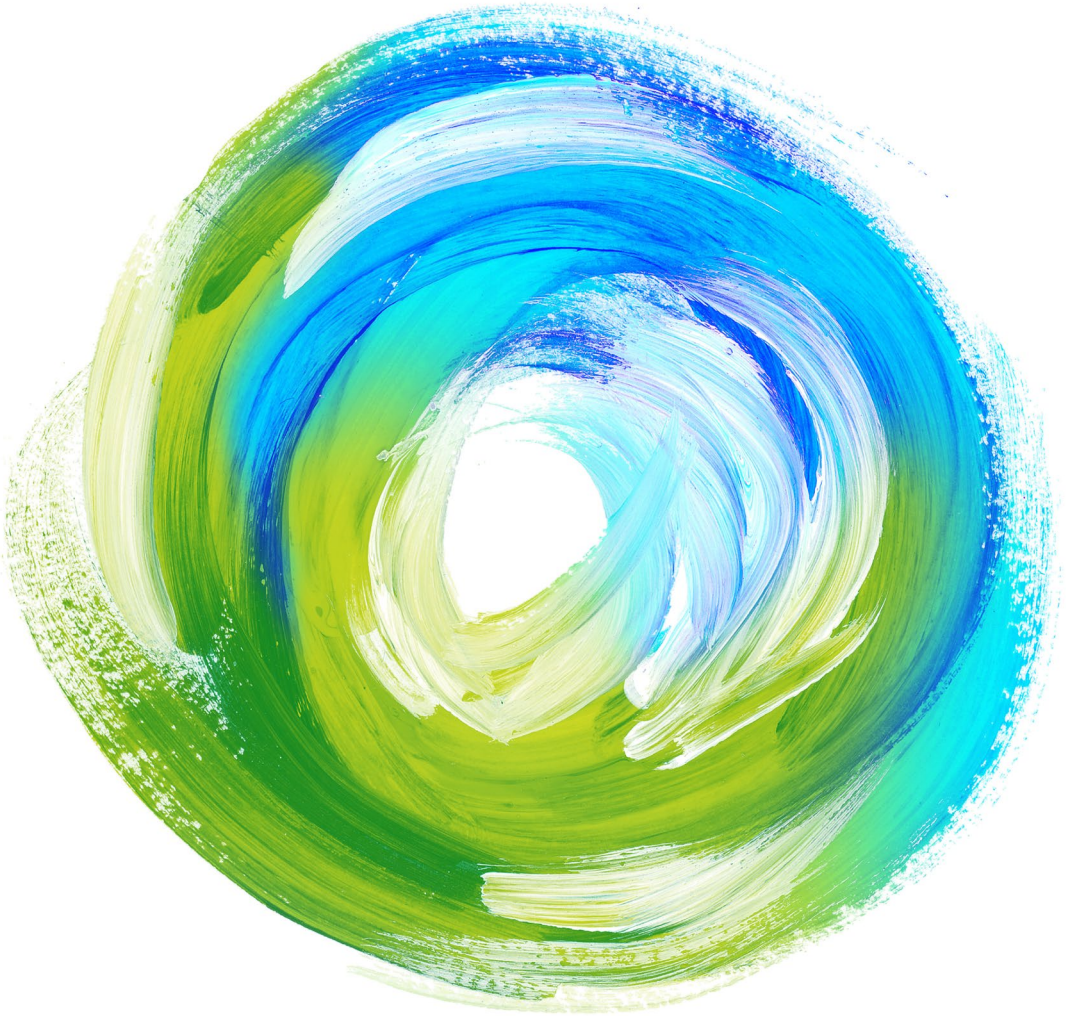
Deloitte.



# Legal Entity Reductions

## Ein strategischer Ansatz zur Steigerung der Unternehmenseffizienz

Konzernstrukturen sind häufig unnötig komplex und ineffizient. Die Gründe für diese Komplexität sind vielfältig und resultieren aus schnellem Wachstum, Fusionen und Übernahmen oder der Expansion in Ländermärkte. Diese Komplexität zeigt sich in überlappenden Beteiligungsstrukturen, redundanten Tochtergesellschaften sowie komplexen, teils undurchsichtigen Beziehungen zwischen den Gesellschaften („Legal Entities"). Große und komplexe Konzernstrukturen können zu Ineffizienzen führen, da überzählige Tochtergesellschaften die Ressourcen sowohl finanziell als auch operativ belasten. Die Folgen sind ein hoher Verwaltungsaufwand, steigende SG&A-Kosten und eine erschwerte Corporate Governance.

Die Anpassung der Konzernstruktur und die Reduzierung der Anzahl der Legal Entities (auch „Legal Entity Reduction "oder „LER") bieten die Möglichkeit, folgende Werthebel zu nutzen:

- Reduzierung operativer Kosten im Zusammenhang mit Legal Entities
- Effizientere Abschlusserstellung und Reduzierung von abschlussbezogenen Kosten
- Freisetzung doppelter Ressourcen
- Geringere Kosten mit Blick auf Datenmanagement im Konzern

## Kosten einer komplexen Konzernstruktur

Eine unnötig große Anzahl von Konzerngesellschaften belastet das Tagesgeschäft ebenso wie die langfristige Entwicklung eines Unternehmens. Jede Einheit hat eigene regulatorische und Compliance-Pflichten, Betriebsabläufe und Organisationsstrukturen von HR-Leistungen bis zu Lizenzen. Dadurch entstehen Doppelarbeiten, weil ähnliche Aufgaben in unterschiedlichen Systemen erneut erledigt werden müssen. Isolierte IT-Lösungen, die weder untereinander noch mit der Holding kommunizieren, verstärken diesen Effekt, schaffen Datensilos und behindern den Informationsfluss. Zusätzlich erfordert jede Einheit eine separate Berichterstattung, was das Finanz- und Strategiemanagement verkompliziert. Langfristig können diese Faktoren Wachstum hemmen, Verwaltungskosten erhöhen und die wirksame Einhaltung von Governance-Vorgaben erschweren. Die Verschlankung des Gesellschaftsportfolios durch die Reduzierung der Legal Entities steigert daher die operative Effizienz, senkt Kosten und schafft Transparenz, sodass sich das Management wieder auf die eigentlichen Geschäftsziele konzentrieren kann.

## LER-Programm

Ein LER-Programm ist der strategische Prozess, die rechtliche Struktur eines Unternehmens zu vereinfachen, indem die Zahl von Tochtergesellschaften und Niederlassungen über verschiedene Jurisdiktionen hinweg verringert wird. Konkret kann die Zahl der Legal Entities entweder durch die Verschmelzung von zwei oder mehreren Einheiten oder durch die Liquidierung von Einheiten erfolgen.

Die Umsetzung eines LER-Programms ist i.d.R. in eine Vorphase sowie drei Programmphasen zu unterteilen. Unsere Erfahrung zeigt, dass ein strukturierter und gut vorbereiteter Prozess für die Durchführung eines erfolgreichen LER-Programms unerlässlich ist.

## Vorphase

Ob ein Unternehmen zu viele rechtliche Einheiten besitzt, lässt sich mit einer Outside-in-Analyse relativ unkompliziert prüfen. Dabei werden Kennzahlen wie der Umsatz pro Legal Entity pro Land sowie Vertriebs- und Verwaltungsgemeinkosten in Prozent des Umsatzes mit den Werten von Wettbewerbern verglichen. Weichen die eigenen Werte deutlich von der Benchmark ab, weist das auf ein Potenzial zur Komplexitätsreduktion hin.

Anderseits kennen sich Unternehmen selbst am besten, sodass auch eine Inside-out-Analyse helfen kann. Typische Indikatoren für Handlungsbedarf innerhalb einer Organisation, bei denen ein LER-Programm besonders sinnvoll sein könnte:

- Pro Land bestehen mehrere Gesellschaften.
- Die Einheiten sind wenig integriert und es könnten Datensilos vorhanden sein.
- Backoffice-Funktionen sind dezentral in jeder Einheit.
- Rollen und Aufgaben sind mehrfach besetzt.

### Phase 1: Machbarkeitsstudie und Business Case

In der ersten Phase führen die Unternehmen eine gründliche Feasibility Study durch, um die Praktikabilität und die potenziellen Auswirkungen einer Reduzierung der Anzahl der Legal Entities in ihrer Struktur zu bewerten. Dazu gehören die Analyse des aktuellen organisatorischen Rahmens, die Identifizierung überflüssiger oder nicht notwendiger Einheiten und die Bewertung der steuerlichen, rechtlichen, finanziellen und betrieblichen Auswirkungen ihrer Beseitigung. Zu den wichtigsten Aktivitäten gehört ebenfalls die Überprüfung der regulatorischen Anforderungen. Ziel ist es, ein klares Verständnis der mit der Legal-Entity-Reduzierung verbundenen Vorteile, Risiken und Kosten zu erarbeiten, das als Grundlage für die strategische Entscheidungsfindung in den nachfolgenden Phasen dient.

### Phase 2: Vorbereitungsphase

Sobald die Feasibility Study abgeschlossen ist, geht das Programm in die Planung über. In dieser Phase entwickeln die Organisationen einen detaillierten Plan für die Durchführung der Verringerung der Anzahl Legal Entities . Dazu gehören die Gestaltung der neuen Organisationsstruktur, die Festlegung von Zeitplänen und die Zuweisung von Ressourcen. Die Einbeziehung der Interessengruppen ist von entscheidender Bedeutung, da sie die Abstimmung und Unterstützung im gesamten Unternehmen sicherstellt. Darüber hinaus werden Risikomanagementstrategien formuliert, um potenziellen Herausforderungen und Problemen zu begegnen. In der Planungsphase wird der Grundstein für einen reibungslosen Übergang und eine erfolgreiche Umsetzung gelegt.

### Phase 3: Implementierungsphase

Die letzte Phase ist die Umsetzungsphase, in der die geplante Reduzierung der Legal Entities durchgeführt wird. Dies beinhaltet die Durchführung der notwendigen rechtlichen, finanziellen und betrieblichen Änderungen, um die Einheiten zusammenzuführen oder zu liquidieren. Die Unternehmen müssen sicherstellen, dass die gesetzlichen Vorschriften eingehalten werden, und während des gesamten Prozesses eine klare Kommunikation mit den Beteiligten pflegen. Monitoring ist unerlässlich, um den Fortschritt zu verfolgen und auftretende Probleme zu lösen. In dieser Phase sind viele Schritte und Fristen außerhalb der Kontrolle des Unternehmens, sondern in der Hand Dritter wie z.B. Aufsichtsbehörden oder Handelsregister, sodass diese Phase in der Regel am längsten dauert und sich von einigen Monaten bis zu einigen Jahren erstrecken kann.

## Zusammenfassung

Die erfolgreiche Durchführung eines LER-Programms ist für ein Unternehmen ein komplexes Unterfangen. Um diesen Prozess effektiv und effizient zu gestalten und erfolgreich umzusetzen, sind folgende Punkte beachten:

**1. Berücksichtigung lokaler und geschäftsbereich-spezifischer Besonderheiten**
Hier ist wichtig, den einzigartigen betrieblichen, regulatorischen und rechtlichen Kontext der (Landes-)Gesellschaften zu verstehen.

**2. Umfassende Umsetzungs- und Einmalkostenanalyse**
Durchführung einer vollständigen Kostenanalyse einschließlich direkter und versteckter Kosten mit dem Ziel, eine Budgetierung vorzubereiten und unvorhergesehene Kosten zu vermeiden.

**3. Frühzeitige Einbeziehung der Interessensgruppen**
Das frühzeitige Einbeziehen aller relevanten Stakeholder vermeidet, später erneute Abstimmungen und Analysen durchzuführen, und hilft, Zeit und Ressourcen zu sparen.

**4. Definierter und transparenter Entscheidungsprozess**
Dieser ist nötig, um die Effizienz zu steigern und das Vertrauen in das LER-Programm zu fördern.

**5. Starkes Sponsorship**
Die Unterstützung des Programms durch einen einflussreichen Sponsor innerhalb der Organisation erlaubt, Widerstände innerhalb der Organisation zu überwinden, und gewährleistet reibungslose Übergänge.

**6. Effektive Kommunikation**
Klare und regelmäßige Kommunikation, um alle Beteiligten auf dem Laufenden zu halten, fördert das Verständnis und die Unterstützung des Prozesses innerhalb der Organisation.

**7. Interdependenzen und IT-Systemharmonisierung**
Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Prozessen und Systemen, wobei der Systemharmonisierung vor der Fusion der Gesellschaften Vorrang gegeben wird.

**8. Gestaffelter Ansatz**
Die Einführung eines gestaffelten Ansatzes bei der Umsetzung des Programms, in dem „Quick Wins" priorisiert werden, trägt zur Stärkung der Moral bei und schafft eine positive Dynamik.

# Kontakte

**Dr. Maximilian Tucher**
Partner | Transactions
M&A
Tel: +49 211 8772 3066
mtucher@deloitte.de

**Nicola Selack**
Director | Business Tax &
International Tax
Tel: +49 69 7569 56316
nselack@deloitte.de

**Christofer Mellert**
Rechtsanwalt & Partner
Corporate/M&A Legal
Tel: +49 211 8772 2947
cmellert@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 führende Prüfungs- und Beratungsleistungen 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, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden 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 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, Mitarbeitende 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.

Stand 07/2025

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845