



**Verkaufsstrategien der Zukunft –**

Neurowissenschaften erklären  
unbewusstes Kaufverhalten von Kunden



Verkaufsstrategien der Zukunft	04
Lernen Sie, wie Ladendesign und In-Store-Marketing das Einkaufserlebnis und -verhalten beeinflussen	06
Umsatzmaximierung durch Identifizierung der erfolgversprechendsten Strategie für Preispromotionen	10
Behalten Sie Unterschiede zwischen den Kunden im Blick, um die Verkaufsstrategie an die gewünschte Zielgruppe anzupassen	14
Neurowissenschaften sind essenziell, um sowohl das bewusste als auch das unbewusste Kaufverhalten besser zu verstehen	16
Quellen	17
Kontakt	18

# Verkaufsstrategien der Zukunft

Neurowissenschaften erklären unbewusstes Kaufverhalten  
von Kunden und identifizieren die ideale Strategie für  
Preispromotionen und In-Store-Marketing



**Stellen Sie sich vor, dass Kunden in Ihrem Geschäft In-Store-Marketing als wertvolle Informationsquelle und Orientierung wahrnehmen. Stellen Sie sich vor, dass Ihre Kunden die optimale Preispromotion nutzen, die nicht nur für den jeweiligen Kunden besonders effektiv ist, sondern auch für Sie den größten Profit erzielt. – Das Deloitte Neuroscience Institute erweckt diese Vorstellungen mithilfe fortschrittlicher, neurowissenschaftlicher Technologien zum Leben, um optimale Einkaufserfahrungen zu schaffen und die Kundenzufriedenheit sowie den Umsatz direkt zu erhöhen.**

Einblicke in das menschliche Verhalten und in Entscheidungsfindungsprozesse der Kunden sind der Schlüssel zum Erfolg im Einzelhandel. Es ist zwingend notwendig, die Wahrnehmung von Ladendesign, In-Store-Marketing und Preispromotionen zu verstehen, um sich im starken Wettbewerb durchzusetzen. Dabei existieren verschiedene moderne und traditionelle Möglichkeiten, um diese Informationen zu sammeln. Klassische Methoden wie Interviews bergen das Risiko, dass die Ergebnisse bewusst oder unbewusst beeinflusst werden. Dies kann beispielsweise dann auftreten, wenn befragte Personen dazu tendieren, sozial akzeptierte Antworten zu geben. Solche Verzerrungen können die Datenqualität beeinflussen und die Wirksamkeit der daraus abgeleiteten Handlungen begrenzen. Moderne neurowissenschaftliche Methoden auf der anderen Seite geben einen besseren Einblick in Entscheidungsprozesse und sind weniger anfällig für Beeinflussungen oder persönliche Tendenzen (Knutson, 2007; Berns & Moore, 2012; Falk et al., 2012). Neurowissenschaften erlauben die Untersuchung von realem Kundenverhalten, ohne dabei die Customer Journey zu stören (Briesemeister, 2016). Daher bieten Neurowissenschaften wertvolle Einblicke, die über klassische Methoden hinausgehen. Sie können genutzt werden, um Informationen über Motivation, Wahrnehmung und Zufriedenheit von Kunden zu liefern.

Die Anwendung etablierter, neurowissenschaftlicher Methoden wie Elektroenzephalografie (EEG) und Eye Tracking erlaubt es, zusätzliche Informationen, die über die bewusste Kundenwahrnehmung hinausgehen, zu gewinnen. Weltweit führende Unternehmen wie Google, Microsoft oder Daimler haben neurowissenschaftliche Methoden bereits mit großem Erfolg in ihr Geschäft integriert (Sahu & Sin, 2013). Daher ist es nachvollziehbar, dass sich immer mehr Unternehmen überlegen, neurowissenschaftliche Methoden für die Optimierung ihrer Unternehmensstrategie zu nutzen.

Das Deloitte Neuroscience Institute kooperierte mit einem großen Unterhaltungselektronikmarkt, um in zwei unabhängigen Modulen die Kundenwahrnehmung des Ladendesigns und der Preispromotionen zu untersuchen. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit wurden sowohl optimale Marketingmaßnahmen als auch die effektivsten Preispromotionen identifiziert. Die Implementierung der Ergebnisse führte zu erhöhter Kundenzufriedenheit und steigenden Umsätzen. Die Erkenntnisse dieser Studien zeigen einen relevanten Mehrwert für Einzelhändler, die ihr Kundenverständnis ausbauen wollen. Entsprechend der gewonnenen Einblicke können Unternehmen ihr Ladendesign und ihre Preisstrategien konsequent an die unbewussten Kundenpräferenzen anpassen.

**Neurowissenschaften helfen Unternehmen, ihr Kundenverständnis drastisch zu erhöhen, die bestmögliche Einkaufserfahrung zu erschaffen und ihre Gesamtleistung in erheblichem Maße zu steigern.**



Eine kürzlich veröffentlichte Studie sagte die Popularität von Liedern unbekannter Künstler präzise voraus. Hierzu ermittelten Forscher die Aktivität im Belohnungszentrum des Gehirns mittels Kernspintomografie. Während der explizite Geschmack, welcher über Fragebögen ermittelt wurde, nicht aussagekräftig für den Verkaufserfolg war, korrelierten die gemessenen Aktivitäten signifikant mit den tatsächlichen Absatzzahlen. Neuronale Reaktionen lassen sich auf die Gesamtbevölkerung verallgemeinern und können genutzt werden, um die Popularität und die Verkaufszahlen vorherzusagen (Berns & Moore, 2012).

# Lernen Sie, wie Ladendesign und In-Store-Marketing das Einkaufserlebnis und -verhalten beeinflussen

Diese Studie fokussiert sich auf die Analyse des Ladendesigns und des In-Store-Marketings. Sie zeigt deren jeweilige Auswirkungen auf Einkaufserlebnis, Entscheidungsfindung und Kaufverhalten.



**Ladendesign.** Das Einkaufserlebnis innerhalb eines Geschäfts wird beeinflusst durch die Interaktion mit verschiedenen Kontaktpunkten. Typische Kontaktpunkte sind Produktdisplays, In-Store-Marketingmaßnahmen oder der Kassenbereich. Sie werden häufig von Marketingverantwortlichen mit einem festen Budget entworfen, welche nicht die notwendigen Daten besitzen, um strategische Investitionen zu rechtfertigen. Neurowissenschaften können die Wahrnehmung dieser Kontaktpunkte sichtbar und quantifizierbar machen. Damit können unternehmerische Entscheidungen auf Basis von belastbaren Daten getroffen werden. Das Deloitte Neuroscience Institute liefert Informationen zur schlanken, kostengünstigen sowie zukunftssicheren Erstellung einer Verkaufsstrategie.

**Umfang der Studie.** Das Deloitte Neuroscience Institute ist in der Lage, die unbewusste Kundenwahrnehmung der genannten Kontaktpunkte zu untersuchen und zu quantifizieren. Mithilfe neurowissenschaftlicher Methoden wurden im Rahmen der Studie positive und negative Emotionen sowie Blickfänger und visuelle Ablenkungen im Zusammenhang mit verschiedenen Kontaktpunkten identifiziert. Auf Grundlage dieser Resultate konnte das Team Schwachstellen im Ladendesign minimieren, das Kundenverhalten akkurat vorhersagen und als Konsequenz das Einkaufserlebnis deutlich verbessern.

**Produktdisplays.** Oftmals werden mehrere Produktdisplays in einem Geschäft platziert. Diese dienen der Verkaufsförderung und können auf unterschiedliche Art gestaltet werden. So kann beispielsweise Unterhaltungselektronik wie ein Videospiel im Regal neben anderen Spielen, in einem individuellen Stand im Eingangsbereich oder nahe der Kasse präsentiert werden. Das Deloitte Neuroscience Institute nutzte neurowissenschaftliche Methoden, um die folgenden Aspekte zu untersuchen:

- **Anzahl und Art der wahrgenommenen Produktdisplays**
- **Ort der Kaufentscheidung**
- **Implizite Attraktivität der Displays**
- **Markenwahl**

Die Studie fand während den normalen Öffnungszeiten in einem Geschäft statt, um ein möglichst realitätsnahes Einkaufserlebnis zu simulieren. Die Studienteilnehmer bekamen die Aufgabe, vorgegebene Produkte aus bestimmten Kategorien zu kaufen. Diese konnten an verschiedenen Displays im Geschäft erworben werden. Das dazu verwendete tragbare Equipment ermöglichte den Teilnehmern ein komfortables und natürliches Einkaufserlebnis.

# Neurowissenschaftliche Methoden



**Elektroenzephalografie (EEG).** Das EEG ist eine nicht-invasive Methode, die es erlaubt Gehirnaktivität direkt zu messen. Sie wird normalerweise im Rahmen von medizinischen Diagnosen und neuropsychologischen Forschungen eingesetzt. Das tragbare EEG-Gerät ist dabei vergleichbar mit überdimensionierten Kopfhörern und wird entsprechend von den Teilnehmern auf dem Kopf getragen. Die EEG-Daten werden im Anschluss offline analysiert und erlauben Einblicke in unbewusste Emotionen und Verarbeitungsprozesse im Gehirn.

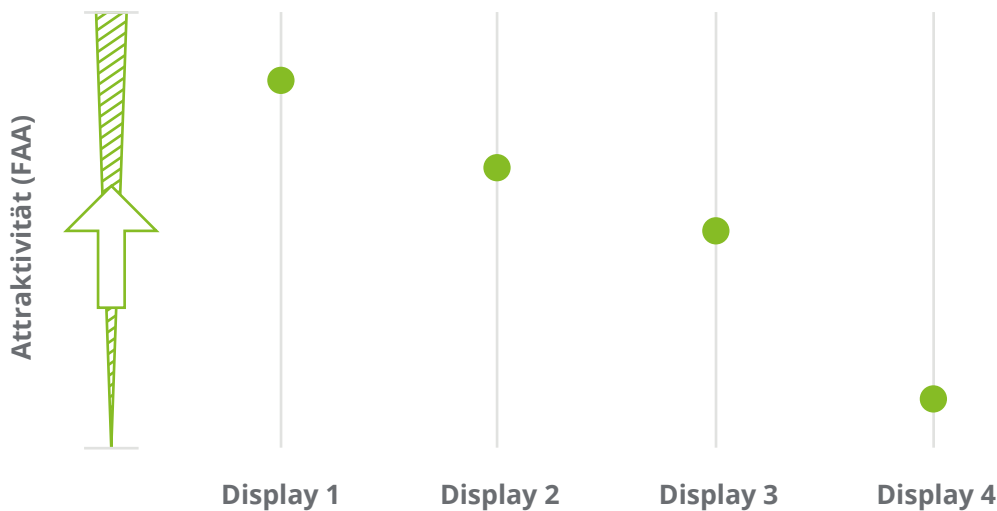
**Frontale Alpha-Asymmetrie (FAA).** Frontale EEG-Signale einer bestimmten Frequenz lassen Rückschlüsse darauf zu, ob eine Person von einem Stimulus motiviert oder demotiviert wird. Somit kann die FAA eingesetzt werden, um bspw. die Attraktivität von Marketingmaterialien zu testen.

**Eye Tracking.** Eye Tracking misst die Augenbewegungen sowie die Fokuspunkte einer Person, um daraus den Blickpfad sowie Interessensgebiete zu identifizieren. In dieser Studie wurde eine tragbare Eye-Tracking-Brille verwendet, die vergleichbar mit einer Sportbrille ist und es den Teilnehmern erlaubt, sich frei zu bewegen.



**Ergebnisse.** Die implizite Attraktivität der einzelnen Produktdisplays wurde sehr unterschiedlich wahrgenommen, wobei ein spezifisches Display (Nummer 1) als am attraktivsten wahrgenommen wurde.

**Abb. 1 – Beispielhafte Darstellung. Rangfolge der Produktdisplays anhand der impliziten Attraktivität basierend auf FAA Daten**



Interessanterweise wurden Kaufentscheidungen jedoch hauptsächlich an einem anderen Produktdisplay (Nummer 4) getroffen. Dieses verfügte zwar über eine große Auswahl an angebotenen Produkten, wurde jedoch als nicht sonderlich attraktiv wahrgenommen. In den meisten Fällen hatte die Reihenfolge der Wahrnehmung der verschiedenen Displays keinen positiven oder negativen Einfluss auf die implizite Attraktivität. Hingegen hatte die Platzierung der Produktdisplays innerhalb des Geschäfts einen großen Einfluss darauf. So wurden Displays im Eingangsbereich anders wahrgenommen als solche, die sich nahe des Kassensbereichs befanden.

Aus den Ergebnissen der Studie lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für den Kunden ableiten:

- **Eine kontinuierliche Verbesserung der Produktdisplays sollte priorisiert vorangetrieben werden, da diese einen hohen Einfluss auf die tatsächliche Kaufentscheidung haben.**
- **Eine verstärkte Verwendung von Branded Displays oder Displays im Kassensbereich ist zu empfehlen, da diese als besonders attraktiv wahrgenommen wurden.**
- **Displays sollten in Bereichen des Geschäfts aufgestellt werden, wo sie einen großen Einfluss auf Kunden haben und besonders positiv wahrgenommen werden.**

# Umsatzmaximierung durch Identifizierung der erfolgversprechendsten Strategie für Preispromotionen

Die Entscheidungsfindung läuft wesentlich weniger rational ab, als man glauben mag (Kahneman & Tversky 1979). Um Umsätze zielgerichtet vorhersagen und beeinflussen zu können, müssen wichtige Einflussfaktoren wie der Produktpreis und mögliche Promotionen angepasst werden. Dabei sind sowohl unbewusste als auch traditionelle ökonomische Faktoren zu berücksichtigen.

Hierzu können neurowissenschaftliche Methode zuverlässig die Kundenpräferenz sowie deren Reaktion auf verschiedene Preispromotionen ermitteln. Die daraus gewonnenen Einblicke hinsichtlich der optimalen Promotion für verschiedene Produkte und Kundengruppen verbessern nicht nur das generelle Verständnis des Kunden, sondern auch den Umsatz.



**Preispromotionen.** Preispromotionen sind eine Form der Preiskommunikation, bei der normalerweise ein Preisnachlass für ein Produkt oder eine Leistung gewährt wird. Während die möglichen Ansätze dafür sehr unterschiedlich sein können, ist das

allgemeine Ziel, mehr Kunden zu gewinnen sowie Umsatz und Lagerumschlag zu erhöhen. Beispielhafte Preispromotionen für ein Produkt, das regulär 6,99 € kostet, sind in Abbildung 2 aufgelistet.

**Abb. 2 – Beispielhafte Preispromotionen sortiert nach der rational vermuteten Attraktivität (niedrigster Stückpreis)**

Preispromotionen	Sehr attraktiv	Preis
50% Rabatt		€ 3,49
2 für 1		€ 3,49
30% Rabatt		€ 4,89
...		...
2. zum halben Preis		€ 5,24
Normalpreis		€ 6,99
Bestseller		€ 6,99
	Sehr unattraktiv	

**Umfang der Studie.** In einer zweiten Studie für den gleichen Kunden entwickelte das Deloitte Neuroscience Institute ein Experiment, bei dem die Teilnehmer mit verschiedenen Preispromotionen konfrontiert wurden und sowohl ihre explizite als auch ihre implizite (unbewusste) Kaufmotivation ermittelt wurde. Ziel dieser Studie war es, die Preispromotionen zu identifizieren, die am attraktivsten für die Kunden als auch am profitabelsten für das Unternehmen ist.



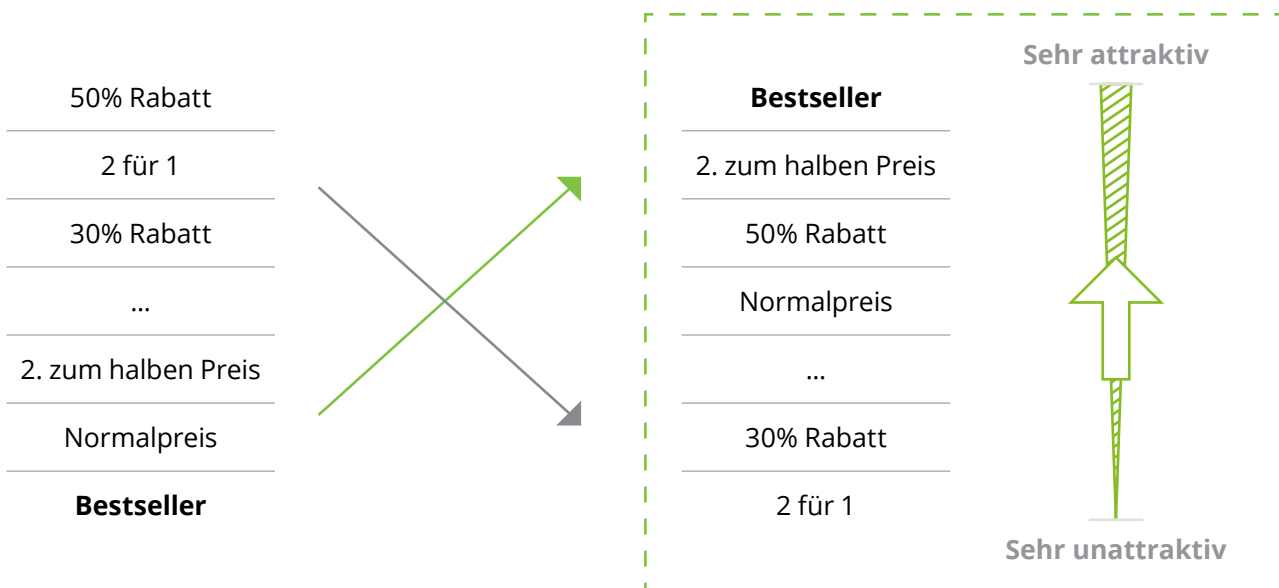
**Kaufmotivation.** Das EEG-Signal kann die Kaufmotivation von Kunden identifizieren. Die Interpretation dieser Daten lässt Rückschlüsse auf eine positive oder negative Motivation während der Kaufentscheidung zu, was zu einer Entscheidung für oder gegen das Produkt führt.



**Ergebnisse.** Wie erwartet, ergab die explizite Teilnehmerbefragung, dass diese sich selbst als rational und preissensitiv einschätzten. Im Gegensatz dazu zeigten die EEG-Ergebnisse jedoch, dass die implizite Zahlungsbereitschaft erheblich von der

rationalen Reihenfolge der Preispromotionen abwich. Abbildung 3 illustriert die Unterschiede zwischen bewusster und unbewusster Wahrnehmung. Daraus lassen sich die folgenden Empfehlungen ableiten.

**Abb. 3 – Links: illustrative, rationale Rangfolge; rechts: Rangfolge basierend auf neurowissenschaftlichen Daten; dies zeigt die Abweichung zwischen bewusster und unbewusster Wahrnehmung**



- **Auswahl der Promotion mit der besten, impliziten Attraktivität, die nicht zwangsläufig diejenige mit dem niedrigsten Preis ist.**

Die „Bestseller“-Promotion weist dabei die höchste Kaufmotivation auf, auch wenn es sich dabei um die rational ungünstigste Option handelt. Die neurowissenschaftlichen Einblicke sind hier im Einklang mit dem Konzept der sozialen Bewährtheit. Dieses besagt, dass Kunden dazu tendieren, Produkte zu kaufen, die auch bei anderen beliebt sind. Die Tatsache, dass ein Produkt häufig gekauft wird, fördert den Wert des Produkts im sozialen Kontext. Das bedeutet, dass bisherige Nicht-Käufer der Kaufentscheidung der Mehrheit vertrauen. Dies zeigt wiederum Übereinstimmungen mit dem Konzept der Schwarmintelligenz.

- **Trotz gegenteiliger, expliziter Aussagen der Teilnehmer sollten Marketingmaßnahmen, die auf dem Prinzip der sozialen Bewährtheit beruhen, berücksichtigt werden.**

Vergleiche von Produkten verschiedener Wettbewerber zeigen, dass die implizite Wahrnehmung von Preispromotionen innerhalb dieser Kategorie generalisierbar ist. Neurowissenschaften können die Promotion identifizieren, welche tatsächlich die größte Kaufmotivation auslöst.

**Zur Schwarmintelligenz: Popularitätshinweise** liefern eine soziale Bestätigung für die Produktqualität. Die Tatsache, dass viele Menschen ein Produkt präferieren oder es gekauft haben, impliziert, dass dieses **Produkt gut sein muss** (Wu & Lee, Journal of Retailing, 2016).

# Behalten Sie Unterschiede zwischen den Kunden im Blick, um die Verkaufsstrategie an die gewünschte Zielgruppe anzupassen

Um das perfekte Einkaufserlebnis zu erreichen, ist es elementar, Kunden als individuelle Persönlichkeiten zu betrachten. Oftmals werden sie als eine homogene Gruppe betrachtet. Dies entspricht jedoch nicht der Realität, stattdessen ist das Gegenteil der Fall. Umsatzprognosen und Strategieanpassungen werden besonders Erfolg versprechend, wenn alle verfügbaren Kundendaten berücksichtigt werden. Um einen effizienten und nutzbaren Überblick sicherzustellen, verwendet das Deloitte

Neuroscience Institute psychologische Analysen zur Kundensegmentierung. Im Gegensatz zur üblichen Kundensegmentierung, die sich auf beobachtetes Kaufverhalten stützt, lässt sich mit dem psychologischen Segmentieren die zugrundeliegende Motivation von Kaufentscheidungen verstehen. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse lassen sich besser auf eine Vielzahl von Situationen im Einzelhandel verallgemeinern und beeinflussen die strategische Marketingplanung positiv.

**Umfang der Studie.** Durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Motivationstypen können Unternehmen unterschiedliche Beweggründe und Muster bei Kaufentscheidungen entdecken und mit diesem Wissen ihr gesamtes Geschäft verbessern. Mithilfe eines standardisierten Fragebogens wurde die Verteilung der Motivationstypen nach Bischof (2013) für die Teilnehmer der Studie getestet. Die Ergebnisse korrelierten dabei mit dem Kaufverhalten sowie mit der impliziten Produktwahrnehmung, die mittels EEG gemessen wurde.

**Ergebnisse.** Basierend auf der Verwendung verschiedener wissenschaftlicher Methoden zeigte sich ein signifikanter Unterschied zwischen Käufern und Nicht-Käufern hinsichtlich der impliziten Kaufmotivation. Kunden, die einem bestimmten psychologischen Typ entsprechen, kauften häufiger das Produkt unseres Klienten im Vergleich zu dessen Konkurrenzprodukten. Zudem nutzten sie dabei häufiger bestimmte Produktdisplays, zum Beispiel das Werbedisplay an der Kasse.

- **Passen Sie die Produktkommunikation an die Präferenzen Ihrer Käufer an, um Ihre Marke zu stärken und die bestehende Kundenbasis zu sichern.**

Zudem gehören Nicht-Käufer eher zu einem anderen psychologischen Typ, sodass sich ihr Fokus bei der Entscheidungsfindung unterscheidet. Dies beeinflusst ihre Produktauswahl insoweit, als dass sie sich tendenziell für andere Produkte entscheiden..

- **Überdenken Sie spezifische Kaufanregungen für Nicht-Käufer, um diese als neue Kundengruppe zu gewinnen. Vernachlässigen Sie dabei jedoch nicht die Präferenzen der bestehenden Kunden.**

Die Kundensegmentierung auf Basis von psychologischen und neurowissenschaftlichen Maßnahmen erlaubt es Unternehmen, Kunden individueller anzusprechen und neue Erkenntnisse über deren unbewusste Kaufmotivation zu gewinnen. Marketingmaßnahmen, die bisher oftmals kein explizites Ziel hatten, können angepasst werden, um spezifische Kunden an bestimmten Orten zu erreichen und dadurch sowohl den Umsatz zu erhöhen als auch das Geschäftswachstum zu fördern.



### **Zürcher Modell der sozialen Motivation (Bischof, 2013)**

Das Zürcher Modell ist ein Beispiel für ein psychologisches Modell der Abhängigkeiten im Motivationssystem. Es definiert dabei drei Arten von Menschen mit unterschiedlicher sozialer Motivation:

**Autonomie** – motiviert durch Erfolg, hohe Werte, getrieben durch Ambition

**Sicherheit** – motiviert durch Situationen, die bekannt und sozial akzeptiert sind

**Erregung** – motiviert durch neue und aufregende Erfahrungen

Während jedes der drei grundlegenden Motivsysteme im Prinzip ein einfacher Regelkreis ist, ergibt sich aus der Verschaltung der drei Regelkreise eine komplexe Dynamik des Gesamtsystems. Erhöht sich beispielsweise der Erfolg eines Menschen (Autonomiesystem), dann erhöht sich auch seine Unternehmungslust (Erregungssystem), jedoch nimmt seine Abhängigkeit (Sicherheitssystem) ab. Das bedeutet, dass der Sollwert des Autonomiesystems den Sollwert der beiden anderen Systeme beeinflusst.

# Neurowissenschaften sind essenziell, um sowohl das bewusste als auch das unbewusste Kaufverhalten besser zu verstehen

Durch die fundierte Business-Expertise von Deloitte Consulting sowie die innovativen Methoden des Deloitte Neuroscience Institute werden unsere Klienten in die Lage versetzt, die unbewusste Entscheidungs-

findung ihrer Kunden zu entschlüsseln. Zu verstehen, wie ihre Kunden denken und fühlen, hilft bei strategischen Entscheidungen, um so die quantitative und qualitative Geschäftsperformance zu verbessern.

- 1.** Reduktion von störenden Faktoren im Ladendesign zur Optimierung des Einkaufserlebnisses
- 2.** Verwendung der attraktivsten Produktdisplays zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit sowie zur Maximierung der Businessperformance
- 3.** Identifikation einer geeigneten Strategie zur Verkaufsförderung und Umsatzerhöhung
- 4.** Erstellung maßgeschneiderter Marketing- und Portfoliostrategien zur gezielten Ansprache von Kundengruppen



# Quellen

1. Berns, G. S., Moore, S. E. (2012): A neural predictor of cultural popularity. *Journal of Consumer Psychology*, 22(1), 154–160.
2. Bischof, N., Bischof-Köhler, D. (2013): Das Zürcher Modell der sozialen Motivation.
3. Briesemeister, B. B. (2016): Die Neuro-Perspektive: Neurowissenschaftliche Antworten auf die wichtigsten Marketingfragen.
4. Falk, E. B., Berkman, E. T., Lieberman, M. D. (2012): From neural responses to population behavior: neural focus group predicts population-level media effects. *Psychological science*, 23(5), 439–445.
5. Kahneman, D., Tversky, A. (1979): Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263–291.
6. Knutson, B., Rick, S., Wimmer, G. E., Prelec, D., Loewenstein, G. (2007): Neural predictors of purchases. *Neuron*, 53(1), 147–156.
7. Sahu, A., Singh, N. (2013): A Practical Approach Towards Neuroscience To Understand The Consumer Behavior In Through Neuro Marketing. *ASM's International EJournal of Ongoing Research in Management and IT*. e-ISSN-2320-0065.
8. Wu, L., Lee, C. (2016): Limited Edition for Me and Best Seller for You: The Impact of Scarcity versus Popularity Cues on Self versus Other-Purchase Behavior. *Journal of Retailing*, 92, 486–499.

# Kontakt



**Nicolai Andersen**

Partner | Deloitte Garage  
Tel: +49 (0)40 32080 4837  
nicandersen@deloitte.de



**Andreas Maquet**

Director | Consumer Business  
Tel: +49 (0)89 29036 7262  
amaquet@deloitte.de



**Dr. Nadine Galandi**

Head of Deloitte Neuroscience Institute  
Tel: +49 (0)40 32080 4459  
ngalandi@deloitte.de

**Co-Autoren: Benny B. Briesemeister, Thomas Kant**



# 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 irgendjemand 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](http://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 263.900 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.