



## Strategie und Verwirklichung synchronisiert Von der reaktiven zur proaktiven Organisationssteuerung

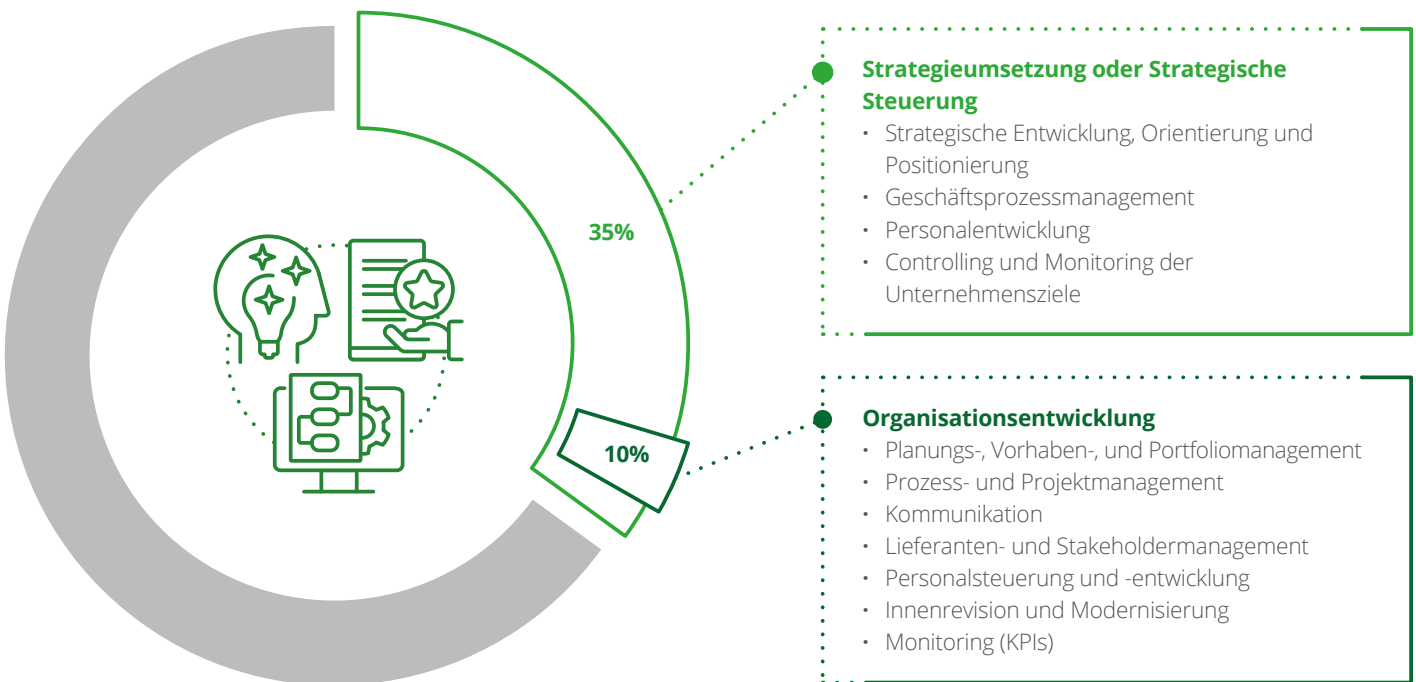
In einem sich ständig ändernden Umfeld sind demografischer Wandel, Anspruchshaltung an Digitalfähigkeit und Nachhaltigkeit sowie ständige Ressourcenknappheit wesentliche Beschleuniger für einen effektiven Leistungs- und Umsetzungsbedarf in der Organisationsentwicklung. Die heutige Welt ist geprägt von Ungewissheit und Komplexität und erfordert einen ent-

sprechenden Balanceakt, um sowohl den langfristigen Organisationszielen als auch Ad-hoc Themen im öffentlichen Sektor gerecht zu werden. Daher ist der Bedarf im öffentlichen Bereich groß, eine Einheit mit dem Fokus auf Organisationsentwicklung als Teil der Strategieumsetzung zu etablieren, um insbesondere diese Themen zu synchronisieren und zu vereinigen. ➔

Unsere Untersuchung von 100 öffentlichen Organisationen<sup>1</sup> hinsichtlich einer Stabsstelle für die Bereiche Organisationsentwicklung, Strategieumsetzung oder strategische Steuerung ergibt, dass 35 Prozent dieser Einrichtungen über derartige Abteilungen verfügen. In rund 10 Prozent dieser Fälle ist die Organisationsentwicklung bereits als entsprechende Einheit implementiert. Ergänzt wurde die Online-Recherche anhand von Einzelgesprächen und Workshops mit Führungskräften in diversen untersuchten Organisationen mit Schnittstellen zur Organisationsentwicklung.

Eine Organisation ohne eine Stelle für Organisationsentwicklung versäumt es, proaktiv die Fähigkeiten und Innovationskraft in der Organisation zu bündeln und verharret reaktiv der Ausrichtung an externe Anforderungen.

**Abb. 1 – Quantitative Auswertung Organisationsentwicklung in Bundesoberbehörden, Bundesanstalten und Rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts (Stand Januar 2024)**



Organisationsentwicklung bezeichnet die Realisierung von Organisationsstrategien auf der Basis von Zielen und Anforderungen über Zeit.

Das Hauptziel besteht dabei darin, intern fokussierte Erfolgspotenziale so zu verwirklichen, dass regulatorische Vorgaben unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen optimal geplant und umgesetzt werden.

#### **Festgestellte Fokusaspekte in untersuchten Organisationseinheiten**

Das Ergebnis verdeutlicht, dass die abgedeckten Inhalte in den analysierten Organisationsabteilungen für Organisationsentwicklung, Strategieumsetzung oder strategische Steuerung vielfältig sind. Zudem sind solche Abteilungen innerhalb der Strukturen verschieden positioniert. Während in einigen Organisationen eine zentrale Stabsstelle auf Führungsebene mit diesen Inhalten betraut ist, fällt bei anderen die Zuständigkeit in den Verantwortungsbereich einer übergreifenden Abteilung oder eines Referats.

Es zeigt sich, dass die untersuchten Organisationen mit eigens eingerichteten Abteilungen für Strategieumsetzung oder strategische Steuerung eine Bandbreite an Aufgabenbereichen abdecken, die je nach Organisation variieren. Zu diesen Bereichen gehören strategische Entwicklung und Ausrichtung, Positionierung, Geschäftsprozessmanagement, Controlling, das Monitoring von Organisationszielen sowie Aspekte der Personalentwicklung.

Organisationen mit einer Abteilung für Organisationsentwicklung decken hinsichtlich ihrer Aufgabengebiete in der Regel ein umfassenderes Spektrum ab. Neben

den zuvor aufgeführten Elementen der strategischen Steuerung und Strategieumsetzung gehören dazu Projektportfoliomanagement, Innenrevision, Modernisierung, digitales Prozessmanagement und zentrales Projektmanagement. Darüber hinaus sind die Elemente Kommunikation, Lieferanten- oder Stakeholdermanagement sowie Personalsteuerung und -entwicklung in den Aufgabenbereichen der Organisationsentwicklungseinheiten verortet. Das Nachhalten der Ergebnisse durch steuerungsrelevante Leistungsindikatoren bzw. Kennzahlen findet sich ebenfalls wieder.

Die Unterschiede zwischen den ermittelten Inhalten und Auslegungen zur Organisationsentwicklung und Strategieumsetzung in den verschiedenen untersuchten öffentlichen Organisationen offenbaren verschiedene Ansatzpunkte zur Realisierung von Erfolgspotenzial.

In einem Bereich, wo Interessenvertretung, Ausgleich und Unstetigkeit die Strategiegrundsätze diktieren, gilt es, Erfolgsfaktoren so zu nutzen, dass sich trotz komplexer und dynamischer Rahmenbedingungen Strategien erfolgreich entwickeln und umsetzen lassen. Für öffentliche Organisationen ergeben sich für eine nachhaltige Strategieumsetzung folgende Wege zur Realisierung von Erfolgspotenzial.



## Wege zur Realisierung von Erfolgspotenzial in der Organisationsentwicklung

### I. Vision und Führung

Während eine Vision die Orientierungs- und Zielrichtung stellt, ist Führung die Einordnung ihres Wirkens. Gemeinsam liefern sie die Basis für eine effektive Strategieausübung.<sup>2</sup> Im Fokus stehen dabei die Übersetzung der Strategie und die Kommunikation seitens der Führungsebene entlang der Organisationshierarchie, um Mitarbeitenden die strategischen Vorhaben verständlich zu vermitteln.

Dies erhöht in den Projektteams und Abteilungen das Bewusstsein für gesetzte Ziele und fördert zugleich die Zusammenarbeit, den Informationsaustausch und dadurch die Fokussierung auf zu erreichende Ergebnisse.

### II. Partizipative Planung

In der Planung der Strategierealisierung verbirgt sich weiteres Erfolgspotenzial, da diese es ermöglicht, die Ressourcen auf die wichtigsten Zielprioritäten zu konzentrieren. Eine partizipative Planung hilft Beteiligten dabei, Perspektive, Prioritäten, individuelle Rollen und Verantwortungsverhältnisse zu verstehen.<sup>3</sup> Dies steigert Autonomie, Engagement und Innovation, da geleistete Arbeit als klarer Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen erkannt wird.

### III. Effektives Ressourcenmanagement

Die klare Zuweisung von Mitarbeitenden, Technologie und Finanzen auf der Basis von strategischen Prioritäten hilft, Ressourcen gezielt für Initiativen und Aufgaben zu nutzen, die vollumfänglich den strategischen Zielen untergeordnet sind.<sup>4</sup> Speziell beim Personal ermöglicht effektives Ressourcenmanagement ein Überwinden von funktionalem Silodenken und schafft Agilität und eine effektive Auslastung durch das Einsetzen benötigter Fähigkeiten zur richtigen Zeit für die richtigen Aufgaben.

### IV. Standardisierung

In der Durchführung von Organisationsstrategien tragen Standards dazu bei, sicherzustellen, dass alle Ziele auf konsistente, effiziente und transparente Weise erreicht werden. Neben der Wiederverwendung bewährter Methoden und Best Practices verringern wiederkehrende Richtlinien und Normen Missverständnisse und ermöglichen durch einheitliches Verständnis den Fokus auf Qualität. Zusätzlich bieten Standards die Chance, Arbeitsabläufe so zu strukturieren, dass Aufwände reduziert, Effizienz gesteigert und Konsistenz verbessert werden.<sup>5</sup>

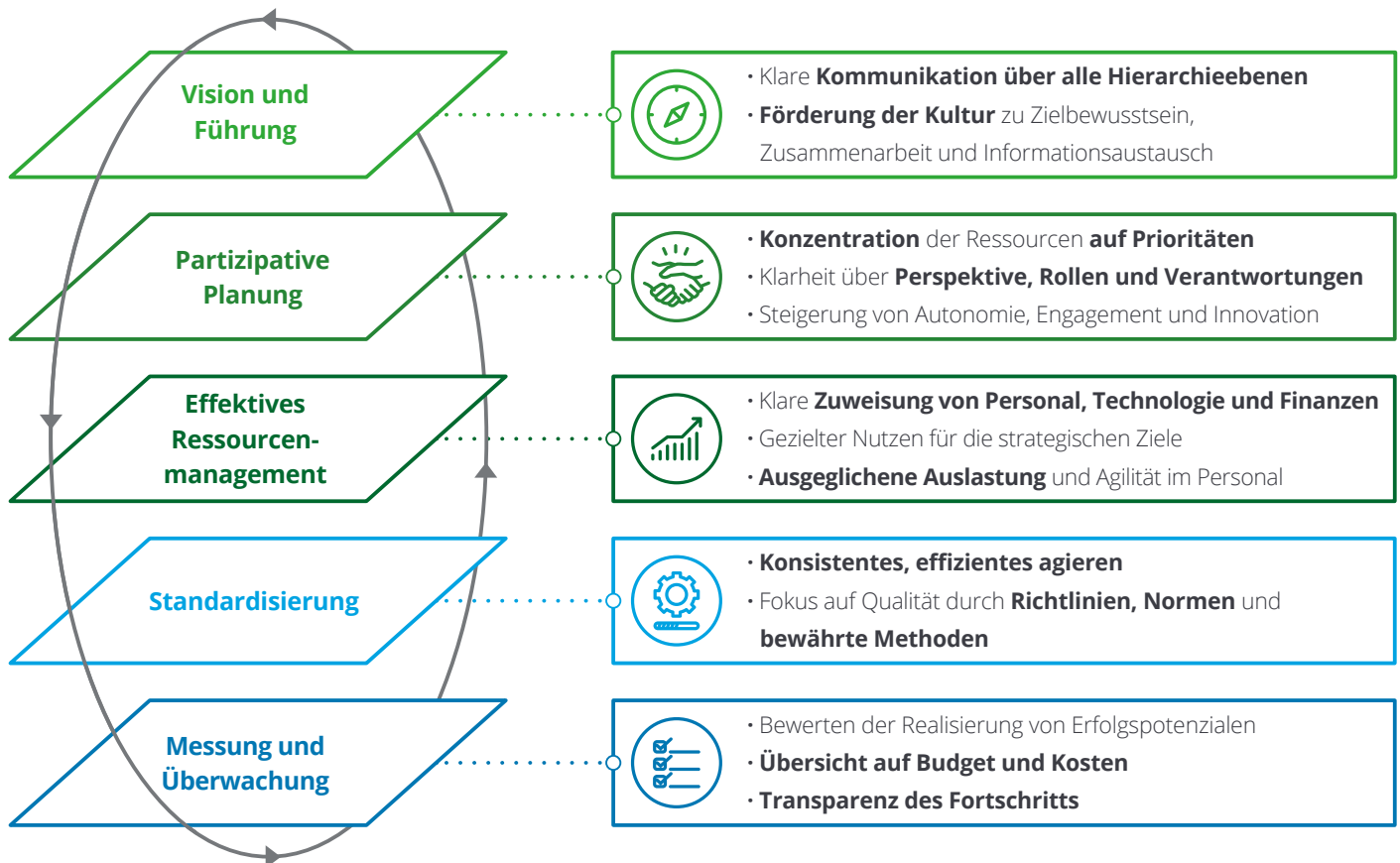
### V. Messung und Überwachung

Messbare Kriterien bewerten die Realisierung von Erfolgspotenzialen und ermöglichen es, Fortschritte zu verfolgen, fundierte Entscheidungen zu treffen und dadurch die Effizienz zu steigern.<sup>6</sup> Identifizierung, Erfassung und Kommunikation von Leistungskennzahlen oder Metriken gewährleisten dabei kontinuierliche Transparenz entlang der Umsetzung von Organisationsstrategien.

„Ein Planungsprozess ist wichtig. Aber nur durch Priorisierung – und das heißt auch durch Weglassen von Aufgaben – kann fokussiert werden und erst dann kann die Strategie ihre volle Wirkung entfalten beziehungsweise zum Leben erweckt werden.“

**Referatsleiter Organisationssteuerung,  
Bundesamtes für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH)**

Abb. 2 - Wege zur Realisierung von Erfolgspotenzialen durch Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Strategierealisierung



Eine erfolgreiche Organisationsentwicklung erfordert, wie in Abbildung 2 dargestellt, das ganzheitliche Zusammenspiel der genannten Erfolgsfaktoren, um Strategien erfolgreich und nachhaltig in einer Organisation umzusetzen. Eine dedizierte Stelle kann dabei als entscheidender Hebel zum Erfolg fungieren. Zum einen bietet sie einen Überblick darüber, welche bestehenden Strukturen in der aktuellen Durchführung

von Strategien bereits erfolgreich sind, und zum anderen unterstützt die Stelle bei der Identifizierung von Defiziten in der Organisationsentwicklung. Die Aufgabe für Führungskräfte innerhalb dieser Stelle ist es, bestehende Lücken zu schließen und Strukturen weiterzuentwickeln, um die Organisation auf bestehende und immer neue Anforderungen auszurichten.

Das Nutzenverständnis für die Organisationsentwicklung ist grundsätzlich im öffentlichen Bereich angekommen. Die Herausforderung liegt vor allem in der Verortung und dem Aufbau einer Stelle für Organisationsentwicklung für ein Aufbrechen der über Jahre eingefahrenen Strukturen, um das volle Potenzial der öffentlichen Organisation in der Strategierealisierung auszuschöpfen.

„Erfolgsfaktoren gesammelt, praktikabel und kontinuierlich in den Organisationsalltag zu integrieren ist der Schlüssel zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung“

Abteilungsleitung, Finanzbehörde Hamburg (FHH)



### Organisationsentwicklung anhand von Strategischem Portfoliomanagement (SPM)

Ein Lösungsansatz für die nachhaltige Strategierealisierung und Organisationsentwicklung bietet das Strategische Portfoliomanagement (SPM). Eine vereinigte Verwaltungsstelle für alle Programme und Projekte der Organisation dient dabei nicht nur als Organ, um strategische Ziele zu erreichen, sondern bietet zugleich die Grundlage zur Komplexitätsreduktion und zielt auf die Verwirklichung von Erfolgspotenzialen ab. Zu dem ermöglicht es Führungskräften eine bessere strategische Ausrichtung.

Jede öffentliche Organisation – ungeachtet, ob Behörde, Anstalt oder rechtsfähige Körperschaft – hat ihre eigenen Ziele und entwickelt zu deren Erreichung entsprechende Strategien. Die Etablierung einer Stelle für Organisationsentwicklung, um die Strategieprozesse kontinuierlich voranzutreiben, entscheidend zu begleiten und erfolgreich ans Ziel zu bringen, bietet eine Vielzahl an Vorteilen.

So ermöglicht eine dedizierte Strategieeinheit den Fokus auf die Realisierung von Vision und Strategie und bietet Transparenz in ihrer Realisierung durch eine kontinuierliche Fortschrittsmessung anhand von Kennzahlen und Metriken. Zusätzlich hilft eine vereinigende Stelle dabei, die organisationsinterne Kommunikation über alle Hierarchieebenen innerhalb der Organisation zu verbessern, und schafft einen Informationsaustausch, der es ermöglicht, Effizienz, Eigenverantwortung und Produktivität deutlich zu steigern.<sup>7</sup>

Wachsen die verschiedenen Anforderungen oder kommen neue hinzu, kann der Aufbau einer dedizierten Stelle für Organisationsentwicklung anhand von SPM entsprechend ein Hebel sein, Aufgaben und zugehörige Ressourcen innerhalb der Organisation zentral zu koordinieren, um zu erreichende Ziele zu verwirklichen.<sup>8</sup>



„Eine Stabstelle für Strategie in der Organisationsleitung hat eine übergreifende Verantwortung, um Vorhaben zielorientiert zu steuern“

**Leitungsstab, Bundesnetzagentur (BNetzA)**

**Strategisches Portfoliomanagement – SPM**

Strategisches Portfoliomanagement (SPM) bietet ein Grundgerüst, um laufende Programme, Projekte und Initiativen zu priorisieren und zu steuern. SPM dient dabei nicht per se der Durchführung der Programme und Projekte, sondern verfolgt vielmehr das Ziel, ein Projektportfolio zu bilden, welches aus gezielt gewählten Projekten besteht, und diese zu überwachen. Kernziel dabei ist die Minimierung konkurrierender Projekte mit gleichen oder ähnlichen Zielen und damit verbunden die Nutzenmaximierung von Ressourcenkapazitäten, das Senken von Kosten sowie das stetige und nachhaltige Verbessern der Projektarbeit, um messbare Ergebnisse zu erzielen.<sup>9</sup>

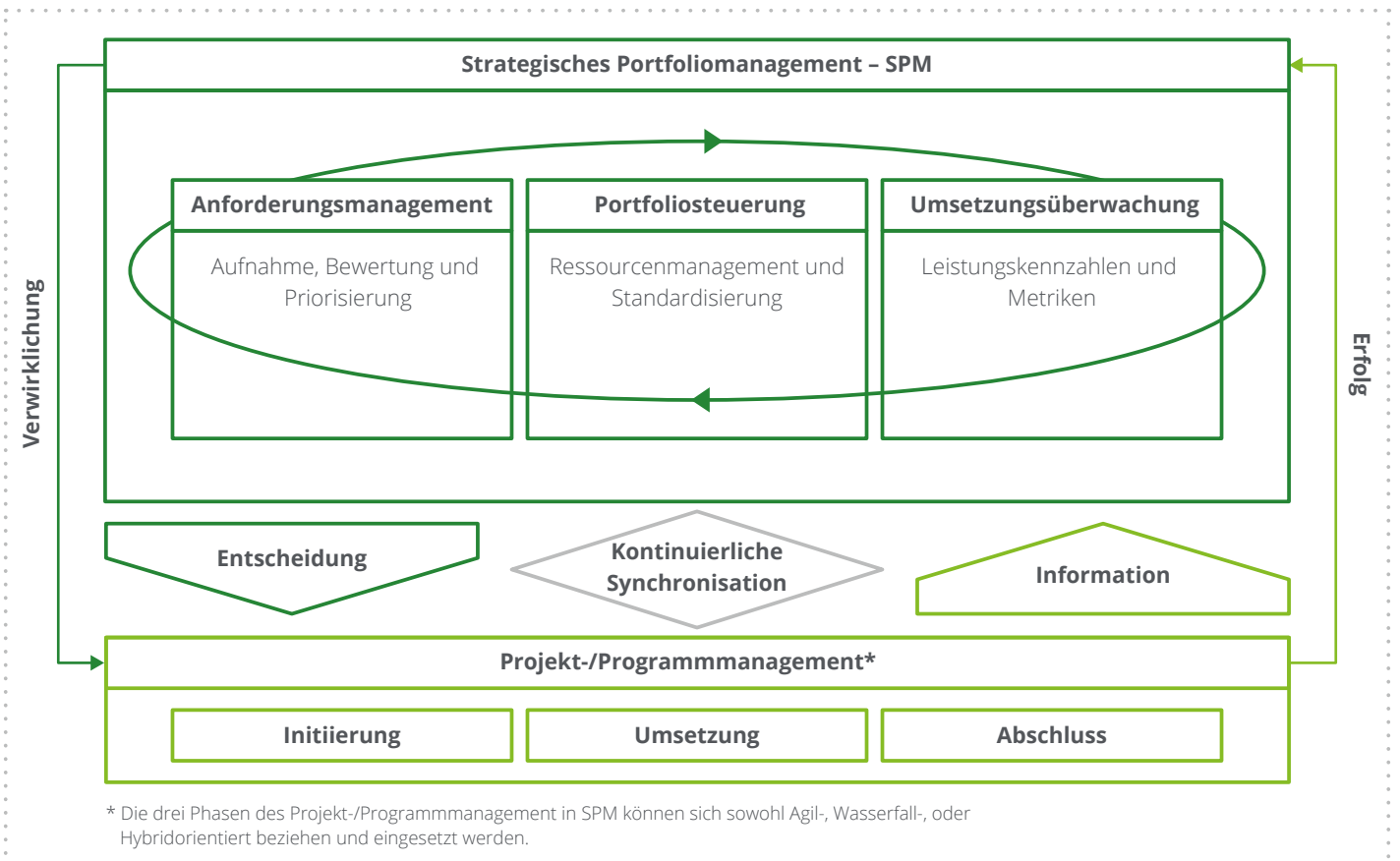
Das strategische Portfoliomanagement unterstützt und zentralisiert fortlaufend alle anfallenden Projekte und ist somit vorteilhaft für die Organisation, solange ein aktives Projektportfolio existiert und laufende oder neue Vorhaben geplant und umgesetzt werden.<sup>9</sup>

Ungeachtet stetig neuer und sich entwickelnder Strategien, Anforderungen oder Vorgaben überwindet das Grundgerüst des SPM funktionales Silodenken und schafft organisationsweit eine Grundlage für Entscheidungen und die Überwachung von

Programmen und Projekten. Unabhängig davon, wie eine Organisation Prozesse, Methoden oder Verfahren gestaltet, gilt immer der Fokus der Entwicklung und Verwirklichung der Organisationsstrategie und der damit zusammenhängenden Optimierung der Nutzung von Ressourcen.<sup>10</sup>

Angelehnt an die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Strategierealisierung bieten die drei folgenden SPM-Bausteine eine Grundlage für Entscheidungen zur bestmöglichen Realisierung von Erfolgspotenzial hin zu einer nachhaltigen Organisationsentwicklung.

**Abb. 3 – Grundgerüst für das Strategische Portfoliomanagement**



### 1. Anforderungsmanagement

Für eine erfolgreiche Übersetzung von Strategien in die Praxis gilt es, die Anforderungen für eine Komponente, die zur Fertigstellung einer Funktion oder eines Produkts implementiert werden muss, aufzunehmen und den daraus resultierenden Mehrwert, die Kosten und Abhängigkeiten zu identifizieren und zu bewerten. Dadurch wird es möglich, Anforderungen zu priorisieren, über alle Hierarchieebenen zu kommunizieren sowie bei Bedarf bestimmte Anforderungen auszusortieren.<sup>11</sup>

Ziel des Anforderungsmanagements ist es zudem sicherzustellen, dass die endgültigen Projektergebnisse den Anforderungen der Vision und den strategischen Vorgaben so entsprechen, dass ein Rahmen für erfolgreiche Führung und gleichzeitig für Messbarkeit gesetzt ist. Bedingung dafür ist, dass die Anforderungen konkret und klar formuliert und so beschrieben sind, dass deren Machbarkeit gewährleistet ist. Dies ermöglicht es, das Bewusstsein und den Fokus der Organisation auf die Ziele auszurichten.

### 2. Portfoliosteuerung

Nach Einordnung und Priorisierung von Anforderungen aus neuen oder angepassten Strategien und Initiativen liegt in der Portfoliosteuerung die operative Überwachung der Realisierung priorisierter Anforderungen. Das Portfolio umfasst dabei die Gesamtheit aller Programme und Projekte in einer Organisation. In diesem Rahmen legt das SPM den Schwerpunkt sowohl auf die Planung und kontinuierliche Steuerung des Gesamtportfolios als auch auf die fortlaufende Bewertung der Leistung der Programme und Projekte innerhalb des

„Eine Organisation, die sich Prozessorientiert ausrichtet, ermöglicht auch in Linientätigkeiten horizontal durch die Organisation zu steuern“

### Abteilungsleitung, Bundesanstalt für den Digitalfunk der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben (BDBOS)

Portfolios. Ein wichtiger Faktor dafür sind stringente Richtlinien und Normen. Das Zurückgreifen auf bereits funktionierende Methoden und Erfahrungswerte fördert eine effiziente Zielerreichung und setzt dabei den Fokus auf Qualität. Standardisierung reduziert zudem die Möglichkeit für Missverständnisse.<sup>9</sup>

In der Umsetzungsplanung werden Programme und Projekte im Portfolio nach Priorität festgelegt und entsprechend mit relevanten Ressourcen, Rollen und Verantwortungsverhältnissen versehen. Eine regelmäßige Neubewertung der Prioritäten stellt sicher, dass Ressourcen optimal genutzt werden und ihr Einsatz den höchsten Bedarfen der Organisation gemäß der definierten Strategie entsprechen. Durch diesen kontinuierlichen Prozess auf Basis von vorgegebenen Leistungskennzahlen und Metriken kann somit jederzeit das transparente Projektportfolio flexibel auf sich ändernde Anforderungen und Regularien angepasst werden. Das SPM fungiert somit als dynamischer, transparenter Prozess zur Sicherung zu erzielender Erfolge entlang der Umsetzung von Organisationsstrategien.

### 3. Umsetzungsüberwachung

Während es in der Portfoliosteuerung darum geht zu entscheiden, welche Pro-

gramme und Projekte überhaupt realisiert werden sollen und welche Rollen und Ressourcen wann an ihnen arbeiten, geht es im Projektmanagement darum, die Anforderungen tatsächlich umzusetzen.

Die Umsetzungsüberwachung umfasst dabei die regelmäßige Erhebung und Analyse von Statusinformationen und Kennzahlen für die einzelnen Portfoliobestandteile sowie eine fortlaufende Bewertung und Verwaltung von Ressourcen und Fortschritten im Projektportfolio.

Um die Leistung auf Einzel- und Gesamtebene des Projektportfolios zu bewerten, bedarf es eines kontinuierlichen Überblicks des Fortschritts einzelner Projekte. Die Umsetzungsüberwachung bietet im SPM dabei die Schnittstelle zur Bewertung des aktuellen Status anhand tatsächlich gelieferter Ergebnisse und sichert dadurch den Erfolg der Strategierealisierung. Kontinuierliche Messung und Überwachung, anhand von Kennzahlen und Metriken, ungeachtet ob nach Agilem- oder Wasserfallverfahren, bieten dabei auf Portfolio-Ebene die notwendige Transparenz für eine fortlaufende Planung und Koordination, um Vorgaben und Anforderungen erfolgreich zu bewerkstelligen.<sup>9</sup>

Abb. 4 – Kennzahlen und Metriken zur Überwachung von Fortschritt, Umfang, Qualität und Budget verglichen zwischen Wasserfall - oder Agilem Verfahren

	Fortschritt	Umfang	Einsatz	Budget
<b>Wasserfall Leistungskennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Status der Fertigstellung von Meilensteinen und wichtigen Zielen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geplanter Scope vs. Änderungsanträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geplante vs. tatsächliche Stunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan vs. Ist</li> <li>ROI</li> </ul>
<b>Agile Kennzahlen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umgesetzte Story Points – Sprint Burn Down (Zeit vs. Restaufwand)</li> <li>Prozent Abnahme Userstories</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produkt Backlog – Epic und Release Burn Down</li> <li>Prozent Epic Abnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprint Geschwindigkeit (Plan vs. Ist)</li> <li>Produkt Qualität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan vs. Ist</li> <li>ROI</li> </ul>



### Grundlage für die erfolgreiche Strategierealisierung

Auf Basis der Ergebnisse unserer Analyse stellen wir fest, dass Organisationen eine Grundlage schaffen müssen, um ihre Fähigkeiten und Innovationskraft gezielt synchronisieren und steuern zu können. Nur so kann eine erfolgreiche Strategierealisierung entlang der sich stetig weiterentwickelnden internen und externen Anforderungen gewährleistet werden.

Die drei SPM-Bausteine Anforderungsmanagement, Portfoliosteuerung und Umsetzungsüberwachung bieten dabei für die Verwirklichung von Erfolgspotenzialen ein mögliches Grundgerüst.

Unsere Erfahrung und Expertise in Aufbau, Implementierung und der effizienten Nutzung von SPM fokussiert sich auf die grundlegenden Erfolgsfaktoren: Vision und Führung, partizipative Planung, effektives Ressourcenmanagement, Standardisierung sowie Messung und Überwachung.

Damit können wir gemeinsam mit Organisationen im öffentlichen Sektor eine Grundlage für die Generierung von Mehrwert und somit einhergehenden Erfolgen der nachhaltigen Organisationsentwicklung schaffen.



# Quellen

01. Bund.de: Service Online, [Behörden und Institutionen des Bundes](#), zuletzt abgerufen am 14.2.2024.
02. Business-wissen.de (2023): Führung – Unternehmensvision als Führungsinstrument nutzen, [Unternehmensvision als Führungsinstrument nutzen](#), zuletzt abgerufen am 12.2.2024.
03. BWL-Lexikon.de: Partizipativer Führungsstil, [Partizipativer Führungsstil](#), zuletzt abgerufen am 5.3.2024.
04. Handelsblatt (2023): Ressourcenmanagement mit integrierter Software optimieren, [Ressourcenmanagement optimieren](#), zuletzt abgerufen am 5.3.2024.
05. FASTERCapital (2023): Standardisierung im Projektmanagement – Sicherstellung einer erfolgreichen Lieferung, [Standardisierung im Projektmanagement – Sicherstellung einer erfolgreichen Lieferung](#), zuletzt abgerufen am 5.3.2024.
06. Tableau from Salesforce: Was KPIs sind und wie man sie erfolgreich nutzt, [Key Performance Indicators \(KPI\): Wie man sie erfolgreich nutzt](#), zuletzt abgerufen am 5.3.2024.
07. Beck Management Consulting GmbH (2020): Wie Unternehmen die Lücke zwischen strategischer Planung und Umsetzung schließen können, [Wie Unternehmen die Lücke zwischen strategischer Planung und Umsetzung schließen können](#), zuletzt abgerufen am 5.3.2024.
08. Verstehen Sie Projekte? Die Herausforderung, eine einheitliche Projektmanagementsprache in der öffentlichen Verwaltung zu etablieren; Bundesverwaltungsamt (BVA) Kompetenzzentrum (Groß-)Projektmanagement (CC GroßPM) (2021).
09. Portfoliomanagement, Das ganzheitliche Projektmanagementsystem für die öffentliche Verwaltung; Bundesverwaltungsamt (BVA) – PMflex-Portfoliomanagement-Leitfaden Version 1.01 | Juni 2023, erstellt auf Grundlage des PM<sup>2</sup> Portfolio Management Guide 1.5 der Europäischen Kommission (2023).
10. Deloitte Perspectives: Agile and project portfolio management (PPM); Deloitte Consulting LLP (2017).
11. Deloitte Perspectives: Project Portfolio Management (PPM) in a digital world; Deloitte Consulting LLP (2020).

# Ihre Ansprechpartner

**Felix Dinnessen**

Partner  
Government & Public Services  
Tel: +49 221 8772 3721  
fdinnessen@deloitte.de

**Steven Janiec**

Director  
Government & Public Services  
Tel: +49 30 25468 2883  
sjaniec@deloitte.de

**Alexander D. M. Swagemakers**

Manager  
Government & Public Services  
Tel: +49 40 32080 1584  
aswagemakers@deloitte.de

**Jeff Kwarteng Jacobsen**

Manager  
Government & Public Services  
Tel: +49 30 2546 81984  
jefjacobsen@deloitte.de

**Rebecca Gaab**

Consultant  
Customer & Marketing  
Tel: +49 30 25468 4577  
rgaab@deloitte.de

**Benedikt Wander**

Consultant  
Customer & Marketing  
Tel: +49 30 25468 5078  
bewander@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](http://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 Mitarbeitenden 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 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de).

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 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.