



Mergers & Acquisitions: Carve-Out und Post-Merger-Integration Herausforderungen meistern

Vorstellung & Agenda

Agenda

- I. Intro
- II. Carve-Out & PMI Herausforderungen
- III. IT-rechtliche Perspektiven
- IV. Arbeitsrechtliche Herausforderungen
- V. Q&A



Referent:innen



Christofer Mellert
Deloitte Legal
Corporate / M&A
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 22 1973242947
E-Mail: cmellert@deloitte.de



Artur Meinzolt
Deloitte Consulting
Mergers & Acquisitions
Partner

Tel.: +49 30 254685791
E-Mail: ameinzolt@deloitte.de



Dr. Katharina Scheja
Deloitte Legal
Digital Law
Rechtsanwältin
Of-Counsel

Tel.: +49 69 719188451
E-Mail: kscheja@deloitte.de



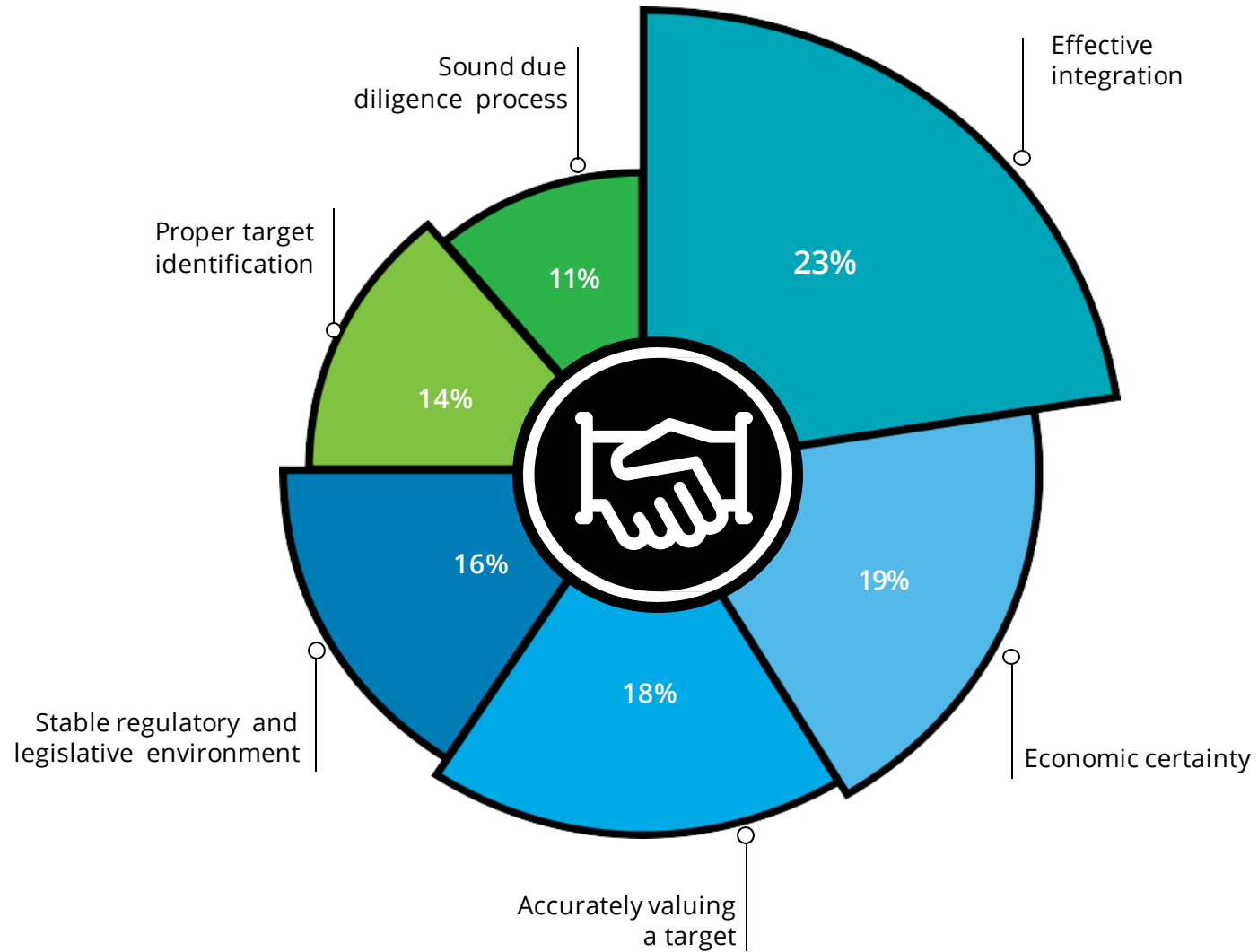
Klaus Heeke
Deloitte Legal
Employment Law & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 21 187723447
E-Mail: kheeke@deloitte.de

Intro

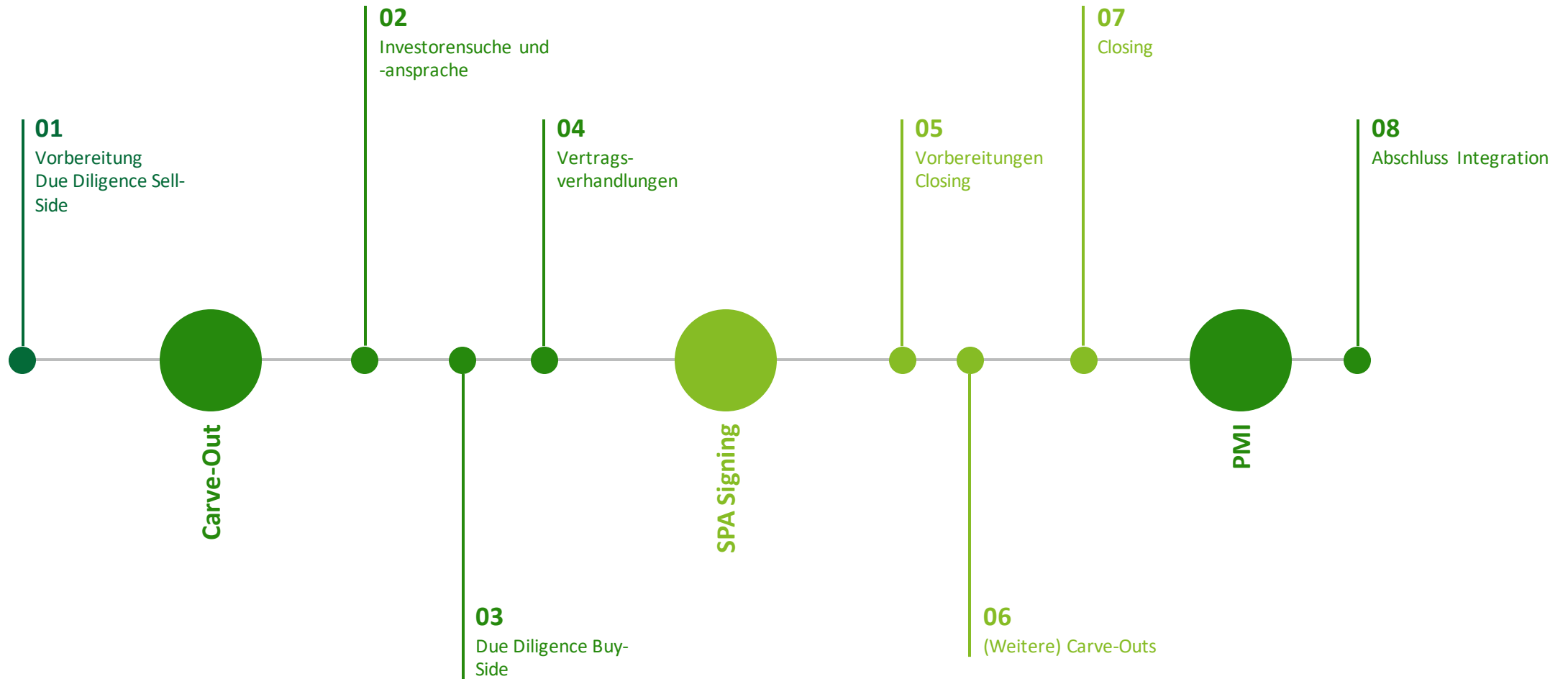
Integration als wesentlicher Werttreiber

In einer Deloitte Umfrage zu M&A Trends haben Führungskräfte aus der Wirtschaft die Schlüsselfaktoren identifiziert, die den Erfolg einer Transaktion ausmachen



Carve-Out & PMI im M&A-Kontext

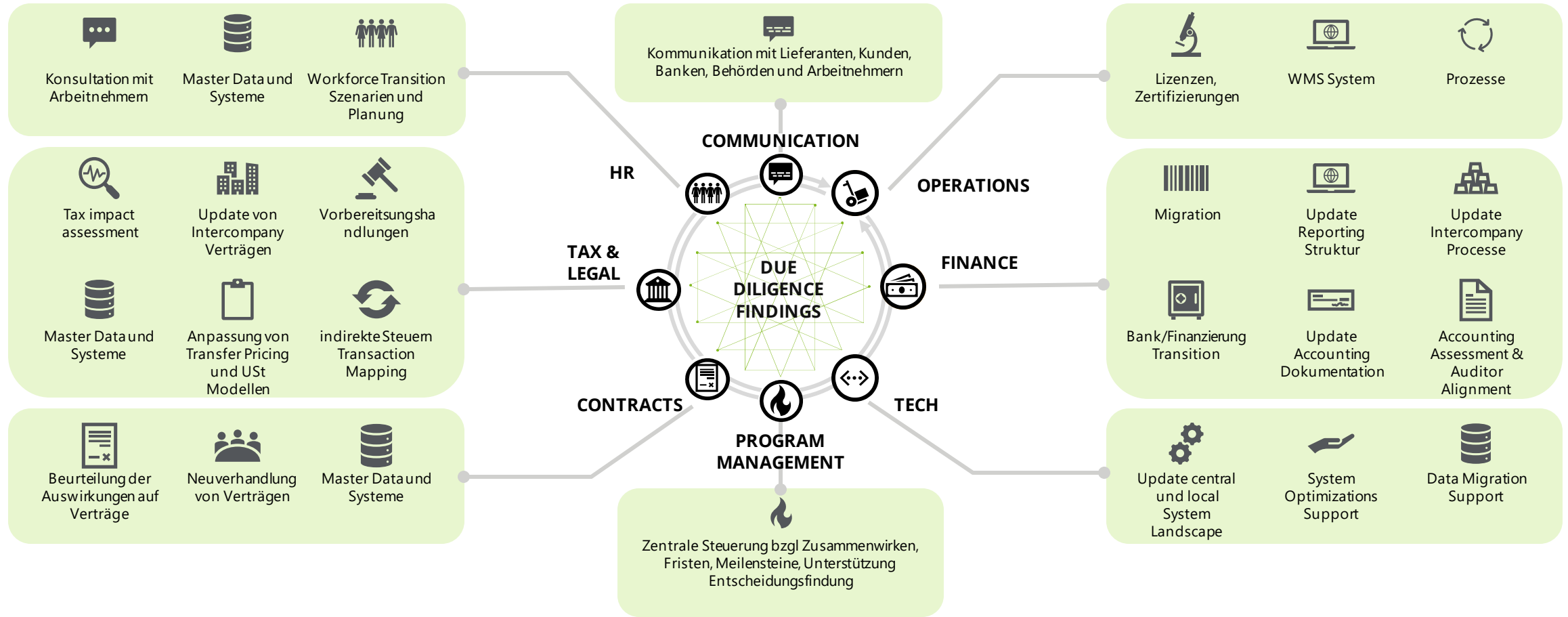
Transaktionsphasen



Carve-Out & PMI Herausforderungen

Carve-Out & PMI

Zusammenhänge und Komplexität



Carve-Out & PMI

Betroffene Rechtsgebiete



Corporate/M&A



Employment/ Pensions



Antitrust/ Competition Law



Regulatory & Compliance, ESG



Corporate Governance



Commercial/Contracts



Finance



Intellectual Property



Data Protection



Information Technology



Carve-Out & PMI

Beispiel Übertragung von Verträgen

Standardregelung

§ 1 Übernahme von Verträgen

1. Die Käuferin übernimmt von der Verkäuferin im Wege der schuldbeitreitenden Vertragsübernahme sämtliche Rechte und Pflichten aus den **Verträgen** gemäß Anlage 1.
2. Die Parteien haben sich unverzüglich gemeinsam um die **Zustimmungen** der jeweiligen **anderen Vertragspartei** zur Übertragung zu bemühen.
3. Soweit die Zustimmungen nicht vor dem Vollzugstag eingeholt werden können, bleibt die Verkäuferin im Außenverhältnis Partei der betroffenen Vertragsverhältnisse; die Parteien werden sich im Innenverhältnis jedoch so stellen, als wäre der betreffende Vertrag am Vollzugstag wirksam übertragen worden.

[.....]

§ 415 (1) BGB

Wird die Schuldübernahme von dem Dritten mit dem Schuldner vereinbart, hängt ihre Wirksamkeit von der Genehmigung des Gläubigers ab.

➤ **Praktische Hindernisse**

- Hohe Anzahl an Verträgen
- Viele unterschiedliche Konstellationen
- Teilung von Verträgen
- Änderung der Konditionen

➤ **Rechtliche Hindernisse**

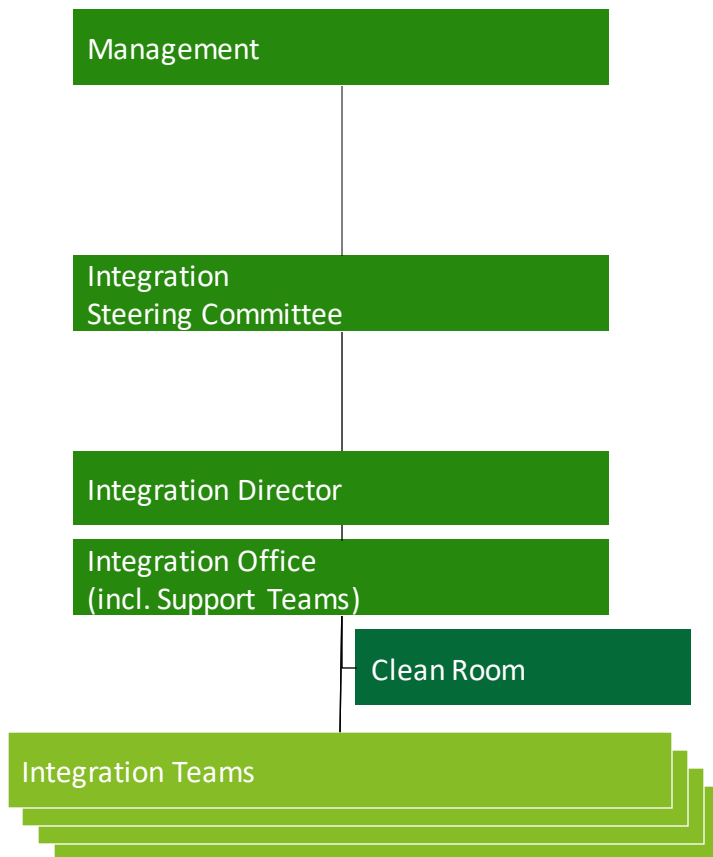
- Datenschutz
- Wettbewerbsrecht

➤ **Betroffene Bereiche (Auswahl)**

- Operativ (Vertrieb/Einkauf)
- Recht
- Steuern (Verrechnungspreise, USt etc.)
- Accounting
- IT
- Compliance/ Datenschutz

Organisation in eines typischen PMI / Carve-Out Programms

Verantwortung und Entscheidungen



Key Responsibilities

- Make integration / separation decisions that impact the company on a corporate level

- Make key integration / separation decisions that position the company to achieve its growth objectives
- Assign adequate integration / separation resources and remove roadblocks

- Prioritise, coordinate and track integration/ separation activities
- Frame decisions to be made for Steering Committee
- Identify and manage cross team issues

- Plan integration / separation by function
- Make recommendations to the Steering Committee (through the Integration / Separation Office)

Key Decisions

- Overall synergy / cost target
- Adaptation of corporate functions
- Organisational structure and appointments at corporate level
- Compensation strategy and grading
- Branding

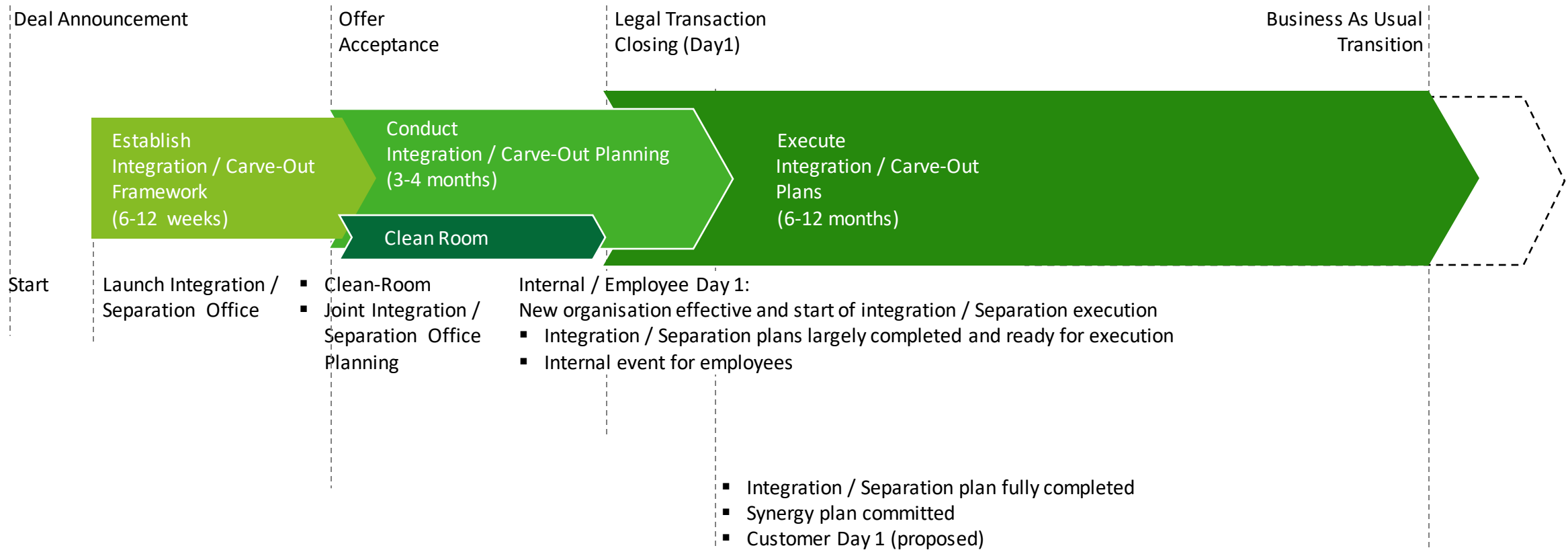
- Integration / separation vision and goals
- Synergy / cost targets by area
- Organisation structure and key appointments
- Integration / separation team leader appointments

- Draft of Integration / Separation team charters
- Signalling required level of detail to teams
- Tracking progress, metrics, revenue and cost-synergy / cost targets, milestones

- Transaction close (Day 1) requirements
- Functional organisational design
- Synergy / cost opportunities
- Integration / separation plans

Typischer PMI / Carve-Out Verlauf

Wichtige Meilensteine und Projektphasen



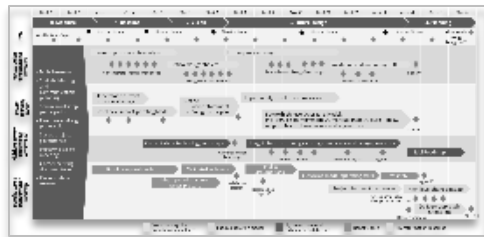
Projekt Tools

Unsere Deloitte Accelerators helfen bei der Koordination und Steuerung des Projekts

Accelerators
linked to:

INITIAL ASSESSMENT & DESIGN

Governance Plan & Project Mgt Tooling



Governance plan with mapped stakeholder engagement and key milestones

Hot House Sessions



Deloitte's tested methodology provokes open discussions on design criteria, key interdependencies & key considerations. All addressed in a holistic manner

Blueprint & Roadmap



A high-level blueprint of the selected entity model that will allow for a next steps roadmap to be created

DETAILED DESIGN & IMPLEMENTATION

DD Questionnaires & Functional Checklist



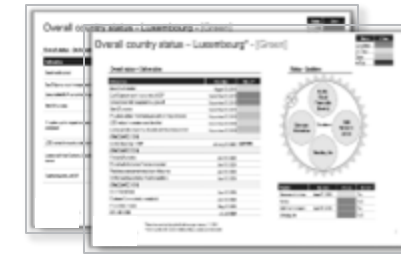
Functional overview with central/local activities to be considered per country prior to Rationalization

Country Playbook Templates



Manual used to replicate the standard procedures required to deploy the transactions in each country

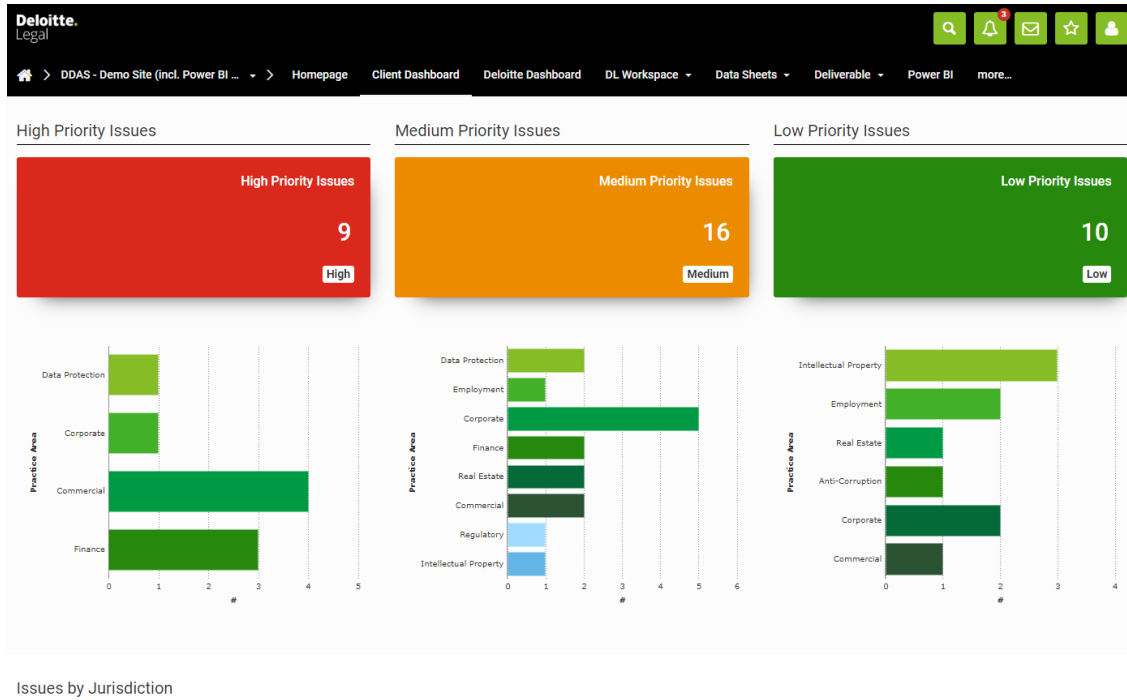
Stage Gate Templates



Models used for facilitating decision-making on key design & implementation decisions

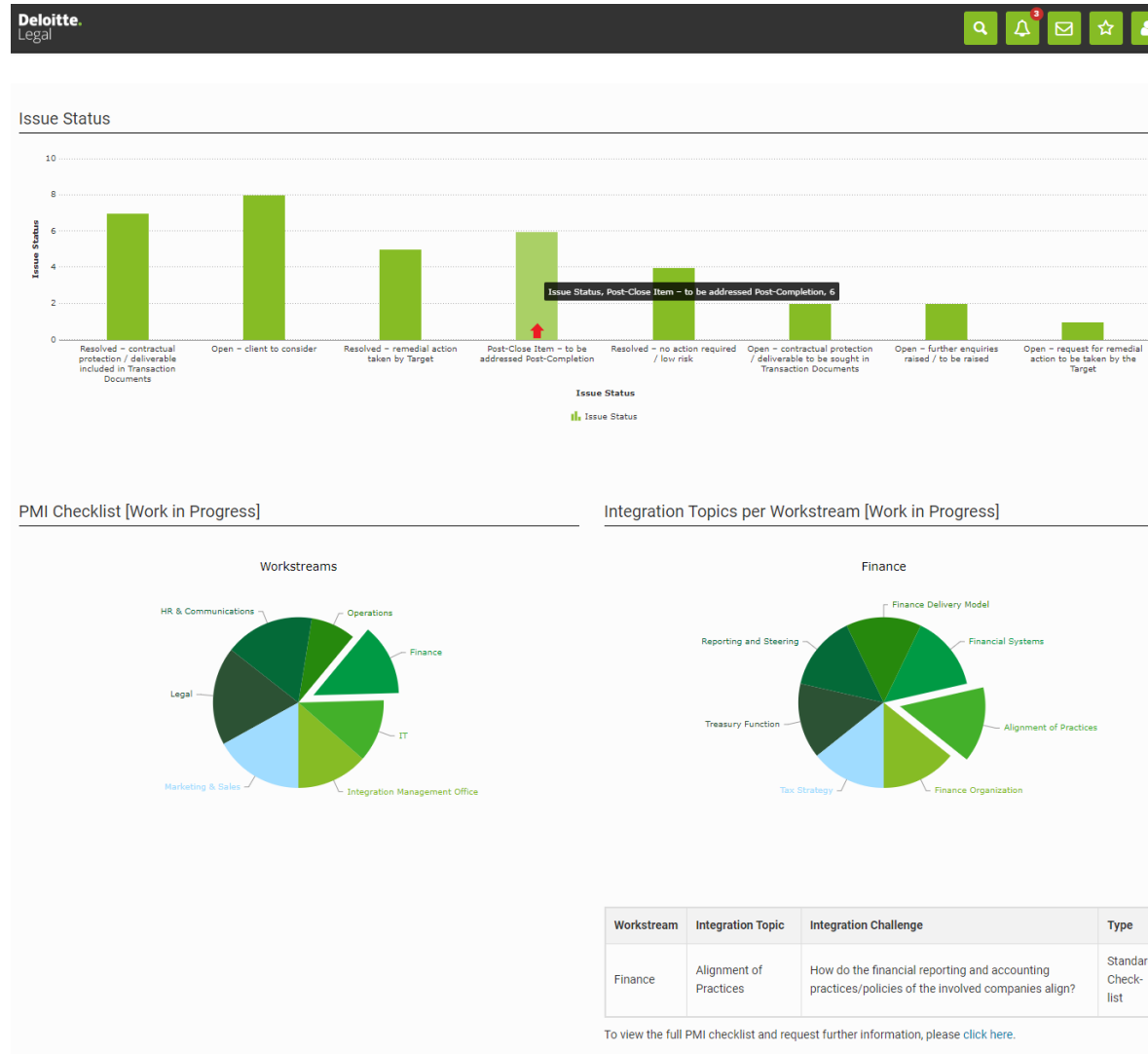
LegalHub – Unser Deloitte Legal Projekt Tool

Interaktive Dashboards



LegalHub – Unser Deloitte Legal Projekt Tool

Zugang zu den Arbeitsergebnissen für alle Stakeholder



LegalHub – Unser Deloitte Legal Projekt Tool

Überblick zu allen laufenden Projekten

Deloitte Legal

DDAS - Demo Site (incl. Power BI ... > Homepage Client Dashboard Deloitte Dashboard DL Workspace > Data Sheets > more...

CLIENT M&A DEAL DASHBOARD

FY: 2021 2022 2023 Deal type: Asset Purchase Share Acquisition Sector: All Status: All Jurisdiction of Subsidiaries: All Jurisdiction of Target: All

GEOGRAPHIC VIEW

Right click on a country and drill through to Jurisdiction of target/subsidiary to view details.

Jurisdiction of Target

Jurisdiction of Subsidiary

KEY DATES

Date: May 2024 - May 2025

Click for more details >

| Earn-out Accounts Date | Exchanged Date | Expiry Date for Notifying/Issuing Warranty Claims | Payment Date for Deferred/Earn-out Consideration | Completion Date |
|------------------------|----------------|---|--|-----------------|
|------------------------|----------------|---|--|-----------------|

Deloitte Legal

| Earn-out Accounts Date | Exchanged Date | Expiry Date for Notifying/Issuing Warranty Claims | Payment Date for Deferred/Earn-out Consideration | Completion Date |
|------------------------|----------------|---|--|-----------------|
|------------------------|----------------|---|--|-----------------|

Total deals

15

Completed

9

Exchanged

5

Live - Auction/Bid

0

Live - In Exclusivity

1

Earn-out Accounts Date

- Thursday, May 02, 2024
- Friday, May 03, 2024
- Saturday, May 04, 2024
- Saturday, May 04, 2024
- Sunday, May 05, 2024
- Sunday, May 05, 2024
- Monday, May 06, 2024
- Tuesday, May 07, 2024
- Tuesday, May 07, 2024
- Wednesday, May 08, 2024
- Wednesday, May 08, 2024
- Thursday, May 09, 2024
- Thursday, May 09, 2024
- Friday, July 05, 2024
- Saturday, May 03, 2025

Status

Deal type

Sector

Status and Deal Type

Top 10 Jurisdictions - Target

| | |
|--------------------------|---|
| Germany | 5 |
| France | 4 |
| Belgium | 2 |
| Czechia (Czech Republic) | 1 |
| Netherlands | 1 |
| Poland | 1 |
| Spain | 1 |

MATRIX

| Client Entity | Seller Type | Sector | Process | Deal Type | Status | Whole/part | Financial Year | Jurisdiction of Target | Jurisdiction of Subsidiaries |
|----------------|------------------|------------|------------------------|-------------------|-----------|------------|----------------|------------------------|------------------------------|
| Client France | Corporate Seller | Division A | Non-auction/Off-market | Asset Purchase | Completed | Whole | 2021 | France | France |
| Client Hamburg | Corporate Seller | Division B | Non-auction/Off-market | Asset Purchase | Completed | Whole | 2021 | Germany | Germany |
| Client Belgium | Corporate Seller | Division D | Non-auction/Off-market | Share Acquisition | Completed | Whole | 2022 | Netherlands | Netherlands |

IT-rechtliche Perspektiven

Erwerb und Veräußerung von operativen Einheiten

IT-Carve-out / Post Merger Integration als entscheidende, aber unterschätzte Aufgabe



Der IT-Betrieb ist ein entscheidendes Element bei jeder M&A-Transaktion...

- Informationstechnische Dienstleistungen sind ein kritischer Erfolgsfaktor für die Unternehmen von heute. Sie sind wichtig für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Stabilität des Unternehmens. Darüber hinaus ermöglicht ein starker IT-Betrieb einem Unternehmen, die Bedürfnisse seiner Kunden und anderer Interessengruppen zu erfüllen.
- Vorbereitung von Anfang an („Day 1“) ist daher von entscheidender Bedeutung und eine wichtige vertragliche Verpflichtung bei den meisten Transaktionen.



...deren Bedeutung oft unterschätzt wird...

- Die Komplexität der Integration oder Ausgliederung von Betriebseinheiten in/aus einem bestehenden Konglomerat wird (noch) oft unterschätzt. Die Unternehmen sind gezwungen, die oft ungewohnte und unerwünschte Rolle eines Dienstleisters zu übernehmen.
- Ein PMO, das die Anforderungen des Unternehmens und den rechtlichen Rahmen versteht und mit einem pragmatischen und zuverlässigen Ansatz in Einklang bringt, ist der Schlüssel.
- Ziel des Workstream Legal ist es, einen verbindlichen Rechtsrahmen zu entwickeln, um Risiken und unnötige Kosten in den verschiedenen Phasen des Projekts zu minimieren.
- Die Bewertung und Vorbereitung der rechtlichen Durchführbarkeit muss bereits in einem frühen Stadium des Veräußerungs-/Übernahmeprozesses beginnen.



...was zu unerwarteten und unnötigen Kosten oder rechtlichen Risiken führt

- Die Trennung und/oder Integration von IT-Systemen kann zu erheblichen Kosten führen, die oft nicht so transparent sind, wie sie auf den ersten Blick erscheinen mögen.
- Um volle Kostentransparenz zu gewährleisten, muss der Business Case von Anfang an angemessen berücksichtigt und in den Transaktionsprozess einbezogen werden.

Fallstudie - Ausgliederung einer chemischen Produktionsanlage

Vertragsbestandteile und Datenstrukturen

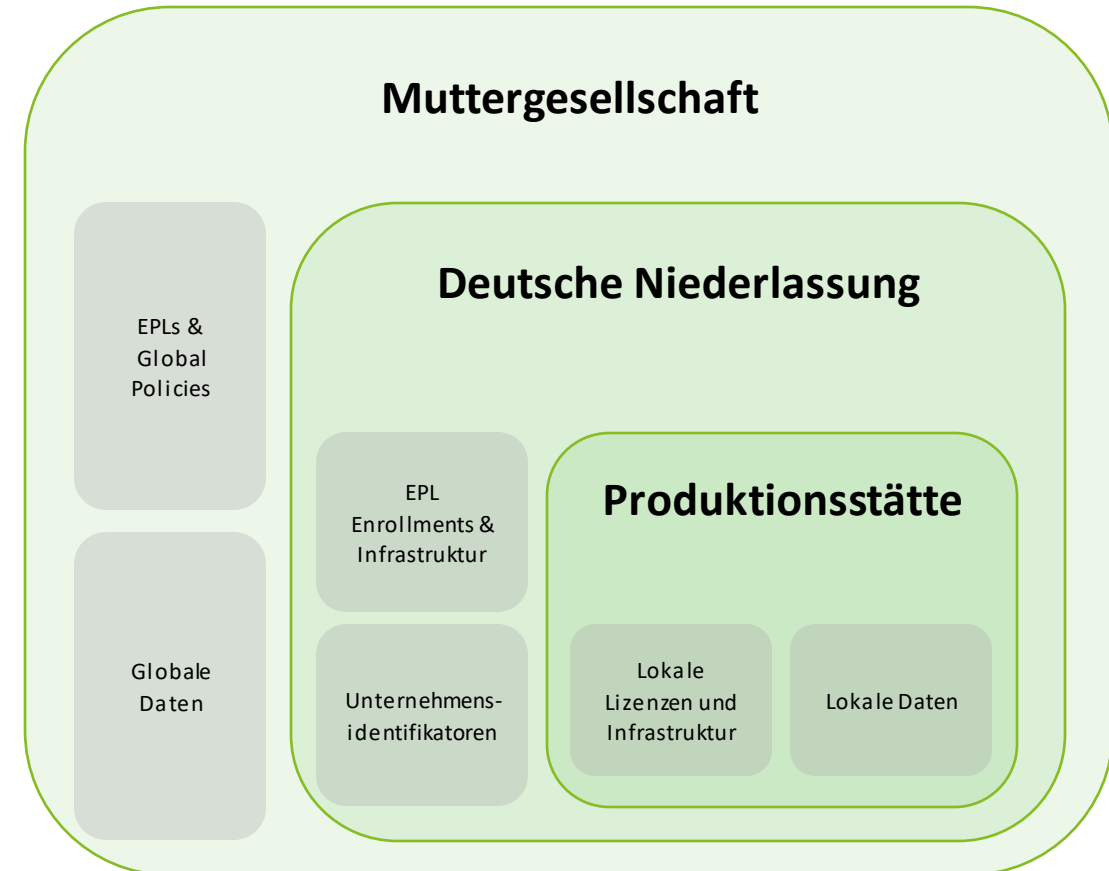
Lokal vs. zentral

Lokale Infrastruktur vs. zentrale Bereitstellung

- Ca. 300 relevante IT-Dienste im Bereich Anwendungen und Infrastruktur
 - 60 könnten vor dem Abschluss beendet werden
 - 30 im Eigentum der Produktionsstätte
 - 210 teilweise erforderlich – über Fortsetzung wird beim Übergang beschlossen
- IT-Landschaft einschließlich
 - 2 von der Mutter betriebene Shared Data Centers
 - Lokale Geräte und Produktions-IT
 - Lokaler Arbeitsplatz für Endnutzer - ca. 1200 Bürokunden, 1000 Fabrikkunden
 - Eigene und zentrale Anlagen, z.B. Netzzugangsswitches, kabelgebundene Telefone, DECT, iPhones, Serverräume im Rechenzentrum

Lokale Datenspeicherung vs. zentrale Datenspeicherung

Abtrennung der chemischen Produktionsanlage



Fallstudie - Ergebnis

Planungsmängel werden zu Kosten führen



SPA-Abschluss als Erstes

- Keine Carve-Out-Due Diligence
- Keine rechtliche Due Diligence



Standardverfahren?

- Sicherstellung, dass IT, Daten und geistiges Eigentum unbelastet sind
- Verpflichtung des Verkäufers zur Gewährleistung der Geschäftskontinuität von Anfang an
- Keine IT- und Daten-Due Diligence



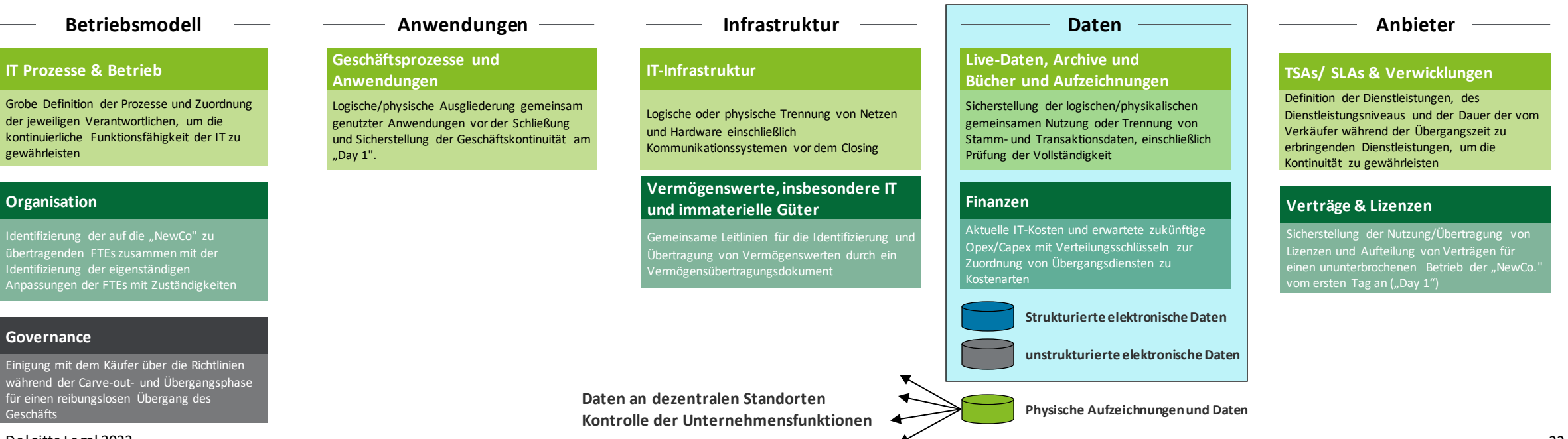
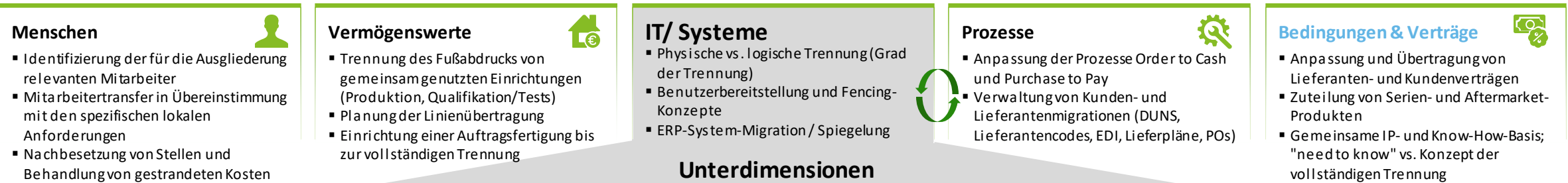
Folgen von Planungsmängeln

- Enorme Zeitverzögerung
- Unerwartete Mehrkosten im 8-stelligen Bereich
- Übergang auf Kosten, Mühe und Risiko des Verkäufers

Daten in Unternehmenstransaktionen - mehrere Dimensionen

Daten und IT sind äußerst komplex!

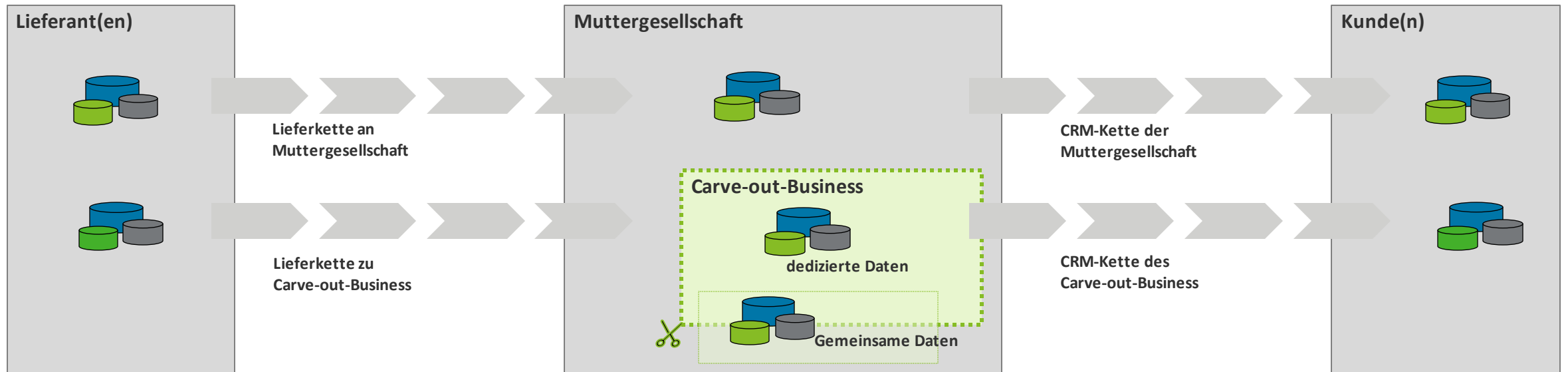
Carve-out-Dimensionen = Post-Merger-Integrationsdimensionen



Daten in Unternehmenstransaktionen - Daten sind ein Geschäftsthema und kein reines Tech/IT-Thema

Die Sichtweisen von Käufer und Verkäufer

Perspektive des Carve-out-Geschäfts in der Perspektive in der Verbindung von Wertschöpfungsketten



Sichtweise von Käufer und Verkäufer

Perspektive der Verkaufsseite

- Identifizierung gemeinsamer und eigener Funktionen, IT und Daten
- Planung und Durchführung der Ausgliederung, einschließlich TSA
- Day-1-Bereitschaft des Carve-out-Ziels bereitstellen
- Datentrennung: Die Herausforderung besteht darin, sicherzustellen, dass nur Daten bereitgestellt werden, die für das ausgegliederte Geschäft relevant sind
- Cut-over für Day-1

Perspektive der Käuferseite

- Analysieren und überprüfen, ob das Carve-out-Ziel am Day 1 bereit ist
- Enge Abstimmung mit dem Verkäufer für das Day-1-Zielbetriebsmodell und die TSAs
- Umfassende Prüfung der Carve-out-Bereitschaft und der Geschäftskontinuität
- Day-1 TOM (Zielbetriebsmodell inkl. Daten)
- Carve-out-Bereitschaftscheck für Geschäftskontinuität



Daten in Unternehmenstransaktionen - Analyse von Quellen und Standorten

Die Datendisposition ist ein M&A-Wertschöpfungsservice, der im Rahmen von Fusionen, Übernahmen und Veräußerungen einen geeigneten Satz von Datenbeständen erfasst, identifiziert und überträgt.

Strukturierte Elektronik

Strukturierte Daten sind Daten, die in einem formatierten Speicher, in der Regel einer Datenbank, organisiert wurden, so dass ihre Elemente für eine effektivere Verarbeitung und Analyse adressierbar gemacht werden können.



Geschäftsanwendungen mit residenten Daten

In einer Datenbank gespeicherte Daten

Unstrukturierte Elektronik

Unstrukturierte Daten sind alle „losen“ Daten, die nicht strukturiert in einer Anwendung oder in einer Datenbank gespeichert sind.



E-Mail (O365, Lotus Notes, etc.)

Daten auf Arbeitsplatzrechnern (Laptop, PC, USB-Laufwerk, CD usw.)

Daten auf gemeinsamen Laufwerken (O365 OneDrive, SharePoint Sites, Dateifreigabe usw.)

Daten in Tools für die Zusammenarbeit (Sharepoints, digitale Tools, oft „Schatten-IT“, MS Teams usw.)

Physische Aufzeichnungen

Physische Aufzeichnungen vor Ort und außerhalb des Standorts sind Aufzeichnungen wie Papier und andere nicht papiergebundene physische Daten, die angefasst werden können und physischen Raum einnehmen.



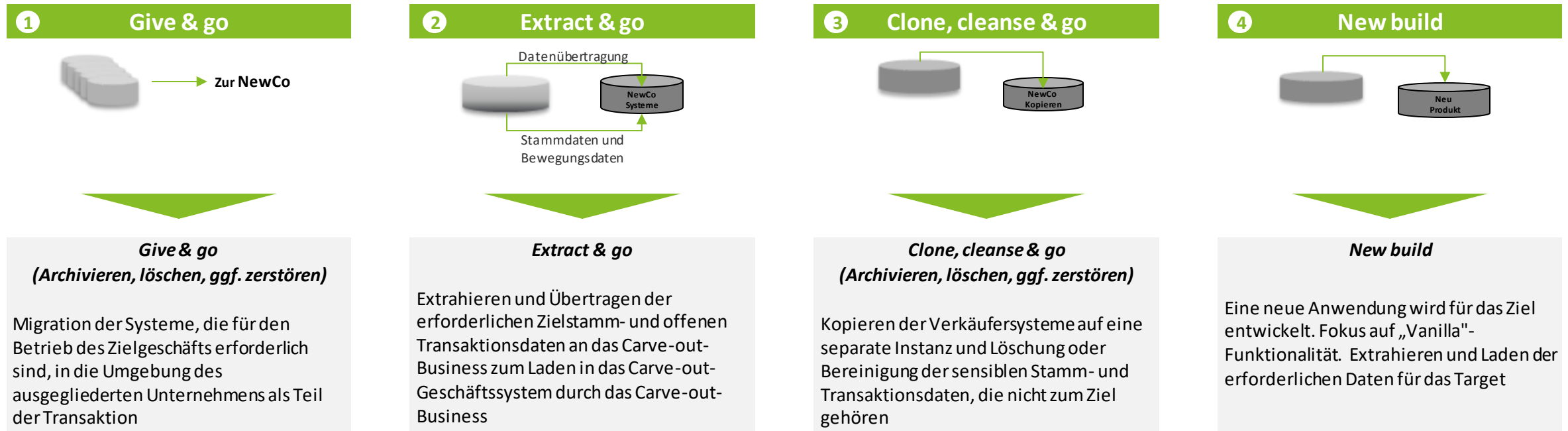
Mitarbeiterakten auf Papier

Externe Lagerräume

Microfich / Microform

Daten in Unternehmenstransaktionen - Ermittlung und Auswahl von Carve-out-Methoden und Optionen

Eine gründliche Analyse der Anforderungen an die Datentrennung (einschließlich Data Governance und Sicherheit) ist entscheidend für einen stabilen Übergang



Daten in Unternehmenstransaktionen - Rechtliche Kategorien

Anwendbarkeit unterschiedlicher rechtlicher Rahmenbedingungen

Personenbezogene Daten (Arbeitsrecht: Arbeitnehmerdaten!)

Art. 4 (1) DSGVO: (...) Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung (...), einem oder mehreren besonderen Merkmalen, die Ausdruck der physischen, physiologischen, (...) Identität dieser natürlichen Person sind (...)

Möglicherweise organisiert, je nach dem Grad der Einhaltung der DSGVO und anderer Datenschutzvorschriften

(TOMs, Verarbeitungsverzeichnis, Unternehmensvereinbarungen, DPA/Auftragsverarbeitungsvereinbarungen usw.)

Technische Daten

Standortverfolgung und -trennung möglicherweise problematisch

IT-Backbone zu den Data Lakes

Geschäftsgeheimnisse

Unterliegt dem Gesetz zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen (*Geschäftsgeheimnisgesetz*)

Unternehmensdokumente, Algorithmen, F&E, Data Lakes, Restdaten

TOMs und organisatorischer Aufbau

Identifikatoren

Vorbehaltlich der Unternehmensrichtlinien, des Vertragsrechts und der Lizenzbedingungen

E-Mail-Adressen, Authentifizierungsverfahren, Passwörter

Nicht "geheim", aber entscheidend für das Unternehmen

Private Daten

Vorbehaltlich der für Arbeitnehmer geltenden Datenschutzgesetze und Betriebsvereinbarungen

Mitarbeiterdaten - Löschung/Trennung korrekt in Mitarbeitervereinbarungen berücksichtigt?

Löschung/Trennung ordnungsgemäß in Arbeitnehmervereinbarungen berücksichtigt?

Daten in Unternehmenstransaktionen - Modellstudie

Multidisziplinäre Beratung in jeder Phase der Transaktion

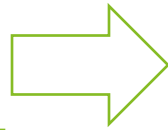
Due-Diligence-Prüfung vor der Transaktion

Erfassung der ausgliederungsrelevanten Datensätze...

In Bezug auf den „Ort“ und die Art der Speicherung (strukturiert, unstrukturiert, physisch)

In Bezug auf die Datenkategorien, soweit sie besonderen Vorschriften unterliegen

In Bezug auf relevante Verträge (von Kundenverträgen bis hin zu Lizenzvereinbarungen und Einverständniserklärungen)



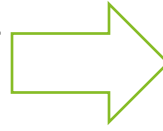
Festlegung der Trennungsoptionen - Abtrennung oder Übertragung

Im Falle einer Abtrennung:

- Prüfung der technischen und logischen Trennung
- Prüfung der rechtlichen Möglichkeiten (Kündigung und Folgen der Kündigung)
- Bewertung der Kostenfolgen

Im Falle einer Übertragung:

- Bedingungen der Übertragung an den Käufer: kaufmännisch/rechtlich/technisch.
- Regelung im TSA (Transitional Service Agreement): Gegenstand des Übergangs, Leistungserbringung während des Übergangs, Kosten
- Einholung der Zustimmung von Drittparteien



Ausarbeitung von SPA & TSA

SPA: enthält die Leitprinzipien

TSA: Organisation der Übertragung der IT (Systeme, Software, Hardware, Geräte) sowie von Daten und verschiedenen Kategorien von immateriellen Vermögenswerten je nach Geschäftsstruktur



Post Closing

Ablauf des festgelegten Prozesses
Klärung noch offener Fragen auf der Grundlage eines klaren Liefer- und Kostenplans

Arbeitsrechtliche Herausforderungen

Carve Out: Ausgründung/Zusammenführung einzelner Betriebsteile zur Vorbereitung deren Veräußerung als transferierbare Einheit

Als erster Schritt der Transaktion auf Veräußererseite



Ziel: Verselbstständigung einer betrieblichen Einheit, um sie für eine Transaktion veräußerungsfähig zu machen

Methode: Share-/Asset Deals, Verschmelzungen etc. → Führt i.d.R. zu Betriebsübergang nach § 613 a BGB



Arbeitsrechtliche Herausforderungen:

- Einheitliche organisatorische Zuordnung der Geschäftsbereiche
- Übergang der Arbeitsverhältnisse → Widerspruchsrecht, § 613a Abs. 6 BGB
- Beteiligung von Arbeitnehmervertretern (§ 111 BetrVG), Einschaltung der Gewerkschaften (mögliche Streiks?)

Post Merger Integration: Einbindung der transferierten Einheit (Target) in bestehende „arbeitsrechtliche Landschaft“ des Erwerbers

Nach Transaktion auf Erwerberseite



Arbeitsrechtliche Implikationen

- Auswirkungen auf (Konzern-)Betriebsräte
- Auswirkungen auf Betriebsvereinbarungen
- Auswirkungen auf bestehende Tarifverträge/ Tarifgebundenheit beider oder nur eines Unternehmens?
- Mitgliedschaften im Arbeitgeberverband beizubehalten oder zu begründen?
- Unterschiedliche Formen der betrieblichen Altersversorgung?

Harmonisierung notwendig!

Besonderheit: Betriebsänderung,
§ 111 BetrVG

M&A-Transaktionen häufig als Betriebsänderung nach § 111 BetrVG zu qualifizieren

→ Konsequenz:

1. Verhandlungsanspruch des Betriebsrates
2. Interessenausgleich
3. Sozialplan

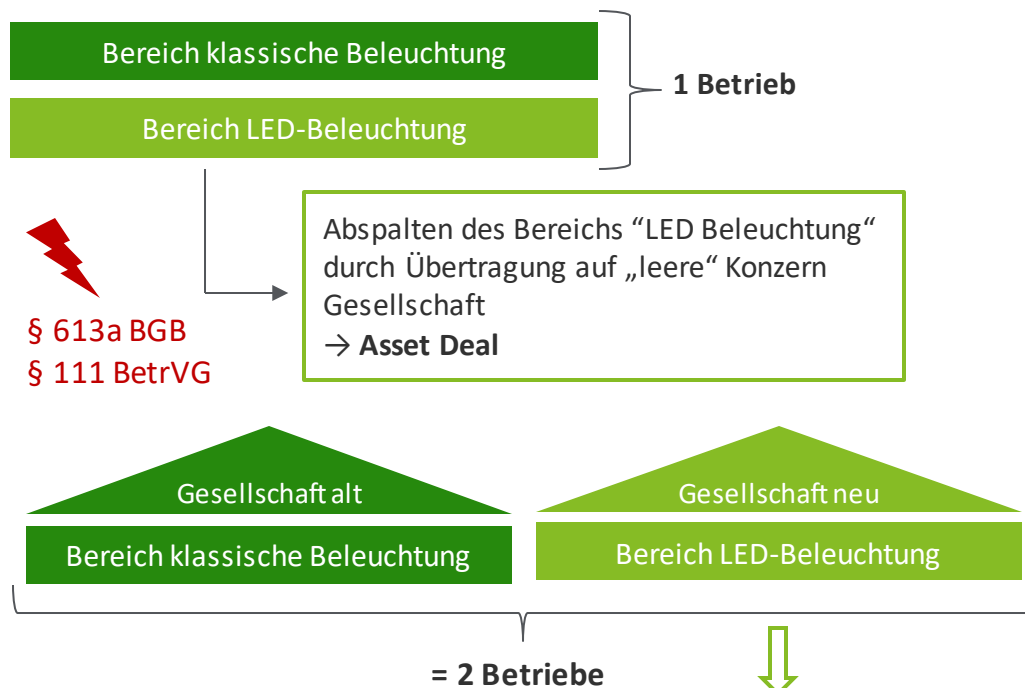
Carve Out: Beispiele aus unserer arbeitsrechtlichen Praxis

Beispiel

01

Hersteller Beleuchtungsmittel

Ziel: Veräußerung des LED-Business



§ 613a BGB
§ 111 BetrVG

Abspalten des Bereichs „LED Beleuchtung“ durch Übertragung auf „leere“ Konzern Gesellschaft
→ Asset Deal

= 2 Betriebe

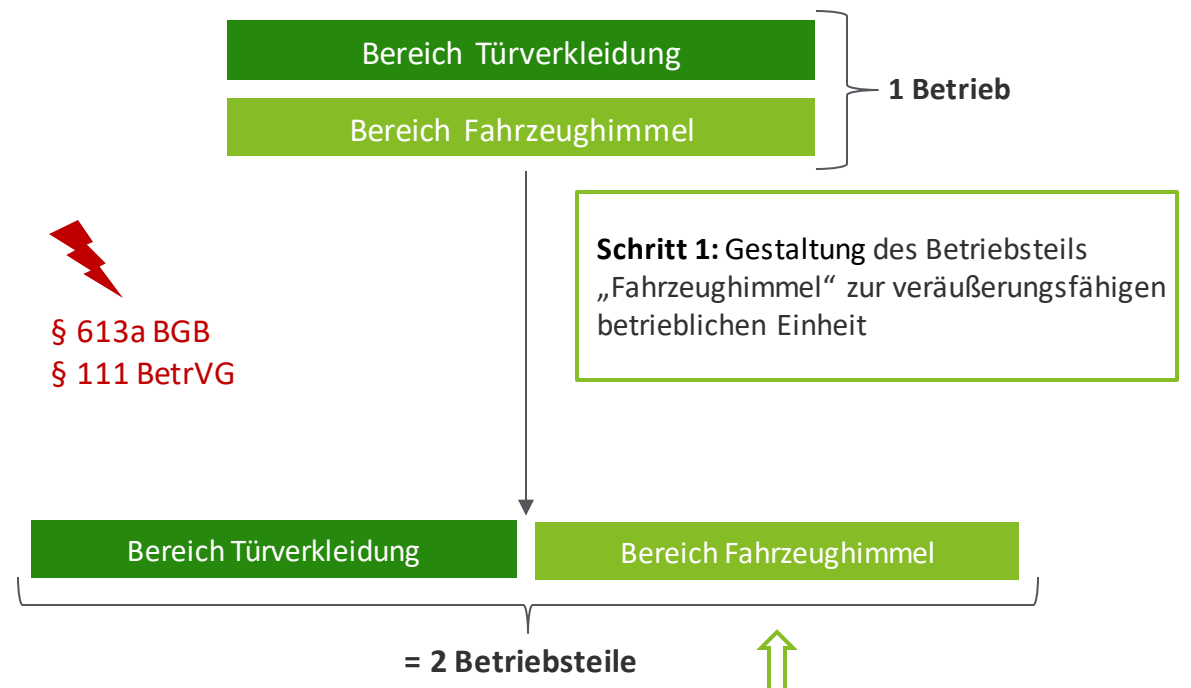
Betriebsteil „LED-Beleuchtung“ nun veräußerungsfähige betriebliche Einheit
→ Veräußerung auf neuen Erwerber im Wege des Share-Deals möglich

Beispiel

02

Hersteller Innenverkleidung Pkw

Ziel: Veräußerung des Bereichs Fahrzeughimmel



§ 613a BGB
§ 111 BetrVG

Schritt 1: Gestaltung des Betriebsteils „Fahrzeughimmel“ zur veräußerungsfähigen betrieblichen Einheit

= 2 Betriebsteile

Schritt 2: Direkterwerb durch Erwerber im Wege des Asset-Deals

Carve-Out: Organisatorische Zuordnung der Arbeitsverhältnisse

Betriebsübergang

- Carve-Out führt i.d.R. zu Betriebs(teil)übergang → daher Übergang der Arbeitsverhältnisse gem. § 613a BGB

Widerspruch

- **Risiko:** Widerspruch der Arbeitnehmer gegen Übergang des Arbeitsverhältnisses, § 613a Abs. 6 BGB

Zuordnung notwendig

- **Lösung:** Erfordernis, im Vorfeld intern Arbeitsverhältnisse eindeutig der auszugründenden Einheit zuzuordnen

Carve-Out: Mangelnde organisatorische Zuordnung der Arbeitsverhältnisse

Lösungsvorschlag

Problem:

Keine eindeutige Zuordnung im Vorfeld erfolgt aufgrund fehlender zeitlicher Kapazitäten oder fehlender organisatorischer Kompetenz

→ Konsequenz: Widerspruch der Mitarbeiter droht



Lösungsansätze:

1. Mitarbeiter verbleiben beim Veräußerer

- Personalabbau beim Veräußerer nötig; dem Erwerber fehlt Personal

2. Einvernehmliches Überleiten der Mitarbeiter an den Erwerber

- häufig finanzielle Anreize (z.B. Wechselprämie) notwendig


3. Transitional Services Agreements zwischen Veräußerer und Erwerber

- nur vorübergehende Lösung



Fazit: empfehlenswert ist frühzeitige Vorbereitung des Carve-Out durch klare Strukturierung und Kommunikation, sodass eindeutige Zuordnung der Arbeitsverhältnisse im Vorfeld bereits gewährleistet ist

Q&A



Vielen Dank
für Ihre
Aufmerksamkeit

Ihr Kontakt



Christofer Mellert
Deloitte Legal
Corporate / M&A
Rechtsanwalt
Partner

Tel.: +49 21 187722947
E-Mail: cmellert@deloitte.de



Artur Meinzolt
Deloitte Consulting
Mergers & Acquisitions
Partner

Tel.: +49 30 254685791
E-Mail: ameinzolt@deloitte.de



Dr. Katharina Scheja
Deloitte Legal
Digital Law
Rechtsanwältin
Of-Counsel

Tel.: +49 69 719188451
E-Mail: kscheja@deloitte.de



Klaus Heeke
Deloitte Legal
Employment Law & Benefits
Rechtsanwalt, Fachanwalt für Arbeitsrecht
Partner

Tel.: +49 40 3785 3022
E-Mail: eultsch@deloitte.de

Deloitte Legal

Experience the future of law, today

Erleben Sie die Zukunft der Rechtsberatung schon jetzt

Deloitte Legal, das sind

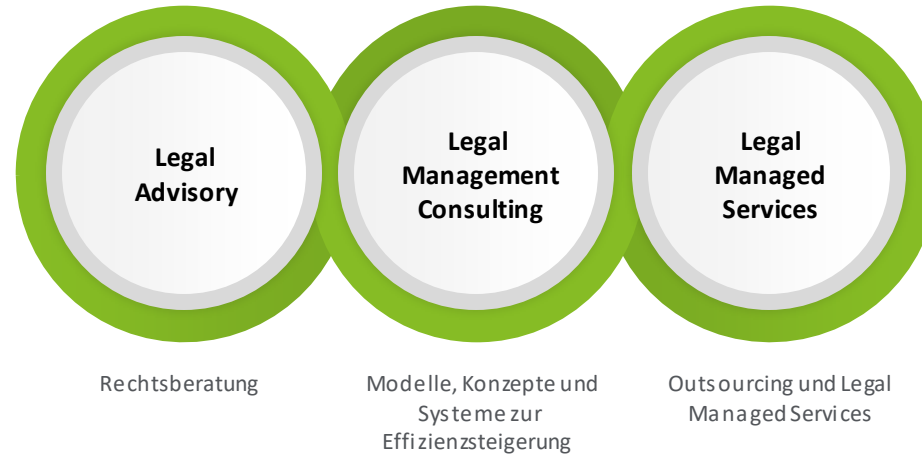
mehr als **2.500** Rechtsanwälte
in **75+** Ländern



die eng zusammenarbeiten
über nationale Grenzen hinweg und
gemeinsam mit anderen Deloitte-
Geschäftsbereichen

Services von Deloitte Legal

Unsere drei sich überschneidenden Servicebereiche ermöglichen es uns, unsere Mandanten wann und wo benötigt und in der jeweils optimal geeigneten Form bei der Realisierung ihrer Visionen zu beraten.



Wir schaffen (Mehr)Werte

Als Teil des weltweiten Deloitte-Netzwerks arbeitet Deloitte Legal mit einer Vielzahl anderer Fachrichtungen zusammen und bietet multinationale juristische Lösungen und weltweit integrierten Service:



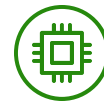
in Einklang

mit Ihrer unternehmensweiten Vision



maßgeschneidert

für Ihre Geschäftsbereiche und Niederlassungen



technologiestützt

für verbesserte Zusammenarbeit und Transparenz



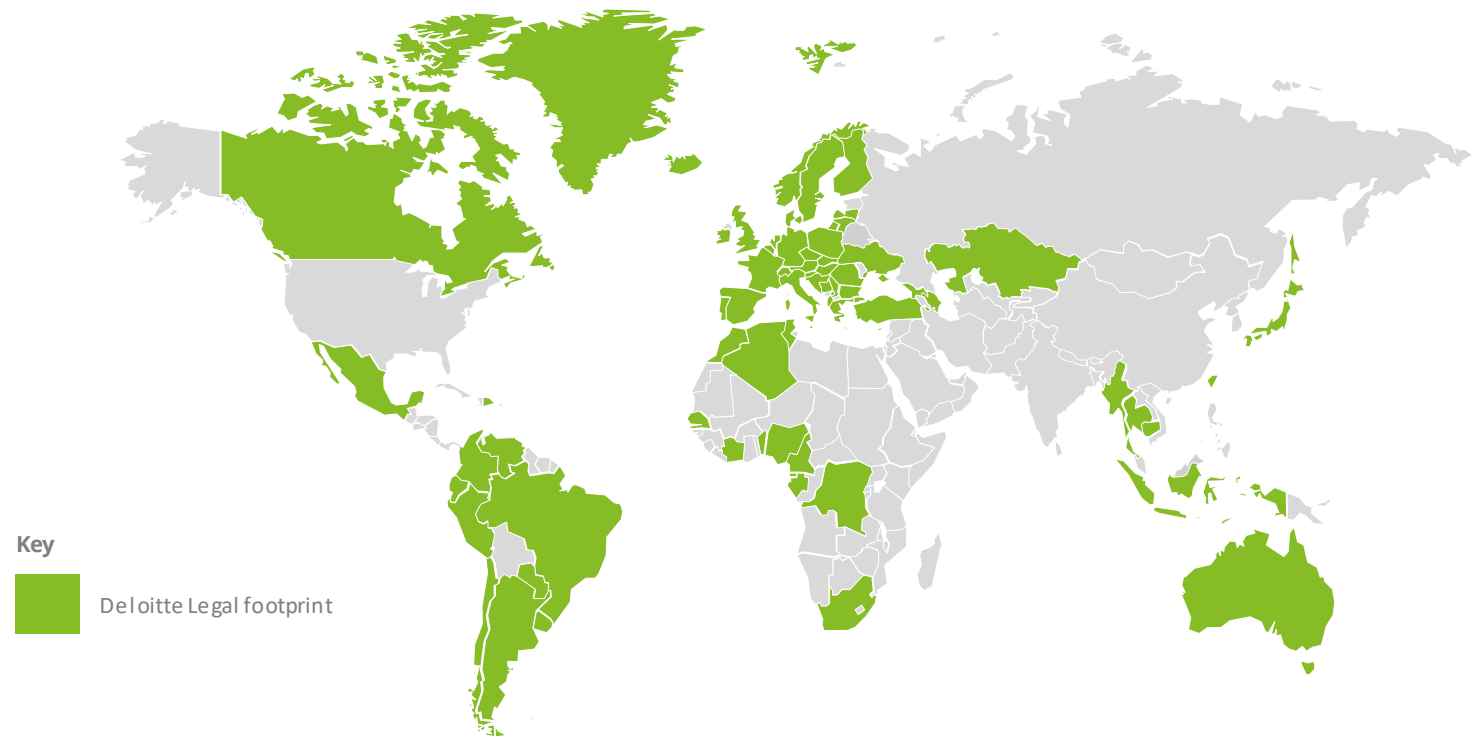
abgestimmt

auf Ihre regulatorischen Anforderungen

Deloitte Legal ist weltweit stark aufgestellt

Es kann sehr herausfordernd sein, eine Vielzahl von Rechtsberatern rund um die Welt zu koordinieren, ohne dabei einzelne Aspekte aus den Augen zu verlieren.

Als eine der weltweit führenden Rechtsberatungen unterstützt Deloitte Legal Sie bei der Bewältigung von Herausforderungen und der Verwirklichung Ihrer Vision; dabei ist Deloitte Legal Ihr zentraler Kontakt für Ihren weltweiten juristischen Beratungsbedarf.



Deloitte Legal practices

- | | | | | | |
|---------------|------------------------|--------------------------|-----------------|------------------|--------------------|
| 1. Albania | 15. Chile | 29. Gabon | 43. Kazakhstan | 57. Peru | 71. Thailand |
| 2. Algeria | 16. Colombia | 30. Georgia | 44. Kosovo | 58. Poland | 72. Tunisia |
| 3. Argentina | 17. Costa Rica | 31. Germany | 45. Latvia | 59. Portugal | 73. Turkey |
| 4. Australia | 18. Croatia | 32. Greece | 46. Lithuania | 60. Romania | 74. Ukraine |
| 5. Austria | 19. Cyprus | 33. Guatemala | 47. Malta | 61. Senegal | 75. Uruguay |
| 6. Azerbaijan | 20. Czech Rep. | 34. Honduras | 48. Mexico | 62. Serbia | 76. United Kingdom |
| 7. Belgium | 21. Dem Rep of Congo | 35. Hong Kong SAR, China | 49. Montenegro | 63. Singapore | 77. Venezuela |
| 8. Benin | 22. Denmark | 36. Hungary | 50. Morocco | 64. Slovakia | |
| 9. Bosnia | 23. Dominican Republic | 37. Iceland | 51. Myanmar | 65. Slovenia | |
| 10. Brazil | 24. Ecuador | 38. Indonesia | 52. Netherlands | 66. South Africa | |
| 11. Bulgaria | 25. El Salvador | 39. Ireland | 53. Nicaragua | 67. Spain | |
| 12. Cambodia | 26. Equatorial Guinea | 40. Italy | 54. Nigeria | 68. Sweden | |
| 13. Cameroon | 27. Finland | 41. Ivory Coast | 55. Norway | 69. Switzerland | |
| 14. Canada | 28. France | 42. Japan | 56. Paraguay | 70. Taiwan | |



Deloitte Legal bezieht sich auf die Rechtsberatungspraxen der Mitgliedsunternehmen von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, deren verbundene Unternehmen oder Partnerfirmen, die Rechtsdienstleistungen erbringen.

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 Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH 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 Mitglieds-gesellschaften 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 die rund 415.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.