

Reporting in der neuen Banksteuerung

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbdrucks im Finanzbereich bei Banken gewinnt ein effizientes Reporting immer mehr an Bedeutung – insbesondere im Kontext der Umsetzung der neuen Banksteuerung.

Historisch gewachsene Datenkreise, Datensilos und sogenannte Spaghetti-Architekturen, die durch eine fragmentierte Systemlandschaft charakterisiert sind, resultieren in ineffizienten, redundanten und disjunkten Prozessen. Die dadurch entstehenden Qualitätseinschränkungen führen zu deutlichen Wettbewerbsdefiziten bei den Banken.

Um diese zu verhindern, ist ein innovatives und effizientes Reporting unabdingbar. Dieses schafft es, Datenkreise zu strukturieren, Silos aufzubrechen und im Unternehmen verteilte Daten zu konsolidieren. ➔

Banken in einem herausfordernden Umfeld

Die Bankenbranche ist charakterisiert durch stetig wachsenden Druck und komplexe Rahmenbedingungen. Vermehrt auftretende Krisen, die Akkumulation von Daten, neue regulatorische Anforderungen sowie der Eintritt neuer Wettbewerber zwingen die Finanzinstitute zu einer angemessenen Reaktion. Eine solche ist die Implementierung eines effizienten Reportings, welches die aus den oben genannten Herausforderungen resultierenden Schmerzpunkte adressiert.

Mit der Digitalisierung werden Banken mit wachsenden Datenmengen konfrontiert. Aus dezentralen Punkt-zu-Punkt-Verbindungen zwischen den Systemen ergeben sich unnötige Verzögerungen, isolierte Korrekturprozesse, oft redundant implementierte Methoden sowie uneinheitliche Datenanlieferungen und -aufbereitungen. Diese schlagen sich in den darauf aufbauenden Analysen im gesamten Unternehmen nieder.

Um weiter ins Detail zu gehen, erfordert die erhöhte Anzahl an Kreditausfällen in Krisenzeiten eine schnelle, nachvollziehbare und vor allem verlässliche Analyse. Darüber hinaus sollte diese die Grundlage für mögliche Präventionen und anderweitige Entscheidungen bilden, was eine klare Dokumentation und Aufbereitung unentbehrlich macht.

In vielen Fällen allerdings werden die Analysen und die dazugehörigen Abgleiche zwischen den Bereichen Finanzen, Risikocontrolling und Meldewesen manuell durchgeführt. Dies führt zu Ineffizienzen, erschwerter Nachvollziehbarkeit von Kennzahlen und der Berechnung von unter anderem Stressszenarien. Daraus folgt eine unzureichend erfüllte regulatorische Anforderung. Zusätzlich drängt die Aufsicht

durch Themen wie BIRD bzw. die Einführung des integrierten Berichtsrahmens IReF auf eine immer granularer werdende und schnellere Datenanlieferung.

Letztlich erhöhen auch neue Wettbewerber wie FinTechs und andere Challenger den Druck auf die Finanzinstitute. Die neuen Markteinsteiger wenden moderne und effizientere Geschäftspraktiken an und konkurrieren so mit den in dieser Hinsicht bereits heute schon unterlegenen konservativen Banken.

Das Vorantreiben eines neuen Reportings ist daher nicht nur essenziell für die Datenqualität einer Bank, sondern auch eine Notwendigkeit für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.

Abb. 1 – Externe Faktoren erzeugen steigenden Druck auf Banken

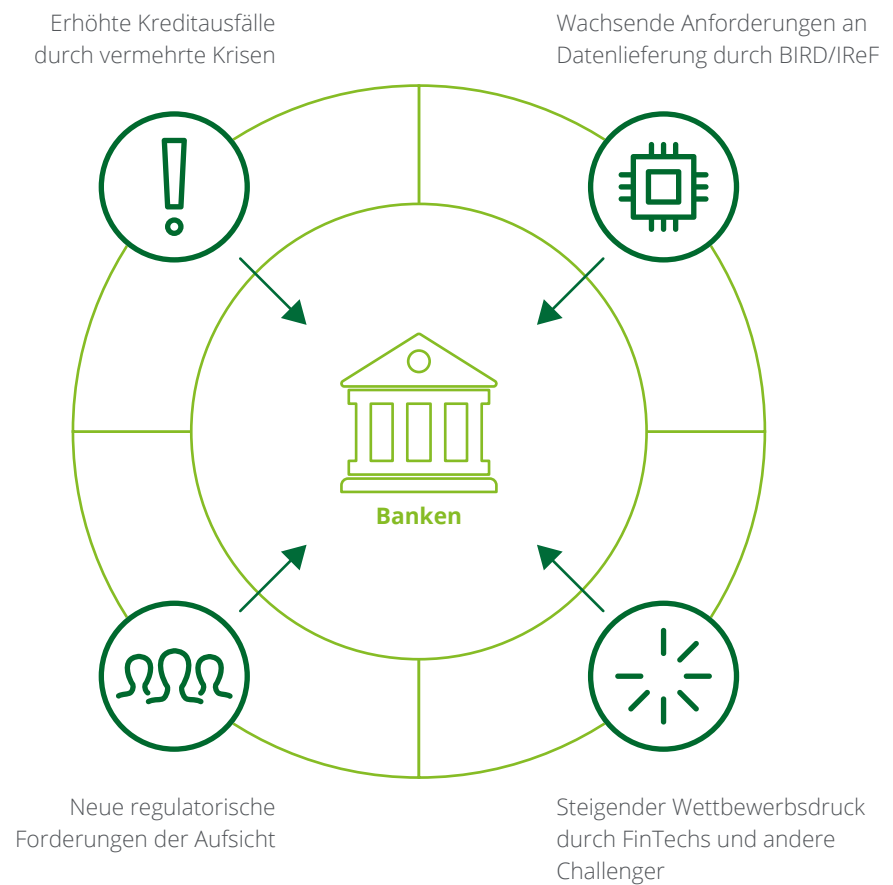
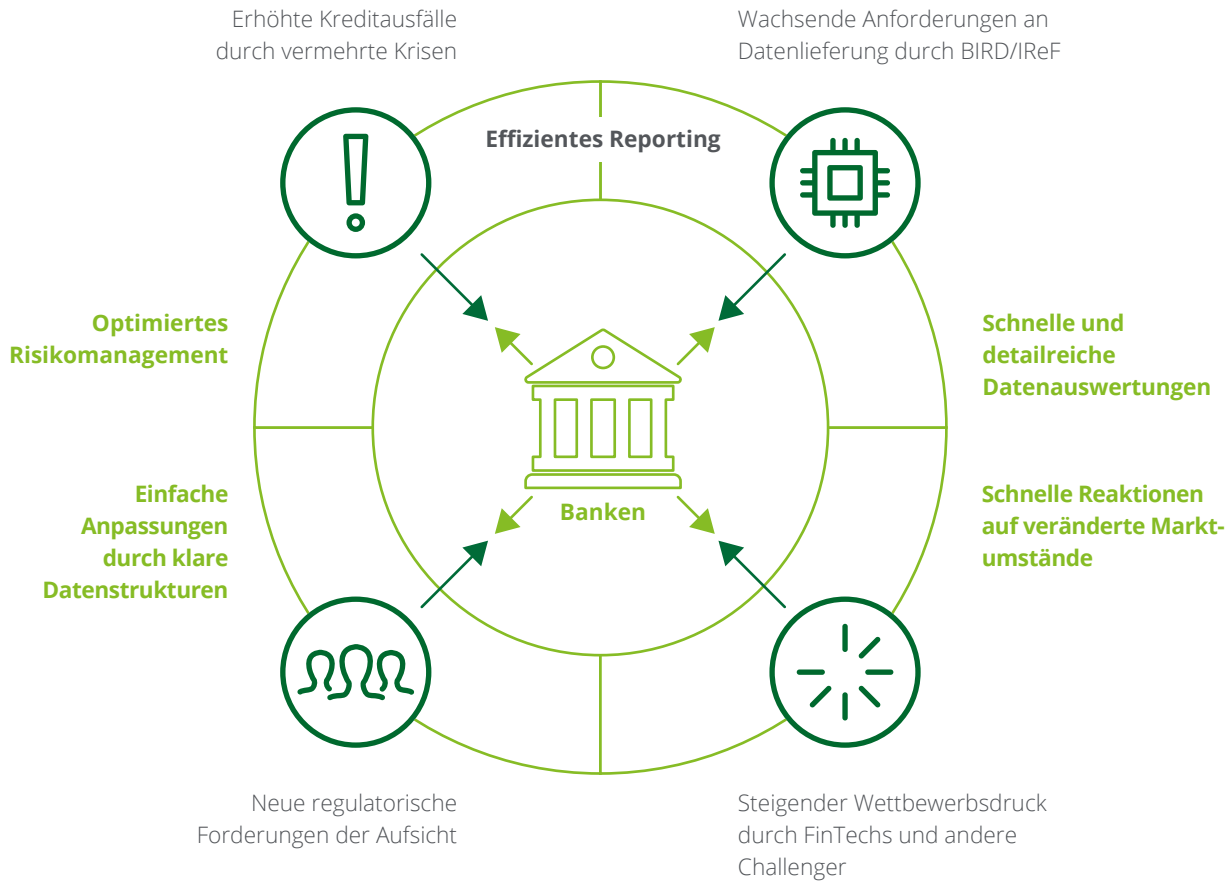


Abb. 2 – Eine durchdachte Datenstruktur und effizientes Reporting wirken externen Faktoren entgegen



Reaktion auf externe Faktoren

Um den herausfordernden Bedingungen gerecht zu werden, ist ein nachhaltiger Lösungsansatz in Form einer durchdachten Datenstruktur und eines effizienten Reportings wesentlich.

Ein strukturierter und klar organisierter Datenhaushalt erhöht die Kompetenz der Banken, potenzielle Probleme schnell zu identifizieren, Stressfaktoren zu antizipieren und entsprechend vorausschauend zu handeln. Zudem kann auf angepasste Forderungen der Bankenaufsicht und andere regulatorische Anforderungen kurzfristig und effizient reagiert werden. Durchdachte Datenstrukturen verschlanken die Prozesse bei Datenauswertungen und ermöglichen ein effizienteres Zusammenspiel von unterschiedlichen Systemen. Auswertungen von Daten können dadurch schneller und detailreicher erstellt werden.

Das effiziente Reporting bildet ein Medium zur Integration der Daten in einen Gesamtkontext, welcher sich je nach Adressaten und Zielsetzung des Reports unterscheidet. Auf Basis von genauen Analysen lassen sich Hochrechnungen für Prognosen und zukünftige Entwicklungen erstellen. Diese bilden nicht nur die Grundlage für Entscheidungen, sondern auch ein Fundament für ein optimiertes Risikomanagement.

Darüber hinaus stellt die qualitative Einwertung der Kennzahlen eine valide Entscheidungsgrundlage bereit und erleichtert die Interpretation der hohen Dichte an Daten. Dadurch können Banken kurzfristige Anpassungen vornehmen, flexibel auf den Markt reagieren und wettbewerbsfähig bleiben.

Das zuverlässige Management der Reports inkl. deren Ablageort gewährleistet den kontinuierlichen Informationsaustausch innerhalb der Bank und befriedigt die Anforderungen der Aufsicht.

Implementierung des effizienten Reportings in drei Schritten

Wie die vorangehenden Aspekte gezeigt haben, wird ein effizientes Reporting mit gleichzeitiger Gewährleistung einer hohen Datenqualität immer wichtiger. Die Implementierung lässt sich in drei wesentliche Schritte unterteilen, welche in den folgenden Abschnitten genauer betrachtet werden.

Im ersten Schritt befassen wir uns mit der Frage nach der effizientesten zukünftigen Reportingstruktur. Diese scheint ad hoc nur sehr schwierig beantwortbar, da die meisten Banken nicht über eine Ist-Inventarliste ihrer aktuell genutzten Reports in allen Abteilungen verfügen. Doch selbst wenn eine solche Inventarliste existiert, darf es niemals das Ziel bei der Einführung einer neuen Banksteuerung sein, nur den Status quo

auf die neue Systemlandschaft überzuleiten. Vielmehr ist es im Rahmen des Kosteneinspar- und Optimierungsanspruchs unabdingbar, dass Banken die bisherigen Reports clustern, optimieren und das bisherige Durcheinander an unzähligen Berichten auflösen.

Anschließend an die Bestimmung der optimalen Reportingstruktur ist die Analyse der Systemarchitektur der nächste essenzielle Schritt. Ohne eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Datenhaushalt und den technischen Voraussetzungen und Möglichkeiten können während der Umsetzungsphase auftretende Limitationen die Implementierung gefährden.

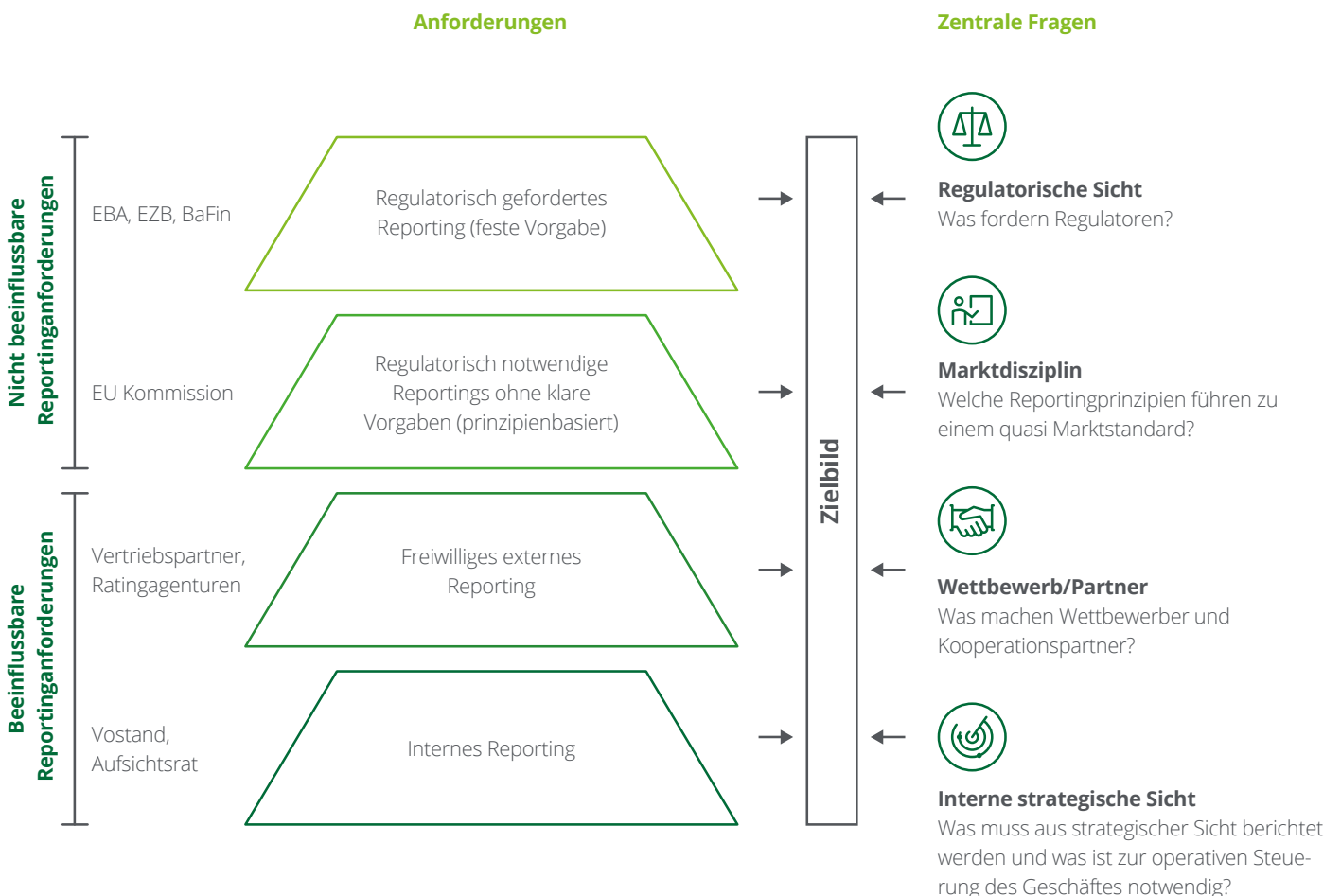
Den letzten Schritt bildet die Auswahl eines geeigneten Tools zur Datenauswertung. Die

Anforderungen für dieses „Business-Intelligence-Tool“ (kurz: BI-Tool) sind individuell bzgl. des geplanten Anwendungsbereichs zu betrachten. Zudem muss die Zielarchitektur berücksichtigt werden, damit das neue BI-Tool effizient in die IT-Struktur eingebunden werden kann.

Definition des Zielbilds der Reportingsstruktur

Bevor der erste Schritt der Implementierung eingeleitet werden kann, muss das Zielbild für eine effiziente Reportingstruktur klar definiert werden. Dieses wird eingebettet in interne und externe Anforderungen. Die Reports können dabei gemäß der Adressatenkreise in vier Cluster eingeteilt werden (s Abb. 3).

Abb. 3 – Die vier Reportingkategorien für unterschiedliche Rahmenbedingungen



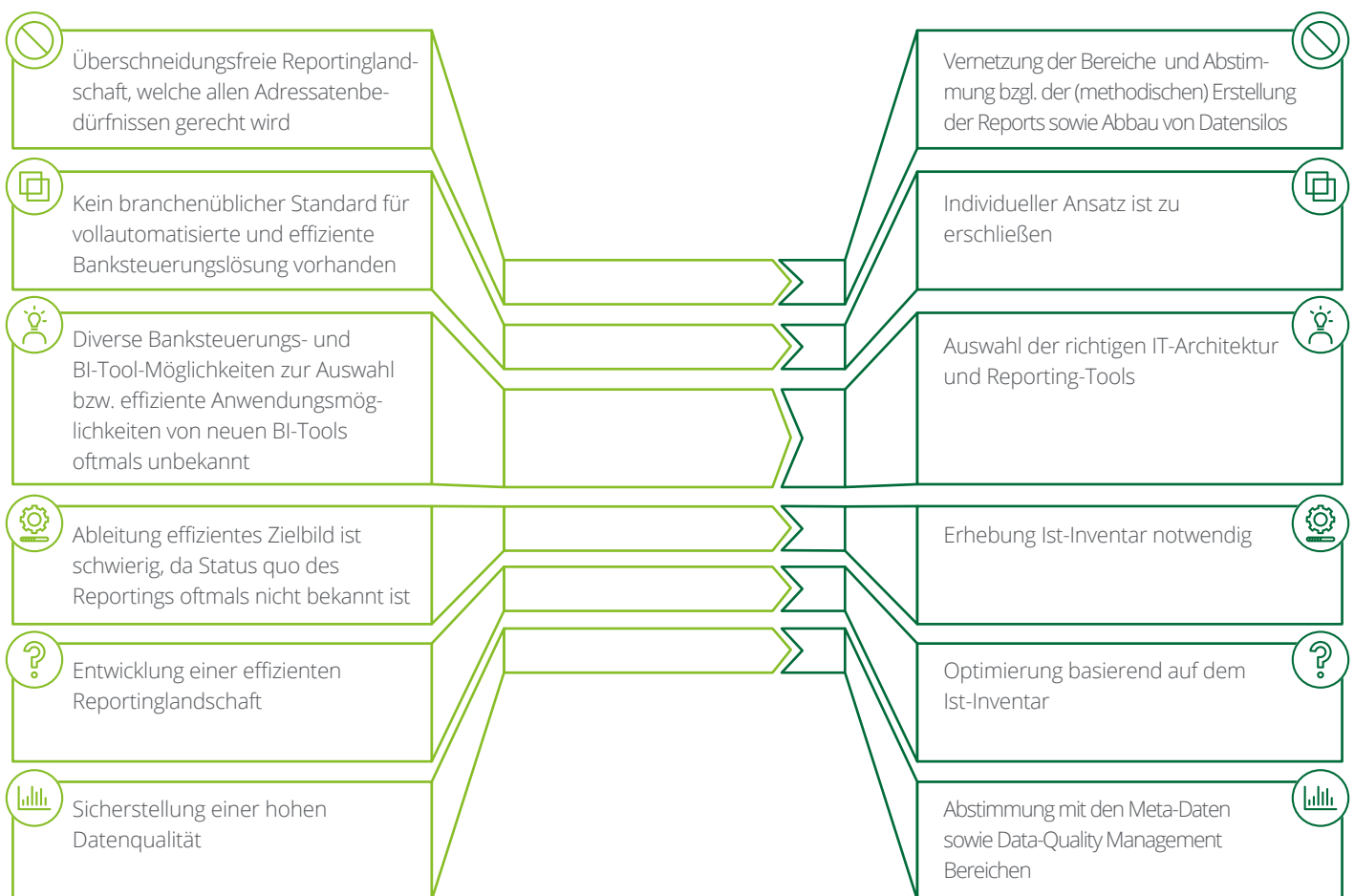
In den ersten beiden Clustern sind für die Banken nicht beeinflussbare Rahmenbedingungen für die Reports festgelegt. EBA, EZB und BaFin setzen klare Vorgaben und bilden als oberste Schicht die Anforderungen für ein regulatorisch gefordertes Reporting. Die EU-Kommission setzt darüber hinaus regulatorisch notwendige Reports ohne klare Vorgaben voraus, sodass sich Banken mit der Fragestellung auseinandersetzen müssen, welche Prinzipien sich im Markt derzeit etabliert haben und an welche Standards man sich bei der Erstellung der Reports orientieren muss.

Die beiden letzten Cluster bestimmen den Gestaltungsspielraum im Reporting. Im freiwilligen, externen sowie internen Reporting müssen Banken im Spannungsfeld aus Wirt-

schaftlichkeit und Marktstandard über den Entwurf des Reportings entscheiden und sich hierfür zwei Fragestellungen widmen: einerseits, welche Informationen geliefert werden können und aus strategischer Sicht sinnvoll in das Reporting zu integrieren sind; andererseits sind sie angehalten, sich an den Wettbewerbern und Kooperationspartnern zu orientieren und sich dem Marktstandard zu fügen.

Bei der genaueren Definition des Zielbildes kristallisieren sich Herausforderungen heraus, die auch im Zuge der Implementierung eine Rolle spielen und somit schon frühzeitig identifiziert und adressiert werden müssen (s. Abb. 4).

Abb. 4 – Herausforderungen bei der Implementierung einer neuen Reportinglandschaft und unsere Lösungsansätze



Eine wesentliche Herausforderung liegt in der Schaffung einer möglichst überschneidungsfreien und adressatengerechten Reportinglandschaft. Diese soll die Fähigkeit besitzen, sowohl auf Einzelinteressen einzugehen als auch eine umfassende und bereichsübergreifende Sicht zu schaffen. Dies ist nur möglich, wenn über Bereichsgrenzen hinweg Reportingstrukturen vereinheitlicht werden. Dazu zählt u.a. die Abstimmung bzgl. der verwendeten Methoden zur Reportingerstellung (z.B. Richtlinien zur Kommentierung, inhaltlicher Tiefe etc.) sowie der Abbau von Datensilos und die Transparenzschaffung der verwendeten Daten. In diesem Zusammenhang ist ein besonderes Augenmerk auf die Berechnung der zu berichtenden Kennzahlen zu richten. Methodische Unterschiede resultieren in numerischen Differenzen zwischen den Reports, welche die gleiche Kennzahl beinhalten. Eine Vereinheitlichung der Datenquelle sowie der Methodik zur Kennzahlenberechnung gewährleistet die Konsistenz innerhalb der Reportinglandschaft und schafft eine übereinstimmende Entscheidungsgrundlage.

Eine weitere Herausforderung ist der fehlende branchenübliche Standard für Banksteuerungslösungen. Deswegen ist ein individuell auf jede Bank zugeschnittener Ansatz unabdingbar.

Darüber hinaus erschwert die Vielzahl an Banksteuerungs- und BI-Tool-Möglichkeiten deren optimale Auswahl. Die Banken müssen zwingend die fachlichen Anforderungen mit den technischen Erfordernissen an die neuen BI-Tools und Zielarchitekturen abgleichen und stets auch die Anforderungen, die keinen unmittelbaren Bezug zur neuen Banksteuerung haben (bspw. markt- oder bereichsspezifische Reports) mit in die Analysen einbeziehen.

Wegen des unvollständigen Bildes über die bestehende Reportinglandschaft ist die Ableitung eines effizienten Zielbildes erschwert. Dies erhöht den Bedarf für die Erstellung eines Ist-Inventars. Dieses kann daraufhin als Grundlage verwendet werden, um die aktuelle Reportinglandschaft basierend auf den individuellen Bedürfnissen der Bank zu optimieren.

Zusätzlich sollte eine enge Abstimmung mit den Metadaten- sowie Data-Quality-Management-Bereichen erfolgen, um der Herausforderung der schlechten Datenqualität von Anfang an entgegenzuwirken.

Die geschilderten Herausforderungen geben einen Einblick, wie komplex und facettenreich die Einführung einer neuen Banksteuerung und eines zugehörigen, effizienten Reportings ist – daher sollte dieses bereits von Anfang an durch fachliche und technische Experten begleitet werden.



Definition der zukünftigen Reporting-Struktur

Nach erfolgter Definition des Zielbildes der Reportingstruktur ist es möglich, mit dem ersten Schritt der Implementierung, der Analyse der vorhandenen Reports, zu beginnen. Um die Anzahl des Wildwuchses an bestehenden Reports zu verringern und eine Entscheidung über geeignete Reports (Inhalt, Layout etc.) für die Umsetzung in BI-Tools treffen zu können, ist der Datenhaushalt mithilfe eines Reportinginventars zu untersuchen. Dabei können die vorhandenen Berichte in vier Dimensionen aufgeteilt werden.

Berichte, die regelmäßig an festgelegten Terminen mit fixierten Inhalten zu erstellen sind, werden unter dem Begriff Standardreports gruppiert. Darunter fallen u.a. Bilanz, GuV oder auch der Gesamtrisikobericht. Der Aufbau dieser Berichte sowie der Empfängerkreis sind klar definiert und werden nicht verändert. Unregelmäßige Berichts-anfragen werden als Ad-hoc-Reports kategorisiert. Hierbei orientieren sich die Struktur als auch der Inhalt an der jeweiligen Situation sowie dem Adressatenkreis. Interne, anlassbezo-

gene Anfragen fallen in die Dimension der weiterführenden Analysen. Die Auswertung erfolgt meist durch Experten und die Ergebnisse dienen u.a. der strategischen Entscheidungsunterstützung. Bei individuellen Analysen werden Daten durch komplexe Methodiken wie KI oder Big-Data-Analysetechniken aufbereitet und zur Generierung neuer Erkenntnisse genutzt.

Anschließend wird identifiziert, welcher Adressatenkreis die Berichte nutzt. Dabei lassen sich die Empfängerkreise u.a. abhängig von der Hierarchieebene (Top-Management, Banksteuerung, Geschäftsfeldsteuerung) und der fachlichen Ausrichtung (Vertriebssteuerung, Prozesssteuerung, Data-Quality-Management) unterscheiden.

Im letzten Schritt ist der Informationsbedarf des jeweiligen Empfängers zu bestimmen. Es kann sich hierbei um Reports handeln, die einem Gesamtbankinteresse oder einem speziellen Interesse dienen. Bei Ersterem ist eine übergeordnete Sicht notwendig, wobei bei Letzterem eine Detaillierung meist zielführend ist.

Sobald ein vollumfängliches Reportinginventar erstellt wurde, kann in die tiefere Analyse eingestiegen werden. Dies bedeutet, dass die Reports in Bezug auf ihre Inhalte untersucht werden müssen. Dabei sollten sie zusammengefasst und nicht mehr notwendige Reports gelöscht werden, um zum Wertbeitrag und zur Qualität des Datenhaushalts beizutragen.

Abb. 5 - Vorgehen bei Untersuchung des Datenhaushalts



Analyse der Systemarchitektur

Im zweiten Schritt der Implementierung, aufbauend auf die optimierte Reportingstruktur, ist es nun elementar, den Datenhaushalt näher zu betrachten. Dieser bildet die Grundlage für die neue und effiziente Bankensteuerung. Durch den hohen Informationsbedarf der Aufsicht, des Managements etc. sowie aus Effizienzgründen werden heutzutage gleiche Informationen häufig in unterschiedlichen Reports wiedergegeben.

Im optimalen Fall sind sämtliche Daten zentral in einem DWH abgelegt, auf das ein BI-Tool zugreifen kann, um Reports mit einheitlichen Kennzahlen zu erstellen.

Im komplexen Umfeld des Finanzwesens sind allerdings oft verschiedene DWHs notwendig, was zu inkonsistenten Daten führt. Um dieses Problem zu beheben, ist es erforderlich, eine Verbindung zwischen den DWHs für die neue Banksteuerung als auch für die Nicht-Banksteuerung herzustellen. Dadurch entsteht ein hoher Abstimmungsaufwand, um die Datenkonsistenz zwischen den verschiedenen DWHs sicherzustellen und damit für Reports mit einheitlichen Kennzahlen zu sorgen.

Zudem können mithilfe eines Datenglossars und einer Data Lineage Reports effizient und einheitlich erstellt werden, unabhängig von der Systemarchitektur. Innerhalb des Datenglossars werden sämtliche Definitionen von Kennzahlen und deren Ausprägungen gesammelt. Data Lineage ist der Prozess der Visualisierung des Ursprungs der Daten und der anschließenden Verwendung. Dadurch können Schnittstellen und Auswirkungen bei Datenanpassungen nachvollzogen werden.

Durch die übergreifende Definition der verschiedenen Kennzahlen sowie der transparenten Datenhistorie können Reports direkt von Mitarbeitenden der Fachabteilungen erstellt und individualisiert werden. Zusätzlich können auch weitergehende AI-Lösungen leichter implementiert werden. Diese können später dazu genutzt werden, um Geschäftsprozesse effizienter abuarbeiten oder aber auch schnellere und bessere Entscheidungen zu treffen.

Abb. 6 – Systemarchitektur mit einem zentralen Data Warehouse

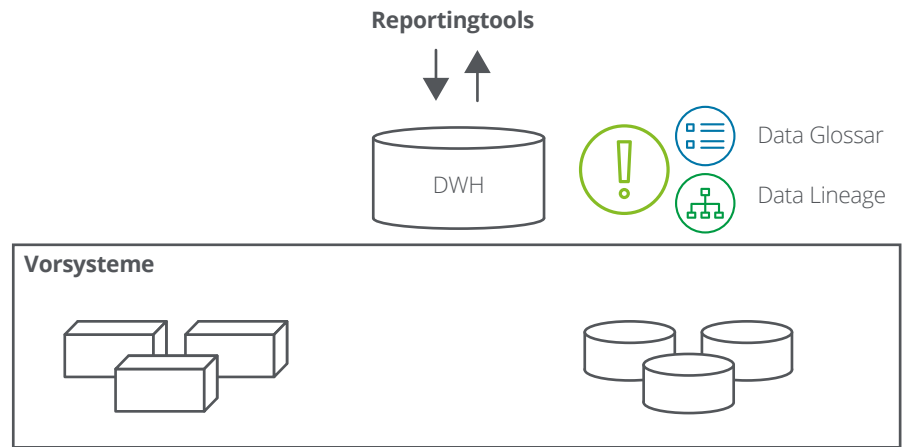


Abb. 7 – Systemarchitektur mit mehreren Data Warehouses

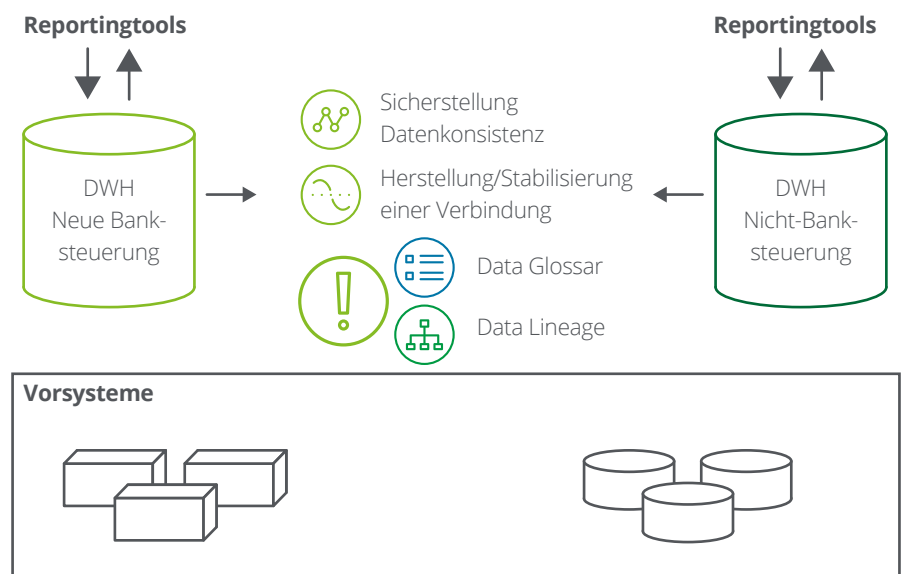


Abb. 8 - Vorgehensmodell bei der Implementierung



Im dritten und damit letzten Schritt des Implementierungsprozesses ist es essenziell, das am besten passende BI-Tool auszuwählen. Die technischen Neuerungen in Form dieser Tools sind unabdingbar für die neue Banksteuerung. Der Trend geht hier klar hin zum Self-Service BI. Dabei handelt es sich um moderne Tools, die es Anwendern ermöglichen, ohne tiefgehendes IT-Spezialwissen Daten zu analysieren und mit der Hilfe professioneller Datenvisualisierungen Dashboards und Berichte zu erstellen. Dadurch können viele Reports, die zuvor aufwendig von der IT erstellt wurden, auch von weniger IT-affinen Anwendern anforderungsspezifisch generiert werden. Lediglich sehr komplexe Berichte müssten weiterhin von der IT erteilt werden. Für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung sind mehrere Schritte durchzuführen, beginnend mit der Bewertung der Systemarchitektur und der Auswahl des optimalen Tools über die Implementierung und die nachhaltige Verankerung im Unternehmen.

Für die Nutzung von BI-Tools gibt es unterschiedliche Architekturszenarien. Zum einen können BI-Tools rein als Reportinglösung genutzt werden, zum anderen können sie neben Datenanalysen auch Planungen bzw. Simulationen ermöglichen. Um hier eine Entscheidung für ein geeignetes Tool treffen zu können, ist es sinnvoll, verschiedene Kriterien näher zu analysieren. Die in Abbildung 9 dargestellten Kriterien können dabei zur Einwertung herangezogen werden.

Durch Self-Service BI-Tools können auch ohne tiefgehendes IT-Spezialwissen Daten analysiert und Dashboards/Berichte erstellt werden.

Die Kriterien bei der Wahl und die Anforderungen an das Tool sind dabei individuell nach dem geplanten Einsatz und den gegebenen Voraussetzungen zu betrachten. Werden besonders umfangreiche Datenmengen verarbeitet, muss auf die Verarbeitungsgeschwindigkeit geachtet werden. Hierbei sind auch Themen zum Dateninput sowie -output zu berücksichtigen, u.a. ob Daten in Real-Time verarbeitet und Reports automatisiert erstellt werden sollen. Zudem müssen die Anforderungen an die Reports definiert werden, bspw. wie granular Daten ausgewertet werden sollen.

Die verschiedenen Analytics-Tools sind alle sehr ähnlich und unterscheiden sich meist nur im Detail. Um eine geeignete Entscheidung treffen zu können, ist es daher besonders wichtig, nicht nur die Tools isoliert zu betrachten, sondern die ganze Zielarchitektur zu analysieren.

Sobald die Entscheidung über das Reportingtool und die Zielarchitektur getroffen wurde, kann das ausgewählte Tool implementiert und die Datenintegration vorgenommen werden. Um bei der Implementierung Kosten einzusparen, kann zudem über Outsourcingmöglichkeiten nachgedacht werden.

Eine weitere Rolle spielt die Akzeptanz der Mitarbeiter für das BI-Tool. Um diese zu gewinnen, ist es wichtig das BI-Tool im Rahmen von interaktiven Schulungen einzuführen. Es empfiehlt sich von Anfang an bankinterne Multiplikatoren mit einzubinden.

Abb. 9 – Kriterien bei der Wahl der richtigen Reportinglösung



Deloitte als starker Partner

Für eine erfolgreiche Implementierung ist die enge Zusammenarbeit von technischen und fachlichen Experten notwendig, um die neue Reportingwelt sukzessive und agil aufbauen zu können. In diesem Zusammenhang gilt es zunächst, Reportingprototypen zu erstellen und ein standardisiertes Vorgehen für die Umsetzung aller weiteren Reports aufzubauen. Dabei muss u.a. geklärt werden, wie die Anforderungen je Report an die technischen Entwickler ausgestaltet sein müssen. Es müssen eine einheitliche Vorgabe der Anforderungen sowie des Layouts und ein standardisiertes Testvorgehen inkl. Abnahmen bestimmt werden. Des Weiteren ist zu definieren, wer die entsprechenden Reports in den BI-Tools erstellt. Nach den ersten Prototypen können dann die gesammelten Erfahrungen für die Umsetzung aller weiteren Reports genutzt werden, um langfristig die Vorteile der integrierten und neuen Banksteuerung vollumfänglich nutzen zu können.

In der Vergangenheit haben wir bereits zahlreiche IT-Transformationen im Bankenumfeld begleitet. In diesem Rahmen haben wir Reportingtools eingeführt und fachübergreifende Dashboards für unsere Kunden erstellt. Aufgrund der stetigen Änderungen der Toolfunktionen bewerten unsere Kompetenzcenter die in der Praxis gängigen Reportingtools (z.B. Tableau, SAP Analytics Cloud, Power BI) kontinuierlich neu.

Bzgl. fachlicher Fragestellungen stehen wir im ständigen Austausch mit unseren Experten aus der Wirtschaftsprüfung sowie den Aufsichtsorganen.

Gerne stehen wir Ihnen daher bei Ihrem Projekt mit folgendem Angebot zur Seite:

- Unterstützung bei der Definition einer effizienten Reportingstruktur durch Aufnahme eines Ist-Reportinginventars sowie die Ableitung des Zielbildes
- Unterstützung bei der Analyse der Systemarchitektur mit anschließender Optimierung des Datenhaushalts zur Sicherstellung der Datenkonsistenz
- Unterstützung bei der Auswahl eines geeigneten Tools zur Datenauswertung, dessen Implementierung sowie der Erstellung von Dashboards

Kontakte



Norbert Dasenbrook

Partner

Tel: +49 40 32080 487

ndasenbrook@deloitte.de



Tilmann Bolze

Director

Tel: +49 30 25468 325

tbolze@deloitte.de



Henning Kühne

Director

Tel: +49 511 3023 3103

hekuehne@deloitte.de



Andrea Leue

Director

Tel: +49 151 58003474

aleue@deloitte.de



Sebastian Bienert

Senior Manager

Tel: +49 511 30233 243

sbienert@deloitte.de



Simone Betz

Specialist Lead

Tel: +49 89 29036 7906

sibetz@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.