

Deloitte.



Der smarte Netzbetreiber

Optimierung und Steuerung der Leistungsfähigkeit
durch Performance-Management

Bei steigenden Effizienz-
anforderungen muss
es das erklärte Ziel aller
Netzbetreiber sein,
die Performance des
gesamten Leistungserstel-
lungsprozesses fortlau-
fend zu optimieren.

Zunehmender Effizienzdruck als zentrale Herausforderung

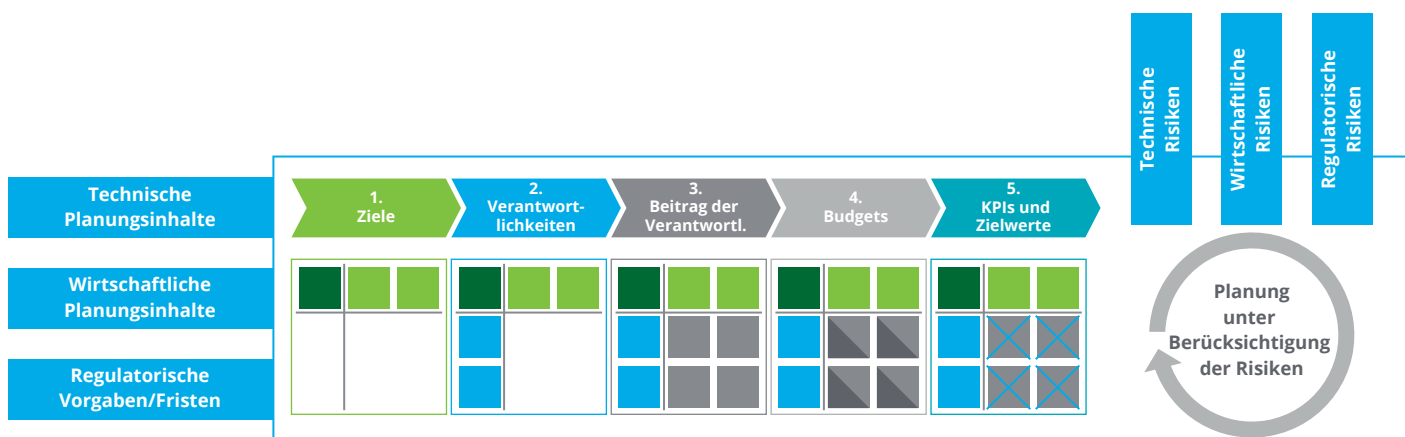
Netzbetreiber stehen aufgrund der ARegV und dem von der Bundesnetzagentur durchgeführten Effizienzvergleich dauerhaft unter Ergebnisdruck. Eine im Vergleich zu anderen Netzbetreibern schlechtere Wirtschaftlichkeit, schlägt sich in Vorgaben zur Effizienzsteigerung nieder, die es in der Regulierungsperiode umzusetzen gilt, um das Unternehmen bei festgelegter Erlösobergrenze in wirtschaftlichem Fahrwasser zu halten. Erfahrungsgemäß fällt es den Netzbetreibern immer schwerer, eine signifikante Reduzierung der beeinflussbaren Kosten vorzunehmen, da „einfach“ umzusetzende Optimierungspotenziale in aller Regel schon gehoben wurden.

Im Interesse einer wirtschaftlich nachhaltigen Unternehmensführung muss es jedoch das erklärte Ziel aller Netzbetreiber sein, die Performance des gesamten Leistungserstellungsprozesses fortlaufend zu optimieren, um so die beeinflussbaren Kosten weiter absenken zu können. Die

Ausgangssituation der Netzbetreiber ist i.d.R. dadurch gekennzeichnet, dass es häufig noch keinen methodisch systematischen Ansatz zur Steuerung der Gesamtleistung des Unternehmens gibt. Viele Netzbetreiber stehen zwar kurz vor der Einführung von Kennzahlensystemen oder aber einer Fortentwicklung der Unternehmens-Berichterstattung. Bei diesen Konzeptansätzen handelt es sich jedoch oftmals um partielle Lösungen, die dem übergeordneten Ziel einer systematischen Schaffung von Transparenz (über: Kosten, Prozesse, Mitarbeiter etc.) nicht in dem notwendigen Maße gerecht werden, um die Unternehmensperformance (Kosten und Leistungen) systematisch optimieren und steuern zu können. So bedeutet etwa die systematische Schaffung von Transparenz bei den Prozessen, dass der Netzbetreiber Klarheit in Bezug auf z.B. die Durchlaufzeiten oder die Prozessqualität hat, um über diese Stellgrößen aktiv und kontrolliert Einfluss auf Performance-Steigerung und damit Kostensenkungen zu nehmen.

Um den angestrebten Soll-Zustand eines ganzheitlichen Performance-Managements zu erreichen, müssen sich die Netzbetreiber – wie in vielen Teilen des produzierenden Gewerbes bereits der Fall – auf die Konzeption und Einführung eines gleichermaßen umfassenden wie auch transparenten Ansatzes zur Steuerung und Optimierung der Performance einlassen. Nur wenn dieser Weg eingeschlagen wird, dürfte es den Netzbetreibern möglich sein, nicht nur einmalige und zeitpunktbezogene Kosten-/ Ertragsoptimierungen, sondern eine fortlaufende Optimierung im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung der Performance sicher zu stellen. Diese wiederum führt in ihrer Gesamtheit zu einer Verbesserung der Ertragslage bzw. Rendite der Netzbetreiber. Der Weg vom Ist- zum Soll-Zustand ist allerdings durch konzeptionelle Herausforderungen „geprägt“. Dazu zählen etwa die vielen organisatorischen Bereiche im Unternehmen, die nur schwer bzw. nicht unmittelbar messbar sind. Eine methodische Erschließung ist unverzichtbar – wie dies möglich ist, zeigt unser Ansatz im Folgenden.

Abb. 1 – Initiale Ziel-Matrix festlegen
Grundsätzliche Vorgehensweise zur Planung eines Planungsobjektes (Prozess/Projekt)



1. **Ziele werden festgelegt** „Was soll erreicht werden in welcher Zeit und Qualität?“
 2. **Verantwortlichkeiten werden bestimmt** „Wer kann einen Beitrag zur Zielerreichung leisten?“
 3. **Aktivitäten zur Erreichung der Ziele werden festgelegt** „Welche Aktivitäten ermöglichen einen Beitrag zur Zielerreichung?“
 4. **Zusätzliche Budgets werden ggf. festgelegt (bei Projektcharakter)** „Welche zusätzlichen Budgets werden für die einzelne Maßnahme benötigt?“
 5. **Festlegung der KPIs und Zielwerte** „Wie können die Aktivitäten über das Jahr gemessen werden (vor-/nachlaufende Indikatoren), so dass bei Abweichungen steuernd eingegriffen und die geplante Input-Output-Relationen eingehalten werden können?“
- Optimum: Matrix-Komplex mit Zusammenhängen zwischen Zielen, Verantwortlichkeiten, Aktivitäten, KPI-Ausprägungen und benötigtem Budget kann dargestellt und optimiert werden, auch unter der Berücksichtigung von dabei entstehenden Risiken.

Unsere Methodik zum systematischen Aufbau eines Performance Managements

In vielen Bereichen des Netzbetreibers wird die Leistung noch nicht mit Hilfe von Kennzahlen erfasst, die zudem systematisch aus den Unternehmenszielen abgeleitet wurden bzw. eine aktive Steuerung der Performance zulassen würden. Die methodische Herausforderung liegt darin, die erforderliche Menge und Art an Informationen durch Kennzahlen zur Verfügung zu stellen, die im Ergebnis zu einer transparenten und effizienten Leistungssteuerung führt und dabei alle Organisationseinheiten auf das gemeinsame Ziel ausrichtet: den wirtschaftlichen Erfolg des Netzbetreibers. Unser Performance-Management-Ansatz, der bereits bei Netzbetreibern erfolgreich eingeführt wurde, sieht hierfür sieben Schritte vor.

Schritt 1: Initiale Ziel-Matrix mit Zielbeiträgen ableiten

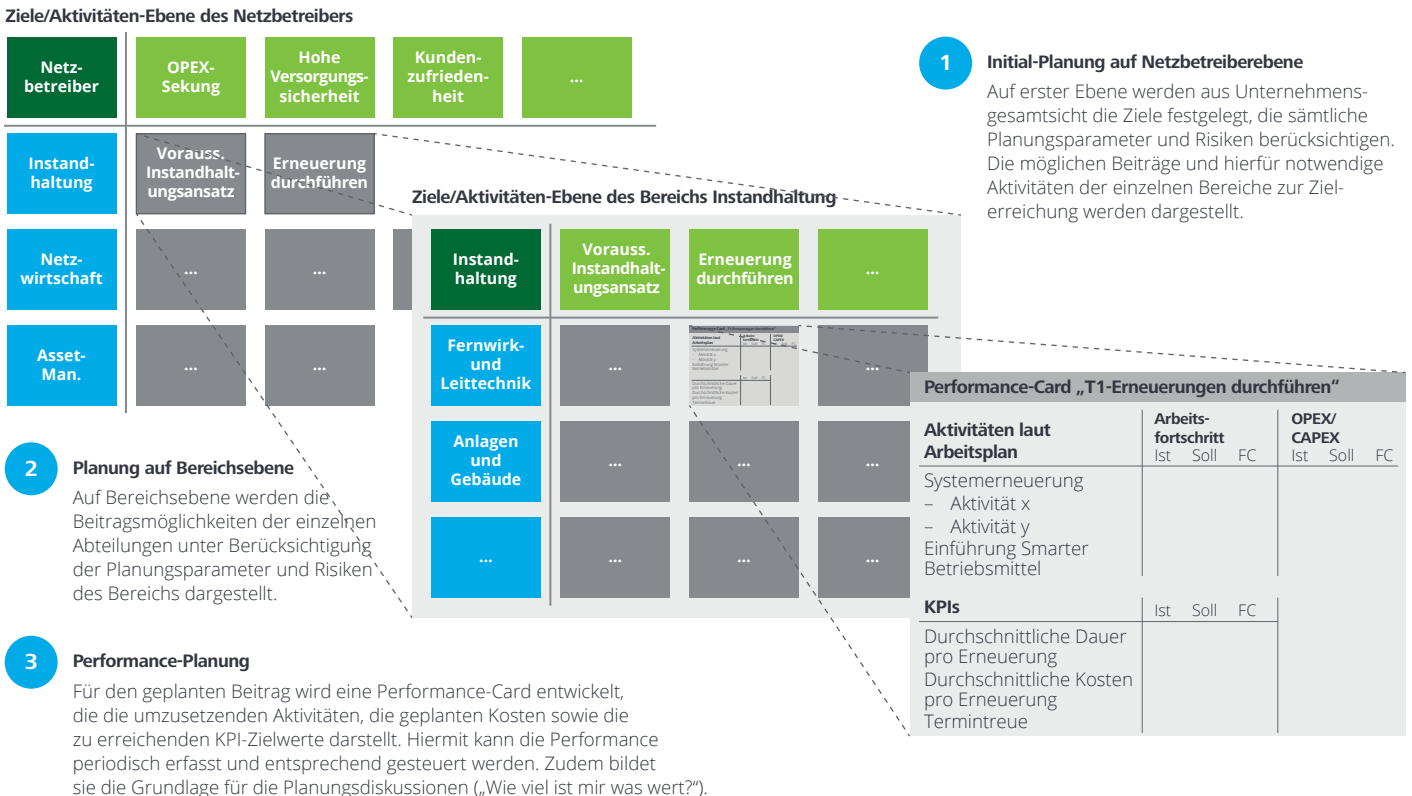
Eine Initiale Ziel-Matrix kann sowohl auf Unternehmensebene des Netzbetreibers als auch auf Bereichs- bzw. Abteilungsebene gebildet werden, je nachdem, welche Organisationseinheiten oder Prozesse (Planungsobjekte) in die Leistungsmessung einbezogen werden. Die zu verfolgenden Ziele (z.B. OPEX-Senkung um 5%) und die Organisationseinheiten (z.B. Instandhaltung, Netzwirtschaft, Asset Management etc.), die zur Zielerreichung einen Beitrag leisten sollen, werden dann in der Matrix festgehalten (vgl. Abb. 1). Die einzelnen Matrixfelder dienen dann dazu, die zu erwartenden Zielbeiträge der jeweiligen Organisationseinheit konkret zu benennen (z.B. für die Instandhaltung: Reduzierung der Instandhaltungskosten durch die Einführung eines vorausschauenden Instandhaltungsansatzes). Das skizzierte Vorgehen erfolgt i.d.R. im Rahmen von mehreren Workshops, sodass eine erste abgestimmte Initiale

Ziel-Matrix entsteht, die die Grundlage für die weiteren Zielableitungen bildet.

Schritt 2: Ziele systematisch herunterbrechen

Die Initiale Ziel-Matrix kann auf weitere unterstellte Organisationseinheiten heruntergebrochen werden, indem die in der Matrix ausformulierten Zielbeiträge (z.B. für den Bereich Instandhaltung) die übergeordneten Ziele der nachgelagerten Hierarchieebene (z.B. Instandhaltung Fernwirk- und Leittechnik, Instandhaltung Anlagen und Gebäude usw.) bilden. Das so skizzierte Herunterbrechen der Ziele (vgl. Abb. 2) kann grundsätzlich bis auf die Prozessebene einzelner Organisationseinheiten fortgeführt werden, sodass eine durchgängige Zielableitung über alle Hierarchiestufen des Netzbetreibers erfolgt. Die dabei automatisch entstehende Ursache-Wirkungs-Kette eröffnet die Möglichkeit, Zielabweichungen systematisch an den Wurzeln der Ursache zu beheben.

Abb. 2 - Ziele Herunterbrechen und Performance-Cards ableiten



Schritt 3: Performance-Cards mit KPIs und Zielwerten festlegen

Die festgelegten Zielbeiträge in den Matrixfeldern schaffen die Basis für die Leistungsmessung und damit die Transparenz, inwieweit die zu messende Organisationseinheit tatsächlich den geplanten Zielbeitrag erfüllt. Hierfür werden Performance-Cards definiert, welche die Kennzahlen (z.B. „Anzahl der Netz-Störungen“) und den jeweils angestrebten Zielwert (z.B. max. 5 Störungen/Monat) umfassen (vgl. Abb. 2). Bei der Auswahl von Kennzahlen für bestimmte Bereiche können auch externe Normen berücksichtigt werden, z.B. für die Instandhaltung DIN EN 15341 oder VDI 2893. Für einen praktikablen

Einsatz von Kennzahlen sind jedoch die folgenden Anforderungen bei der Bildung der Kennzahlen zu beachten

Relevanz

Die Kennzahl bildet den Arbeitsfortschritt/ das Leistungsergebnis im Hinblick auf den Zielbeitrag trennscharf ab.

Messbarkeit

Die Datenbasis für die Kennzahl ist vorhanden oder kann mit angemessenem Aufwand erzeugt werden.

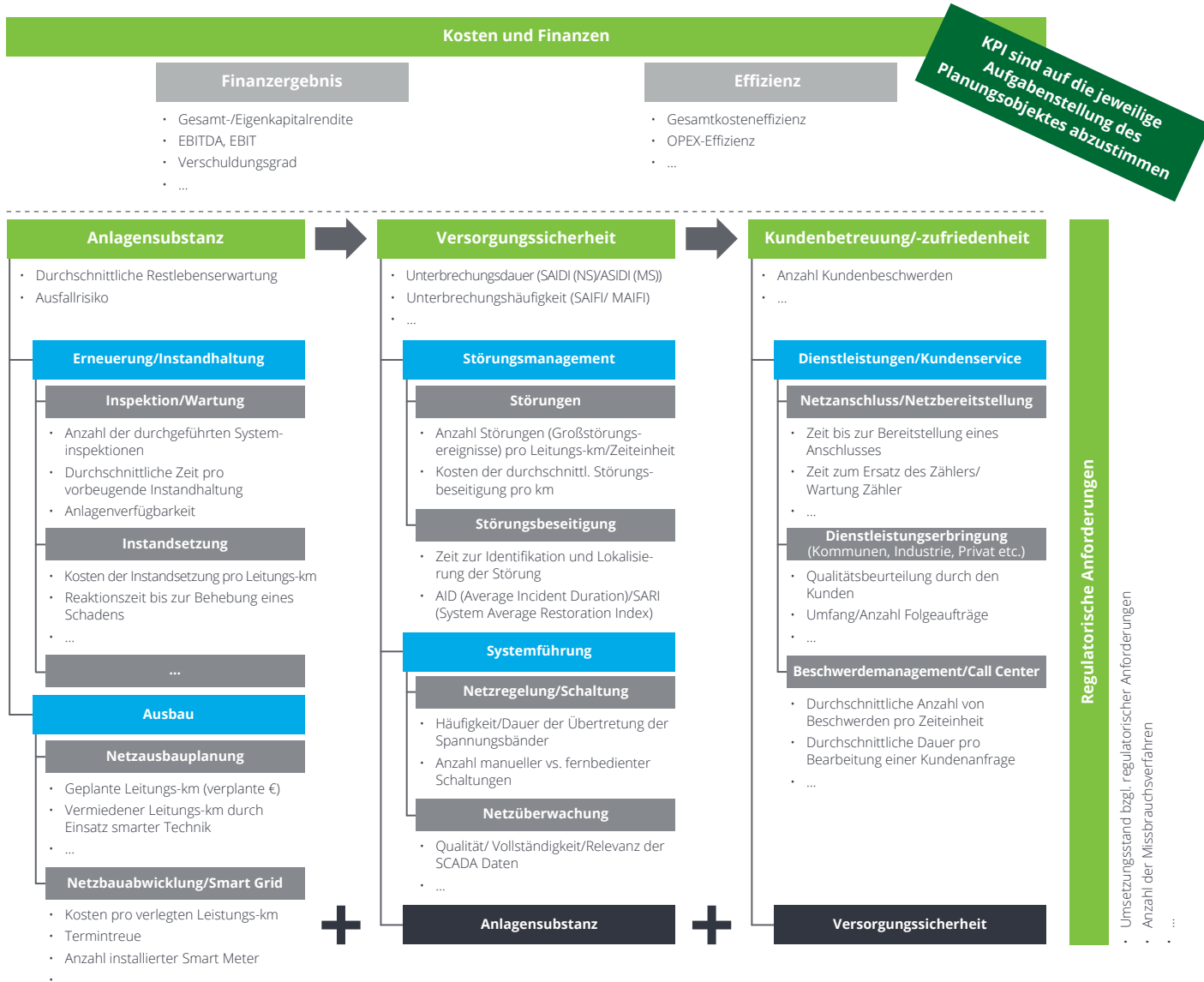
Reagibilität

Performance-Änderungen werden zeitnah durch die Kennzahl aufgezeigt und ermög-

lichen somit ein steuerndes Eingreifen. Die Abb. 3 zeigt mögliche Kennzahlen für Netzbetreiber auf.

Häufig stellt sich die Frage, welche Zielwerte festgelegt werden sollen, um die Belegschaft zu einer positiven Performance-Entwicklung anzuspornen. Grundsätzlich gilt: herausfordernd sollten die Zielwerte sein, aber auch erreichbar und damit motivierend. Um die Balance zu wahren, können eigene Erfahrungswerte der letzten Jahre, Benchmarks anderer Netzbetreiber (Anm.: nicht immer praktikabel anwendbar), regulatorische Vorgaben oder Branchenstandards helfen.

Abb. 3 – KPI-Beispiele für den Netzbetreiber



Schritt 4: Performance-Plan verabschieden

Sind für alle geplanten Zielbeiträge Performance-Cards definiert, werden die für eine einzelne Organisationseinheit relevanten Performance-Cards (i.d.R. werden Organisationseinheiten für mehr als nur einen Zielbeitrag und daher für mehr als nur eine Performance-Card erstellt) zu einem Performance-Plan konsolidiert. Mögliche Zielkonflikte zwischen den einzelnen Zielbeiträgen werden aufgedeckt und gelöst. Dabei gilt die Regel für einen angemessenen Umfang an Steuerungsinformationen, dass der Performance-Plan pro Verantwortlichen nicht mehr als 15 Kennzahlen umfasst – die Aufmerksamkeit gilt den wesentlichen Ansatzpunkten zur Performance-Steuerung.

Schritt 5: Berichts-Template ausarbeiten

Da die festgelegten Ziele bzw. die Zielerreichung stets im Auge zu halten ist, wird ein Berichts-Template ausgearbeitet, in dem sämtliche Informationen zur relevanten Performance in übersichtlicher

und in einer auf den Berichtsempfänger abgestimmten Form dargestellt werden. Ziel des Berichts bzw. des Reportings ist es, die erreichte Performance kontinuierlich (z.B. monatlich oder quartalsweise) zu messen und das steuernde Eingreifen des Berichtsempfängers bei Abweichungen zu fördern bzw. die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen aufzuzeigen (vgl. Abb. 4).

Schritt 6: Organisation zum Reporting und Performance Management ableiten

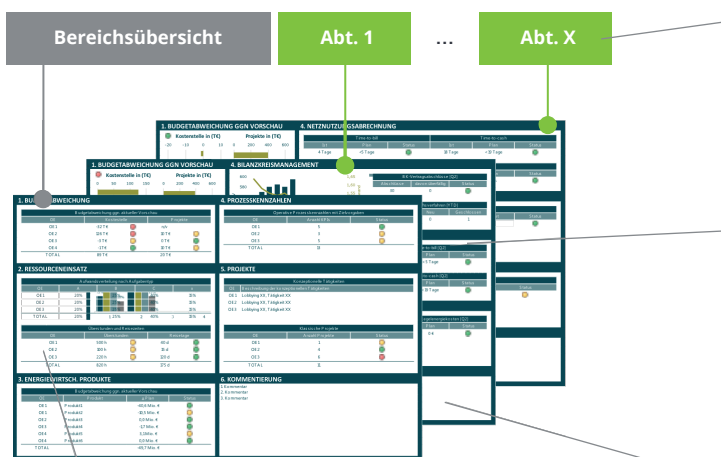
Für das monatliche oder quartalsweise stattfindende Reporting ist es notwendig, die Prozesse und die Verantwortlichkeiten klar festzulegen. Hierzu gehören insbesondere, wer bis wann welche Informationen liefert, wer welche Kennzahlen kommentiert bzw. Steuerungsmaßnahmen ableitet und wer für die Gesamtkoordination der Berichterstattung verantwortlich ist. Auch der jährliche Prozess zur Festlegung der Ziele und Zielbeiträge (Schritt 1–4) sollte gesamtheitlich koordiniert und einer zentrale Stelle (z.B. dem Controlling) übertragen werden.

Schritt 7: Pilotierung

In einer Pilotphase, die wir zusammen mit Ihnen begleiten, werden die erarbeiteten Instrumente und Prozesse im operativen Betrieb getestet. Die erlangten Erkenntnisse können erfahrungsgemäß durchaus dazu führen, dass die Berichtsinhalte und Prozesse nachjustiert werden. Damit wird sichergestellt, dass nach einer anfänglichen Phase (2–3 Berichtszyklen) ein funktionsfähiges Reporting und darauf aufbauend ein aktives Performance Management erfolgt.

Die in diesem Abschnitt dargestellte grundsätzliche Methodik soll im Folgenden anhand eines Projektbeispiels nochmals erläutert werden.

Abb. 4 – Beispiel für den Aufbau eines Bereichsreportings



Bereichsaufbau:

1. Ebene: Managementübersicht für den Hauptabteilungsleiter mit Informationen zur Performance seiner Abteilungen
2. Ebene: Berichtsseiten für die Abteilungsleiter mit steuerungsrelevanten Informationen zugeschnitten auf den jeweiligen Bedarf der einzelnen Abteilungen

Bereichsinhalte:

- Der Bericht weist Informationen zu unterschiedlichen Steuerungsinhalten aus, z.B.:
- Budget- und Kostenkennzahlen (Kostenstelle, Projekt)
 - Prozesskennzahlen
 - Informationen zu Projekten bzw. dem Projektstatus (z.B. Kosten, Meilensteine, Risiken)

Umfang der dargestellten Informationen:

Konzentration auf die wesentlichen steuerungsrelevanten Informationen bzw. zu berichtenden Sachverhalte, damit die Entscheider im Tagesgeschäft einen schnellen Überblick auf ihre Performance erhalten und Steuerungsmaßnahmen einleiten können. (Daumenregel: max. 15 Kennzahlen pro Organisationseinheit)

Intuitive Darstellung der Informationen:

- Plan/Ist-Abweichungen werden für eine schnelle und verbesserte Lesbarkeit über Ampeldarstellungen visualisiert
- Umfassendere Auswertungen und Zeitreihen werden mit Hilfe von Grafiken und Diagrammen dargestellt

Case Studie

Ausgangslage

Ein Netzbetreiber möchte ein umfassendes Performance Management aufbauen. Das bislang bestehende Berichtssystem ist auf rein finanzielle Kennzahlen ausgerichtet und weist Kostenstellen- und Projektkostenentwicklungen sowie Erlöse inkl. EBITDA aus. Eine Verknüpfung der finanziellen Kennzahlen mit vorlaufenden Indikatoren (z.B. Prozessdurchlaufzeit, Time to Cash etc.) findet bislang nicht statt.

Zudem wurde im Laufe der Zeit erkannt, dass mit pauschalen Einsparzielen wie z.B. der Reduzierung der OPEX um 10% zwar kurzfristige Kostensenkungen darstellbar sind, eine nachhaltig positive Kostenentwicklung jedoch nicht erwirkt werden

kann. Beispiel: Aufgeschobene Instandhaltungsprojekte führen einerseits zu einer kurzfristigen Verbesserung des EBITDAs. Die dabei entstehende Verschlechterung der Anlagensubstanz wirkt sich jedoch negativ auf die Versorgungsqualität aus und dies kann wiederum zu mittelfristigen Gewinneinbußen führen. Wie das Beispiel verdeutlicht, erfordert eine Optimierung des Unternehmenswertes neben der Entscheidung zu Investitionen und der Optimierung des betriebsnotwendigen Eigenkapitals auch eine fortlaufende Optimierung der Operational-Performance.

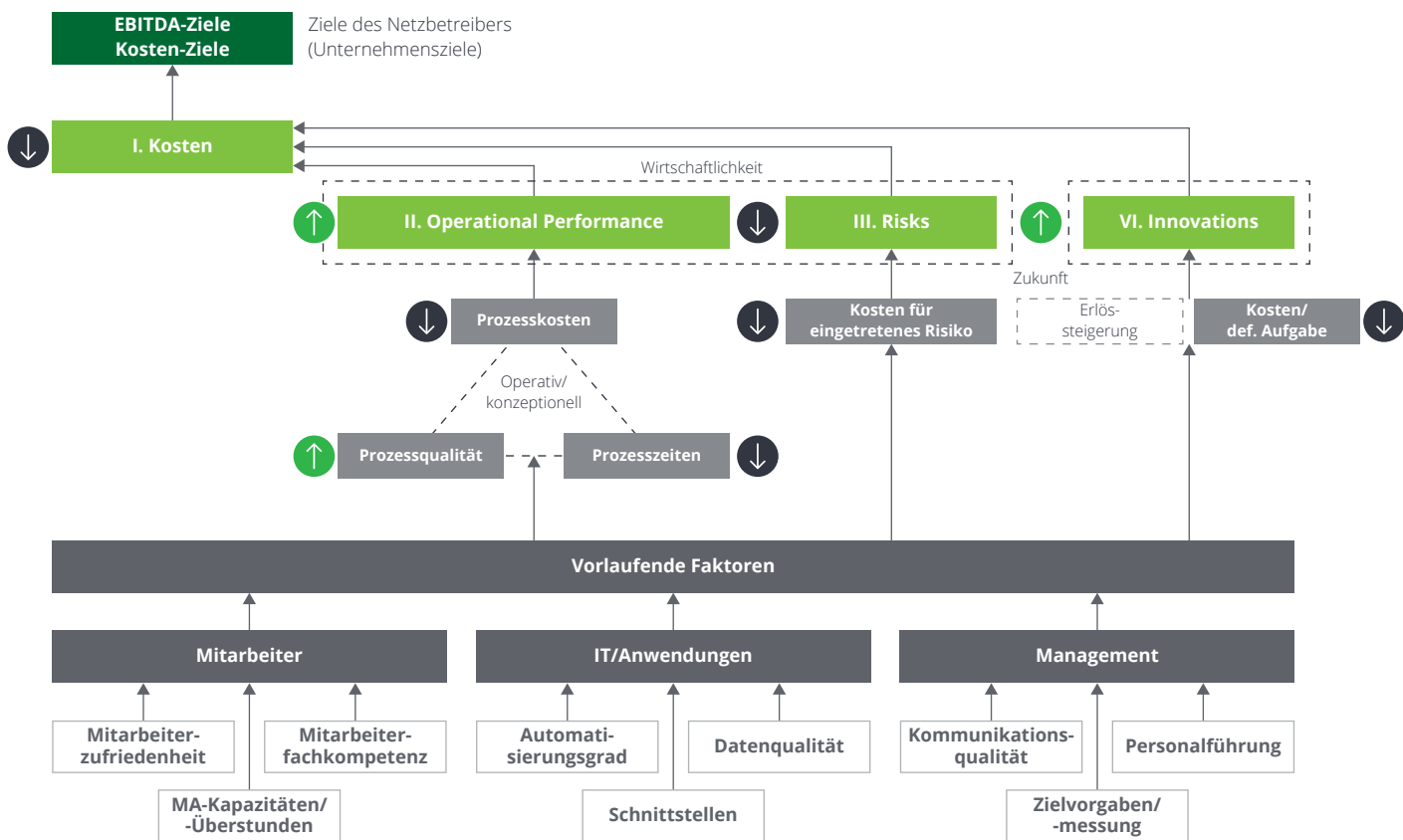
Um diese Potenziale zu heben, entschied man sich, die Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette des Netzbetreibers (z.B. Asset-Management,

Instandhaltung und Betrieb sowie Netzwirtschaft) und der daran beteiligten Prozesse, Aufgaben und Sachverhalte zu erhöhen.

Steuerung der Operational Performance am Beispiel der Netzwirtschaft:

Anhand der in Abschnitt 2 dargestellten Matrix wurden aus den Zielen des Netzbetreibers – EBITDA- und Kosten-Ziele – die Zielbeiträge für die Abteilung Netzwirtschaft in Workshops abgeleitet und die Ursachen-Wirkungsketten hierfür skizziert. Damit werden u. a. auch EBITDA-Beiträge für z.B. Prozessverbesserungen nachvollziehbar. Abb. 5 zeigt die abgeleiteten Zieldimensionen schematisch auf.

Abb. 5 – Heuristische Ableitung von Ursache-Wirkungsketten



Für die Ableitung der Ziele auf Team-Ebene wurden dann anhand einzelner Aufgaben und Prozesse die Zielbeiträge zu den Zielen der Abteilung Netzwirtschaft heruntergebrochen. In Anbetracht der sehr vielfältigen Aufgabenstellung in den Teams der Netzwirtschaft hat sich im Projekt eine vorgelagerte Portfolio-Analyse zur Identifikation der wesentlichen Prozesse, Aufgaben und Sachverhalte bewährt, um einen angemessenen Aufwand bei der Implementierung und der Umsetzung des Performance Managements gewährleisten zu können.

Ausgehend von der bestehenden Prozesslandkarte wurden hierbei die Aufgaben/Prozesse der einzelnen Teams hinsichtlich Aufwand und inhärentem Risiko in Workshops bewertet und die Steuerungsrelevanz der einzelnen Prozesse im Hinblick auf deren möglichen Zielbeiträge zur Gesamtzielsetzung des Bereichs Netzwirtschaft festgelegt. Für die relevanten Prozesse wurden dann Ziele, KPIs und Zielwerte festgelegt (vgl. Abb. 6).

Ferner hat sich bei der Festlegung der Steuerungslogik bewährt, den Steue-

rungsfokus für die einzelnen Teams aus der Aufgaben-/Prozessart abzuleiten. Im Gegensatz zur klassischen, wiederkehrenden Linienarbeit ist die Performance konzeptioneller Tätigkeiten, die in der Netzwirtschaft in vielfältiger Weise anzutreffen sind, häufig nur eingeschränkt output-orientiert messbar (z.B. Lobbying im Rahmen einer neuen Verordnung). Diese Aufgaben wurden daher einer deskriptiven Leistungsbewertung unterzogen. Abb. 7 gibt einen groben Überblick über die gewählte Steuerungslogik in Abhängigkeit der Aufgaben-/Prozessart.



Abb. 6 – Portfolioeinordnung zur Festlegung der Steuerrelevanz von Aufgaben/Prozessen



Abb. 7 – Steuerungslogik nach Aufgaben-/Prozessart

	Typ A	Typ B	Typ C	Typ X
	Projektcharakter		Linienaufgabe	Diverses
Abgrenzbarkeit der Aufgabe	Konkret	Konkret	Sehr konkret	
Abgrenzbarkeit der Leistung	Diffus	Konkret	Konkret	
Aufgabencharakter	Konzeptionell/einmalig	Konzeptionell/einmalig	Operativ/wiederkehrend	
Dauer der Aufgaben	Signifikant	Signifikant	Signifikant	nicht signifikant/Grundrauschen
Aufgabenbeispiele	<ul style="list-style-type: none"> - Begleitung von Gesetzgebungsverfahren - Lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> - Prozessmodellierung - Konzeptionelle Ausgestaltung (auch konkrete Produkte) 	<ul style="list-style-type: none"> - Regelmäßig wiederkehrende Aufgaben (z.B. Bilanzkreisabrechnung) 	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung einer Präsentation - Beantwortung von Anfragen interner Stellen
	Plan-/Steuerbarkeit sowie Reportingfähigkeit			
Sinnvolle Steuerbarkeit (unterjährig)	Sehr eingeschränkt gegeben	Gegeben (Input/Output)	Gegeben (Input/Output)	Nicht gegeben
Steuerungs-/Berichtsfokus	Erledigte Aufgaben Risiken	Zeit (Projektfortschritt) Qualität Risiken	Kosten (Kapazität) Zeit Qualität Risiken	Keine Steuerung

So entstand beim Herunterbrechen der Abteilungsziele für die Teams ein KPI-Set, das teamgleiche und teamspezifische Kennzahlen beinhaltet. Die teamgleichen Kennzahlen stellen die bisher beim Netzbetreiber bereits vorhandenen finanziellen Ziele (OPEX-/CAPEX-Ziele) dar, ergänzt um eine Mitarbeiterperspektive. Hinzu kommen nun die teamspezifischen, operativen Indikatoren, deren Performance-Optimierung wiederum zu einer Verbesserung der Kostensituation und insgesamt zu einer Verbesserung des EBITDAs führt. Die gesamtheitliche Betrachtung trägt zu einer nachhaltigen Steuerung bzw. Optimierung bei und ist in Abb. 8 dargestellt.

In einem empfängerorientierten Berichtstemplate, in dem die relevanten Kennzahlen dargestellt wurden, werden die relevanten Daten fortan aus den

angrenzenden Systemen (SAP-System, EDM-System etc.) eingelesen und automatisiert aufbereitet. Hierbei wurde insbesondere auf eine Minimierung des Berichtsaufwandes Wert gelegt.

Unsere Leistung

Sehr gerne unterstützen wir Sie bei den Herausforderungen und beim Aufbau eines Performance Managements bzw. eines Konzeptes zur Steuerung Ihrer Netzbetreiber-Performance. Als Kunde profitieren Sie bei der Implementierung eines netzbetreiberspezifischen Performance Managements vom Branchenwissen unserer Berater, die bereits zahlreiche Projekte zu unterschiedlichsten Themen der Performance-Optimierung bei Netzbetreibern erfolgreich umgesetzt haben. Kontaktieren Sie uns – gerne diskutieren wir mit Ihnen unsere Erfahrungen.

Abb. 8 – Mögliche Kennzahlen im Bilanzkreismanagement

1. Abteilungsübergreifende Kennzahlen		
<p>Budget</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einhaltung Kostenstellenbudget: Planabweichungen ggn. Kostenstellenplanung • Einhaltung Projektbudget: Planabweichungen ggn. Projektplanung 	<p>Energiewirtschaftliche Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung negativer GuV-Effekte (Verlust/ Zeitversatz) durch hohe Prognosegüte in energiewirtschaftlicher Planung: Abweichungen ggn. prognostizierter Einnahmen und Ausgaben 	<p>Weitere Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Mitarbeiterauslastung: Überstundenquote (Istarbeitszeit/Sollarbeitszeit) • Anzahl Reisetage/externe Meetings im Durchschnitt pro Mitarbeiter
2. Prozess-Kennzahlen (operativ, Typ C)		3. Deskriptive Steuerungskriterien (konzept.)
<p>Kosten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geringe Prozesskosten für Vertragsverwaltung/Kundenbetreuung: durchschn. MAK-Aufwand pro BKV 	<p>Qualität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundenfeedback • Keine Fehler in der EEG-Rechnungstellung: Anzahl stornierter Rechnungen in SAP 	<p>Status diffuse Projekte (Typ A, z.B. Lobbying)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkretisierung der Kostenkalkulation/Vergütung (Berechnungslogik) bei Redispatch-Maßnahmen zusammen mit anderen ÜNBs/BNetzA
<p>Zeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitnahe Abrechnung Netzentgelte: Time to Bill • Termingerechter Vertragsabschluss: Einhaltung MaBiS-Frist in % 	<p>Risiken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forderungsausfall: Höhe der aufgelaufenen Forderungen (Mahnstufen) • Keine netzkritischen Zustände: Anzahl BKV mit PPV 	<p>Status konkrete Projekte (Typ B, z.B. IT-Projekte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung der Netzentgeltkalkulation (mehrere Monate) • Innovationsprojekt im Rahmen von Smart Grid

Ihr Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner

Risk Advisory Leader Power & Utilities

Tel: +49 (0)711 16554 7289

anlanger@deloitte.de

Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.