

Consumer Business News

Editorial



Sehr geehrte Damen und Herren,

wir freuen uns Ihnen die erste Ausgabe unseres CB-Newsletters zur Verfügung stellen zu können - mit hoffentlich für Sie interessanten Themen.

Deloitte ist davon überzeugt, dass eine branchenspezifische Marktausrichtung unter Berücksichtigung und Kenntnis aktueller Themen eine wesentliche Voraussetzung zur Erbringung unserer Dienstleistungen ist. Insofern beschäftigen wir uns mit Segmenten des Consumer-Marktes wie dem Leisure Bereich – in dieser Ausgabe vertreten mit einer Fußball Studie – oder Hospitality – in diesem Fall die Zusammenarbeit mit der FH München. Außerdem setzen wir uns diesmal auseinander mit grundsätzlichen Aspekten wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility sowie Risikomanagement.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und Interesse bei Ihrer Lektüre

Ihr Peter Thormann

Die Chancen nutzen

Mit dem CSR Value Framework unterstützt Deloitte Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen



Hans-Jürgen Pirenz
hpirenz@deloitte.de

Die Themen Corporate Social Responsibility sowie Nachhaltigkeit des unternehmerischen Handels sind nicht neu. Dennoch nehmen sie in der öffentlichen Diskussion einen zentralen Platz ein. Zunehmend stehen Unternehmen unter dem Druck von Regierungen, Investoren und Verbrauchern, die breiteren ökonomischen, gesellschaftlichen und sozialen Auswirkungen ihres Handels zu berücksichtigen. CSR wandelt sich von einem ehemals nachträglichen Aktionismus zu einem zukünftigen strategischen Kernelement der langfristigen Unternehmensausrichtung.

Unternehmen, die sich dieser Entwicklung verschließen, bekommen die Folgen bald zu spüren. Sie haben mit Reputationsschäden und ökonomischen Einbußen zu kämpfen und werden beschuldigt, ihrer Verantwortung für die Gesellschaft nicht nachzukommen. Auch wenn die Anschuldigungen nicht haltbar sind – der Schaden kommt und bleibt.

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) bildet dabei den strategischen Überbau für eine Ausrichtung der Unternehmensführung, -kultur und -struktur auf ökonomisch, sozial und ökologisch verantwortliche unternehmerische Handlungsmuster. Kernthema ist die Frage, wie eine Organisation ökonomische Werte schafft, gleichzeitig aber einen positiven Einfluss auf alle weiteren Interessengruppen ausübt und dabei Lösungen und Maßnahmen für Umwelt und Gesellschaft entwickelt.

In jedem Unternehmen lassen sich zahlreiche Chancen zu entdecken, wie für das

unmittelbare Umfeld und die Gesellschaft Verantwortung übernommen werden kann.

Ein durchdachter Ressourcenkreislauf schont Finanzen, Umwelt und Personal. Das Unternehmen profitiert gleich mehrfach: Von der Gesellschaft als positiv empfundene Änderungen stärken die Wettbewerbsfähigkeit und können geschickt für die Markenbildung verwertet werden.

Diese Vorteile nutzen immer mehr Unternehmen. Bereits heute veröffentlichen 25% der 500 größten US-Unternehmen jährlich Nachhaltigkeitsberichte, in denen sie ihre Erfolge kommunizieren. Und die können sich sehen lassen: So reduzierte die Großhandelskette Metro die verbrauchte Energie pro Quadratmeter Verkaufsfläche innerhalb von drei Jahren um 10% durch besseres Energiemanagement. Der Bezug von Ökostrom, ein modernes Abfallmanagement, die Optimierung der LKW-Auslastung sowie ein erweitertes Sortiment an umweltfreundlichen sind weitere Beispiele für nachhaltiges Handeln.

Soziales Engagement stand bei Nokia im Mittelpunkt der Aktivitäten: Das Unternehmen initiierte unter anderem drei Großprojekte zum Thema Jugend und Erziehung mit externen Partnern. Aktivitäten wie diese kommen nicht nur der Reputation zugute, wie das Beispiel Hewlett-Packard zeigt, bei dem Umweltbewusstsein traditionell einer der fest verankerten Unternehmensgrundsätze ist. Als die Europäische Union strenge Umweltauflagen einführt, war HP vorbereitet und den Konkurrenten auf dem Europäischen Markt weit voraus.

Deloitte unterstützt Unternehmen dabei, die CSR-Prinzipien, basierend auf der sogenannten Triple Bottom Line (ökonomische, ökologische und soziale Perspektive), zu operationalisieren und umsetzungsorientiert zu gestalten.

Um diese Operationalisierung zu gewährleisten hat Deloitte das CSR Value Framework entwickelt. Angelehnt an die Global Reporting Initiative (GRI/ISO 26000) wurde eine inhaltliche Detaillierung der unterschiedlichen Dimensionen und Aspekte vorgenommen. Das ermöglicht die Vergleichbarkeit über die Zeit, zu den Konkurrenten und zu Benchmarkzwecken über die Industriegrenzen hinaus.

Das CSR Value Chain Framework hilft Unternehmen dabei, den eigenen CSR Status unter folgenden Prinzipien zu visualisieren, zu messen und Handlungsalternativen zu planen.

Die Aktivitäten von Deloitte im Bereich CSR gehen weit über die Unternehmensberatung hinaus. Deloitte ist strategischer Partner des World Economic Forum (WEF) und an zahlreichen Initiativen und Studien beteiligt. Das Unternehmen verleiht den „Good Company Ranking“ Award auf dem Weltwirtschaftsforum im schweizerischen Davos seit 2005. Damit fördert Deloitte die Diskussion um nachhaltige Unternehmensführung in den Spitzengremien. Das

„Good Company Ranking“ ist eine Initiative von Deloitte, Kirchhoff Consult und dem manager magazin. Es erhebt den Anspruch, das unternehmerische Engagement in seiner Gesamtheit zu berücksichtigen und die beteiligten Unternehmen nach einem Kriterienkatalog in den Bereichen Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und Kapitalmarktpformance zu beurteilen. Darüber hinaus arbeitet Deloitte weltweit mit einer Reihe von Partnern, wie zum Beispiel dem world business council for sustainable development (wbcsd) oder dem International Business Leaders Forum (IBLF) zusammen.

Corporate Social Responsibility ...



- ... ist der strategische Überbau für ökonomisch, sozial und ökologisch verantwortliche unternehmerische Handlungsmuster
- ... betrifft die Ausrichtung von Unternehmensführung, -kultur und -struktur
- ... bezeichnet ein mit dem Kerngeschäft verknüpftes Handlungskonzept über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus
- ... zielt auf nachhaltige Entwicklung
- ... bezieht Management- und Kommunikationsaspekte mit ein
- ... arbeitet mit dem Reporting-Standard Triple Bottom Line (TBL)

Beispiel: Statusermittlung der Umweltaspekte in der Produktion

		Management						
		HR						
		Finanzen & Controlling						
		Lieferanten	F&E	Einkauf	Produktion	Marketing & Vertrieb	Service	Kunden
		Wiederverwertung						
Ökonomie	Ökonomische Performance	x						
	Marktpräsenz		✓	x				
	Indirekte ökon. Auswirk.							
Umwelt	Werkstoffe							
	Energie							x
	Wasser				x			
	Biodiversität					✓	✓	
Arbeit	Emissionen,							
	Produkte und Dienstleistungen							
Menschenrechte	Compliance							
Gesellschaft	...							
	Kennzeichn. v. Prod. & DL.				x			
	Marketing Kommunikation							
	Kunden-Privatsphäre							
Produkthaftung	Compliance							

- **Werkstoff**
- **Energie**
- **Wasser**
- **Artenvielfalt, Biodiversität**
- **Emissionen, Abwässer, Abfall**
- **Produkte und Dienstleistungen**
- **Compliance**

• Handelt es sich bei denen von Ihnen verwendeten Werkstoffen um umweltschonende Werkstoffe (z.B. kein Holz aus tropischen Regenwäldern oder recycelte Materialien) und wird dieser auch in der Öffentlichkeit als umweltschonend wahrgenommen?

Erfolgsfaktor Risikomanagement

Implementierte Risikomanagementsysteme haben in zahlreichen Unternehmen Optimierungspotenzial, so das Ergebnis einer aktuellen Studie



Stefan Huckemann
shuckemann@deloitte.de

In der Unternehmenspraxis sind Risikomanagementsysteme zu oft zu ineffektiv. Ein großer Teil der Unternehmen ist unzufrieden mit der Wirksamkeit ihres Risikomanagementsystems. Das sind die wichtigsten Ergebnisse der aktuellen Studie „Erfolgsfaktor Risikomanagement“, die von der Unternehmensberatung Weihenstephan GmbH im Jahr 2007 schon zum zweiten Mal (erste Studie: 2005) durchgeführt wurde. Ziel der Untersuchung ist es, die Herausforderungen an die Implementierung eines Risikomanagementsystems darzustellen und den Status quo in der Lebensmittel- und Getränkebranche abzufragen.

Die Neuauflage der Studie „Erfolgsfaktor Risikomanagement“ macht deutlich, dass Risikomanagementsysteme in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie eine große Rolle spielen. Darüber hinaus zeigt sie, dass ein Risikomanagementsystem nicht mehr nur von Großunternehmen, sondern zunehmend auch von kleineren und mittelständischen Unternehmen implementiert wird.

Risikomanagement – gesetzliche Last oder strategischer Erfolgsfaktor?

Hintergründe für die zunehmende Bedeutung des Risikomanagements in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie sind:

- Verschärfung der Rechtsgrundlagen (z.B. International Food Standard etc.)
- Lebensmittelskandale
- steigendes Qualitätsbewusstsein der Kunden
- steigendes Risikobewusstsein
- steigende Anforderungen der Handelsketten

Diese Entwicklungen erfordern die Beherrschung von Risiken durch ein branchenspezifisches Risikomanagementsystem. Das Risikomanagement nutzt dabei bestehende Systeme, wie das Interne Kontrollsystem (IKS), das Controlling sowie das Qualitätsmanagement für die Früherkennung und Steuerung von Risiken. Ziel ist es, frühzeitig und rechtzeitig alle für den Fortbestand des Unternehmens bestehenden Risiken erkennen und bewältigen zu können.

Ausgestaltung des Risikomanagementsystems

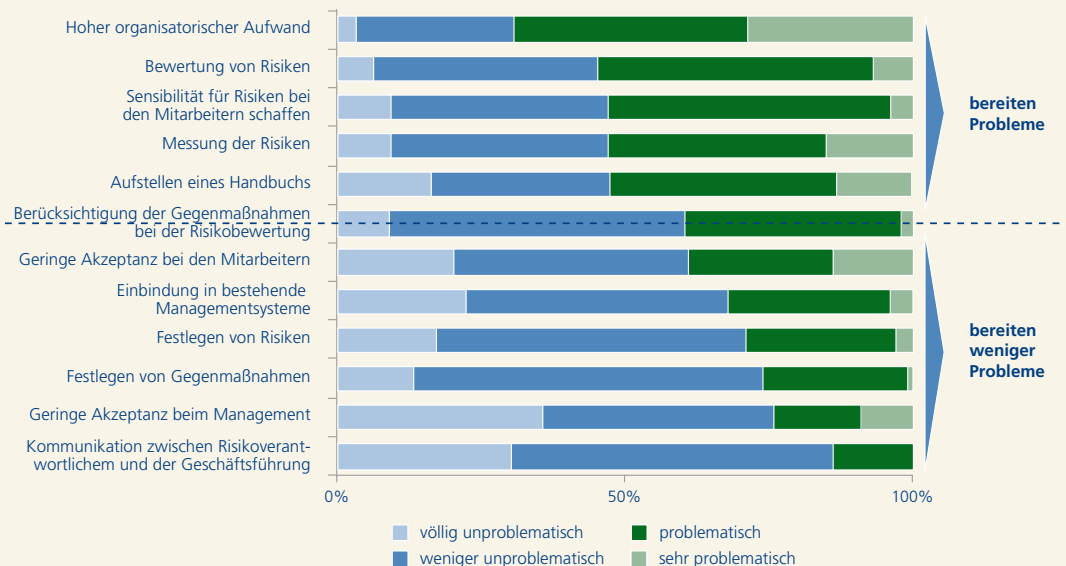
Aufgaben, welche die Bestimmung eines Risikobeauftragten erfordern und für die Verantwortlichen eine Arbeitsmehrbelastung bedeuten, werden von den Unternehmen als problematisch angesehen. Dies sind beispielsweise die Aufstellung eines Handbuchs oder die Bewertung und die Messung von Risiken. Die Verantwortlichen müssen einerseits Verfahren zur

Kommunikation entwickeln andererseits auch schriftlich festgehaltene Vorgehensweisen definieren. Das stellt einen hohen Zeit- und Arbeitsaufwand dar und macht eventuell die Bildung eines fachübergreifenden Arbeitskreises erforderlich.

Unproblematisch ist die Akzeptanz beim Management, schließlich hat es bereits durch die Entscheidung für die Einführung eines Risikomanagementsystems gezeigt, dass es hinter dem System steht (s. Abbildung).

Ein wirksam implementiertes Risikomanagement dient den Verantwortlichen im Management als hilfreiches Instrument zur frühen Erkennung sich aufbauender Bedrohungsszenarien sowie als Entscheidungshilfe für Art und Umfang risikoreduzierender Maßnahmen. Angesichts des permanenten Überangebots auf den Märkten und den schnellen Veränderungen in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie ist dies ein wesentlicher Baustein für die Sicherung des Fortbestands vieler, insbesondere auch mittelständischer Unternehmen.

Herausforderungen bei der Implementierung eines Risikomanagementsystems



Quelle: Studie "Erfolgsfaktor Risikomanagement" 2007 der Unternehmensberatung Weihenstephan

Millionen Fans, Milliarden Euro

TV-Verträge, Spieltageeinnahmen und Sponsoringgelder sind die wichtigsten Einnahmequellen der besten Fußballclubs. Die Deloitte Sportbusiness Gruppe analysierte den Wachstumsmarkt Europäischer Fußball



Stefan Ludwig
stludwig@deloitte.de

In der Saison 2005/2006 generierte die europäische Fußballbranche 12,6 Mrd. Euro Umsatz. Mehr als die Hälfte davon (6,7 Mrd. Euro) entfielen auf die „Big Five“-Ligen in England, Italien, Deutschland, Spanien und Frankreich. Das ergab die Analyse der Deloitte Sportbusiness Gruppe, deren Ergebnisse in der „Annual Review of Football Finance 2007“ zusammengefasst sind. Die Fußballbranche befindet sich damit weiterhin auf einem Wachstumspfad, der vor allem durch Rekorder-

löse aus neuen TV-Verträgen und höheren Spieltageeinnahmen geprägt ist.

Unangefochtener Marktführer ist weiterhin die englische Premier League. Die Eliteliga aus dem „Mutterland des Fußballs“ setzte 2005/06 mit 1,99 Mrd. Euro fast 50 Prozent mehr um als der „Vizemeister“, die italienische Serie A (1,4 Mrd. Euro). Deutschland belegt mit einem Umsatz von 1,2 Mrd. Euro den dritten Tabellen-

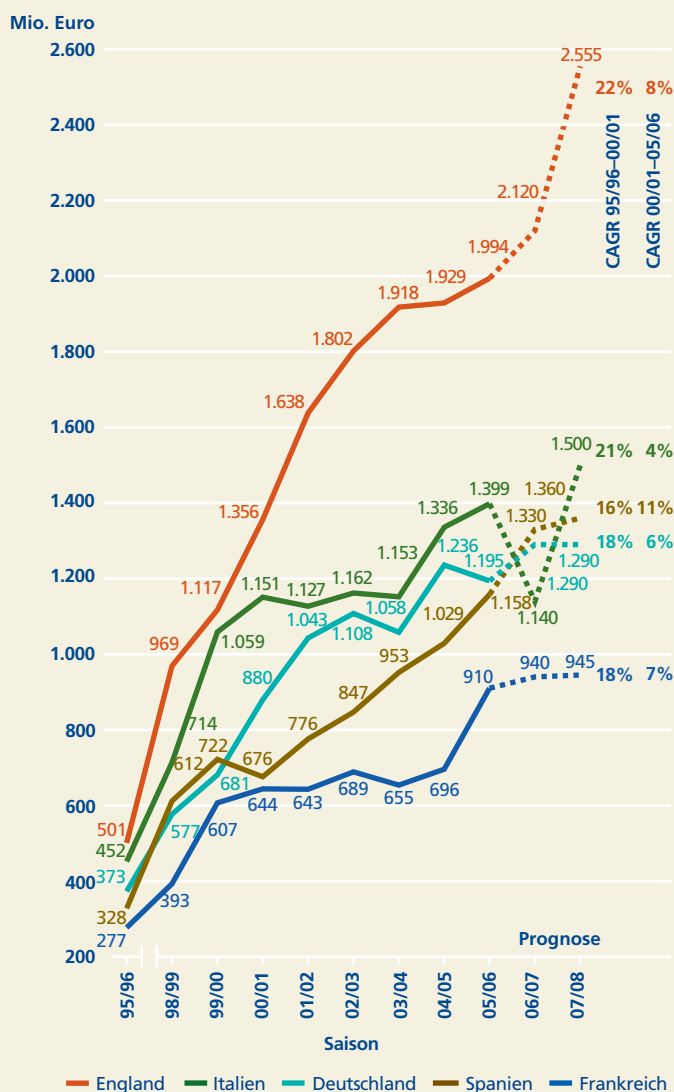
platz vor Spanien (1,16 Mrd. Euro) und Frankreich (910 Mrd. Euro).

Die Premier League erzielte mit 200 Mio. Euro auch die höchsten Gewinne in den „Big Five“. Damit liegt sie weit vor der Bundesliga (72 Mio. Euro), obwohl die 20 englischen Erstliga-Clubs auch die höchsten Personalkosten (1,2 Mrd. Euro) haben. Die französische Ligue 1 schrieb zum ersten Mal seit Beginn der Analysen vor zehn Jahren schwarze Zahlen. In Italien befindet sich die Serie A, wenn auch nur noch knapp, weiterhin in der Verlustzone. Strengere Kostenkontrollen verbesserten ihr Ergebnis, doch erhöhten sich die kumulierten Betriebsverluste der letzten zehn Jahre von 1,3 Mrd. Euro um eine weitere Million Euro.

„In der Saison 2007/08 rechnen wir damit, dass die englische Premier League ihren Umsatzvorsprung gegenüber den anderen großen Ligen auf über eine Milliarde Euro ausbauen wird“, so Stefan Ludwig. Der Senior Manager der Sportbusinessgruppe begründet seine Prognose insbesondere mit den neuen TV-Verträgen, die dann mehr als 1,2 Mrd. Euro pro Saison zu den prognostizierten 2,5 Mrd. Euro Gesamtumsatz in der Premier League Saison 2007/08 beitragen werden. Vor Abschluss des neuen Medienkontraktes lagen die Clubs der italienischen Serie A, die in der Saison 05/06 873 Mio. Euro Einnahmen aus der Vermarktung der Übertragungsrechte (nationale und internationale Wettbewerbe) erzielten, noch vor England (839 Mio. Euro). Die Vereine aus Spanien (406 Mio. Euro) und Frankreich (524 Mio. Euro) erlösen hier weniger als die Hälfte. Die Clubs der deutschen Bundesliga generierten lediglich eine Summe von 325 Mio. Euro aus der Vermarktung medialer Rechte. Auch die neuen Abschlüsse der DFL zur Saison 2006/07 werden den deutschen Rückstand nicht erheblich verringern können.

Im Bereich Spieltageeinnahmen nimmt England ebenfalls eine Ausnahmestellung ein. Durch die reinen Sitzplatzstadien und umfangreiche Hospitality-Angebote können die Premier League Clubs höhere durchschnittliche Eintrittspreise für ihre Stadien erlösen. Die Clubs profitieren von den re-

Umsatzwachstum in den europäischen „Big Five“-Ligen 1995/96 bis 2007/08



Quelle: Deloitte Analyse, DFL, Lega Calcio, LFP

regelmäßigen Investitionen in die Stadion-Infrastruktur und der damit verbundenen Verbesserung der Kapazitäten und des Komforts. Dadurch können im Premiership mit durchschnittlich 51 Euro pro Zuschauer mehr als doppelt so hohe Spieltageinnahmen erzielt werden als in Deutschland, auch wenn hier der Wechselkurseffekt des starken britischen Pfundes berücksichtigt werden muss, ohne den der Abstand geringer ausfallen würde. Zwar profitierte die Bundesliga von ihren für die WM 2006 umgebauten und neu erstellten Stadien, welche zu einem Anstieg der Spieltagerlöse pro Zuschauer von 30 Prozent zwischen 2001/02 und 2005/06 führten, doch liegen die Spieltagsumsätze mit 24 Euro pro Zuschauer noch weit unter denen der Premier League. Näher kommt den Engländern die spanische Primera Division mit 33 Euro. In Italien ist ein negativer Trend dieser Kennzahl zu beobachten. In der Saison 2005/06 erlösten die Clubs durchschnittlich nur noch 22 Euro pro Stadionbesucher. Das Land des aktuellen Fußballweltmeisters ist mit immer weiter zurückgehenden Zuschauerzahlen konfrontiert, die durch den Manipulationskandal „Calciopoli“ und Gewalt in den

Stadien, aber auch durch die Vernachlässigung der Stadionentwicklung und die damit verbundenen negativen Stadionerlebnisse verursacht wurden.

Die höchsten Sponsoringeinnahmen generiert die deutsche Bundesliga. Ihre Erlöse in Höhe von 360 Mio. Euro übersteigen jene der internationalen Konkurrenz um 68 Mio. Euro. Zu Gute kommt den 18 deutschen Erstligisten der Sponsoring-Markt Europas größter Volkswirtschaft, breite Medienpräsenz im Free-TV und hohe Akzeptanz von Sponsoring bei Unternehmen und Konsumenten. Die Serie A und Frankreich's Ligue 1 erzielten Einnahmen in Höhe von 188 Mio. Euro bzw. 161 Mio. Euro.

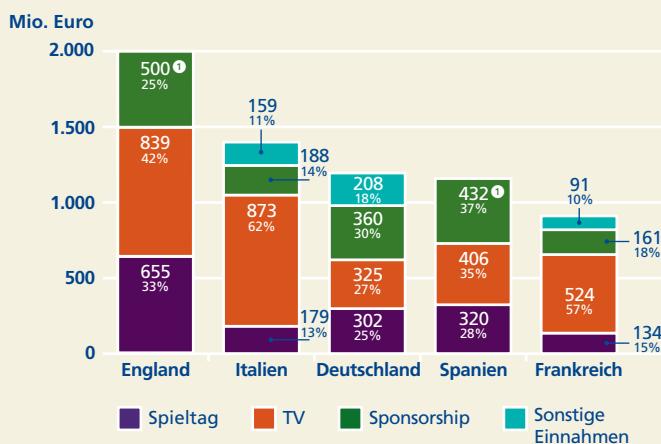
Mittelfristig erwarten die Experten von Deloitte eine weitere Fortsetzung des Aufwärtstrends der europäischen Fußballbranche. Vor allem in Asien wächst das Interesse, insbesondere an der englischen Premier League, die sich in einem positiven Kreislauf befindet: Ihre Rekordumsätze ermöglichen Transfers weiterer internationaler Top-Spieler, die wiederum neues Interesse in ihren Ländern auslösen,

was zu höher dotierten TV-Verträgen und letztendlich zu weiter ansteigenden Umsätzen führt.

Deloitte Sport Business Gruppe

Die Sportbusinessgruppe von Deloitte fokussiert ihre Leistungen auf den nationalen und internationalen Sport. Das Team bietet einen multidisziplinären Ansatz, der auf die professionellen Bedürfnisse im kommerziellen Sportgeschäft ausgerichtet ist. In den vergangenen fünfzehn Jahren hat Deloitte mit mehr Vereinen, Ligen, Verbänden, Sportstättenentwicklern, Veranstaltern und deren Partnern aus der Wirtschaft zusammengearbeitet als jedes andere Beratungsunternehmen. Dabei decken die Dienstleistungen das komplette Spektrum des Beratungsfeldes ab: Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung, Due Diligence, Benchmarking, strategische Business Reviews, Reorganisation, Umsatzanalysen, Stadionplanung und -entwicklung, Unternehmensplanung, Markt- und Bedarfsanalysen. Weitere Informationen erhalten Sie unter: <http://www.deloitte.com/de/sport>

Aufteilung der Einnahmen der europäischen „Big Five“-Ligen 2005/06



Legende: ● Sponsorship und Sonstige Einnahmen

Anmerkungen: Spieltageinnahmen stammen größtenteils aus Kartenverkäufen (inklusive Dauerkarten und Mitgliedschaften). TV-Einnahmen beinhalten Einnahmen aus TV- und Rundfunkverträgen sowie nationalen und internationalen Wettbewerben. Sponsorship-Einnahmen kommen vorwiegend von Trikot-, Logo- und Bandenwerbung. Sonstige Einnahmen beinhalten u.a. Merchandising, Catering und Konferenzen. Für die englische Premier League und die spanische Liga gibt es keine Aufteilung zwischen Sponsorship und Sonstige Einnahmen. Die Aufteilung der Einnahmen der spanischen Liga ist geschätzt.

Quelle: Deloitte Analyse, DFL, Lega Calcio, LFP

Von rollenden Hotels und Weltallreisen

Brainstorming in Sachen Tourismus: THL-Experten gaben Studenten der FH München einen Einblick in die Praxis der Tourismus-, Hotel- und Freizeitindustrie



Michael Müller
mmueller@deloitte.de

Die Fakultät Tourismus der Fachhochschule München ist mit über 1.000 eingeschriebenen StudentInnen die größte touristische Hochschule im deutschsprachigen Raum. Ziel des Tourismusstudiums ist es, die Studierenden durch eine praxisorientierte Hochschulausbildung für die Berufsfelder Hospitality Management sowie Touristik- und Freizeitmanagement optimal vorzubereiten. In diesem Rahmen sind zwei obligatorische Praktika mit entsprechenden praxisbegleitenden Lehrveranstaltungen vorgesehen.

Der Austausch mit den zukünftigen Leadern der THL-Branche und den Professoren ist eine wichtige Säule der Zusammenarbeit Deloittes mit der Fachhochschule. Die ehemaligen Absolventen der FH München, Benjamin Ploppa (Manager Hospitality Industry Line) und Kay Heimerer (Professional Tourism Industry Line) nutzen die Lehrtätigkeit auch als Möglichkeit, Deloitte als Unternehmen und attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

Vom 25.–27.06.2007 vermittelten sie anhand von Fallbeispielen einen Einblick in die THL-Praxis. Nach einer persönlichen Kennenlernrunde auf Englisch, stellte Frau Heimerer das Thema Innovationen im Tourismus vor. Der Vermittlung der wissenschaftlichen Grundlagen folgte ein gemeinsames Brainstorming zu Innovationen, wie etwa virtuelle Hotels, Hydropolis, Capsule Hotels, Molekularküche, Low Cost

Carriers und Reisen ins Weltall. Derart inspiriert erarbeiteten die StudentInnen in Gruppen eigene Innovationen. Dafür sollten sie sich für ein existierendes Unternehmen entscheiden und dessen Ressourcen und Kompetenzen für die gewählte Innovation analysieren. Es galt auch die Innovation zu klassifizieren und die Wachstumsstrategie, die das Unternehmen mit der Innovation verfolgt, darzulegen. Abschließend sollte die Reaktion der beteiligten Akteure (Mitarbeiter, Lieferanten, Vermittler, Konkurrenten, Gäste und andere) auf diese Veränderung beleuchtet werden, sowie die Auswirkung auf das Unternehmen selbst (Marketing, Personal, Finanzen, ...). Mit Begeisterung stellten sich die StudentInnen dieser komplexen Aufgabenstellung und brachten die viele neue Ideen hervor, wie zum Beispiel „Triokulis“ – Restaurant im Dreiländerdreieck, „Sherlock's Home“ – Erlebnishotellerie, „Short Time Massages“ – Schnelle Flugerholung für zwischendurch und „Service Bahn“ – rollende Hotelkonzepte.

Nachdem die StudentInnen am ersten Tag ihrer Phantasie freien Lauf lassen konnten, wurde am 2. Tag ein konkretes Projekt bearbeitet. Basierend auf Pressemitteilungen, Zeitungsartikeln, Internetrecherchen und anderem überlegten sich die StudentInnen wie man eine strategische Neupositionierung einer Destination umsetzen kann. In fünf Gruppen untersuchten sie mittels einer SWOT Analyse die Bereiche Beher-

bergungsbetriebe, Freizeitangebot, Großveranstaltungen/Events, Health/Wellness sowie Marketing und arbeiteten Verbesserungsvorschläge und innovative Konzepte aus, die sie anschließend vor ihren Kommilitonen präsentierten.

Am letzten Tag stellte Herr Ploppa die Vorgehensweise bei einer Operational Due Diligence anhand eines konkreten Fallbeispiels vor. Von der Standort- und Marktanalyse, über Mystery Guest Analysen und internem Audit bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen konnten die StudentInnen an einem realen Auftrag sehen wie Experten ans Werk gehen. Dies gewährte den Studierenden einen Einblick in den Berateralltag und weckte großes Interesse für diesen Berufsstand.

Anschließend durften die StudentInnen im Rahmen von Expertenrunden selber in die Rolle von Beratern schlüpfen. Die Themen waren u.a. „Fachausschusssitzung Budget Hotel in der Münchner Innenstadt“, „Auftragsgewinnung Themenpark in Bayern“, „Operative und strategische Hotelberatung“ und „Hotelkonzepte für Best Ager“.

Die Lehrveranstaltung an der Münchner Fakultät für Tourismus war ein großer Erfolg und es wird angestrebt, die Zusammenarbeit mit der Fachhochschule weiter zu intensivieren.

Aktuelle Termine

München, 08.–10.10.2007 Expo Real – Halle B2, Stand 101

Berlin, 12.–13.11.2007 Deutscher Handelskongress

Berlin, 03.–05.03.2008 International Hotel Investment Forum

Berlin, 05.–09.03.2008 ITB Berlin

Kontakt

Dr. Peter Thormann
Leiter Industry Line Consumer Business
Theaterstraße 15
30159 Hannover
Tel +49 511 93636-110
pthormann@deloitte.de

Deloitte

Wir haben ein Ziel: Ihren Erfolg. Dafür arbeiten wir mit Ihnen gemeinsam, weil wir überzeugt sind, dass Teamarbeit die besten Ergebnisse hervorbringt. Wir bieten Ihnen ein breites Leistungsspektrum aus Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Denn nur wer das Ganze im Blick hat, kann Zusammenhänge erkennen. Auf jede Ihrer komplexen Fragen gibt es eine Antwort – wir sind da, um sie zu finden.

Diese Philosophie hat uns zu dem gemacht, was wir heute sind: eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Und mit unserem Verbund Deloitte Touche Tohmatsu steht Ihnen das Know-how von rund 150.000 Mitarbeitern in der ganzen Welt zur Verfügung – mehr als die Hälfte der weltweit größten Unternehmen profitieren bereits davon.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, dessen Mitgliedsunternehmen einschließlich der mit diesen verbundenen Gesellschaften. Als Verein schweizerischen Rechts haften weder Deloitte Touche Tohmatsu als Verein noch dessen Mitgliedsunternehmen für das Handeln oder Unterlassen des/der jeweils anderen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig, auch wenn es unter dem Namen „Deloitte“, „Deloitte & Touche“, „Deloitte Touche Tohmatsu“ oder einem damit verbundenen Namen auftritt. Leistungen werden jeweils durch die einzelnen Mitgliedsunternehmen, nicht jedoch durch den Verein Deloitte Touche Tohmatsu erbracht. Copyright © 2007 Deloitte Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten.