Parteien außerhalb des Konzerns im Hinblick auf den Wertansatz des als Sachdividende auszukehrenden Vermögenswerts und die Verbindlichkeit aus der gesellschaftsrechtlichen Ausschüttungsverpflichtung sowie eine etwaige verbleibende Differenz. Diese Interpretation ist für die TFAG-GRUPPE derzeit nicht relevant.

IFRIC 18

Übertragung von Vermögenswerten von Kunden

Die IFRIC Interpretation 18 wurde am 1. Dezember 2009 von der Europäischen Kommission veröffentlicht und kommt in Fällen zur Anwendung, in denen ein Unternehmen von seinen Kunden ein Sachanlagegut oder die Finanzmittel zur Herstellung oder Anschaffung eines Vermögenswerts erhält, um den Kunden im Gegenzug Zugang zu einem Netzwerk, einer Dienstleistung oder der Lieferung von Gütern zu verschaffen. Diese Interpretation ist für die TFAG-GRUPPE derzeit nicht relevant.

Im Rahmen des „Annual Improvement Project 2009“ wurden Änderungen an bestehenden IFRS und Interpretationen veröffentlicht. Diese betreffen zehn IFRS und zwei Interpretationen sowie dazugehörige Grundlagen für Schlussfolgerungen. Der Großteil der Änderungen ist erstmals rückwirkend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2010 beginnen, verpflichtend anzuwenden. Hier von betroffen sind die Standards IFRS 5, „Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte

und aufgegebene Geschäfts-bereiche“, IFRS 8, „Geschäftssegmente“, IAS 1, „Darstellung des Abschlusses“, IAS 7, „Kapitalflussrechnungen“, IAS 17, „Leasingverhältnisse“, IAS 36, „Wertminderung von Vermögenswerten“ und IAS 39, „Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung“. Einige Änderungen gelten jedoch bereits zwingend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Juli 2009 beginnen. Dies betrifft Änderungen an IFRS 2, „Anteilsbasierte Vergütung“, IAS 38, „Immaterielle Vermögenswerte“, IFRIC 9, „Neubeurteilung eingebetteter Derivate“, sowie IFRIC 16, „Absicherung einer Nettoinvestition in einen ausländischen Geschäftsbetrieb“.

Daneben wurden weitere Änderungen von IFRS 1, „Erstmalige Anwendung der IFRS“, IFRS 3, „Unternehmenszusammenschlüsse“, IFRS 5, „Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte, Veräußerungsgruppen und aufgegebene Geschäftsbereiche“, IFRS 7, „Finanzinstrumente: Anhangangaben“, IAS 1, „Darstellung des Abschlusses“, IAS 8, „Bilanzierungsmethoden, Schätzungsänderungen und Fehler“, IAS 27, „Konzern- und separate Einzelabschlüsse“, IAS 28, „Anteile an assoziierten Unternehmen“, IAS 34, „Zwischenberichterstattung“, IAS 40, „Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ und IFRIC 13, „Kundenbindungsprogramme“ verabschiedet.

Die nach Verabschiedung durch die EU am 24. März 2010 im EU-Amtsblatt veröffentlichten Änderungen hatten im Berichtsjahr keine materiellen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der TFAG-GRUPPE.

Darüber hinaus wurden folgende Standards vom IASB bzw. IFRIC verabschiedet, jedoch noch nicht im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2010 angewendet, da diese noch nicht verpflichtend anzuwenden sind oder noch nicht durch die Europäische Kommission übernommen wurden:

Neue Standards des IASB und des IFRIC

STANDARD/ INTERPRETATION	REGELUNG	ANWENDUNGS- PFLICHT AB	VORZEITIGE ANWENDUNG	ÜBERNAHME DURCH EU
IFRS 1	Begrenzte Befreiung von Vergleichsangaben nach IFRS 7 für erstmalige Anwender	1.7.2010	Nein	Ja
IFRS 1	Schwerwiegende Hochinflation und Beseitigung fixer Daten für erstmalige Anwender	1.7.2010	Nein	Nein
IFRS 7	Finanzinstrumente: Angaben – Übertragung finanzieller Vermögenswerte	1.7.2010	Nein	Nein
IFRS 9	Finanzinstrumente – Klassifizierung u. Bewertung	1.1.2013	Nein	Nein
IAS 12	Latente Steuern – Realisierung zugrundeliegender Vermögenswerte	1.1.2012	Nein	Nein
IAS 24	Angaben über Beziehungen zu nahe stehenden Unternehmen und Personen	1.1.2011	Nein	Ja
IAS 32	Einstufung von Bezugsrechten	1.2.2011	Nein	Ja
IFRIC 14	Die Begrenzung eines leistungsorientierten Vermögenswerts, Mindesdotierungsverpflichtungen und ihre Wechselwirkung	1.1.2011	Nein	Ja
IFRIC 19	Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente	1.7.2010	Nein	Ja
Improvements to IFRS (Mai 2010)	Kleine Änderungen an einer Mehrzahl von Standards: IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 21, IAS 28, IAS 34, IFRIC 13	Überw. für Geschäftsjahre die am/nach dem 1.1.2011 beginnen	Nein	Ja
Aus der erstmaligen Anwendung der aufgeführten Änderungen erwarten wir (mit Ausnahme von IFRS 9, dessen Auswirkung noch nicht abschließend untersucht ist) keine bzw. unwesentliche Einflüsse auf die Darstellungen des Abschlusses. Allerdings könnten sich Änderungen bezüglich des Umfangs von Anhangangaben ergeben.				

II.3 Konsolidierungskreis am 31. Dezember 2010

Bei allen Tochterunternehmen mit einem Anteil am Kapital von mindestens 50 % verfügt die TFAG unmittelbar über die Mehrheit der Stimmrechte und/oder übt Beherrschung aus.

Für die TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH, TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH, CELLULAR GMBH und ELITEMEDIANET GMBH wurden für den Jahresabschluss zum 31. Dezember 2010 die Befreiungsvorschriften des § 264 Abs. 3 HGB in Anspruch genommen.

Umfirmierung TOMORROW Technologies GmbH in TF Digital GmbH

Mit Eintragung im Handelsregister am 29. Juli 2010 wurde die TOMORROW TECHNOLOGIES GMBH in die TF DIGITAL GMBH umfirmiert. In diesem Zuge wurde der Sitz der Gesellschaft von Hamburg nach München verlegt.

Umfirmierung TOMORROW FOCUS Portal GmbH in TOMORROW FOCUS Media GmbH

Mit Eintragung im Handelsregister am 6. September 2010 wurde die TOMORROW FOCUS PORTAL GMBH in die TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH umfirmiert.

Änderungen im Konsolidierungskreis

Erwerb von 25% an der Vermarktungs-Joint Venture AdAudience GmbH

Mit Vertrag vom 23. Februar 2010 wurde die ADAUDIENCE GMBH als ein Joint Venture der Vermarktungshäuser G+J Electronic Media Sales GmbH, IP Deutschland GmbH, SvenOne Media GmbH und TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH gegründet. Die vier Unternehmen sind jeweils zu gleichen Teilen an der GmbH mit Sitz in Düsseldorf beteiligt und werden zukünftig einen Teil ihres Inventars von der neuen Gesellschaft vermarkten lassen.

Die Beteiligung wird im Konzernabschluss als nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligung ausgewiesen.

Konsolidierungskreis am 31. Dezember 2010

GESELLSCHAFT	SITZ	ANTEIL AM KAPITAL in %
TOMORROW FOCUS AG	München	–
TOMORROW FOCUS Technologies GmbH	München	100
TOMORROW FOCUS Media GmbH	München	100
TF Digital GmbH	München	100
Cellular GmbH	Hamburg	100
Elitemedianet GmbH	Hamburg	100
Finanzen100 GmbH	Köln	100
HolidayCheck AG ²⁾	Bottighofen	93,75
HolidayCheck Polska Sp. zo.o. ³⁾	Warschau	93,75
Adjug Ltd	London	58,02
Adjug GmbH ⁴⁾	München	58,02
Adjug Media (India) Private Ltd. ⁴⁾	Bangalore	58,02
Jameda GmbH	München	50,99
AdAudience GmbH	Düsseldorf	25
Playboy Deutschland Publishing GmbH ⁵⁾	München	0

Fußnoten

1) Ergebnisse aus Konzernsicht vor Minderheiten

2) Bei diesen Gesellschaften bestehen Put-/Call-Optionen über weitere Anteile

3) Beteiligung mittelbar über die HolidayCheck AG

4) Beteiligung mittelbar über die Adjug Ltd

5) Ergebnisbeitrag bis zum Entkonsolidierungszeitpunkt 31.10.2010

Verkauf der Anteile an der Playboy Deutschland Publishing GmbH

Die TOMORROW FOCUS AG hat mit Wirkung Oktober 2010 ihre 50,39 % Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH an die Focus Magazin Verlag GmbH verkauft. Die Entkonsolidierung erfolgte zum 31. Oktober 2010.

Ausübung von Stock-Options bei der Adjug Ltd

Durch die Ausübung von Stock-Options durch Mitarbeiter der ADJUG LTD hat sich der Anteil der TOMORROW FOCUS AG VON 59,11 auf 58,02 % verringert.

Übernahme von 40% an der Finanzen100 GmbH

Mit Wirkung zum 10. November 2010 wurden die verbleibenden 40,00 % der Anteile an der FINANZEN100 GMBH von den Altgesellschaftern StS GmbH, Inobas GmbH und Gereon Steffens durch die TOMORROW FOCUS AG übernommen. Die Übernahme wurde gemäß IAS 27 als Transaktion mit nicht beherrschenden Gesellschaftern im Eigenkapital erfasst.

II.4 Konsolidierungsmethoden

Der Konzernabschluss umfasst den Abschluss der TOMORROW FOCUS AG und ihrer Tochterunternehmen zum 31. Dezember 2010, was dem Abschlussstichtag aller Konzernunternehmen entspricht. Die Abschlüsse der Tochterunternehmen werden unter Anwendung einheitlicher Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zum gleichen Bilanzstichtag aufgestellt wie der Abschluss des Mutterunternehmens.

Alle konzerninternen Salden, Transaktionen, Erträge, Aufwendungen, Gewinne und Verluste aus konzerninternen Transaktionen, die im Buchwert von Vermögenswerten enthalten sind, werden in voller Höhe eliminiert.

Tochtergesellschaften werden ab dem Erwerbszeitpunkt, d.h. ab dem Zeitpunkt, an dem die TFAG GRUPPE die Beherrschung erlangt, voll konsolidiert. Die Einbeziehung in den Konzernabschluss endet, sobald die Beherrschung durch das Mutterunternehmen nicht mehr besteht.

Bei externen Unternehmenszusammenschlüssen wird unter Anwendung der Erwerbsmethode bilanziert. Danach werden die Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses auf die er-

worbenen identifizierbaren Vermögenswerte und die übernommenen identifizierbaren Schulden und Eventualschulden entsprechend ihren beizulegenden Zeitwerten zum Erwerbszeitpunkt verteilt.

Anteile nicht beherrschender Gesellschafter stellen den Anteil des Ergebnisses und des Nettovermögens dar, der nicht dem Konzern zuzurechnen ist. Anteile nicht beherrschender Gesellschafter werden in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und in der Konzern-Bilanz separat ausgewiesen. Der Ausweis in der Konzern-Bilanz erfolgt innerhalb des Eigenkapitals, getrennt vom auf die Anteilseigner des Mutterunternehmens entfallenden Eigenkapital. Der Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter wird nach der sog. Parent-Entity-Methode bilanziert. Dabei wird die Differenz zwischen dem Kaufpreis und dem Buchwert des anteiligen erworbenen Nettovermögens als Geschäfts- oder Firmenwert erfasst. Bei den in der TFAG GRUPPE erfolgten Business Combinations wird der der Put-Option entsprechende Anteile nicht beherrschender Gesellschafter im Konzernabschluss gemäß IAS 32 in den übrigen finanziellen Schulden ausgewiesen. Für Akquisitionen ab dem 1. Januar 2010 gilt die Behandlung nach dem geänderten IAS 27 und der Erwerb von Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter werden künftig im Eigenkapital erfasst.

Alle Tochterunternehmen mit einem Anteil am Kapital von mehr als 50 % werden als vollkonsolidierte Unternehmen im Konzernabschluss der TOMORROW FOCUS AG erfasst.

II.5 Segmentberichterstattung

Über die Geschäftssegmente wird in einer Art und Weise berichtet, die mit der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger übereinstimmt. Der Hauptentscheidungsträger ist für Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen zu den Geschäftssegmenten und für die Überprüfung von deren Ertragskraft zuständig. Als Hauptentscheidungsträger wurde der Vorstand der TFAG ausgemacht.

Die Segmente der TFAG sind die Bereiche

- Transactions
- Advertising
- Technologies
- Holding

Die Segmente Transactions (zuvor E-Commerce) sowie Advertising (zuvor Portal) werden ab dem 1. November 2010 unter geänderten Segmentbezeichnungen geführt.

II.6 Fremdwährungsumrechnung

Der Konzernabschluss wird in Euro, der funktionalen Währung und der Darstellungswährung des Konzerns, aufgestellt. Jedes Unternehmen innerhalb des Konzerns legt seine eigene funktionale Währung fest. Die im Abschluss des jeweiligen Unternehmens enthaltenen Posten werden unter Verwendung dieser funktionalen Währung bewertet. Fremdwährungstransaktionen werden zunächst zum am Tag des Geschäftsvorfalles gültigen Kassakurs zwischen der funktionalen Währung und der Fremdwährung umgerechnet. Monetäre Vermögenswerte und Schulden in einer Fremdwährung werden zum Stichtagskurs in die funktionale Währung umgerechnet. Alle Währungsdifferenzen werden erfolgswirksam erfasst.

Im Geschäftsjahr 2010 haben bis auf die ADJUG GRUPPE, deren funktionale Währung Great Britain Pounds (GBP) ist, alle Unternehmen innerhalb des Konzerns als funktionale Währung Euro.

Umrechnung von Jahresabschlüssen in anderen funktionalen Währungen

Nicht monetäre Posten, die zu historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten in einer Fremdwährung bewertet wurden, wurden in 2010 mit dem Kurs am Tag des Geschäftsvorfalles umgerechnet. Nicht monetäre Posten, die mit ihrem beizulegenden Zeitwert in einer Fremdwährung bewertet werden, wurden mit dem Kurs umgerechnet, der zum Zeitpunkt der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts gültig war. Die Umrechnung der Erträge und Aufwendungen der ADJUG GRUPPE erfolgte in 2010 zum Durchschnittskurs des Geschäftsjahrs.

Die bei der Umrechnung entstehenden Umrechnungsdifferenzen werden als separater Bestandteil des Eigenkapitals erfasst.

II.7 Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

Unternehmenszusammenschlüsse werden unter Anwendung der Erwerbsmethode bilanziert. Dies beinhaltet die Erfassung von identifizierbaren

Vermögenswerten (einschließlich der zuvor nicht erfassten immateriellen Vermögenswerte) und Schulden sowie Eventualschulden des erworbenen Geschäftsbetriebs zum beizulegenden Zeitwert.

Geschäfts- oder Firmenwerte aus dem Unternehmenszusammenschluss werden bei erstmaligem Ansatz zu Anschaffungskosten bewertet, die sich als Überschuss der Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses über den Anteil des Erwerbers an den beizulegenden Zeitwerten der identifizierbaren Vermögenswerte und Schulden sowie Eventualschulden des erworbenen Unternehmens bemessen. Nach dem erstmaligen Ansatz wird der Geschäfts- oder Firmenwert zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Wertminderungsaufwendungen bewertet. Ein Überschuss des erworbenen neubewerteten anteiligen Kapitals über die Anschaffungskosten wird nach Überprüfung der Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte erfolgswirksam erfasst.

Beim vollständigen Verkauf eines Tochterunternehmens wird die Differenz zwischen dem Verkaufspreis und dem Nettovermögen zuzüglich der kumulierten Fremdwährungsdifferenzen und des zurechenbaren Geschäfts- oder Firmenwerts erfolgswirksam erfasst.

Entgeltlich von Dritten erworbene immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten, bei Vorliegen einer bestimmten betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen unter Zugrundelegung ihrer jeweiligen betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauer, angesetzt. Dabei erfolgt ein Ansatz nur bei hinreichender Wahrscheinlichkeit, dass dem Unternehmen der künftige wirtschaftliche Nutzen zufließen wird und die Anschaffungskosten des Vermögenswerts zuverlässig ermittelt werden können.

Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer wird im Wesentlichen unter Berücksichtigung der folgenden Kriterien geschätzt:

- voraussichtliche Nutzung des Vermögenswerts durch das Unternehmen;
- typischer Produktlebenszyklus und öffentliche Information über die geschätzte Nutzungsdauer vergleichbarer Vermögenswerte;
- technische, technologische und andere Arten der Veralterung;

- Stabilität der Branche, in der der Vermögenswert zum Einsatz kommt.

Intern erstellte immaterielle Vermögenswerte werden bei Vorliegen aller Voraussetzungen des IAS 38.57 in Höhe der angefallenen, direkt zurechenbaren Entwicklungskosten angesetzt. Die Aktivierung der Kosten endet, wenn das Produkt fertig gestellt und allgemein freigegeben ist.

Voraussetzung zur Aktivierung der Entwicklungskosten sind gemäß IAS 38.57 die folgenden sechs Anforderungen, die in den vorliegenden Fällen vollständig erfüllt sind:

1. Technische Realisierbarkeit der Fertigstellung des Vermögensgegenstands, damit dieser zur internen Nutzung und/oder zum Verkauf zur Verfügung steht,
2. die Absicht, den immateriellen Vermögenswert fertig zu stellen und zu nutzen oder zu verkaufen,
3. die Fähigkeit, den immateriellen Vermögenswert zu nutzen oder zu verkaufen,
4. der Nachweis des voraussichtlichen künftigen wirtschaftlichen Nutzens,
5. die Verfügbarkeit adäquater technischer, finanzieller und sonstiger Ressourcen, um die Entwicklung abschließen und den immateriellen Vermögenswert nutzen oder verkaufen zu können und
6. die Fähigkeit der Gesellschaft, die dem Vermögenswert während seiner Entwicklung zu-rechenbaren Ausgaben zuverlässig zu bewerten.

Bei der Herstellung von Websites wurde gemäß SIC-32 auf eine Aktivierung von Relaunches verzichtet, wenn es sich dabei nur um ein Update der schon bestehenden Site handelte.

Aufwendungen für Forschung und allgemeine Entwicklung, die nicht die oben genannten Kriterien erfüllen, werden gemäß IAS 38 sofort als Aufwand erfasst.

Abschreibungen von erworbenen und intern erstellten immateriellen Vermögenswerten erfolgen ebenfalls unter Zugrundelegung der jeweiligen betriebsgewöhnlichen **Nutzungsdauer**. Die planmäßigen linearen Abschreibungen erfolgen dabei ab dem Zeitpunkt der Fertigstellung und Er-

reichung der Marktreife der intern erstellten immateriellen Vermögenswerte.

Den Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende Nutzungsdauern wesentlicher immaterieller Vermögenswerte zugrunde. Es gelten dieselben Abschreibungsdauern für von Dritten entgeltlich erworbene und intern erstellte immaterielle Vermögenswerte:

Nutzungsdauer wesentlicher immaterielle Vermögenswerte

ABSCHREIBUNGS-/NUTZUNGSDAUER	
Geschäfts- oder Firmenwerte	keine Abschreibung
Internetdomains	keine Abschreibung
Markenrechte/Markennamen	20 Jahre / keine Abschreibung
Software/Websites	3-15 Jahre
Hotelbewertungsdatenbank	3 Jahre
Kundenstamm	5 Jahre
Persönlichkeitstest	keine Abschreibung

Bei den Markenrechten, bei denen es sich um erworbene Online-Nutzungs-Rechte der innerhalb der TFAG integrierten bekannten Markenportale handelt, werden, da es sich um Marken handelt, bei welchen eine unbeeinflussbare Abhängigkeit zu den Printtiteln besteht, ab 2005 über 20 Jahre abgeschrieben. Die Markennamen „HOLIDAYCHECK“, „ELITEPARTNER“ und „JAMEDA“ unterliegen jedoch keiner planmäßigen Abschreibung, da es sich hier um Internetmarken handelt, deren Rechte sich umfassend im Eigentum der Gesellschaft befinden, welche jährlich auf ihre Werthaltigkeit überprüft werden. Umfassend im Eigentum der Gesellschaft befindlich bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Entwicklung der Marke durch gezielte Maßnahmen direkt vom Unternehmen beeinflusst werden kann und insofern keine Abhängigkeit zum Erfolg von Printtiteln besteht. Da den Internetdomains eine Abhängigkeit zu den Markennamen unterstellt wird, erfolgt auch hier keine regelmäßige Abschreibung.

Die Bilanzierung der **Sachanlagen** erfolgt zu Anschaffungskosten, vermindert um planmäßige, nutzungsbedingte Abschreibungen. Fremdkapitalkosten werden nicht aktiviert.

Den planmäßigen Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende **Nutzungsdauern** wesentlicher Vermögenswerte zugrunde:

Nutzungsdauer wesentlicher Vermögenswerte

EDV-Hardware	4 Jahre
Leitungen, technische Anlagen	8 Jahre
Möbel, Zimmereinrichtungen	10 Jahre
Technische Gerätschaften	4 - 5 Jahre

Erhaltungsaufwendungen werden als Periodenaufwand behandelt.

Die Abschreibung der Sachanlagen erfolgt nach der linearen Methode.

Der Abschreibungszeitraum und die Abschreibungsmethode für immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen werden am Ende eines jeden Geschäftsjahrs überprüft. Unterscheidet sich die erwartete Nutzungsdauer des Vermögenswerts wesentlich von vorangegangenen Schätzungen, wird der Abschreibungszeitraum entsprechend geändert. Bei wesentlicher Veränderung des Abschreibungsverlaufs wird eine entsprechende Abschreibungsmethode gewählt.

Bei allen immateriellen Vermögenswerten (einschließlich der Geschäfts- oder Firmenwerte) sowie allen Gegenständen des Sachanlagevermögens wird die Werthaltigkeit des Buchwerts am Ende jedes Geschäftsjahrs überprüft, wenn Sachverhalte oder Änderungen der Umstände darauf hinweisen, dass der Buchwert der Vermögenswerte nicht erzielbar sein könnte. Soweit der erzielbare Betrag des Vermögenswerts den Buchwert unterschreitet, wird eine Wertminderung ergebniswirksam erfasst. Der erzielbare Betrag ist der höhere Betrag aus Nettoveräußerungspreis und Nutzungswert des Vermögenswerts. Der Nettoveräußerungspreis ist der aus einem Verkauf eines Vermögenswerts zu marktüblichen Bedingungen erzielbare Betrag, abzüglich der Veräußerungskosten. Der Nutzungswert ist der

Barwert der geschätzten künftigen Cash Flows, die aus der fortgesetzten Nutzung eines Vermögenswerts und seinem Abgang am Ende der Nutzungsdauer zu erwarten ist. Der erzielbare Betrag wird für jeden Vermögenswert einzeln oder, falls dies nicht möglich ist, für die zahlungsmittelgenerierende Einheit, zu der der Vermögenswert gehört, ermittelt. Sämtliche Firmenwerte sowie sämtliche immaterielle Vermögenswerte mit unbestimmter Nutzungsdauer und immaterielle Vermögenswerte, welche noch nicht genutzt werden, unterliegen keiner regelmäßigen Abschreibung. Sie werden am Bilanzstichtag bzw. immer dann, wenn Indikatoren vorliegen, einem Impairmenttest unterworfen, um die Werthaltigkeit nachzuweisen.

Finanzielle Vermögenswerte werden zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten bzw. ihrem beizulegenden Wert am Bilanzstichtag bilanziert. Ausleihungen an Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht sowie die begebenen Darlehen werden gemäß IAS 39 als „vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen“ dargestellt.

Die Bewertung der **Finanzinstrumente**, wie flüssige Mittel, Forderungen und Verbindlichkeiten erfolgt zu Nennwerten, die aufgrund ihrer kurzfristigen Fälligkeit ihren Zeitwerten entsprechen.

Die Finanzinstrumente gemäß IAS 39 gliedern sich abschließend in folgende Kategorien:

- vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen,
- erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente,
- erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente,
- bis zur Endfälligkeit zu haltende Finanzinvestition,
- vom Unternehmen in Anspruch genommene Kredite und Schulden.

Bei der erstmaligen Erfassung eines Finanzinstruments wird dies mit den Anschaffungskosten angesetzt, die dem Zeitwert der gegebenen Gegenleistung entsprechen. Transaktionskosten werden mit einbezogen sofern es sich nicht um ein erfolgswirksam zum Zeitwert bilanziertes Finanzinstrument handelt.

Vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen werden zu den fortgeführten Anschaffungskosten oder dem niedrigeren beizulegenden Zeitwert am Bilanzstichtag bilanziert.

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente werden am Erfüllungstag unter Berücksichtigung von Wertschwankungen zwischen Handels- und Erfüllungstag bilanziert und mit ihren Marktwerten zum Bilanzstichtag erfasst. Die daraus resultierenden Erträge oder Aufwendungen werden sofort ergebniswirksam in der Gewinn- und- Verlustrechnung gebucht.

Wird ein finanzieller Vermögenswert beim erstmaligen Ansatz als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert zu bewertender finanzieller Vermögenswert designiert, für den ein aktiver Markt existiert und deren beizulegender Zeitwert verlässlich bestimmt werden kann, so werden die Änderungen im Zeitwert ergebniswirksam erfasst.

Derivative Finanzinstrumente werden bei ihrer erstmaligen Erfassung und an jedem folgenden Bilanzstichtag mit ihrem beizulegenden Zeitwert angesetzt.

Die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts von derivativen Finanzinstrumenten werden periodengerecht entweder in der Gesamtergebnisrechnung oder, sofern es sich um einen Cash Flow Hedge handelt, nach der Berücksichtigung von Latenten Steuern in der Position Sonstiges Ergebnis ausgewiesen. Ein Ausweis als Vermögenswert erfolgt, wenn der beizulegende Zeitwert des Derivats positiv ist, und als Verbindlichkeit, wenn der beizulegende Zeitwert des Derivats negativ ist.

Den effektiven Teil der Marktwertänderungen derivativer Instrumente, die als Cash Flow Hedges bestimmt sind, werden nach Berücksichtigung von Latenten Steuern in der Position Sonstiges Ergebnis erfasst. Die im Eigenkapital aufgelaufenen Beträge werden in den Geschäftsjahren in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst, in denen das Grundgeschäft die Gewinn- und Verlustrechnung beeinflusst. Für weitere Informationen siehe Textziffer IV.17.

Die **unfertigen und fertigen Erzeugnisse** werden mit ihren Herstellungskosten bewertet. In die Her-

stellungskosten sind neben Material- und Redaktions-Einzelkosten (z.B. Mitarbeiter) auch direkt zurechenbare, produktionsbezogene Gemeinkosten einbezogen worden.

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden grundsätzlich mit den fortgeführten Anschaffungskosten oder dem am Bilanzstichtag niedrigeren beizulegenden Zeitwert bewertet, wobei Risiken angemessen mittels Wertberichtigungen berücksichtigt werden.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente umfassen Bargeld und andere kurzfristige hochliquide finanzielle Vermögenswerte mit einer ursprünglichen Laufzeit von maximal drei Monaten. In der Bilanz werden ausgenutzte Kontokorrentkredite als Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten unter den kurzfristigen Finanzschulden gezeigt.

Gezeichnetes Kapital wird im Eigenkapital zu Nominalwerten ausgewiesen. Transaktionskosten bei der Ausgabe neuer Aktien werden von der Kapitalrücklage abgesetzt.

Rückstellungen werden in Höhe des Betrags angesetzt, der nach bestmöglicher Schätzung erforderlich ist, um alle gegenwärtigen rechtlichen oder faktischen Verpflichtungen des Konzerns am Bilanzstichtag abzudecken. Künftige Ereignisse, die sich auf den zur Erfüllung einer Verpflichtung erforderlichen Betrag auswirken können, sind im Rückstellungsbetrag zu berücksichtigen, sofern sie mit hinreichend objektiver Sicherheit vorausgesagt werden können. Dabei wird jeweils der Betrag angesetzt, der sich bei sorgfältiger Prüfung des Sachverhalts als der Wahrscheinlichste ergibt. Sofern wesentlich, werden Rückstellungen abgezinst. Bei Abzinsung spiegelt sich der Zeitablauf in der periodischen Erhöhung des Buchwerts einer Rückstellung wider. Diese Erhöhung wird als Zinsaufwand erfasst.

Eventualschulden sind im Konzernabschluss solange nicht passiviert, bis eine Inanspruchnahme wahrscheinlich ist. Sie werden im Konzernanhang angegeben.

Die **Pensionsrückstellung** basiert auf leistungsorientierten Pensionsplänen für einen ehemaligen Mitarbeiter der TTT sowie für die Mitarbeiter der HC

und im Vorjahr der PDP. Die in der Bilanz angesetzte Rückstellung für leistungsorientierte Pläne entspricht dem Barwert der Verpflichtung (Defined benefit obligation, DBO) am Bilanzstichtag abzüglich dem beizulegenden Zeitwert des Planvermögens, angepasst um kumulierte nicht erfasste versicherungsmathematische Gewinne und Verluste. Die DBO wird jährlich von einem unabhängigen versicherungsmathematischen Gutachter unter Anwendung der Anwartschaftsbarwertmethode (projected unit credit method) berechnet. Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste werden gemäß dem Korridoransatz erfolgswirksam erfasst. Die Pensionsaufwendungen werden im Personalaufwand erfasst, außer Zinserträge/-aufwendungen, welche im Finanzergebnis ausgewiesen werden.

Die **tatsächlichen Steueransprüche und Steuerschulden** für die laufende und die früheren Perioden werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der Steuerbehörde bzw. eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird. Der Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Bilanzstichtag gelten.

Aktive und passive **latente Steuern** werden nach der bilanzorientierten Verbindlichkeitenmethode grundsätzlich für sämtliche temporären Differenzen zwischen den steuerlichen und den IFRS-Wertansätzen gebildet. Die aktiven latenten Steuern umfassen auch Steuerminderungsansprüche, die sich aus der erwarteten Nutzung bestehender Verlustvorträge in Folgejahren ergeben und deren Realisierung mit hinreichender Sicherheit gewährleistet ist. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze ermittelt, die nach der derzeitigen Rechtslage in den einzelnen Ländern zum Realisationszeitpunkt gelten bzw. erwartet werden. Latente Steuern, denen erfolgsneutrale Sachverhalte zu Grunde liegen, werden erfolgsneutral erfasst.

Der Buchwert der latenten Steueransprüche wird an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang reduziert, in dem es nicht mehr wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, gegen das der latente Steueranspruch zumindest teilweise verwendet werden kann. Nicht angesetzte latente Steueransprüche werden an jedem Bilanzstichtag überprüft und in dem Umfang angesetzt, in dem

es wahrscheinlich geworden ist, dass ein künftiges zu versteuerndes Ergebnis die Realisierung des latenten Steueranspruchs ermöglicht.

Latente Steueransprüche und latente Steuerschulden werden miteinander verrechnet, wenn der Konzern einen einklagbaren Anspruch auf Aufrechnung der tatsächlichen Steuererstattungsansprüche gegen tatsächliche Steuerschulden hat und diese sich auf Ertragsteuern des gleichen Steuersubjekts beziehen, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden.

Die **erhaltenen Anzahlungen** werden zum Nennwert angesetzt.

Schulden werden angesetzt, wenn die Erwartung besteht, dass Ressourcen, die wirtschaftlichen Nutzen verkörpern, zum Ausgleich einer Verpflichtung abfließen werden, und dieser Betrag verlässlich ermittelt werden kann. Die Bewertung der Schulden erfolgt zu den fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode.

Die **Umsatzrealisierung** erfolgt unter Anwendung der IAS 11 und 18. Umsätze werden abzüglich Umsatzsteuer, Erlösschmälerungen sowie Gutschriften und nach Eliminierung konzerninterner Verkäufe ausgewiesen.

Umsätze für Produktverkäufe werden mit dem Eigentums- und Gefahrenübergang an den Kunden realisiert, wenn das Entgelt vertraglich festgesetzt oder bestimmbar ist und die Erfüllung der damit verbundenen Forderungen wahrscheinlich ist.

Umsätze für Dienstleistungen werden realisiert, wenn die Leistung erbracht worden ist. Dienstleistungen werden auch im Rahmen von Gegengeschäften erbracht, wobei erbrachte Leistungen im Umsatz und erhaltene Leistungen in den entsprechenden Aufwandspositionen brutto dargestellt werden.

Die Umsatzrealisierung im Rahmen der Projektumsätze findet am Bilanzstichtag gemäß Projektfortschritt statt.

Hierbei erfolgt die verlässliche Schätzung der Auftragerlöse über den dem Auftrag zugrundeliegenden Vertrag. Dieser räumt den Vertragsparteien

durchsetzbare Rechte und Pflichten bezüglich der zu erbringenden Leistung ein, legt die zu erbringende Gegenleistung und die Art und Bedingung der Erfüllung fest. Auf dieser Basis werden die im internen Budgetierungssystem festgehaltenen Erlöse und Aufwendungen mit Fortschreiten der Leistungserfüllung ausgewertet, gegebenenfalls überprüft und überarbeitet.

Der Fertigstellungsgrad laufender Projekte wird in der Regel durch Begutachtung und schriftliche Bestätigung des Vertragspartners zum Abschlussstichtag festgehalten. Sollte seitens der Vertragspartner keine Bestätigung vorliegen, so dient das Verhältnis der geleisteten Projektstunden im Verhältnis zu den geschätzten Gesamtprojektstunden - aktualisiert am Bilanzstichtag - bis zur vollständigen Fertigstellung des Projekts als Grundlage.

Zinserträge werden erfasst, wenn die Zinsen entstanden sind. Lizenz- und Mieterträge werden entsprechend der vertraglich zugeordneten Periode ratierlich zugeordnet.

Leasingzahlungen innerhalb eines Operating-Leasingverhältnisses werden als Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung linear über die Laufzeit des Leasingverhältnisses erfasst, es sei denn, eine andere systematische Grundlage entspricht dem zeitlichen Verlauf des Nutzens für die Gesellschaft als Leasingnehmer. Ein Leasingverhältnis wird dann als Operating-Leasing klassifiziert, wenn der wirtschaftliche Gehalt der Leasingvereinbarung nicht im Wesentlichen alle Chancen und Risiken, die mit dem Eigentum verbunden sind, auf die Gesellschaft überträgt.

Leasingverträge, bei denen der Konzern die wesentlichen Risiken und den Nutzen aus dem Eigentum am Leasingobjekt trägt, werden als Finanzierungsleasing klassifiziert. Vermögenswerte aus Finanzierungsleasing werden zu Beginn der Laufzeit des

Leasingverhältnisses mit dem niedrigeren Wert aus beizulegendem Zeitwert des Leasingobjekts und Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert. In gleicher Höhe wird eine Leasingverbindlichkeit unter den langfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen passiviert. Jede Leasingrate wird in einen Zins- und einen Tilgungsanteil aufgeteilt, so dass die Leasingverbindlichkeit konstant verzinst wird. Der Zinsanteil der Leasingrate wird aufwandswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Das unter einem Finanzierungsleasing gehaltene immaterielle Anlagevermögen wird über den kürzeren der beiden folgenden Zeiträume abgeschrieben: die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Vermögenswerts oder die Laufzeit des Leasingverhältnisses.

Die Gesellschaft bilanziert **Aktienoptionen** grundsätzlich ab dem Zeitpunkt der Gewährung an ihre Mitarbeiter gemäß IFRS 2. Die Aufwendungen, die aufgrund von Transaktionen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente entstehen, werden mit dem beizulegenden Zeitwert der gewährten Eigenkapitalinstrumente zum Zeitpunkt ihrer Gewährung bewertet. Der daraus ermittelte Betrag wird über den Erdienungszeitraum aufwandswirksam erfasst und korrespondierend im Eigenkapital bzw. für anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich in den Verbindlichkeiten verrechnet.

III. Sachverhalte des Geschäftsjahrs 2010

III.1 Wesentliche Sachverhalte für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag mit der Elitemedianet GmbH

Die TOMORROW FOCUS AG als Organträger hat mit ihrer einhundertprozentigen Tochtergesellschaft ELITEMEDIANET GMBH mit Sitz in Hamburg als Organgesellschaft am 19. März 2010 einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag geschlossen. Die Aktionäre der TOMORROW FOCUS AG stimmten diesem Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag auf der ordentlichen Hauptversammlung der TOMORROW FOCUS AG vom 16. Juni 2010 mit der erforderlichen Mehrheit zu. Auch die Gesellschafterversammlung der ELITEMEDIANET GMBH stimmte dem Vertrag am 5. Mai 2010 zu. Die Eintragung im Handelsregister der ELITEMEDIANET GMBH erfolgte am 6. August 2010.

Spruchstellenverfahren Landgericht Hamburg

Mit Beschluss vom 4. November 2009 hat das Hanseatische Oberlandesgericht Hamburg entschieden, dass das Umtauschverhältnis in dem Verschmelzungsvertrag zwischen der TOMORROW INTERNET AG und der TOMORROW FOCUS AG (damals firmierend als FOCUS DIGITAL AG) aus dem Jahr 2001 nicht unangemessen sei. Die übernehmende TOMORROW FOCUS AG hat daher aus dem Verschmelzungsvertrag von 2001 keine bare Zuzahlung an die Aktionäre der ehemaligen TOMORROW INTERNET AG zu leisten. Das Spruchstellenverfahren hatten Aktionäre der TOMORROW INTERNET AG gemäß § 15 Abs. 1 UmwG eingeleitet, da sie der Meinung waren, dass in dem Verschmelzungsvertrag von 2001 festgesetzte Umtauschverhältnis sei unangemessen. In der ersten Instanz hatte das Landgericht Hamburg durch Beschluss vom 11. Oktober 2006 noch zu Lasten der TOMORROW FOCUS AG entschieden. Daher hatte es den Verschmelzungsvertrag aus 2001 abgeändert und als zusätzliche Gegenleistung für die Übertragung des Vermögens der TOMORROW INTERNET AG auf die TOMORROW FOCUS AG für jede der abzugebenden Aktien der TOMORROW INTERNET AG zusätzlich eine bare Zuzahlung von 0,37 € festgesetzt. Mit seiner Entscheidung hatte sich das Landgericht Hamburg über die Feststellungen aller an dem Verfahren beteiligten Wirtschaftsprüfer über die zu-

grundlegenden Unternehmensbewertungen hinweg gesetzt. Gegen diese Entscheidung hatte die TOMORROW FOCUS AG noch in 2006 Beschwerde zum Hanseatischen Oberlandesgericht Hamburg eingelegt. In der Sache hat die TOMORROW FOCUS AG mit ihrer Beschwerde voll obsiegt.

Playboy Deutschland Publishing GmbH

Die TOMORROW FOCUS AG hat im Oktober 2010 ihre 50,39 % Anteile an der PLAYBOY DEUTSCHLAND PUBLISHING GMBH an die Focus Magazin Verlag GmbH verkauft. Aus dem Kaufpreis in Höhe von 6.200 T €, der sich an einem unabhängigen Wertgutachten orientiert, ergibt sich für die TOMORROW FOCUS AG ein ergebniswirksamer Einmalertrag in Höhe von 5.813 T €. Insgesamt wurden Vermögenswerte von 1.622 T €, Zahlungsmittel von 1.128 T € und Verbindlichkeiten von 2.184 T € übertragen.

Außerplanmäßige Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte

Aufgrund der im Geschäftsjahr durchgeführten Relaunches von Websites wurden einzelne Softwarebestandteile identifiziert, welche durch den Relaunch ersetzt wurden. Darüber hinaus wurde entschieden, dass NACHRICHTEN.DE zukünftig nicht mehr eigenständig betrieben werden soll. Dies führte zu einem erfolgswirksamen Wertminderungsbedarf in Höhe von 2.469 T €. Wir verweisen auf die weiterführenden Erläuterungen in Textziffer IV.3.

III.2 Unternehmenszusammenschlüsse

Im Geschäftsjahr 2010 sind keine Unternehmenszusammenschlüsse erfolgt.

IV. Erläuterungen zur Konzernbilanz

IV.1 Finanzinstrumente

Die Buchwerte, Wertansätze und beizulegenden Zeitwerte nach Bewertungskategorien zum 31. Dezember 2010 und 31. Dezember 2009 können den Übersichten auf den nachfolgenden zwei Seiten entnommen werden.

Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen, Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen, Forderungen gegenüber Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht, sowie sonstige Forderungen, haben überwiegend kurze Restlaufzeiten. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert.

Die Ableitung des beizuliegenden Zeitwerts anhand von vergleichbaren Transaktionen war für die entsprechende Periode nicht möglich, ein Börsen- oder Marktpreis war nicht vorhanden. Auf eine Bewertung mittels Diskontierung der zu erwarteten Cash-flows wurde auf Grund nicht verlässlich ermittelbarer Cash-flows verzichtet. Daher wurden die Anschaffungskosten angesetzt.

Die sonstigen Ausleihungen haben eine Restlauf-

zeit von über einem Jahr. Aufgrund der annähernd marktgerechten Verzinsung entsprechen sich Buchwert und beizulegender Zeitwert näherungsweise.

Bei den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten entsprechen sich Buchwert und beizulegender Zeitwert näherungsweise, da die Kredite marktgerecht verzinst sind.

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen sowie übrige finanzielle Schulden haben überwiegend kurze Restlaufzeiten. Daher entsprechen deren Buchwerte zum Abschlussstichtag näherungsweise dem beizulegenden Zeitwert. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasingverträgen sind zum Barwert der Mindestleasingzahlungen angesetzt. Daher entsprechen sich Buchwert und beizulegender Zeitwert näherungsweise.

Der beizulegende Zeitwert derivativer Finanzinstrumente, die in ein Hedge Accounting einbezogen sind, wird durch die Anwendung geeigneter Bewertungstechniken ermittelt. Die hierbei verwendeten Annahmen basieren weitestgehend auf am Bilanzstichtag vorhandenen Marktkonditionen.

Einteilung von Finanzinstrumenten in Klassen zum 31.12.2010

AKTIVA	BUCHWERT 31.12.2010 in T €
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	
(Loans and Receivables)	16.624
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	
(Loans and Receivables)	19.982
Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen	
(Loans and Receivables)	227
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	
(Loans and Receivables)	1.175
Forderungen gegen Unternehmen, mit denen ein Beteiligungsverhältnis besteht	
(Loans and Receivables)	23
Übrige sonstige Vermögenswerte	
(Loans and Receivables)	750
(Derivative mit Hedge-Beziehung)	1.404
Sonstige Ausleihungen	
(Loans and Receivables)	38
PASSIVA	BUCHWERT 31.12.2010 in T €
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)	22.019
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)	11.267
(Finance Lease IAS17)	973
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)	3.369
Übrige sonstige Schulden	
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)	3.978

WERTANSATZ						
Fortgeführte Anschaffungs- kosten in T €	Anschaffungs- kosten in T €	Fair Value erfolgsneutral in T €	Fair Value erfolgswirksam in T €	Bewertung nach IAS 17 in T €	BUCHWERT in T €	FAIR VALUE in T €
16.624					16.624	16.624
19.982					19.982	19.982
227					227	227
1.175					1.175	1.175
23					23	23
750					750	750
		1.404			1.404	1.404
38					38	38

WERTANSATZ						
Fortgeführte Anschaffungs- kosten in T €	Anschaffungs- kosten in T €	Fair Value erfolgsneutral in T €	Fair Value erfolgswirksam in T €	Bewertung nach IAS 17 in T €	BUCHWERT in T €	FAIR VALUE in T €
22.019					22.019	22.019
11.267					11.267	11.267
				973	973	973
3.369					3.369	3.369
3.978					3.978	3.978

Einteilung von Finanzinstrumenten in Klassen zum 31.12.2009

AKTIVA		BUCHWERT 31.12.2009 in T €
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		
(Loans and Receivables)		14.004
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		
(Loans and Receivables)		16.780
Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen		
(Loans and Receivables)		22
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen		
(Loans and Receivables)		1.462
Übrige sonstige Vermögenswerte		
(Loans and Receivables)		1.855
sonstige Ausleihungen		
(Loans and Receivables)		59

PASSIVA		BUCHWERT 31.12.2009 in T €
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)		31.489
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)		10.905
(Finance Lease IAS17)		1.335
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)		3.687
Übrige sonstige Schulden		
(Financial Liabilities Measured at Amortised Cost)		7.951

WERTANSATZ						
Fortgeführte Anschaffungs- kosten in T €	Anschaffungs- kosten in T €	Fair Value erfolgsneutral in T €	Fair Value erfolgswirksam in T €	Bewertung nach IAS 17 in T €	BUCHWERT in T €	FAIR VALUE in T €
14.004					14.004	14.004
16.780					16.780	16.780
22					22	22
1.462					1.462	1.462
1.855					1.855	1.855
59					59	59

WERTANSATZ						
Fortgeführte Anschaffungs- kosten in T €	Anschaffungs- kosten in T €	Fair Value erfolgsneutral in T €	Fair Value erfolgswirksam in T €	Bewertung nach IAS 17 in T €	BUCHWERT in T €	FAIR VALUE in T €
31.489					31.489	31.489
10.905					10.905	10.905
				1.335	1.335	1.335
3.687					3.687	3.687
7.951					7.951	7.951

Devisenterminkontrakte

	31.12.2010		31.12.2009	
	VERMÖGENS- WERTE in T €	SCHULDEN in T €	VERMÖGENS- WERTE in T €	SCHULDEN in T €
Beizulegender Zeitwert	1.404	0	0	0

IV.2 Devisentermingeschäfte

Die TOMORROW FOCUS AG hat Zahlungsströme in CHF über Devisentermingeschäfte gegen Wechselkursrisiken abgesichert. Diese wurden im Rahmen der Planung auf monatlicher Basis ermittelt. Die Devisentermingeschäfte können monatliche abgerufen werden und haben eine Laufzeit bis zu 18 Monate.

Diese Sicherung wird als Cash Flow Hedges gemäß IAS 39 Financial Instruments: Recognition and Measurement bilanziert. Der effektive Teil des Gewinns oder Verlusts aus den sichernden Instrumenten wird direkt im Eigenkapital ausgewiesen und in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert, sobald die gesicherten Zahlungsströme aus dem Grundgeschäft ebenfalls die Gewinn- und Verlustrechnung berühren oder wenn eine abgesicherte zukünftige Transaktion nicht eintritt.

Falls die abgesicherten zukünftigen Transaktionen (so genannte „forecast Transactions“ gemäß IAS 39) zum Ansatz eines nichtfinanziellen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit führen, werden die Buchwerte derselben mit dem jeweiligen im Eigenkapital erfassten Betrag aus dem Sicherungsgeschäft angepasst.

Zum 31. Dezember 2010 beträgt der gesamte Betrag unrealisierter Gewinne aus Devisentermingeschäften, der in die auf diese künftigen Transaktionen bezogene Rücklage für Sicherungsgeschäft eingestellt wurde, 1.404 T € (2009: 0 T €). Es wird erwartet, dass die künftigen Ausgaben und Einkäufe, im Wesentlichen während der nächsten zwölf Monate des nächsten Geschäftsjahrs stattfinden werden.

Im Berichtsjahr entstanden keine Ineffektivitäten aufgrund von Cash Flow Hedges.

Der beizulegende Zeitwert der derivativen Fremdwährungstermingeschäfte ist nach IFRS 7.27B der Hierarchiestufe 2 zuzuordnen und wird anhand geeigneter Bewertungsverfahren ermittelt, deren Bewertung auf marktbezogenen, anerkannten finanzmathematischen Bewertungsmodellen beruht und deren Bewertungsfaktoren, wie Währungskurse, auf aktiven Märkten direkt oder indirekt beobachtet werden können.

Vermögenswerte, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden:

Vermögenswerte

	ZUM 31.12.2010 in T €	STUFE 1 in T €	STUFE 2 in T €	STUFE 3 in T €
Devisenterminkontrakte - Sicherungsbeziehung	1.404	0	1.404	0

IV.3 Immaterielle Vermögenswerte

Bei den **von Dritten erworbenen immateriellen Vermögenswerten** handelt es sich im Wesentlichen um den im Rahmen des Unternehmenszusammenschlusses ADJUG erworbenen Kundenstamm (1.265 T €; Vorjahr: 1.528 T €), den Markennamen „HOLIDAYCHECK“ (1.704 T €; Vorjahr: 1.704 T €), den Markennamen „ELITEPARTNER“ (5.481 T €; Vorjahr: 5.481 T €), diverse Internetdomains (3.857 T €; Vorjahr: 3.857 T €) sowie intern erstellte Software.

Bei den Markenrechten handelt es sich neben den Markennamen „HOLIDAYCHECK“ und „ELITEPARTNER“ um die erworbenen Online-Nutzungs-Rechte der innerhalb der TFAG integrierten bekannten Markenportale.

Die Markennamen und die Internetdomains aus den Unternehmenszusammenschlüssen werden vorwiegend nicht abgeschrieben. Ihre Werthaltigkeit wird jährlich im Rahmen der Impairment-Tests für die Firmenwerte überprüft. Sollten im Rahmen der Nutzungswertermittlung für die Firmenwerte Impairmentrisiken aufgedeckt werden, so wird eine separate Nutzungswertermittlung für die Markennamen und Internetdomains durchgeführt. Ist dies nicht der Fall, so wird impliziert, dass auch bei den Markennamen und Domains keine Wertminderung vorliegen kann. Für die dem Impairment zugrundeliegenden Annahmen verweisen wir auf die Ausführungen zu den Firmenwerten.

Mit 620 T € (Vorjahr: 1.058 T €) sind Lizenzen im Rahmen eines Finanzierungsleasings in den gewerblichen Schutzrechten und ähnlichen Rechten und Werten sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten enthalten.

Bei den **intern erstellten immateriellen Vermögenswerten** in Höhe von 4.158 T € (Vorjahr: 7.181 T €) handelt es sich ausschließlich um selbst entwickelte Software. Der größte Teil wurde in den eigenen Advertisingbetrieb investiert. Ein weiterer Teil stammt aus der intern entwickelten Software der HOLIDAYCHECK AG, ELITEMEDIANET GMBH und ADJUG LTD, welche zum Teil auch im Rahmen der Purchase Price Allocation aktivierte Software betrifft.

Wird eine intern entwickelte und produzierte Software mit der Fertigstellung auf den Markt gebracht, werden die aktivierten Entwicklungskosten über die

betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer abgeschrieben. Die betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer der innerhalb der TFAG-Gruppe aktivierten Softwareentwicklungskosten wurde durch die Gesellschaft auf 3 bis maximal 5 Jahre geschätzt. Ausnahme ist hier die HPS-Software, welche über 15 Jahre abgeschrieben wird. Grundlage für diese Einschätzung ist im Wesentlichen die mögliche technische und technologische Veralterung der Portal- und Technologie-Software.

Bezüglich der Entwicklung der Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie der Abschreibungen der immateriellen Vermögenswerte verweisen wir auf die Konzernanlagespiegel der Geschäftsjahre 2010 und 2009 auf Seite 148 ff.

In den Abschreibungen auf intern erstellte immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens sind im Geschäftsjahr 2010 außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 2.469 T € vorgenommen worden. Diese betreffen mit 1.499 T € durch Relaunches ersetzte Websitebestandteile und mit 970 T € eine außerplanmäßige Abschreibung auf den geschätzten Fair Value less Cost to Sell des Portals NACHRICHTEN.DE.

Bei den mit 94.091 T € (Vorjahr: 89.842 T €) ausgewiesenen **Firmenwerten** handelt es sich in Höhe von 17.178 T € (Vorjahr 17.178 T €) um den Firmenwert aus der Akquisition der ELITEMEDIANET GMBH, in Höhe von 70.276 T € (Vorjahr 66.060 T €) um den Firmenwert aus den Aquisitionen der HOLIDAYCHECK AG, in Höhe von 12 T € (Vorjahr 12 T €) um den Firmenwert aus den Aquisitionen der FINANZEN100 GMBH sowie in Höhe von 498 T € (Vorjahr: 498 T €) aus dem Firmenzusammenschluss CELLULAR GMBH. Daneben entstand aus dem Unternehmenszusammenschluss mit der ADJUG LTD ein Firmenwert in Höhe von 6.127 T € (Vorjahr: 5.939 T €). Die Veränderungen der bestehenden Firmenwerte ergeben sich aus dem Verkauf der PDP, der Anpassung der Bewertung der Put-Optionen, der Anpassung von Kaufpreistraten sowie Währungsumrechnungseffekten zum Stichtag.

Die Impairment-Tests für die Firmenwerte erfolgen auf Basis einer Nutzungswertermittlung der jeweiligen Cash Generating Unit, wobei als Cash Generating Unit die jeweilige Gesellschaft definiert wurde. Hierzu wurde die Cash Flow-Planung für die kommenden 5 Jahre verwendet. Zusätzlich wurde

eine ewige Rente in der Berechnung berücksichtigt, die allerdings mit vorsichtigen Steigerungsraten ermittelt wurde. Die so ermittelten Beträge wurden mit einem nach dem CAPM errechneten Zinsfuß auf den Barwert abgezinst. Hier die wesentlichen Firmenwerte und die dem Impairment zugrunde liegenden Annahmen im Einzelnen:

**a. Firmenwert aus der Akquisition der HC:
Buchwert 70.276 T €**

Hier wurde für 2011 die verabschiedete Planung der HC zugrunde gelegt. Für die Jahre 2012 bis 2015 wurde eine Detailplanung erstellt, welche im Umsatz Steigerungsraten von 17,5 bis 20,8 % verwendet. In der ewigen Rente wurde darüber hinaus ein Wachstumsabschlag auf den Cash Flow von 2 % zugrunde gelegt. Der WACC vor Steuern beträgt 13,4 %.

**b. Firmenwert aus der Akquisition EP:
Buchwert 17.178 T €**

Hier wurde für 2011 die verabschiedete Planung der EP zugrunde gelegt. Für die Jahre 2012 bis 2015 wurde eine Detailplanung erstellt, welche im Umsatz Steigerungsraten von 7,6 bis 8,1 % verwendet. In der ewigen Rente wurde darüber hinaus ein Wachstumsabschlag auf den Cash Flow von 2 % zugrunde gelegt. Der WACC vor Steuern beträgt 10,0 %.

**c. Firmenwert aus der Übernahme CELL:
Buchwert 498 T €**

Hier wurde für 2011 die verabschiedete Planung der CELL zugrunde gelegt. Für die Jahre 2012 bis 2015 wurde eine Detailplanung erstellt, welche im Umsatz Steigerungsraten von 5,6 bis 6,3 % verwendet. In der ewigen Rente wurde darüber hinaus ein Wachstumsabschlag auf den Cash Flow von 2 % zugrunde gelegt. Der WACC vor Steuern beträgt 9,1 %.

**d. Firmenwert aus der Übernahme Adjug:
Buchwert 6.127 T €**

Hier wurde für 2011 die verabschiedete Planung der ADJUG zugrunde gelegt. Für die Jahre 2012 bis 2015 wurde eine Detailplanung erstellt, welche im Umsatz Steigerungsraten von 15,3 bis 33,6 % verwendet. In der ewigen Rente wurde darüber hinaus ein Wachstumsabschlag auf den Cash Flow von 2 % zugrunde gelegt. Der WACC vor Steuern beträgt 18,9 %.

Ein um 1 % höherer WACC beeinflusst die Wert-

haltigkeit der Firmenwerte ebenso wenig wie eine Reduzierung der Umsatzerlöse über die gesamte Planungsdauer mit entsprechender Reduzierung der Cash-flows.

IV.4 Sachanlagen

Bei den Sachanlagen handelt es sich im Wesentlichen um Betriebs- und Geschäftsausstattung in Höhe von 2.709 T € (Vorjahr: 1.561 T €) und technische Anlagen und Maschinen von 0 T € (Vorjahr: 308 T €).

Bezüglich der Entwicklung der Anschaffungs- und Herstellungskosten sowie der Abschreibungen der Sachanlagen verweisen wir auf die Konzernanlagenspiegel der Geschäftsjahre 2010 und 2009 auf Seite 122 ff.

IV.5 Anteile an assoziierten Unternehmen

Die TFM hält seit Gründung des Vermarktungs-Joint Venture in 2010 25 % der Anteile an der AdAudience GmbH. Der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungsbuchwert beträgt zum Stichtag 31 T €.

Die Gesellschaft erwirtschaftete im Geschäftsjahr einen Umsatz von 506 T € und einen Jahresfehlbetrag in Höhe von 748 T €. Die Summe der Aktiva betrug im Abschluss zum 31. Dezember 2010 260 T €, das Eigenkapital 27 T € und die Schulden 233 T €.

IV.6 Finanzielle Vermögenswerte

Bei den Finanziellen Vermögenswerten (sonstigen Ausleihungen) handelt es sich um bestehende Darlehensforderungen gegenüber Dritten in Höhe von 38 T € (Vorjahr: 59 T €)

IV.7 Latente Steuern

Bezüglich der Zusammensetzung und Entwicklung der aktiven latenten Steuern verweisen wir auf die Erläuterungen zur Steuerabgrenzung unter Textziffer IV.20.

IV.8 Vorräte

Zum Stichtag waren keine **unfertigen und fertigen Erzeugnisse** zu bilanzieren. Die im Vorjahr bilanzierten unfertigen und fertigen Erzeugnisse in Höhe von 379 T € bzw. 183 T € betrafen Redaktionsleistungen und Produktionen der PDP. Die Gesellschaft PDP wurde in 2010 veräußert.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in T €

	BUCHWERT	Davon: Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	Davon: Zum Abschlussstichtag nicht wertgemindert und in den folgenden Zeitbändern überfällig				
			< 30 Tage	zw. 31 und 60 Tagen	zw. 61 und 90 Tagen	zw. 91 und 180 Tagen	> 180 Tage
zum 31.12.2010	19.982	15.857	2.780	287	63	85	55
zum 31.12.2009	16.780	12.176	1.956	625	795	86	54

V.9 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Der Bestand an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird von der Gesellschaft beständig überwacht. Der gesamte Forderungsbestand wurde einer Zeitwertanalyse unterzogen, ob gegebenenfalls die beizulegenden Werte geringer als die fortgeführten Anschaffungskosten sind. Ausfallrisiken werden durch angemessene Wertberichtigungen berücksichtigt.

Alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind innerhalb eines Jahres fällig.

Zum 31. Dezember 2010 bestanden Einzelwertberichtigungen in Höhe von 3.389 T € (Vorjahr: 2.368 T €). In 2010 waren in den Einzelwertberichtigungen Zugänge in Höhe von 2.188 T € (Vorjahr: 2.118 T €) enthalten, Verbräuche in Höhe von 1.151 T € (Vorjahr: 840 T €) sowie Auflösungen von Einzelwertberichtigungen in Höhe von 16 T € (Vorjahr: 171 T €). Der Anstieg der Einzelwertberichtigung lässt sich insbesondere auf den Anstieg der Umsatzerlöse der ELITEMEDIANET GMBH zurückführen. Es bestehen keine Anzeichen dafür, dass die Gläubiger der weder wertgemindert noch überfälligen Forderungen ihren Zahlungsverpflichtungen nicht fristgerecht nachkommen werden.

IV.10 Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen

Die Forderungen aus langfristigen Fertigungsaufträgen resultieren aus der Anwendung der Percentage-of-completion-Methode, die eine Umsatzrealisierung gemäß Fertigungsfortschritt vorsieht. Es wird auf Punkt V.2 verwiesen.

IV.11 Forderungen und Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen

Die Forderungen und Verbindlichkeiten gegen verbundene Unternehmen bestehen im Wesentlichen aus Liefer- und Leistungsbeziehungen. Alle Forderungen entsprechen dem Zeitwert und sind weder wertgemindert noch überfällig.

IV.12 Sonstige Vermögenswerte

Die sonstigen Vermögenswerte setzen sich hauptsächlich aus Steuer- und Zinsforderungen, durchlaufenden Posten, Versicherungsansprüchen, debitorischen Kreditoren sowie aktiven Rechnungsabgrenzungsposten zusammen.

IV.13 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente setzen sich aus dem Kassenbestand in Höhe von 9 T € (Vorjahr: 10 T €) sowie Guthaben bei Kreditinstituten in Höhe von 16.615 T € (Vorjahr: 13.994 T €) zusammen.

IV.14 Financial Risk Management

Ein umfangreiches Risiko-Management System ist innerhalb der Gesellschaften der TFAG vom Vorstand verabschiedet und installiert worden. Das Risikomanagementsystem wird im Lagebericht in Abschnitt 10 erläutert. Finanzwirtschaftliche Risiken sind im Lagebericht auf Seite 128 f dargestellt.

Die Strategie der Gesellschaft ist als risikoavers zu bezeichnen. Es werden keine Verträge und Geschäftsbeziehungen eingegangen, die die Gesellschaft in ihrem Bestand oder ihrer Liquidität gefährden oder die weitere Entwicklung hemmen könnten.

Kreditrisiko

Innerhalb des Risikomanagementsystems wird seitens der Finanzabteilung darauf geachtet, dass Kreditlimits nicht überschritten werden bzw., dass 14-tägig Mahnläufe stattfinden. Der Umfang des maximalen Ausfallrisikos des Konzerns entspricht der Summe der bilanzierten Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der übrigen Finanzinstrumente.

Die Kreditqualität von finanziellen Vermögenswerten wird bestimmt durch die Bezugnahme auf externe Bonitätsratings (wenn verfügbar) oder historische Erfahrungen über Ausfallquoten der jeweiligen Geschäftspartner. Die Bonität der finanziellen Vermögenswerte ist gegeben. Sicherheiten oder sonstige Kreditverbesserungsmaßnahmen, welche das Ausfallrisiko aus finanziellen Vermögenswerten mindern würden, bestehen nicht.

Anlagestrategie

Kurzfristig nicht benötigte Cashbestände werden zum Teil in Festanlagen angelegt.

Währungsrisiko

Die Währungskursrisiken der TFAG resultieren aus operativen Tätigkeiten. Risiken aus Fremdwährungen werden teilweise gesichert, soweit sie Cash-Flows des Konzerns beeinflussen. Risiken, welche aus der Umrechnung von Vermögenswerten und Schulden ausländischer Unternehmenseinheiten in die Konzern-Berichterstattungswährung resultieren, bleiben hingegen grundsätzlich ungesichert.

Im operativen Bereich wickeln die einzelnen Konzernunternehmen ihre Aktivitäten überwiegend in der funktionalen Währung Euro ab. Einige Konzernunternehmen sind jedoch Fremdwährungsrisiken im Zusammenhang mit geplanten Ausgaben außerhalb ihrer funktionalen Währung ausgesetzt. Diese betreffen hauptsächlich die laufenden Ausgaben der HC in CHF.

Zur Sicherung setzt die TFAG Devisentermingeschäfte (Cash Flow Hedge) ein, um die Zahlungen im Voraus zu sichern. Die TFAG war aufgrund dieser Sicherungsaktivitäten zum Abschlussstichtag keinen wesentlichen Wechselkursrisiken im operativen Bereich ausgesetzt.

Hätte sich am 31. Dezember der Kurs des Euro zum

CHF um 10 % verändert, wäre die im Eigenkapital erfasste Änderung des Sicherungsgeschäfts, sofern alle anderen Variablen konstant geblieben wären, um 1.532 T € höher bzw. um 1.872 T € niedriger gewesen.

Zinsrisiko

Die TFAG unterliegt Zinsrisiken ausschließlich in der Eurozone und in der Schweiz. Das Risiko von Schwankungen der Marktzinssätze, dem der Konzern ausgesetzt ist, resultiert überwiegend aus den langfristig variabel verzinslichen Darlehen.

Wenn das Marktzinsniveau zum 31. Dezember 2010 um 100 Basispunkte höher (niedriger) gewesen wäre, wäre das Ergebnis um 170 T € niedriger (höher) gewesen.

Liquiditätsrisiko

Die Geschäftspolitik der TFAG zielt darauf, den Cash Flow in der Zukunft weiter positiv zu gestalten. Um genügend Flexibilität beizubehalten, werden Finanzierungsinstrumente mit angemessener Fälligkeit oder entsprechender Liquidität gewählt. Das Risiko eines etwaigen Liquiditätsengpasses wird mittels periodischer Liquiditätsplanungen überwacht.

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bestehen am 31. Dezember 2010 in Höhe von 22.019 T € (Vorjahr: 31.489 T €).

Nachfolgend eine Laufzeitanalyse der Verbindlichkeiten (inklusive Zinsen):

**Laufzeitanalyse Verbindlichkeiten
(inkl. Zinsen)**

	2011 in T €	2012-2014 in T €	ab 2015 in T €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	16.031	607	0
Übrige finanzielle Schulden	3.978	300	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9.751	13.969	0

Laufzeitanalyse Verbindlichkeiten (inkl. Zinsen)

	2010 in T €	2011-2013 in T €	ab 2014 in T €
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	14.365	1.145	0
Übrige finanzielle Schulden	7.951	600	0
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	13.140	21.252	0

IV.15 Eigenkapital

IV.15.1 Gezeichnetes Kapital

Zum 31. Dezember 2010 beträgt das gezeichnete Kapital der Gesellschaft unverändert 53.012.390 €. Es ist eingeteilt in 53.012.390 Stückaktien mit einem rechnerischen Anteil von je 1,00 €. Sämtliche Aktien der Gesellschaft sind voll eingezahlt.

IV.15.2 Kapitalrücklage

Die Kapitalrücklage der TFAG zum 31. Dezember 2010 beträgt unverändert 70.628 T €.

Die Kapitalrücklage beruht auf Zuzahlungen im Rahmen von Kapitalerhöhungen und darf nur in Übereinstimmung mit den aktienrechtlichen Regelungen verwendet werden.

Entsprechend § 150 AktG müssen die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklage zusammen den zehnten Teil des Grundkapitals übersteigen, damit sie zum Ausgleich von Verlusten oder für eine Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln verwendet werden dürfen. Solange die gesetzliche Rücklage und die Kapitalrücklage zusammen nicht den zehnten Teil des Grundkapitals übersteigen, dürfen sie nur zum Ausgleich von Verlusten verwendet werden, soweit der Verlust nicht durch Gewinnvortrag bzw. Jahresüberschuss gedeckt ist und nicht durch Auflösung anderer Gewinnrücklagen ausgeglichen werden kann.

IV.15.3 Genehmigtes Kapital

Durch Beschlussfassung der Hauptversammlung vom 16. Juni 2010 ist der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 15. Mai 2015 ermächtigt,

das Grundkapital der Gesellschaft einmalig oder mehrfach um bis zu insgesamt 26.506.195 € durch Ausgabe von bis zu 26.506.195 neuen nennbetragslosen Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2010).

Darüber hinaus hat die Hauptversammlung die Ermächtigung des Vorstands, bis zum 19. Mai 2009 das Grundkapital der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrates um bis zu 17.670.797 € zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2009), aufgehoben.

IV.15.4 Bedingtes Kapital

Die außerordentliche Hauptversammlung der Gesellschaft hat am 23. Juni 2000 beschlossen, eine bedingte Kapitalerhöhung durchzuführen. Die Ausgabe von Inhaberstückaktien im Rahmen der bedingten Kapitalerhöhung dient ausschließlich der Ausgabe von auf den Inhaber lautenden Stückaktien zur Bedienung von Bezugsrechten im Rahmen eines Aktienoptionsplans der Gesellschaft. Das in der Hauptversammlung am 23. Juni 2000 beschlossene bedingte Kapital I gemäß § 4 Abs. 4 der Satzung von 960.000 € wurde in der Hauptversammlung vom 17. Juni 2002 um 638.400 € auf 321.600 € herabgesetzt (bedingtes Kapital 2000/I).

Für das mittlerweile aufgehobene Wandelschuldverschreibungsprogramm der Gesellschaft wurde das bedingt Kapital erhöht (bedingtes Kapital 2001/II). Zum Stichtag beträgt dieses noch 42.500 €.

Mit Beschluss vom 17. Juni 2002 hat die Hauptversammlung ermöglicht, das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 3.500.000 € durch Ausgabe von bis zu 3.500.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem auf die einzelne Aktie entfallenden anteiligen Betrag des Grundkapitals von 1,00 € bedingt gemäß § 192 Abs. 2 Nr. 3 AktG zu erhöhen. Die bedingte Erhöhung dient ausschließlich der Gewährung von Optionsrechten. Den Aktionären steht kein gesetzliches Bezugsrecht auf die Optionsrechte zu. Ende August 2004 hatte die Gesellschaft einen Teil dieses bedingten Kapitals zur Ausgabe von Aktien im Rahmen des Aktienoptionsprogramms 2002 genutzt.

In der ersten Tranche wurden insgesamt 199.975 neue Aktien ausgegeben. Daraufhin hat sich das Grundkapital von 42.656.500 € um 199.975,00 € auf 42.856.475,00 € erhöht. Das bedingte Kapital beträgt hiernach noch 3.300.025 € (bedingtes Kapital 2002/I).

Ergebnis je Aktie

	EINHEIT	2010	2009 NEU	2009
Auf die Aktionäre der TFAG entfallendes Konzernergebnis	in T €	11.521	2.700	2.700
Gewichteter Mittelwert der ausgegebenen Aktien	in Stück	53.012.390	53.012.390	48.719.759
Ergebnis je Aktie	in €	0,22	0,05	0,06

Die Hauptversammlung vom 16. Juni 2010 hat die Aufhebung des bedingten Kapitals 2009/I über 18.000.000 € beschlossen. Im Gegenzug wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 16. Juni 2010 weiteres bedingtes Kapital in Höhe 4.842.070 € geschaffen (bedingtes Kapital 2010/I). Das bedingte Kapital dient der Bedienung von Wandlungs- und Optionsrechten.

IV.15.5 Eigene Aktien

Die Hauptversammlung vom 16. Juni 2010 hat die Ermächtigung des Vorstands aufgehoben, bis zum 19. November 2010 eigene Aktien von bis zu insgesamt 10% des Grundkapitals zu erwerben. Im Gegenzug wurde der Vorstand zum Erwerb eigener Aktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von bis zu 10 % ermächtigt. Die Ermächti-

gung gilt bis zum 15. Juni 2015.

IV.16 Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis des Berichtszeitraums, bezogen auf die im jeweiligen Geschäftsjahr ausgegebenen oder als ausgegeben unterstellten Aktien, stellt sich wie folgt dar (siehe Tabelle oben).

IV.17 Sonstige Rücklagen

Die sonstigen Rücklagen betreffen Währungsrücklagen für Währungsdifferenzen aus der Umrechnung von Gesellschaften mit einer vom Konzern abweichenden funktionalen Währung sowie die Rücklage aus Sicherungsgeschäft (Cash Flow Hedge Accounting).

Die Rücklage aus Sicherungsgeschäft umfasst Gewinne und Verluste aus dem effektiven Cash Flow Hedge, die aufgrund von Änderungen des

Sonstige Rücklagen

in T €

	Rücklage für Cash Flow Hedges	Rücklage für Währungsumrechnungsdifferenzen	GESAMT
Anfangsbestand zum 1. Januar	0	-1.939	-1.939
Cash Flow Hedges			
Im Eigenkapital erfasste Fair Value-Änderungen	2.018	0	2.018
Auflösung/Übertragung in die Gewinn- und Verlustrechnung	-614	0	-614
Latente Steuern auf Cash Flow Hedge	-168	0	-168
Währungsdifferenzen			
Gesamtkonzernergebnis	0	404	404
Sonstige Veränderungen	0	-46	-46
Endbestand zum 31. Dezember	1.236	-1.581	-345

beizulegenden Zeitwerts der Sicherungsgeschäfte entstanden sind. Der kumulierte Gewinn oder Verlust aus Änderungen des beizulegenden Zeitwerts der Sicherungsgeschäfte, der in der Rücklage aus Sicherungsgeschäften erfasst wurde, wird nur in die Gewinn- und Verlustrechnung überführt, wenn das gesicherte Grundgeschäft die Gewinn- und Verlustrechnung berührt, wenn die Cash Flows des Grundgeschäfts erfolgswirksam werden oder wenn das gesicherte Grundgeschäft entfällt.

IV.18 Zusätzliche Angaben zum Kapitalmanagement

Das Kapitalmanagement der TFG ist in erster Linie an der Sicherstellung der Finanzierung des langfristigen Wachstums des Konzerns orientiert.

Branchenüblich überwacht der Konzern sein Kapital auf Basis des Verschuldungsgrads, berechnet aus dem Verhältnis von Nettofremdkapital zu Gesamtkapital. Das Nettofremdkapital setzt sich zusammen aus den gesamten Finanzschulden (einschließlich Finanzschulden und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie übriger sonstiger Schulden laut Konzernbilanz), abzüglich Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten. Das Gesamtkapital berechnet sich aus dem Eigenkapital laut Konzernbilanz zuzüglich Nettofremdkapital.

Der Konzern unterliegt keinen extern auferlegten Kapitalanforderungen.

Im Geschäftsjahr 2010 erhöhte sich das Eigenkapital um 13,4 %. Dies resultiert im Wesentlichen aus der Verminderung des Konzernbilanzverlusts (siehe Tabelle unten).

Der Anstieg der Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite resultiert im Wesentlichen aus der Verbesserung des Konzernjahresüberschusses.

Die Ziele des Konzerns im Hinblick auf das Kapitalmanagement liegen in der Sicherstellung der Unternehmensfortführung, um den Anteilseignern weiterhin Erträge und den anderen Interessenten die ihnen zustehenden Leistungen bereitzustellen. Ein weiteres Ziel ist die Aufrechterhaltung einer optimalen Kapitalstruktur, um die Kapitalkosten zu reduzieren.

Der Konzern überwacht sein Kapital, d. h. das Eigenkapital lt. Konzernbilanz, mit Hilfe der Eigenkapitalquote.

IV.19 Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Pensionsrückstellung beträgt zum 31. Dezember 2010 297 T € (Vorjahr: 196 T €). Hierbei handelt es sich um Ansprüche von aktiven und/oder ausgeschiedenen Mitarbeitern der TFG sowie um die Ansprüche der Mitarbeiter der HC. Weitere Ansprüche bestehen nicht. Der Aufwand des Geschäftsjahres in Höhe von 287 T € (Vorjahr: 226 T €) wurde erfolgswirksam erfasst.

Kapitalmanagement

KENNZAHL	BERECHNUNG	31.12.2010 in %	31.12.2009 in %
Eigenkapitalquote	Eigenkapital / Bilanzsumme	59,2	53,0
Eigenkapitalrendite	Konzernjahresüberschuss / durchschnittliches Eigenkapital	11,8	2,9
Gesamtkapitalrendite	Konzernjahresüberschuss / durchschnittliches Gesamtkapital	6,6	1,4

Entwicklung der Pensionsverpflichtung im Geschäftsjahr

	2010 in T €	2009 in T €
Barwert der Pensionsverpflichtung zum 1. Januar	671	643
Aufwand für die im Geschäftsjahr hinzuerworbenen Versorgungsansprüche	280	223
Arbeitnehmerbeiträge	201	142
Zinsaufwand der bereits erworbenen Ansprüche	26	22
Versorgungszahlungen im Geschäftsjahr	-76	-361
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	187	0
Wechselkursänderung bei Plänen in fremder Währung	177	2
Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31. Dezember	1.466	671

Entwicklung des Planvermögens im Geschäftsjahr

	2010 in T €	2009 in T €
Barwert des Planvermögens zum 1. Januar	-424	-470
Erwartete Rendite	-19	-19
Arbeitgeberbeiträge	-201	-142
Arbeitnehmerbeiträge	-201	-142
Versorgungszahlungen im Geschäftsjahr	76	361
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-12	-12
Wechselkursänderung bei Plänen in fremder Währung	-115	0
Barwert des Planvermögens zum 31. Dezember	-896	-424

Herleitung der Pensionsrückstellung im Berichtsjahr

	2010 in T €	2009 in T €
Barwert des Planvermögens zum 31. Dezember	-896	-424
Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31. Dezember	1.466	671
Das Vermögen übersteigende Leistungsverpflichtungen	570	247
Unrealisierte versicherungsmathematische Verluste	-253	-51
Abgang aufgrund von Entkonsolidierung	-20	0
Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31. Dezember	297	196

Herleitung der Pensionsaufwendungen im Berichtsjahr

	2010 in T €	2009 in T €
Aufwand für die im Geschäftsjahr hinzuerworbenen Versorgungsansprüche	280	223
Zinsaufwand der bereits erworbenen Ansprüche	26	22
Erwartete Rendite	-19	-19
Aufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung	287	226

Im Planvermögen sind keine Finanzinstrumente des Unternehmens sowie vom Unternehmen genutzte Immobilien enthalten. Für jede Kategorie des Planvermögens wurden die Markterwartungen

für laufzeitadäquate Anlagen zugrunde gelegt. Die tatsächlichen Erträge aus dem Planvermögen betragen 31 T € (Vorjahr: 31 T €).

Aufteilung des Planvermögens

	2010 in %	2009 in %
Anleihen	47,32	45,39
Eigenkapitalinstrumente	28,60	23,82
Immobilien	14,19	13,29
Andere	9,89	17,50
Total	100,00	100,00

Versicherungsmathematische Annahme

	2010 in %	2009 in %
Zinssatz	2,65	3,25
Erwartete Rendite	3,50	4,00
Gehaltstrend	2,00	2,00
Rententrend	0,25	0,25

Die Festlegung des erwarteten Ertrags aus dem Planvermögen folgt grundsätzlich der Anlagenpolitik des Plans in Bezug auf die Zusammensetzung der Anlageklassen. Die Entwicklung stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung

	2010 in T €	2009 in T €	2008 in T €	2007 in T €	2006 in T €
Barwert des Planvermögens zum 31. Dezember	-896	-424	-470	-263	0
Barwert der Pensionsverpflichtung zum 31. Dezember	1.466	671	643	360	-12
Das Vermögen übersteigende Leistungsverpflichtungen	570	247	173	97	-12
Erfahrungsbedingte Anpassungen					
Aus den Pensionsverpflichtungen	-81	19	-62	-35	0
Aus dem Planvermögen	-125	-20	33	25	0

In 2011 werden Beiträge in den Plan in Höhe von 206 T € (Vorjahr: 175 T €) erwartet.

IV.20 Steuerabgrenzung

Latente Steuern werden auf Verlustvorträge und temporäre Unterschiede zwischen IFRS und Steuerbilanz gebildet. Die Bewertung der latenten Steuerbemessungsgrundlagen erfolgte innerhalb der steuerlichen Organschaft mit einem durchschnittlichen Steuersatz von 32,62 %. Der Steuersatz berechnet sich aus einem durchschnittlichen Gewerbesteuersatz von 16,79 % und einem Körperschaftsteuersatz von 15,0 % zzgl. Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5 % der Körperschaftsteuer.

Dieser durchschnittliche Steuersatz der inländischen Organgesellschaften verminderte sich geringfügig von 32,74 % auf 32,62 %. Der Rückgang des Gewerbesteuersatzes ist auf einen geänderten durchschnittlichen Hebesatz für den Organkreis der TFAG zurückzuführen.

Hiervon abweichende durchschnittliche Unternehmenssteuersätze weist im Wesentlichen die HOLIDAYCHECK AG mit 12,0 % auf. Ferner unterliegt der ADJUG Teilkonzern unterschiedlichen Steuersätzen. Der Teilkonzern besteht aus der englischen Muttergesellschaft ADJUG LTD (Steuersatz rd. 27,00 %), der deutschen ADJUG GMBH (Steuersatz rd. 33,00 %) und der indischen ADJUG MEDIA LTD. (Steuersatz rd. 30,00 %).

Eine Laufzeit von unter einem Jahr weisen aktive latente Steuern mit 94 T € (Vorjahr: 63 T €) und passive latente Steuern mit 203 T € (Vorjahr: 259 T €) auf.

Es bestehen gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 116,0 Millionen € (Vorjahr: 104,9 Millionen €) und körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 118,6 Millionen € (Vorjahr: 106,9 Millionen €) innerhalb der TFAG GRUPPE. Hierin nicht enthalten sind die Verlustvorträge des ADJUG Teilkon-

zerns, welcher zum Bilanzstichtag Verlustvorträge von rd. 3,3 Millionen € (Vorjahr: 2,0 Millionen €) aufweist. Bei einem Tochterunternehmen dieses Teilkonzerns wurde das Entstehen eines tatsächlichen Steueraufwands durch die Nutzung bisher nicht aktivierter Verlustvorträge von 47 T € vermieden.

Die TFAG-GRUPPE hat 472 T € an steuerlichen Verlustvorträgen für Tochterunternehmen aktiviert, ohne dass diesen latente Steuerschulden aus temporären Differenzen gegenüberstehen. Diese Tochtergesellschaften erwirtschafteten in der Vergangenheit negative Ergebnisse. Die TFAG-GRUPPE geht davon aus, dass den bislang noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorträgen künftig ausreichend steuerpflichtiges Einkommen gegenüberstehen wird, um diese zu nutzen.

Auf gewerbesteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 112,7 Millionen € (Vorjahr: 96,2 Millionen €) und körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 115,5 Millionen € (Vorjahr: 98,2 Millionen €) innerhalb der TFAG GRUPPE sowie auf ausländische Verlustvorträge von 22,0 T € wurden keine aktiven latenten Steuern angesetzt, da eine Nutzung derzeit nicht als wahrscheinlich angesehen wird.

Zwar ist der Vortrag dieser Verluste zeitlich unbeschränkt möglich, jedoch unterliegen sowohl die steuerlichen Verlustvorträge als auch deren bisherige Verrechnung der endgültigen Prüfung durch die zuständigen Finanzbehörden. Insofern sind diese zumindest teilweise als vorläufig anzusehen. Es ist nicht auszuschließen, dass sich im Rahmen der steuerlichen Außenprüfungen Änderungen hinsichtlich der steuerlichen Verlustvorträge ergeben könnten.

Aktive latente Steuern

	1.1.2010 in T €	ERFOLGSNEU- TRALE ZUFÜH- RUNG GEGEN DIE SONSTIGEN RÜCKLAGEN WG. CASH FLOW HEDGES in T €	WÄHR- UNGS- EFFEKT in T €	ERTRAG (+)/ AUFWAND (-) in T €	UMGLIE- DERUNG in T €	31.12.2010 in T €
Aus temporären Differenzen aufgrund von						
Rückstellungen aus drohenden Verlusten	73	0	0	-73	0	0
Langfristfertigung („PoC“)	0	0	0	50	0	50
Putoptionen	947	0	0	257	0	1.204
Pensionen	16	0	0	15	0	31
Sonstige Differenzen	134	0	0	-125	0	9
	1.170	0	0	124	0	1.294
Aus Verlustvorträgen	3.518	0	21	-517	0	3.022
	4.688	0	21	-393	0	4.316
Passive latente Steuern						
Aus temporären Differenzen aufgrund von						
Langfristfertigung („PoC“)	4	0	0	70	0	74
Selbsterstellte Software	402	0	5	58	119	584
Neueinschätzung der Nut- zungsdauer von Markenrechten	350	0	0	-37	0	313
Immaterielle Vermögenswerte	0	0	19	458	2.365	2.842
Sonstige Differenzen	70	0	0	-70	0	0
	826	0	24	479	2.484	3.813
Saldo der aktiven latenten Steuern	3.862	0	-3	-872	-2.484	503

Passive latente Steuern

	01.01.2010 in T €	ERFOLGSNEU- TRALE ZUFÜH- RUNG GEGEN DIE SONSTIGEN RÜCKLAGEN WG. CASH FLOW HEDGES in T €	WÄHR- UNGS- EFFEKT in T €	ERTRAG (+) AUFWAND (-) in T €	UMGLIE- DERUNG in T €	31.12.2010 in T €
Aus temporären Differenzen aufgrund von						
Langfristfertigung („PoC“)	0	0	0	0	0	0
Selbsterstellte Software	479	0	0	-279	-119	81
Immaterielle Vermögenswerte	3.350	0	0	-579	-2.365	406
Fremdwährungs-Sicherungs- instrument	0	169	0	0	0	169
Neueinschätzung Nutzungs- dauer Domain	0	0	0	-43	0	43
Saldo der passiven latenten Steuern	3.829	169	0	-815	-2.484	699
Effekt auf die Gewinn- und Verlustrechnung				-57		
davon Ausweis als latenter Steueraufwand				-116		
davon Ausweis als Teil des Entkonsolidierungsertrags innerhalb der sonstigen Erträge				59		

Die erfolgsneutrale Veränderung der beizulegenden Zeitwerte von zu Sicherungszwecken eingesetzten Derivaten führte zu einer Eigenkapitalerhöhung von 169 T €.

Latente Steuern auf Outside Basis Differences werden im Geschäftsjahr 2010, ebenso wie im Ge-

schäftsjahr 2009 nicht angesetzt.

Die folgende Übersicht stellt die Überleitung des theoretischen Steueraufwands bzw. Steuerertrags zum tatsächlichen Steueraufwand bzw. Steuerertrag dar:

Steuerüberleitung des TOMORROW FOCUS Konzerns

STEUEREFFEKTE	2010 in T €	2009 in T €
Ergebnis vor Ertragsteuern	13.109	4.658
Fiktiver Ertragsteuerertrag/-aufwand (32,62 %, Vorjahr: 32,74 %)	-4.276	-1.525
Unterlassene Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verluste im Berichtsjahr	-4.400	-3.887
Abschreibung aufgrund von Wertberichtigungen aktivierter Verlustvorträge	-709	-598
Nutzung von nicht aktivierten steuerlichen Verlustvorträgen	47	0
Temporäre Differenzen, für die in den Vorjahren keine latenten Steuern gebildet wurden	334	0
Steuerfreie Erträge	1.246	0
Steuerminderung aufgrund von abweichenden Steuersätzen der Konzerngesellschaften	4.023	3.146
Firmenwertabschreibung TFM	1.417	1.422
Steuermehrung aufgrund nicht abziehbarer Aufwendungen	-407	-918
Steuereffekt aus Hinzurechnungen und Kürzungen für lokale Steuern	-84	-73
Währungseffekte Schweiz	333	214
Periodenfremde Steueraufwendungen	-122	-311
Sonstige Differenzen	52	-32
Steueraufwand des Geschäftsjahrs	-2.546	-2.562

Die in 2004 vorgenommene Ausgliederung des Portalbereichs führt jährlich zu steuerlichen Mehrabschreibungen auf den im Einzelabschluss bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwert bei der TFM (4.343 T €), die für IFRS-Zwecke eliminiert werden, da es sich bei der Ausgliederung um eine konzerninterne Umstrukturierung handelte.

Bei den in der vorherigen Tabelle aufgeführten 334 T € handelt es sich um Steuer-Handelsbilanz-

Abweichungen bei Anteilen an einem verbundenen Unternehmen. Die TFMAG war bisher in der Lage den zeitlichen Verlauf der Auflösung der latenten Steuern zu bestimmen. In den Vorjahren beurteilte die TFMAG die Möglichkeit einer zeitnahen Auflösung dieser Differenzen als unwahrscheinlich.

IV.21 Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen entwickelten sich im Berichtsjahr wie folgt:

Sonstige Rückstellungen					
	STAND 1.1.2010 in T €	VERBRAUCH in T €	AUFLÖSUNG in T €	ZUFÜHRUNG in T €	STAND 31.12.2010 in T €
Langfristige sonstige Rückstellungen					
Drohende Verluste aus schwebenden Geschäften	92	0	92	0	0
Summe langfristige sonstige Rückstellungen	92	0	92	0	0
Kurzfristige sonstige Rückstellungen					
Sterbegelder	6	0	0	0	0
Abfindungen	212	212	0	504	504
Provisionen	7	7	0	34	34
Remissionen	346	282	64	0	0
Gewährleistungen	225	225	0	113	113
Drohende Verluste aus schwebenden Geschäften	133	78	55	0	0
Prozesse	144	15	17	122	234
Summe kurzfristige sonstige Rückstellungen	1.073	819	136	773	891

Die Rückstellungen für **Abfindungen** betreffen im Wesentlichen Leistungen aus Anlass der Beendigung von Arbeitsverhältnissen. Der Konzern erfasst die Abfindungsleistungen, wenn sich nachweislich einen Anspruch aus der Beendigung von Arbeitsverhältnissen für die Mitarbeiter begründet.

Die Rückstellungen für **Gewährleistungen** sind Rückstellungen für Kundenkulanzen. Sie sind innerhalb eines Jahres fällig.

Bei den **Prozessrisiken** handelt es sich im Wesentlichen um Risiken aus zu erwartenden Rechtsstreitigkeiten bzgl. Unterlassungen und Lizenzansprüchen.

Die **Remissionsrückstellungen** betrafen Rückstellungen für evtl. Rückläufe von Zeitschriften, die nach Ablauf der Ausgabe von den Händlern zurückgegeben werden können. Sie sind innerhalb eines Jahres fällig.

Die **drohenden Verluste aus schwebenden Geschäften** gegenüber Dritten, resultierten im Vorjahr aus dem Verpflichtungsüberhang aus eigenen Mietzahlungsverpflichtungen und Erträgen aus Mietzins, deren Inanspruchnahme und Auflösung mit Beendigung des Mietverhältnisses in 2010 erfolgte. Der Rückstellung standen unter den sonstigen Vermögenswerten mit 500 T € zugehörige Forderungen gegen eine D&O-Versicherung gegenüber.

Als Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsfeldern ist die Gruppe einer Vielzahl von rechtlichen Risiken ausgesetzt. Hierzu können insbesondere Risiken aus den Bereichen Gewährleistung, Steuerrecht und sonstigen Rechtsstreitigkeiten gehören. Die Ergebnisse von gegenwärtig anhängigen bzw. künftigen Verfahren können nicht mit Sicherheit vorausgesagt werden, so dass aufgrund von Ent-

scheidungen Aufwendungen entstehen, die nicht in vollem Umfang durch Versicherungen abgedeckt sind und wesentliche Auswirkungen auf das Geschäft und seine Ereignisse haben könnten. Nach Einschätzung des Vorstands sind in den gegenwärtig anhängigen Rechtsverfahren Entscheidungen mit wesentlichem Einfluss auf die Vermögens- und Ertragslage zu Lasten des Konzerns nicht zu erwarten.

IV.22 Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bestehen in Höhe von 22.019 T € (Vorjahr: 31.489 T €) und resultieren im Wesentlichen aus der Finanzierung der Unternehmenszusammenschlüsse HC, EP und ADJUG. Die größten Darlehen sind bis 2013 zu tilgen. Als Sicherheit wurden 50,0 % der Anteile an der HOLIDAYCHECK AG an die Banken verpfändet. Die TFAG unterliegt keinen daraus sich ergebenden Covenantsrestriktionen. Die kleineren Darlehen haben variable Zinssätze mit Laufzeiten zwischen 2011 und 2012. Von den Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sind 8.894 T € (Vorjahr: 11.697 T €) innerhalb von 12 Monaten fällig.

IV.23 Übrige sonstige Schulden

Die langfristigen übrigen sonstigen Schulden beinhalten im Wesentlichen die Kaufpreisverbindlichkeiten für die Put-Option aus der Akquisition der HOLIDAYCHECK AG. Die Put-Option hat eine Fälligkeit von größer einem Jahr und kleiner fünf Jahren (15.432 T €).

Die restlichen Schulden zum 31. Dezember 2010 sind innerhalb eines Jahres fällig.

Die Verpflichtungen für Urlaubsgehälter von 734 T € (Vorjahr: 718 T €) und die sonstigen Per-

sonalverpflichtungen von 1.987 T € (Vorjahr: 1.608 T €) werden unter den übrigen sonstigen Schulden ausgewiesen.

Weiterhin sind in den übrigen sonstigen Schulden Verbindlichkeiten aus Lohn- und Kirchensteuern in Höhe von 1.238 T € (Vorjahr: 1.094 T €) sowie im Rahmen der sozialen Sicherheit in Höhe von 69 T € (Vorjahr: 106 T €) enthalten.

IV.23 Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen

Zum 31. Dezember 2010 sind erhaltenen Anzahlungen in Höhe von 40 T € in der Bilanz ausgewiesen.

IV.24 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verpflichtungen für ausstehende Rechnungen (5.400 T €; Vorjahr: 3.235 T €) werden unter den

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen gezeigt.

Die langfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen beinhalten die Finanzierungsleasingverbindlichkeiten in Höhe von 973 T € (Vorjahr: 1.335 T €). Die restlichen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben eine Restlaufzeit von unter einem Jahr.

Der Konzern mietet eine Content Management Software im Rahmen eines Finanzierungsleasings, dessen vertragliche Mietlaufzeit in 2012 endet. Der Konzern hat die Möglichkeit, die Software am Ende des vertraglich vereinbarten Zeitraums zurück zu erwerben.

Die Mindestleasingzahlungen bzw. die Verbindlichkeit aus Finanzierungsleasing stellen sich wie folgt dar:

Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing

	2010 in T €	2009 in T €
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing – Mindestleasingzahlungen		
Bis zu einem Jahr	429	429
Nach mehr als 1 Jahr und bis zu 5 Jahren	607	1.034
Nach mehr als 5 Jahren	0	0
	1.036	1.463
Künftige Finanzierungskosten aus Finanzierungsleasing	-63	-128
Barwert der Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	973	1.335
davon		
Bis zu einem Jahr	381	362
Nach mehr als 1 Jahr und bis zu 5 Jahren	592	973
Nach mehr als 5 Jahren	0	0

V. Erläuterungen zur Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

V.1 Umsatzerlöse

Die Zusammensetzung der Umsatzerlöse des Konzerns kann folgender Übersicht entnommen werden:

Umsatzerlöse des Konzerns		
	2010 in T €	2009 in T €
Provisionserlöse	52.894	34.559
Vertriebsserlöse	28.098	21.701
Anzeigenerlöse online	26.943	15.681
Erlöse aus Projektleistungen	6.640	3.986
Erlöse Neue Medien	114.575	75.927
Vertriebsserlöse Zeitschriften	4.422	6.119
Anzeigenerlöse Zeitschriften	3.616	4.662
Übrige Erlöse Zeitschriften	626	151
Erlöse Zeitschriften	8.664	10.932
Sonstige Erlöse	4.960	5.322
SUMME	128.199	92.181

Der Anstieg bei den **Provisionserlösen** ist im Wesentlichen auf das höhere vermittelte Reisevolumen bei der HC zurückzuführen.

Der wesentliche Grund für den Anstieg der **Anzeigenerlöse online** liegt in der ADJUG GRUPPE, deren Umsatzbeitrag in 2010 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum erstmalig ganzjährig enthalten ist.

Durch mehr Aboverkäufe bei der EP konnten die **Vertriebsserlöse** gesteigert werden.

Aufgrund der hohen Nachfrage nach iPhone-Apps konnten die **Erlöse aus Projektleistungen** gesteigert werden. In den Erlösen enthalten sind Erträge aus Tauschgeschäften mit Waren oder Dienstleistungen in Höhe von 1.553 T €.

Der Rückgang bei den **Anzeigenerlösen Zeitschriften** und den **Übrigen Erlösen Zeitschriften** ist darauf zurückzuführen, dass die PDP in 2010 nur noch mit 10 Monaten enthalten ist.

Zu den **erhaltenen Anzahlungen** verweisen wir auf Textziffer IV.24.

V.2 Percentage of completion

Die Erlöse aus langfristigen Fertigungsaufträgen,

welche nach der Percentage of completion Methode (PoC Methode) ermittelt wurden und in den Erlösen aus Projektleistungen enthalten sind, beliefen sich im Geschäftsjahr auf 227 T € (Vorjahr: 22 T €). Die gesamten Kosten des Geschäftsjahres 2010 für die am Bilanzstichtag laufenden Aufträge, welche nach Fertigstellungsgrad abgerechnet werden, betrugen 164 T € (Vorjahr: 11 T €). Dabei wurden Verluste von 0 T € (Vorjahr: Verlust von 0 T €) realisiert.

V.3 Sonstige betriebliche Erträge

Im Geschäftsjahr 2010 wurden 10.006 T € (Vorjahr: 2.875 T €) an sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen. Hierbei handelt es sich hauptsächlich um Einmalerträge aus dem Verkauf der PDP (5.813 T €) sowie um neutrale Erträge (1.895 T €, Vorjahr: 1.696 T €), welche insbesondere die Auflösung von Rückstellungen (136 T €; Vorjahr: 59 T €), die Ausbuchung von Verbindlichkeiten (1.611 T €; Vorjahr: 640 T €) enthalten und ferner um periodenfremde Erträge (528 T €; Vorjahr: 401 T €).

V.4 Veränderungen des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen

Die Veränderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen resultierte aus Veränderungen im Vorratsbestand bei der PDP bis zum Entkonsolidierungszeitpunkt 31. Oktober 2010.

V.5 Andere aktivierte Eigenleistungen

Die anderen aktivierten Eigenleistungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Aktivierung selbsterstellter Software im Advertisingbereich. Der Rückgang zum Vorjahr lässt sich auf verminderte Relaunches und Programmierungen neuer Websites zurückführen.

V.6 Materialaufwand

Materialaufwand fällt im Wesentlichen bei der TFM, PDP und TFT an. Der Materialaufwand entfällt bei der TFM und TFT insbesondere auf bezogene Leistungen für redaktionelle Inhalte sowie produktionsbezogene IT-Dienstleistungen, die extern eingekauft werden. Bei der PDP fallen neben Redaktionskosten zusätzlich Kosten für Papier und Druck an.

V.7 Aufwendungen für Forschung und Entwicklung

Die TOMORROW FOCUS GRUPPE verfügt mit der TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH über eine Beteiligung, die einen bedeutenden Teil der Entwicklungen für das Advertisingsegment entweder selbst erstellt oder begleitend beauftragt. In den Segmenten Transactions und Technologies finden die Entwicklungsaktivitäten dezentral innerhalb der Gesellschaften selbst statt. Die Entwicklungskosten werden dabei nahezu vollständig als selbsterstellte Software aktiviert. Forschungsaufwendungen fallen grundsätzlich nicht an.

V.8 Mitarbeiteranzahl und Personalaufwand

Im Jahresdurchschnitt waren im Konzern der TFAG 562 (Vorjahr: 452) Angestellte beschäftigt (auf Vollzeit umgerechnete FTE).

Anzahl der Belegschaft im Durchschnitt des Geschäftsjahres:

Gliederung der Belegschaft

FUNKTIONEN	Angestellte (FTE) 2010	Angestellte (FTE) 2009
Vorstand der AG	2	2
Prokuristen der AG	1	1
Geschäftsführer der Tochtergesellschaften	16	14
Arbeitnehmer	543	443
Total	562	452

Der Personalaufwand beträgt für das Geschäftsjahr 2010 36.747 T € (Vorjahr: 28.450 T €). Davon entfielen auf Altersvorsorge (beitragsorientierte Versorgungspläne) 2.024 T € (Vorjahr: 1.764 T €) und auf andere soziale Aufwendungen 2.224 T € (Vorjahr: 1.738 T €).

Im Personalaufwand sind Abfindungsansprüche aus der Beendigung von Arbeitsverhältnissen in Höhe von 504 T € enthalten (Vorjahr: 212 T €).

Um Herrn Trouvain am Erfolg der hc zu beteiligen, hat man ihm 2009 0,25 % der Anteile an der hc verkauft und mit ihm die gleiche Put-Optionsvereinbarung über die 0,25 % der Anteile getroffen, wie mit den Altgesellschaftern der hc. Der abgezinste Vorteil zwischen dem Verkaufswert der Anteile und dem zukünftigen Optionswert wird im Personalaufwand gezeigt. In 2010 führte dies zu einem Personalaufwand von 78 T € (Vorjahr: 1 T €).

V.9 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstiger betrieblicher Aufwand		
	2010 in T €	2009 in T €
Werbeaufwand	23.573	14.612
Vertriebskosten	7.009	5.146
Forderungsausfälle	3.550	3.421
Miete/Leasing	3.799	3.293
Rechts- u. Beratungskosten	2.594	2.246
Lizenzen	2.405	1.792
Kommunikation/Information	1.549	1.175
Dienstleistungen	1.323	1.195
Personalnebenkosten	1.232	1.305
Administrative Aufwendungen	1.066	669
Periodenfremde Aufwendungen	538	677
Ausgangsfrachten	408	514
Sonstige Kosten	3.172	2.675
Summe	52.218	38.720

Die **Werbeaufwendungen** kommen im Wesentlichen aus der EP, der PDP, der HC und der TFM. Der Anstieg resultiert weitestgehend aus der HC und EP, die deutlich mehr für Werbung ausgegeben haben.

Die **Vertriebskosten** sind hauptsächlich Verkaufsprovisionen, Reisekosten und Bewirtungen und kommen im Wesentlichen aus der EP und PDP. Auch hier ist der Anstieg auf die erhöhten Vertriebsausgaben für Kundenakquise der EP zurückzuführen.

Die **Forderungsausfälle** kommen im Wesentlichen aus der EP und beinhalten auch Kundenkulanzen.

Im Berichtsjahr wurden 3.616 T € (Vorjahr: 3.039 T €) für **Mieten** aufgewendet. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um die Raum- und Servermieten. Für **Leasing** wurden 183 T € (Vorjahr: 254 T €) aufgewendet, welche sich im Wesentlichen auf Kfz-Leasingaufwendungen der Gesellschaften beziehen.

Wir verweisen bezüglich der Bindungswirkung der Miet-, Pacht- und Leasingverhältnisse auf unsere Erläuterung zu 'IX.5 Sonstige finanzielle Verpflichtungen'.

Die **Rechts- und Beratungskosten** lassen sich

neben den Prüfungskosten auf die nicht aktivierungsfähigen Aufwendungen, welche im Zusammenhang mit möglichen Akquisitionen in 2010 angefallen sind, zurückführen sowie auf die für Konzernrevision und allgemeine Beratungsleistungen angefallenen Aufwendungen.

Die **Lizenzen** kommen zum Großteil aus der HC und beinhalten die Lizenz für die Buchungsplattform.

Die **Kommunikations- und Informationskosten** beziehen sich im Wesentlichen auf Telekommunikation, Fortbildung und Marktforschung.

Die **Dienstleistungen** bestehen im Wesentlichen aus EDV-Dienstleistungen und Geschäftsbesorgung.

Die **Personalnebenkosten** beinhalten neben Kosten für die Personalfindung auch Honorare für freie Mitarbeiter.

Die **Ausgangsfrachten** kommen aus der PDP und stellen die Kosten für den Heftversand dar.

Die **sonstigen Kosten** beinhalten im Wesentlichen Kurs- und Währungsdifferenzen, Betriebskosten, wie Reparaturen und Instandhaltungen, Abgaben

und Beiträge, Geldverkehrskosten und Versicherungen. Der Anstieg resultiert aus gestiegenen Geldverkehrskosten der EP.

V.10 Finanzerträge

Die Finanzerträge in Höhe von insgesamt 67 T € (Vorjahr: 83 T €) beziehen sich auf Zinsen und ähnliche Erträge. Währungsdifferenzen aus dem operativen Geschäft werden im sonstigen betrieblichen Aufwand ausgewiesen.

Der Erfolg der von der Gesellschaft verfolgten Anlagestrategie wird in der Zukunft wesentlich von der Zinsentwicklung am Kapital- und Geldmarkt bestimmt.

V.11 Finanzaufwendungen

Die Finanzaufwendungen in Höhe von 2.666 T € (Vorjahr: 4.331 T €) resultieren aus Zinsaufwendungen in Höhe von 2.666 T € (Vorjahr: 4.023 T €). Im Vorjahr waren noch Währungsverluste aus der Ausübung der Call-/Put-Option in Höhe von 308 T € enthalten. In den Zinsaufwendungen sind solche aus Aufzinsung in Höhe von 535 T € (Vorjahr: 1.060 T €) und finanzierungsbezogene Zinsaufwendungen in Höhe von 1.237 T € (Vorjahr: 1.387 T €) enthalten. Des Weiteren enthalten die Finanzaufwendungen die Ausschüttung an die Altgesellschafter der HOLIDAYCHECK AG in Höhe von 709 T € (Vorjahr: 1.448 T €).

V.12 Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen

Die Entwicklung der finanziellen Vermögenswerte, die nach der Equity-Methode bewertet werden, stellt sich wie folgt dar:

Finanzielle Vermögenswerte		
	2010 in T €	2009 in T €
Stand am 1.1.	0	0
Zugang Konsolidierungskreis	218	0
Anteiliges Jahresergebnis	-187	0
Summe	31	0

V.13 Nettoergebnisse nach Bewertungskategorien

Nettoergebnisse der Bewertungskategorien		
	2010 in T €	2009 in T €
Loans and Receivables	-2.145	-1.860
Financial Liabilities Measured at Amortised Cost	-1.331	-1.473
Summe	-3.100	-3.333

Ausgenommen die, der Bewertungskategorie Loans and Receivables zuzuordnenden, Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen erfasst sind, sind alle Komponenten des Nettoergebnisses im Finanzergebnis erfasst.

VI. Erläuterungen zur Segmentberichterstattung

Der Segmentbericht (siehe S. 126f) gliedert sich in die Segmente Transactions (ehem. E-Commerce), Advertising (ehem. Portal), Technologies und Holding. Diese stellen auch die Primärsegmente der TFAG dar.

Das Segment Transactions besteht aus der HC, der PDP und der EP.

Im Segment Advertising findet sich das Online-Werbe- und Vermarktungsgeschäft sowie die Gesellschaften JAMEDA, welche eine Bewertungsplattform für Ärzte und Apotheken betreibt, F100, ein Finanzportal, und ADJUG, eine Restplatzvermarktungsplattform.

Im Segment Technologies befindet sich das komplette IT-Dienstleistungs- und Projektgeschäft der TFT und das Mobile-Geschäft der CELL.

Neben dem Verwaltungsbereich sind im Segment Holding auch Aufwendungen und Investitionen in Neugeschäfte sowie alle Sachverhalte enthalten, die außerhalb der o. g. Segmente anfallen.

Transfers zwischen den Segmenten wurden auf Basis von Vollkosten bewertet und fakturiert.

Die geografischen Informationen wurden umgestellt von Sitz des Kunden auf den Sitz der Gesellschaft, um eine höhere Aussagekraft zu erreichen.

VII. Erläuterungen zur Konzernkapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich die Zahlungsmittel des Konzerns im Laufe des Berichtsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse verändert haben. In Übereinstimmung mit IAS 7 (Cash-Flow-Statements) wird zwischen Zahlungsströmen aus operativer, Investitions- und Finanzierungstätigkeit unterschieden. Es wird die indirekte Methode für den operativen Cash Flow und die direkte Methode für den Cash Flow aus Finanzierungs- und Investitionstätigkeit angewandt. Die in der Finanzierungsrechnung ausgewiesene Liquidität umfasst Kassenbestände sowie Guthaben bei Kreditinstituten.

VIII. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Die TOMORROW FOCUS AG hat mit beurkundetem Vertrag vom 28. Januar 2011 die noch ausstehenden Anteile an der JAMEDA GMBH erworben. In diesem Zuge wurde Dr. Philipp Goos zum Geschäftsführer der Gesellschaft berufen. Die JAMEDA GMBH betreibt das gleichnamige Arztbewertungsportal JAMEDA.DE. Die ausstehenden Anteile in Höhe von 49,01 % wurden von der Focus Magazin Verlag GmbH erworben. Der Kaufpreis inklusive abgelöster Gesellschafterdarlehen beträgt 852 T €. Die TOMORROW FOCUS AG hält somit 100 Prozent der Anteile an der JAMEDA GMBH.

Im November 2010 wurde Dr. Dirk Schmelzer vom Aufsichtsrat der TOMORROW FOCUS AG mit Wirkung zum 1. Februar 2011 zum Finanzvorstand der Gesellschaft berufen. In dieser Funktion ist er für die Bereiche Finanzen, Controlling, Investor Relations und Personal verantwortlich.

Die Eintragung im Handelsregister erfolgte am 8. März 2011.

IX. Sonstige Angaben

IX.1 Aktienoptionspläne

Die ADJUG LTD hat im Geschäftsjahr 2007 ein Enterprise Management Incentive Share Option Programm eingeführt. Im Rahmen dieses Aktienprogramms sind Mitarbeiter der ADJUG LTD berechtigt, unter bestimmten Voraussetzungen Stammaktien mit einem Nennwert von GBP 0,0001 des Unternehmens zu einem bereits zum Ausgabezeitpunkt festgelegten Bezugspreis zu erwerben.

Die am Ende des Geschäftsjahrs ausstehenden Aktienoptionen stellen sich wie folgt dar (siehe Tabelle unten).

Sämtliche Bezugsrechte sind nach einer Sperrfrist von 12 Monaten über einen vierjährigen Erdienungszeitraum ausübbar. Nichtausgeübte Bezugsrechte verfallen grundsätzlich nach Ablauf von 10 Jahren nach dem Gewährungstag.

Im Berichtsjahr sind 40.643 Optionen ausgeübt worden. Der Aufwand aus der Bedienung der Ansprüche belief sich auf 5 T €.

IX.2 Joint Ventures und quotenkonsolidierte Unternehmen

Zum 31. Dezember 2010 ist im Konsolidierungskreis der TFAG-GRUPPE die in 2010 neu gegründete Vermarktungs-Joint Venture ADAUDIENCE GMBH enthalten. Die Gesellschaft wird at Equity bilanziert.

Ausstehende Aktienoptionen

TRANCHE	GRANT DATE	GEWÄHRT	AUSÜBUNGSPREIS JE AKTIE (IN GBP)	AUSGEÜBT	VERFALLEN/ ABGELAUFEN
2008	21. Januar 2008	54.227	0,10	40.643	0
2009	3. Februar 2009	2.500	0,25	0	0
2009	28. Juli 2009	5.000	0,25	0	0
2010	20. Oktober 2010	3.000	4,56	0	0

IX.3 Verbundene und nahe stehende Unternehmen und Personen

In Höhe von 63,61 % werden die Anteile der TFAG von der Burda Digital GmbH gehalten. Der Konzernabschluss der TFAG wird daher in den Teilkonzernabschluss der Burda GmbH, Offenburg, welche die Anteile an der Burda Digital GmbH hält, sowie in den Konzernabschluss der Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft, Offenburg, einbezogen. Die Konzernabschlüsse werden beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers zur Veröffentlichung eingereicht. Neben den in den Konzernabschluss der TFAG einbezogenen Unter-

nehmen stehen im Wesentlichen die dem Hubert Burda Media Konzern (nachfolgend auch 'HBM' genannt) angehörende Unternehmen nahe und sind gegliedert nach den Gruppen: Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft und sonstige nahestehende Unternehmen, welche die vollkonsolidierten Unternehmen der HBM enthalten.

Sämtliche Geschäfte sind im Wesentlichen Dienstleistungsgeschäfte im Sinne von IAS 24.20 c.

Es bestanden folgende Forderungen gegenüber nahe stehenden Unternehmen:

Forderungen		
	31.12.2010 in T €	31.12.2009 in T €
Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft	0	32
Sonstige nahestehende Unternehmen	1.198	1.430
Summe	1.198	1.462

Es bestanden folgende Schulden gegenüber nahe stehenden Unternehmen:

Schulden		
	31.12.2010 in T €	31.12.2009 in T €
Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft	15	9
Sonstige nahestehende Unternehmen	3.354	3.678
Summe	3.369	3.687

Folgende Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen haben im Geschäftsjahr 2010 stattgefunden:

Umsätze		
	2010 in T €	2009 in T €
Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft	0	0
Sonstige nahestehende Unternehmen	7.525	7.195
Summe	7.525	7.195

Bezogene Leistungen / sonstiger betrieblicher Aufwand

	2010 in T €	2009 in T €
Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft	174	123
Sonstige nahestehende Unternehmen	7.482	8.264
Summe	7.656	8.387

An die **Organe** der Gesellschaften der TFAG-GRUPPE sowie den Gesellschaften nahestehenden Personen wurden folgende Bezüge gewährt:

- Die Bezüge der **Aufsichtsratsmitglieder** im Berichtsjahr belaufen sich auf insgesamt 80 T € (Vorjahr: 124 T €). Des Weiteren entstanden der Gesellschaft Aufwendungen aus einem Dienstverhältnis mit einer Rechtsanwaltskanzlei, der ein Aufsichtsratsmitglied als Partner angehört, 7 T € (Vorjahr: 34 T €).
- Die Bezüge des **Vorstandes** der TFAG belaufen sich im Berichtsjahr auf insgesamt 1.105 T € (Vorjahr: 996 T €). Darin enthalten sind variable Komponenten in Höhe von 378 T € (Vorjahr: 270 T €).
- Die Bezüge der Geschäftsführer der Tochtergesellschaften und der Prokuristen der TFAG belaufen sich auf 3.462 T € (Vorjahr: 3.250 T €).
- Die Bezüge von Mitgliedern des Verwaltungsrats bei der HOLIDAYCHECK AG beliefen sich auf 263 T € (Vorjahr: 64 T €).

Die Hauptversammlung vom 1. Juni 2006 hat mit qualifizierter Mehrheit beschlossen, von der sogenannten Opting-out-Klausel Gebrauch zu machen. Damit ist die TOMORROW FOCUS AG bis einschließlich des Geschäftsjahres 2010 von der gesetzlichen Verpflichtung der individualisierten Offenlegung der an Ihren Organen gewährten Bezüge befreit.

Verbindlichkeiten gegenüber Aufsichtsratsmitgliedern bestehen in Höhe von 80 T € (Vorjahr: 124 T €) und gegenüber dem Vorstand in Höhe von 378 T € (Vorjahr: 270 T €). Forderungen gegenüber Aufsichtsratsmitgliedern oder dem Vorstand bestehen nicht.

Bezüglich der Darstellung des Vorstands und des Aufsichtsrats der TFAG verweisen wir auf unsere Erläuterungen zu 'IX.10 Vorstand' sowie 'IX.11 Aufsichtsrat'.

Die Gesellschaft hat den Mitgliedern des Vorstands der TFAG weder Darlehen gewährt, noch für diese Personen Bürgschaften und/oder sonstige Garantien übernommen.

Die Mitglieder des Vorstands halten am Bilanzstichtag insgesamt unverändert zum Vorjahr 326.116 Stückaktien der Gesellschaft.

Übertragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen

Das Management der TOMORROW FOCUS AG hat am 22. August 2007 500.000 Aktien der Gesellschaft außerbörslich erworben. Das Aktienpaket wurde von der Burda Digital Ventures GmbH an die obere Führungsebene verkauft. Stefan Winners, CEO der TOMORROW FOCUS AG erwarb 150.000 Aktien, Christoph Schuh, Vorstand für Marketing und Vertrieb erwarb 110.000 Aktien des Unternehmens. Die verbleibenden 240.000 Aktien verteilen sich auf die Geschäftsleitungsebene der TOMORROW FOCUS AG.

Ziel der Maßnahme ist es, das Management-Team über den Aktienkurs stärker an der Geschäftsentwicklung zu beteiligen und langfristig zu binden. Die Lock-up-Phase für das gesamte Paket läuft bis zum 31. Dezember 2010. Gleichzeitig hat das Management die Möglichkeit, die Aktien im Jahr 2011 zum Einstiegskurs an die Burda Digital Ventures GmbH zurückzugeben.

Seitens der Gesellschaft wurden den Mitgliedern des Aufsichtsrats der TFAG keine Darlehen gewährt, ebenso wenig wurden zu Gunsten dieses Personenkreises Bürgschaften oder sonstige Gewährleistungen übernommen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben für ihre Aufsichtsrats Tätigkeit im letzten abgeschlossenen Geschäftsjahr von Unternehmen, welche von der Gesellschaft abhängig sind und mit welchen diese einen Konzern bildet, keine Bezüge (Gehälter, Gewinnbeteiligungen, Versicherungsentgelte und Nebenleistungen jeder Art) erhalten.

Der Aufsichtsrat hielt am Bilanzstichtag direkt sowie indirekt gemäß § 15a Abs. 3 WpHG 3.229.989 Aktien der Gesellschaft (Vorjahr: 3.017.460 Aktien).

IX.4 Haftungsverhältnisse und Bestellobligo

Es bestehen keine Haftungsverhältnisse oder Bestellobligos zum 31. Dezember 2010.

IX.5 Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Zum Bilanzstichtag bestanden im Konzern die folgenden Verpflichtungen aus längerfristigen Miet- und Leasingverträgen (siehe Tabellen unten).

Die Verpflichtungen resultierten im Wesentlichen aus Verträgen für Gebäude, EDV-Anlagen und Büromaschinen. Dabei sehen diese Verträge i. d. R. Laufzeiten von 12 bis 60 Monaten vor, in Ausnahmefällen über 60 Monate. Wirtschaftliche Chancen und Risiken sind durch Rückgabeverpflichtungen und Andienungsrechte beim jeweiligen Eigentümer verblieben.

Bei den anderen Verträgen handelt es sich hauptsächlich um Dienstleistungsverträge für Geschäftsbesorgung seitens diverser Unternehmen des Burda-Konzerns.

Sonstige finanzielle Verpflichtungen 2010

in T €

	GESAMT	DAVON GEGEN- ÜBER ANDEREN BURDA-UNTER- NEHMEN
aus Miet- und Leasingverträgen (zeitlich befristet)		
fällig 2011	2.357	259
fällig 2012 bis 2015	8.848	533
fällig nach 2015	753	0
Summe	11.958	792
Verpflichtungen aus anderen Verträgen		
fällig 2011	4.203	1.015
fällig 2012 bis 2015	4.050	373
fällig nach 2015	0	0
Summe	8.253	1.388

Sonstige finanzielle Verpflichtungen 2009

in T €

	GESAMT	DAVON GEGEN- ÜBER ANDEREN BURDA-UNTER- NEHMEN
aus Miet- und Leasingverträgen (zeitlich befristet)		
fällig 2010	1.968	1.108
fällig 2011 bis 2014	2.433	767
fällig nach 2014	0	0
Summe	4.401	1.875
Verpflichtungen aus anderen Verträgen (zeitlich befristet)		
fällig 2010	4.844	1.318
fällig 2011 bis 2014	2.702	694
fällig nach 2014	326	0
Summe	7.872	2.012

Die übrigen sonstigen finanziellen Verpflichtungen betreffen Gewährleistungsverpflichtungen in Höhe von 427 T €.

IX.6 Beteiligungen an der Gesellschaft im Sinne des § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG

Der AVI Germany Fund I, George Town, Grand Cayman, Cayman Islands, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33 % (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat.

Die Active Value Investors Fund Advisor N.V., Curacao, Niederländische Antillen, hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33 % (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat. Sämtliche dieser Stimmrechte werden der Active Value Investors Fund Advisor N.V. Curacao, Niederländische Antillen sowohl gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 als auch gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 WpHG zugerechnet.

Herr Dr. Hubertus Hoffmann, Großbritannien hat uns gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 04.06.2010 mitgeteilt, dass der Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532 am 25.05.2010 die Schwelle von 3 % der Stimmrechte unterschritten hat und an diesem Tag 1,33% (das entspricht 706.917 Stimmrechten) betragen hat. Sämtliche dieser Stimmrechte werden Herrn Dr. Hubertus Hoffmann sowohl gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 als auch gemäß § 22 Abs. 1 Satz 1 Nr. 6 i.V.m. Satz 2 WpHG zugerechnet.

Die Burda Digital Ventures GmbH, Hauptstraße 130, 77652 Offenburg, Deutschland, hat uns am 27. Oktober 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, Steinhauser Straße 1-3, 81677 München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532, durch eine konzerninterne Umstrukturierung am 15. Oktober 2010 die Schwellen von 20 %, 15 %, 10 %, 5 % und 3 % unterschritten hat und zu die-

sem Tag 0 % (0 Stimmrechte) betragen hat.

Die Burda Digital GmbH, Arabellastraße 23, 81925 München, Deutschland, hat uns am 27. Oktober 2010 gemäß § 21 Abs. 1 WpHG mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der TOMORROW FOCUS AG, München, Deutschland, ISIN: DE0005495329, WKN: 549532, durch eine konzerninterne Umstrukturierung am 15. Oktober 2010 die Schwellen von 3 %, 5 %, 10 %, 15 %, 20 %, 25 %, 30 % und 50% überschritten hat und zu diesem Tag 63,61 % (33.723085 Stimmrechte) betragen hat.

IX.7 § 25 Abs. 1 Satz 1 WpHG und § 41 Abs. 3 WpHG

Im Geschäftsjahr 2010 sind keine Meldungen hinsichtlich § 25 Abs 1 WpHG und § 41 Abs. 3 WpHG zugegangen.

IX.8 § 21 Abs. 1 Satz 1 WpHG in Verbindung mit § 160 Abs. 1 Nr. 8 AktG

Die Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft (ehm. Hubert Burda Media GmbH & Co. Kommanditgesellschaft), Offenburg, hält direkt oder indirekt als Hauptaktionär zum Stichtag 63,61 % der Anteile an der TOMORROW FOCUS AG.

IX.9 Corporate Governance

Die Gesellschaft hat die gemäß § 161 AktG vorgeschriebene Erklärung für dieses Geschäftsjahr abgegeben und den Aktionären im Dezember 2010 auf ihrer Homepage unter [HTTP://WWW.TOMORROW-FOCUS.DE](http://www.tomorrow-focus.de) zugänglich gemacht.

Die Gesellschaft wird in den Konzernabschluss der Hubert Burda Media Holding Kommanditgesellschaft (ehm. Hubert Burda Media GmbH & Co. Kommanditgesellschaft), Offenburg, einbezogen, der beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers zur Veröffentlichung eingereicht wird.

IX.10 Vorstand

Zu gemeinsam mit einem weiteren Vorstand oder Prokuristen vertretungsberechtigten Vorständen der Gesellschaft sind am Stichtag bestellt: (siehe Tabelle rechts oben)

Die Gesellschaft wird satzungsgemäß durch zwei Vorstandsmitglieder oder durch ein Vorstandsmitglied gemeinsam mit einem Prokuristen vertreten. Ist nur ein Vorstandsmitglied bestellt, so vertritt dieses die Gesellschaft allein. Die Vorstände vertreten die Gesellschaft satzungsgemäß.

Vorstand

	AUSGEÜBTER BERUF	AUFSICHTSRATSMANDATE
Stefan Winners	Vorstandsvorsitzender	Vorsitzender des Verwaltungsrats der HolidayCheck AG, Bottighofen, Schweiz; Aufsichtsratsmitglied der Adjug Ltd, London, Großbritannien
Christoph Schuh	Vorstandsmitglied	Aufsichtsratsvorsitzender der Adjug Ltd, London, Großbritannien
Dr. Dirk Schmelzer	Vorstandsmitglied (mit Wirkung zum 1. Februar 2011)	Verwaltungsrats der HolidayCheck AG, Bottighofen, Schweiz (mit Wirkung zum 1. Februar 2011)

IX.11 Aufsichtsrat

Die Aufsichtsräte der Gesellschaft wurden in der Hauptversammlung vom 1. Juni 2006 in der bisher bestehenden Zusammensetzung neu gewählt. Der Aufsichtsrat setzt sich wie folgt zusammen:

Mitglieder des Aufsichtsrats

	FUNKTION	AUSGEÜBTER BERUF/WEITERE AUFSICHTSRATSMANDATE
Dr. Paul-Bernhard Kallen	Vorsitzender des Aufsichtsrats	Vorstandsvorsitzender der Hubert Burda Media Gruppe; Aufsichtsratsmitglied der Verlagsgruppe Weltbild GmbH, Augsburg
Dr. Andreas Rittstieg	Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats	Rechtsanwalt; Aufsichtsratsmitglied der Brenntag AG, Mülheim a.d.R.; Aufsichtsratsmitglied der LichtBlick AG, Hamburg; Beiratsmitglied der Turina Holding GmbH & Co. KG, Hamburg; Beiratsmitglied der Huesker Holding GmbH, Gescher; Verwaltungsratsmitglied der Berenberg Bank, Hamburg; Verwaltungsratsmitglied der Ludwig Görzt GmbH, Hamburg
Prof. Dr. Stefan Leberfinger	Aufsichtsratsmitglied	Wirtschaftsprüfer, Steuerberater; Aufsichtsratsvorsitzender bei der DOMAG Wohnbau AG, München; Beiratsmitglied der Thurn und Taxis'schen Gesamtverwaltung, Regensburg; Aufsichtsratsvorsitzender des Bankhaus Herzogpark AG, München
Helmut Markwort	Aufsichtsratsmitglied	Vorstand der Hubert Burda Media Gruppe (bis 30.9.2010); Herausgeber der Focus Magazin Verlag GmbH, München, Chefredakteur und Geschäftsführer der Focus Magazin Verlag GmbH, München (bis 30.9.2010); Aufsichtsratsmitglied der FC Bayern München AG, München; Aufsichtsratsmitglied der Bayern Tele GmbH Fernsehproduktion Bayerischer Zeitschriftenverlage, München; Aufsichtsratsvorsitzender der Playboy Deutschland Publishing GmbH, München (bis 23.9.2010); Vorsitzender des Beirats der Studio Gong GmbH & Co. Studiobetriebs KG, München
Jean-Paul Schmetz	Aufsichtsratsmitglied	Kaufmann; Aufsichtsratsmitglied der OPMS Co. Ltd., Seoul, Südkorea; Aufsichtsratsmitglied der DDH Co. Ltd., Seoul, Südkorea; Aufsichtsratsmitglied der Dogan Burda Dergi Yayıncılık Ve Pazarlama A.Ş., Istanbul, Türkei; Aufsichtsratsmitglied der Design House Inc., Seoul, Südkorea
Martin Weiss	Aufsichtsratsmitglied	Unternehmensberater

IX.12 Honorar des Abschlussprüfers

Das im Geschäftsjahr als Aufwand erfasste Honorar für Abschlussprüfung betrug für die derzeitige Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 151 T € (Vorjahr: 200 T €), davon für sonstige Leistungen der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 6 T € (Vorjahr: 60 T €).

- a. TOMORROW FOCUS MEDIA GMBH
- b. TOMORROW FOCUS TECHNOLOGIES GMBH
- c. CELLULAR GMBH
- d. ELITEMEDIANET GMBH

IX.13 Befreiung gem. § 264 Abs. 3 HGB

Folgende Tochtergesellschaften der TOMORROW FOCUS AG, welche in den Konzernabschluss mit einbezogen wurden und auch sonst alle Voraussetzungen erfüllen, nehmen die Befreiungsregelung des § 264 Abs. 3 HGB in Anspruch:

IX.14 Autorisation der Veröffentlichung des Jahresabschlusses

Der Vorstand hat den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht der TFAG am 23. März 2011 zur Vorlage an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat wird den Konzernjahresabschluss voraussichtlich am 24. März 2011 billigen und zur Veröffentlichung freigegeben.

München, den 23. März 2011



Stefan Winners
Vorsitzender des Vorstands



Dr. Dirk Schmelzer
Finanzvorstand



Christoph Schuh
Vorstand

Versicherung der gesetzlichen Vertreter

gemäß § 37y Nr. 1 WpHG i.V.m. §§ 297 Abs. 2 Satz 4 und 315 Abs. 1 Satz 6 HGB

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der vorliegende Konzernabschluss zum 31. Dezember 2010 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des TOMORROW FOCUS Konzerns vermittelt und der Geschäftsverlauf einschließlich des Ge-

schäftsergebnisses sowie die Lage des TOMORROW FOCUS Konzerns im Konzernlagebericht so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des TOMORROW FOCUS Konzerns beschrieben sind.

München, den 23. März 2011



Stefan Winners
Vorsitzender des Vorstands



Dr. Dirk Schmelzer
Finanzvorstand



Christoph Schuh
Vorstand

Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers

Wir haben den von der TOMORROW FOCUS AG, München aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzernbilanz, Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung und Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzern-Kapitalflussrechnung und Konzernanhang – sowie den Konzernlagebericht der TOMORROW FOCUS AG, München, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2010 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung des Vorstands der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben. Ergänzend wurden wir beauftragt zu beurteilen, ob der Konzernabschluss auch den IFRS entspricht.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den

Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den IFRS insgesamt und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

München, den 23. März 2011

PricewaterhouseCoopers
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Andreas Fell
Wirtschaftsprüfer

ppa. Alexander Fiedler
Wirtschaftsprüfer

Glossar

Unternehmensbezogene Begriffe

A Advertising

engl. für ‚Werbung‘; Kurzform: ‚Ad‘

AGOF

die Arbeitsgemeinschaft Online-Forschung wurde im Dezember 2002 gegründet. Aufgabe und Zweck der AGOF ist es, unabhängig von Individualinteressen, für Transparenz und praxisnahe Standards in der Internet- und Online-Werbeträgerforschung zu sorgen. Viermal jährlich veröffentlicht die AGOF ihre so genannten internet facts. Inhalt sind die Daten zu Reichweiten und Nutzerstrukturen der wichtigsten werbetragenden Internet-Angebote in Deutschland.



AGOF Services GmbH

App

Kurz für Application. Bezeichnet Anwendungen für iPhone und andere Smartphones, die über einen Onlineshop – z.B. dem App Store von Apple – bezogen werden können.

B Bugfix

behebt versteckte Softwarefehler im Programmcode (=bugs), die ansonsten Fehlfunktionen hervorrufen könnten.

D Display-Werbung

(auch „Bannerwerbung“) umfasst alle grafischen Werbemittel im Internet.

E E-Commerce

bezeichnet die elektronische Vermarktung und den Verkauf von Waren und Dienstleistungen über elektronische Medien wie das Internet.

G GfK

Die „Gesellschaft für Konsumforschung“ ist das größte Marktforschungsinstitut Deutschlands mit Hauptsitz in Nürnberg. Die GfK bietet Services für alle wichtigen Konsumgüter-, Pharma-, Medien- und Dienstleistungsmärkte.



Auf der jährlichen Fachmesse ITB in Berlin trifft sich die internationale Tourismus-Wirtschaft.

I ITB

Abkürzung für „Internationale Tourismus-Börse Berlin“. Die ITB ist die führende Fachmesse der internationalen Tourismus-Wirtschaft. Sie findet jährlich auf dem Messegelände Berlin statt.

IVW

seit 1949 ermittelt und prüft die Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. (IVW) neutral und objektiv die Verbreitung von Werbeträgern. Im Bereich der Online-Medien stellt die IVW die Gesamtanzahl der Seitenabrufe und der einzelnen zusammenhängenden Nutzungsvorgänge von Web-Angeboten fest.

K Klickrate

(auf engl. „Click-Through-Rate“ oder „CTR“) ist eine Kennzahl, die den Prozentsatz angibt, zu dem eine Display-Werbung im Verhältnis zu der Gesamtzahl der Seitenimpressionen angeklickt wurde.

L Launch

(engl. Start) beschreibt die Markteinführung eines Webauftrittes.

P Portal

Seiten bzw. Websites, die als „Eingangstor zum Internet“ dienen. Heute zählt man neben Seiten von Online-Zugangsanbietern oder Suchmaschinenbetreibern unter anderem auch redaktionelle Online-Angebote hierzu.

Q QR-Codes

„QR“ steht dabei für ‚quick response‘, auf Deutsch ‚Schnelle Antwort‘. QR-Codes sind quadratische Strichcodes, bestehend aus weißen und schwarzen Feldern. Internetfähige Mobiltelefone mit Kamera können den Code mit Hilfe einer Software lesen. Mobile Codes beinhalten zumeist einen Link auf eine Webseite. So kann in Printpublikationen direkt auf ergänzende Informationen im Internet verwiesen werden, ohne dass der Link dazu abgetippt werden muss.

Das Marktforschungsinstitut GfK mit Sitz in Nürnberg ist ein wichtiger Partner des Online-Vermarkters TOMORROW FOCUS Media.



R Reichweite

Die Reichweite (in %) gibt den Anteil der Zielpersonen an der Grundgesamtheit an, der durch einen Werbeträger oder durch eine Werbeträgerkombination erreicht wird.

Relaunch

(engl. ‚Neustart‘) beschreibt die grundlegende Überarbeitung eines Webauftritts.

S Social Media

Sammelbegriff für Onlineplattformen und -anwendungen, bei denen die Nutzer selbst aktiv werden und mit anderen in Kontakt treten. Hierzu zählen z.B. Online-Netzwerke wie Facebook oder Microblogging-Dienste wie Twitter.

T Transactions

(engl. für ‚Transaktionen‘) wird im Bereich Internet als Oberbegriff für transaktionsbasierte Geschäftsmodelle verwendet, also z.B. Geschäftsmodelle, bei denen für eine Dienstleistung eine Vermittlungsgebühr bezahlt wird.

U Unique User

Der Unique User, also der „einzelne Nutzer“, ist die Basis der → *AGOF* internet facts. Er drückt aus, wie viele Personen in einem bestimmten Zeitraum Kontakt mit einem Werbeträger bzw. einzelnen Belegungseinheiten hatten. Der Unique User ist die Grundlage für die Berechnung von Reichweiten und Strukturen von Online-Werbeträgern sowie wesentlichen Faktoren für die Mediaplanung wie wöchentliche Nutzung, monatliche Nutzung und den Kontaktaufbau.

V Visit

Ein Visit bezeichnet den Besuch eines www-Angebots und definiert damit den Werbeträgerkontakt. Im Gegensatz zu → *Page-Impressions* wird nicht der Zugriff auf eine einzelne Seite, sondern der Besuch eines gesamten Internetangebots gemessen.

W Website

englisch für Web-Standort; Bezeichnung für einen gesamten Internetauftritt, also sämtliche (in HTML programmierte) Seiten, die unter einer Internet-Adresse zu finden sind.

Kaufmännische Begriffe**C Cash Flow**

Zuflüsse und Abflüsse von Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten

Corporate Governance

Bezeichnung für die verantwortliche, auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensleitung und Unternehmenskontrolle

D DAX®

Deutscher Aktien-Index, zusammengestellt von der Deutsche Börse AG. Der Index bildet die Wertentwicklung der 30 größten und umsatzstärksten deutschen Aktien ab.

**E EBT**

Ergebnis vor Steuern (Earnings before Taxes)

EBIT

Ergebnis vor Steuern und Zinsen (Earnings before Interest, Taxes)

EBITDA

Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation)

Eigenkapital

Das Eigenkapital (Bilanzsumme abzüglich des → *Fremdkapitals*) besteht aus Mitteln, die dem Unternehmen von den Eigentümern durch Einzahlung und/oder Einlage und aus einbehaltenen Gewinnen zur Verfügung stehen.

Eigenkapitalquote

Bilanzielles Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme (je höher die Kennzahl, desto geringer der Verschuldungsgrad)

Entsprechenserklärung

Erklärung von Vorstand und Aufsichtsrat nach §161 AktG zur Umsetzung der Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex

Ergebnis pro Aktie

Kennzahl, für die der Konzernjahresüberschuss durch die durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien geteilt wird.

F Freefloat

Streubesitz

Fremdkapital

Das Fremdkapital (Bilanzsumme abzüglich des → *Eigenkapitals*) stellt den Teil der Mittel dar, der nicht vom Unternehmen oder dessen Inhabern zur Verfügung gestellt wird. Dazu zählen unter anderem Darlehen von Banken, die mit weiteren Finanztiteln unter dem Oberbegriff Verbindlichkeiten zusammengefasst werden.

G Geschäfts- oder Firmenwert

Immaterielles Wirtschaftsgut, das beim Erwerb einer Gesellschaft den Wert der immateriellen Vermögenswerte darstellt, die nicht gesondert aktivierungsfähig sind. Berechnung: Kaufpreis des Unternehmens abzüglich des anteiligen, neu bewerteten Eigenkapitals; engl. Goodwill

Goodwill

→ *Geschäfts- oder Firmenwert*

I Impairment

Englisch für „Wertminderung“; Abwertung von Vermögenswerten zusätzlich zur planmäßigen Abschreibung oder, bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer, statt dieser. Mittels eines Werthaltigkeitstests, auch Impairmenttest genannt, wird festgestellt, ob der Buchwert eines Vermögenswerts höher ist als der erzielbare Betrag für diesen Vermögenswert. Gegebenenfalls wird der Vermögenswert auf den erzielbaren Betrag abgewertet.

International Financial Reporting Standards (IFRS)

Das international einheitliche Regelwerk für Rechnungslegungsvorschriften soll Unternehmensdaten besser vergleichbar machen. Nach EU-Verordnung müssen börsennotierte Unternehmen nach diesen Regeln bilanzieren und berichten.

K Kapitalflussrechnung

Ermittlung und Darstellung des Cash-Flow, der

im Geschäftsjahr aus operativer Geschäftstätigkeit, Investitions- und Finanzierungstätigkeit erwirtschaftet und verbraucht wurde, sowie Abstimmung des Zahlungsmittelbestands zu Beginn und Ende des Geschäftsjahres.

L Latente Steuern

Aktiv- und/oder Passivposition in der Bilanz zum Ausgleich des Unterschieds zwischen der tatsächlich veranlagten Steuerschuld und der wirtschaftlichen Steuerbelastung, die der Bilanzierung in der Handelsbilanz nach → *IFRS* entspricht.

M Marge

Die Marge ist das Verhältnis einer Kennzahl (EBIT, EBITDA, usw.) zu den Umsatzerlösen.

R Risikomanagement

Laufende, systematische und kontinuierliche Identifikation, Analyse, Bewertung und Steuerung von potenziellen Risiken, welche die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage eines Unternehmens mittel- und langfristig gefährden könnten. Ziel: den Fortbestand eines Unternehmens sichern, die Unternehmensziele mit Hilfe geeigneter Maßnahmen gegen störende Ereignisse absichern und den Unternehmenswert steigern.

S Segmentberichterstattung

Offenlegung von Ertrags- und Vermögensinformationen nach Tätigkeitsbereichen

T TecDAX®

Von der Deutsche Börse AG zusammengestellter Index für die Wertentwicklung der 30 größten Technologieaktien im Prime Standard unterhalb der DAX®-Titel.

TecDAX

V Vollzeitäquivalent

(auf engl.: ‚full time equivalent‘ oder kurz FTE) Maßeinheit für die fiktive Anzahl von Vollzeitbeschäftigten in einem Unternehmen. Hierzu werden Teilzeitarbeitsplätze ins Verhältnis zu einer Vollzeitbeschäftigung gesetzt. Beispiel: 3 Halbtagsstellen und 1 Ganztagsstelle ergeben 2,5 Vollzeitäquivalente.

Stichwortverzeichnis

A

200	Abschlussprüfer
160	ADAUDIENCE
82f	ADJUG
17, 21, 62ff, 78ff, 114, 127, 138, 152	Advertising
102f, 123, 180	Aktie
154	Anhang
148f	Anlagevermögen Konzern 2010
150f	Anlagevermögen Konzern 2009
104ff, 122f, 199	Aufsichtsrat
137ff	Ausblick

B

201	Bestätigungsvermerk
156ff, 162ff	Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden/-grundsätze
118f, 140f	Bilanz Konzern

C

12, 74ff	Corporate Social Responsibility
130ff	Chancenbericht
88f	CELLULAR
104ff, 198	Corporate Governance

D

174	Devisentermingeschäfte
-----	------------------------

E

2, 116f, 142	EBIT Konzern (Operatives Ergebnis)
152f	EBIT Segmente
2, 116f, 142	EBITDA Konzern
152f	EBITDA Segmente
2, 118f, 144f, 179f	Eigenkapital
144f	Eigenkapitalveränderungsrechnung Konzern
4f, 11f, 74ff, 168	ELITEPARTNER
137	Erklärung zur Unternehmensführung
2, 116f, 142, 180	Ergebnis je Aktie
116ff	Ertragslage Konzern
54ff	Essays

F

4f, 10, 98f, 115	FINANZEN100
207	Finanzkalender
169ff	Finanzinstrumente
19, 84ff	FOCUS Online

121, 191	Forschung und Entwicklung
2, 112, 141, 188f	Fremdkapital

G

143, 190ff	Gesamtergebnisrechnung Konzern
175	Geschäfts- oder Firmenwert
142, 190ff	Gewinn- und Verlustrechnung Konzern
202ff	Glossar
24ff	Grußwort des Vorstands

H

4f, 12, 13, 70ff	HOLIDAYCHECK
------------------	--------------

I

207	Impressum
10, 102f	Investor Relations

J

2, 116f, 142	Jahresergebnis Konzern
4f, 16, 94ff, 123f, 194	JAMEDA

K

118, 146f, 194	Kapitalflussrechnung Konzern
2, 14f	Kennzahlenübersicht
160	Konsolidierungskreis

L

112ff	Lagebericht Konzern
176, 184ff	Latente Steuern
120	Leistungsindikatoren, finanzielle und nichtfinanzielle

M

21, 62ff, 78ff	Marktforschung
20	MIETWAGENCHECK
2, 18, 19, 46ff, 123f, 191	Mitarbeiter
88f	Mobile

P

4f, 115, 168	PLAYBOY
--------------	---------

R

124ff	Risikobericht
181ff, 187f	Rückstellungen

► 206

	S
176	Sachanlagen
2, 118f, 141, 188f	Schulden
2, 112, 152f, 161f, 193f	Segmente
176, 184ff	Steuern
28ff	Strategie
	T
88f, 90ff, 114, 127, 138, 152	Technologies
10, 16, 17, 18, 19, 21, 115, 168	TOMORROW FOCUS AG
10, 17, 78ff, 84f, 98f	TOMORROW FOCUS Media
10, 90f	TOMORROW FOCUS Technologies (TFT)
70ff, 74ff, 94ff, 114, 126f, 138, 152	Transactions
	U
132 ff	Übernahmerechtliche Angaben
2, 116f, 142, 190	Umsatz Konzern
2, 152f	Umsatz Segmente
112, 160	Unternehmensstruktur
	V
121f	Vergütungsbericht
118ff	Vermögenslage Konzern
175	Immaterielle Vermögenswerte
200	Versicherung der gesetzlichen Vertreter
11, 24ff, 40ff, 115, 121ff, 194, 198f	Vorstand

Finanzkalender 2011*

Mai

13. Mai 2011

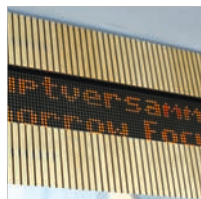
Veröffentlichung des Zwischenberichts für das 1. Quartal 2011

Q1
2011

Juni

01. Juni 2011

Ordentliche Hauptversammlung im Haus der Bayerischen Wirtschaft in München



August



12. August 2011

Veröffentlichung des Zwischenberichts für das 2. Quartal 2011

November

14. November 2011

Veröffentlichung des Zwischenberichts für das 3. Quartal 2011

Q3
2011



21. – 23. November 2011

Analystenkonferenz im Rahmen des Deutschen Eigenkapitalforums 2011 in Frankfurt

* voraussichtliche Termine

Impressum

Herausgeber

TOMORROW FOCUS AG
Neumarkter Straße 61
81673 München
www.tomorrow-focus.de

Konzept

Armin Blohmann und Katharina Kirsch, TOMORROW FOCUS AG, Michael Stark, TOMORROW FOCUS Technologies

Redaktion

Armin Blohmann und Katharina Kirsch
TOMORROW FOCUS AG

Autoren und sonstige Mitwirkende

Linda Abraham, Zöe Bass, Adrian Ebner, Miriam Fahr, Kathrin Hövekamp, Martin Kleene, Julian Kurr, Claudius Moarefi, Nicole Neuer, Björn Sievers, Kerstin Trottnow, Alexander von Streit, Marion Wolff

Gestaltung

Art Direction: Michael Stark,
TOMORROW FOCUS Technologies GmbH
Illustrationen: Anne Rapp,
Layout: Verena Gmelch, Michael Kokus,
Lissy Markmiller, Ute Pfeuffer, Dominik Weiss

Fotografie

Susanne Mölle, Ludolf Dahmen, Bernd Dinkel,
Katharina Kirsch, Lucian Mitiu,
Markus Nonnast, Michael Schrenk,
SirValue Consulting GmbH,
Thomas von Aagh, Marion Wolff

Getty Images:

Adam Gault, Image Source Ltd, Erik Isakson,
Ralf Nau, Rayes, RK, RubberBall Productions,
Abel Mitja Varela, Michael Zegers

Übersetzung

Verbum versus Verbum

Druck

Eberl Print GmbH

Investor & Public Relations

Armin Blohmann

Tel.: +49 (0) 89 9250-1256
Fax: +49 (0) 89 9250-2403
E-Mail: a.blohmann@tomorrow-focus.de

Katharina Kirsch

Tel.: +49 (0) 89 9250-1208
Fax: +49 (0) 89 9250-2403
E-Mail: k.kirsch@tomorrow-focus.de

TOMORROW FOCUS AG

Neumarkter Straße 61
81673 München

www.tomorrow-focus.de
<http://twitter.com/tomorrowfocus>
<http://facebook.de/tomorrowfocus>
<http://youtube.com/tomorrowfocus>



TOMORROW FOCUS AG
NEUMARKTER STRASSE 61
81673 MÜNCHEN
WWW.TOMORROW-FOCUS.DE

