



Unternehmenskooperationen als Teil der M&A-Strategie

Erweiterte Perspektiven auf Joint Ventures und ihre Rolle in Carve-out-Projekten

Die Erwartungen an ein Joint Venture sind oft groß. Der gewünschte Erfolg wird allerdings nur selten erzielt. Obwohl diese ein enormes Potenzial zur Wertgenerierung haben, bringen viele Vorhaben – insbesondere internationale Joint Ventures – am Ende weniger Vorteile als von den

Unternehmenspartnern erwartet. Welche Aspekte sind daher bei der Vorbereitung eines Joint Venture insbesondere in Kombination mit einem internen Carve-out zu beachten? 

In einer Welt unterbrochener Lieferketten, instabiler geopolitischer Zustände und inflationsbedingt erhöhter Kapitalkosten sehen sich Unternehmen mit komplexen strategischen Herausforderungen konfrontiert. Um Wettbewerbsvorteile zu generieren, passen sie ihr Produkt- und Service-Portfolio entsprechend laufend an. Der Carve-out einzelner Organisationsteile ist gerade jetzt ein zentrales Instrument, um Liquidität zu generieren, Portfolios zu optimieren und Ziele des Kapitalmarkts zu erreichen. Dies führt zu den zentralen Fragen dieses Artikels: Wie können Desinvestitionen im Rahmen von Joint Ventures nachhaltig Wert für beide Unternehmenspartner schaffen und wie können alle Stakeholder von diesen oft komplexen Transaktionen profitieren? Welche sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für die Planung und Umsetzung von Carve-outs in diesem Zusammenhang?



Warum sind Unternehmenskooperationen/Joint Ventures gerade in der aktuellen Marktsituation attraktiv?

Oftmals ist nicht einer, sondern sind gleich mehrere Faktoren ausschlaggebend für die grundsätzliche strategische Entscheidung, ein Joint-Venture-Projekt zu verfolgen. Ein zentrales Ziel besteht meist darin, erhebliche Investitionssummen zu mobilisieren, die für Transformationsbemühungen, insbesondere im Bereich der „grünen“ oder technischen Transformation, benötigt werden. In diesem Kontext bieten Joint Venture Deals nicht nur die Möglichkeit, Investitionsanforderungen und -risiken für jeden Joint-Venture-Partner zu begrenzen, sondern auch individuelle Vorteile mit passenden Partnern zu bündeln (bspw. Markt- oder Technologiezugang) und so Synergien und Fähigkeiten zu schaffen, die einzeln nicht erzielbar gewesen wären. Dies steigert in Summe die Wettbewerbsposition des gesamten Unternehmensportfolios beider Joint-Venture-Partner.

So wurde bspw. 2023 in der Chemiebranche ein führendes globales Joint Venture für Hochleistungs-Engineering-Polymere durch die Zusammenarbeit von zwei Kon-

kurrenten etabliert, wodurch auf der einen Seite ein Branchenführer mit erheblichem Synergiepotenzial entstand und auf der anderen Seite die Transformation hin zur chemischen Kreislaufwirtschaft mittels des Joint Venture gezielt vorangetrieben wurde. Ein weiteres Beispiel für einen Joint Venture Deal, der den Zusammenschluss von spezifischen und in Kombination wertschaffenden Fähigkeiten als Ziel hatte, ist der Zusammenschluss eines traditionellen Automobilkonzerns mit einem aufstrebenden, aber noch weniger etablierten Konkurrenten. Hierbei ging es um die Verbindung von technischem Know-how und fortschrittlichen Produktionsprozessen des aufstrebenden Partners mit der Tradition im Design des etablierten Partners.

Ein weiterer Faktor, der nicht unterschätzt werden sollte, ist die Schaffung eines neuen Narrativs sowohl für Investoren als auch für Mitarbeitende. Dieser strategische Schritt ermöglicht es Unternehmen, nicht nur ihre finanzielle Leistung zu verbessern, sondern auch eine übergeordnete Vision klarer zu vermitteln. Organisationen können diese Partnerschaften nutzen, um bestimmte Geschäftsbereiche

operativ und kommerziell zu optimieren, bevor sie sich endgültig von ihnen trennen, da sie nicht mehr in die eigene Geschäftsstrategie passen. Nicht zuletzt dienen Joint Ventures oft auch der Befriedigung regulatorischer Vorgaben.

Insgesamt wird der Trend hin zur Nutzung von Joint Ventures als Teil der M&A-Strategie durch beeindruckende Zahlen belegt: Global ist laut MergerMarket deren Anzahl seit 2020 konstant angewachsen. Waren es im Jahr 2020 noch 35, stieg die Zahl der Deals im Jahr 2021 bereits auf 67 und erreichte 2022 mit 106 Deals einen langjährigen Höchstwert. Die Nutzung von Joint Ventures als Teil der M&A-Strategie hat sich über alle Branchen hinweg etabliert.

Was sind die Möglichkeiten, die mir für die Umsetzung eines Joint Venture Deal zur Verfügung stehen?

Bei der Umsetzung einer Joint-Venture-Partnerschaft muss neben der Auswahl des passenden Partners eine Entscheidung zum Perimeter getroffen werden, der ins Joint Venture eingebracht werden soll. Grundsätzlich stehen hierbei zwei Möglichkeiten zur Verfügung. Entweder kann ein bereits eigenständiger Unternehmens- oder Geschäftsbereich („brown field“) für die Einbringung in das Joint Venture genutzt werden oder es werden nur bestimmte Teile von Geschäftsbereichen (z.B. Kundenverträge, IP, Mitarbeitende oder Anlagen) durch einen gezielten Carve-out aus dem Unternehmen herausgelöst und in das Joint Venture eingebracht.

Oftmals überwiegen bei sorgfältiger Planung und Umsetzung die Vorteile eines solchen Vorgehens, da hierbei die flexible Gestaltungsfreiheit und die Übertragung individueller Fähigkeiten durch jeden Joint-Venture-Partner eine wesentliche Rolle spielen. Beispielsweise könnte

Partner I Produktionskapazitäten einbringen, was ihm ermöglicht, von den bereits vorhandenen Vertriebsfähigkeiten von Partner II zu profitieren. Dieser Zusammenhang wird durch die strategischen und operativen Rahmenbedingungen des Joint Venture verdeutlicht, die in einem gemeinsamen Target Operating Model dokumentiert werden.

Im Rahmen der Vorbereitung der Einbringung eines heute noch nicht eigenständigen Unternehmensteils werden diverse Faktoren berücksichtigt. Die Definition des Carve-out-Perimeters erfordert ex ante eine gründliche Analyse und Abstimmung mit allen anderen Dimensionen des Joint Venture Target Operating Model. Diese Analyse beinhaltet bspw. den geografischen Umfang der Ausgliederung (inkl. lokaler Einrichtungen) und die betroffenen rechtlichen Einheiten, aber auch immaterielle Vermögenswerte wie geistiges Eigentum und Marken müssen in die Überlegungen mit einbezogen werden. Ebenso müssen zentralisierte Funktionen wie im Regelfall Accounting und Treasury auf den

Grad der bestehenden Verflechtungen hin untersucht und anschließend für das Joint Venture Target Operating Model neu definiert werden (inkl. möglicher Anpassungen bestehender Prozesse).

Ein praxisnahes Beispiel verdeutlicht die Komplexität dieser Überlegungen: Wenn die auszugliedernde Einheit dieselbe Marke wie der Rest des Unternehmens für ihre Produkte verwendet, stellt sich die Frage, ob das Joint Venture berechtigt sein sollte, die Marke weiter zu nutzen, selbst wenn dies den Markenwert in Zukunft verwässern könnte. Falls ein Rebranding erfolgt, was zwangsläufig die Kundenidentifikation mit der Marke beeinflusst, ist wiederum unsicher, ob das Joint Venture die angestrebte Bewertung erreichen kann.



Wie kann eine erfolgreiche Umsetzung gelingen? – Sieben Lektionen aus erfolgreichen Deals

Dass Joint Venture-Deals oft sehr komplex sind und mögliche Wertsteigerungspotentiale nur mit sorgfältiger Planung und Berücksichtigung kritischer Erfolgsfaktoren zu erzielen sind, verdeutlicht der Fall einer gescheiterten Zusammenarbeit von zwei global agierenden Automobilzulieferern. Die beiden Firmen gaben 2020 bekannt, das erst 2018 gegründeten Joint Venture wieder aufzulösen. Das Handelsblatt titelte in einem Artikel „Krisen-Joint-Venture: Osram und Conti gehen getrennte Wege - Gemeinsam wollten sie eigentlich das Autolicht der Zukunft entwickeln.“ Als Hauptgrund der Trennung wurden hauptsächlich externe Störfaktoren genannt, welche unserer Erfahrung nach durch das Etablieren von klaren Projektleitlinien in ihrer Wirkung jedoch stark minimiert werden können.

Insgesamt haben wir im Laufe der Jahre und durch diverse anwendbare Projektfälle sieben Erfolgsfaktoren identifiziert, die für den Aufbau und die erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen eines Joint Venture entscheidend sind.



Erstens ist ein gemeinsames und abgestimmtes Verständnis der Vision und der strategischen Ziele des Joint Venture unter den betroffenen Partnern essenziell.

Oft findet ein Tauziehen zwischen konkurrierenden Prioritäten statt, welches sich negativ auf den Aufbau der neuen Organisation und deren Erfolgsaussichten auswirkt. So scheitern Deals regelmäßig an nicht passenden Partnerschaften. Da der strategische Zweck des Joint Venture die Auswahl der Partner und die Gestaltung des Deals klar determiniert, ist ein sinnvoller erster Schritt, das Geschäftsportfolio und die Fähigkeiten des eigenen Unternehmens zu bewerten und dabei Lücken zu identifizieren, die mittels des Joint Venture geschlossen werden sollen. Wenn das Ziel zum Beispiel der Markteintritt in einer neuen Region ist, bieten sich bereits im Zielmarkt präsente Unternehmen als potenzielle Partner an. Wenn es um Produkte, Technologien oder anderes Know-how geht, ist der typische Partner ein Konkurrent oder Lieferant. Das Gleiche gilt, wenn die Produktionsskalierung oder Effizienzsteigerung das strategische Ziel ist. Schließlich sollten alle weiteren Überlegungen (bspw. zu Beteiligungsverhältnissen) eng mit dem möglichen Partner besprochen und abgestimmt werden.



Zweitens gilt es, ein komplexes Gleichgewicht zwischen allen Stakeholdern (RemainCo, NewCo und dem Joint-Venture-Partner) auszubalancieren,

was sich als erhebliche Herausforderung erweisen kann. Schon bei den Verhandlungen für die Joint-Venture-Vereinbarung sollte man sich nicht zu stark auf Erfahrungen aus klassischen M&A Deals verlassen. Joint Ventures erfordern einen ausgewogeneren, weniger wettbewerbsorientierten Verhandlungsstil, der dazu beitragen kann, erste Signale für eine positive Zusammenarbeit zu senden. Auch sollten in der Verhandlung nicht nur finanzielle Regelungen abgestimmt, sondern vor allem auch Governance- und Organisationsstrukturen klar definiert werden.

Die Vereinbarung über die gemeinsame Governance- und Organisationsstruktur ist für die Bildung eines Joint Venture aus verschiedenen Gründen entscheidend. Zum einen schafft sie Klarheit darüber, wer im Joint Venture welche Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse übernimmt, was die Effizienz in der Entscheidungsfindung und Umsetzung von Geschäftsaktivitäten deutlich erhöht. Zum anderen hilft eine detaillierte Festlegung der Managementstruktur, potenzielle Konflikte zwischen den Partnern zu vermeiden und Unsicherheiten zu minimieren. Eine klare Absprache ermöglicht es, das Vertrauen zwischen den Partnern zu stärken und den Fokus des Joint Venture auf langfristige Ziele zu erhöhen. Insgesamt tragen diese Punkte dazu bei, dass das Joint Venture effektiv und effizient geleitet wird, was wiederum die Chancen auf langfristigen Erfolg erhöht.

Zusammengefasst sind sieben Schlüsselemente entscheidend für den erfolgreichen Aufbau und Betrieb von Joint Ventures.



Drittens sollte, ebenfalls bereits im Verhandlungsprozess, nicht nur ein gemeinsames Verständnis der Joint-Venture-Strategie vorhanden sein, sondern auch die **Ausrichtung des Target Operating Model (TOM) klar definiert werden,** da es einen direkten Einfluss auf den Carve-out-Perimeter hat und sich direkt auf die Höhe der Synergiepotenziale auswirkt. Jeder Synergiehebel hat spezifische Voraussetzungen für seine Realisierung, die in das Design des Target Operating Model (TOM) einfließen müssen. Die gemeinsame und umfassende Konzeptionierung der essenziellen Geschäftsgrundlagen (Assets, Verträge, Mitarbeitende, Prozesse und Systeme) legt hierfür den Grundstein.

Beim Aufbau eines wirtschaftlich erfolgreichen Joint Venture wird aber insbesondere anerkannt, dass Fähigkeiten durch Menschen übertragen werden und nicht nur durch Assets, Prozesse oder Verträge. Die Nichtanerkennung dieses Prinzips kann im Einzelfall sehr kostspielig sein. Zum Beispiel hielt ein globales Unternehmen für Konsumgüter eine 50-%-Beteiligung an einem Joint Venture in einem Entwicklungsland. Das Joint Venture benötigte spezifische

Fach- und Marktexpertise von dem globalen Partner, um das sich schlecht entwickelnde Getränkegeschäft in dem lokalen Markt zu stärken. Es wurden konkret zwei oder drei Personen mit hoher Kompetenz im Bereich Branding und Marketing für Schwellenländer angefordert. Der Partner bot jedoch nur begrenzte Unterstützung an und ging nicht auf die spezifischen Anforderungen ein. Stattdessen wurde ein Marketing-Manager mit Erfahrung in Nordamerika entsandt. Diese Unstimmigkeit bezüglich der benötigten und der zur Verfügung gestellten Expertise führte dazu, dass dem Joint Venture wesentliche Fähigkeiten fehlten, um die schrumpfende Marke in dem lokalen Marktumfeld wiederzubeleben. Infolgedessen konnte das Joint Venture nur die Hälfte der erwarteten Synergien erzielen, was Verluste von rund 450 Millionen US-Dollar bedeutete. Dieser Fall verdeutlicht die erheblichen Auswirkungen, wenn nicht die richtigen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten mit in das Joint Venture übertragen werden, was zu verpassten Chancen und finanziellen Rückschlägen führen kann. Sobald die richtigen Personen identifiziert sind, sollten diese daher mit gezielten Anreizen langfristig an das Joint Venture gebunden werden.



Viertens ist eine klare Sicht auf die Kosten, die im Zusammenhang mit der Joint-Venture-Bildung entstehen (One-off- und Standalone-Kosten) entscheidend, um eine vollständige Informationsgrundlage zur Verfügung zu haben. Hierdurch wird eine genaue Geschäftsplanung ermöglicht und es lässt sich vermeiden, dass nach dem Zusammenschluss entscheidende Kostenprämissen nicht eingehalten werden können und der geplante Business Case nicht mehr aufgeht. Zusätzlich wird durch die vollständige Kostentransparenz sichergestellt, operatives Optimierungspotenzial aufzudecken, was die Realisierung von Synergien fördert. So können oftmals durch die Konzernstruktur bedingte komplexe Prozess oder Vorgaben wie ein iterativer Budgetierungsprozess oder das Vorhalten von nicht notwendiger Soft- und Hardware für das Joint Venture nicht länger notwendig sein. Schließlich bietet die detaillierte Kenntnis der Kostenstruktur eine bessere Kontrolle über das Budget des Joint Venture. Dies ist wichtig, um realistische kurz-, mittel- und langfristige Performanceziele zu setzen und den Grundstein für einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg zu legen.





Fünftens sollte der Übergang hin zur vollständigen Standalone-Fähigkeit des Joint Venture phasenweise umgesetzt werden.

Ein gestaffelter Ansatz für die Umsetzung eigenständiger Prozesse, beispielsweise durch eine höhere Anzahl und Dauer von Transitional Service Agreements (TSAs), kann sich oftmals als vorteilhaft erweisen. Dies liegt daran, dass mehr Zeit für eine gründlichere Vorbereitung auf die Etablierung unabhängiger Prozesse ermöglicht wird. Der Ansatz bietet nicht nur mehr Raum für eine vertiefte Prozess- und Risikoanalyse, welche die Identifikation optimaler Strukturen fördert, sondern ermöglicht es auch, sich intensiver auf wertsteigernde Maßnahmen und Initiativen zu konzentrieren. Insgesamt wird somit eine solide Grundlage für den langfristigen und eigenständigen Erfolg des Joint Venture geschaffen.



Sechstens spielt eine klare und effektive Kommunikation eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Joint Venture Deals,

da regelmäßig sehr komplexe Stakeholder-Strukturen mit unterschiedlichen Wahrnehmungen und Erwartungen vorliegen. Hierbei ist es zentral, zu jeder Zeit ein gemeinsames Verständnis zwischen den Joint-Venture-Partnern zu schaffen, angefangen bei den strategischen Zielen bis hin zu Erwartungen, Verantwortlichkeiten und kulturellen Unterschieden. Somit wird auch eine klare und eindeutige Kommunikation mit externen Stakeholdern (bspw. Kunden und Lieferanten) sichergestellt. In Summe fördert dies nicht nur eine reibungslose Zusammenarbeit, sondern erleichtert auch die Prävention und Lösung potenzieller Konflikte (intern wie extern). So können die Joint-Venture-Partner schneller auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren und mögliche negative Auswirkungen minimieren. Der Aufbau von Vertrauen, ein weiterer zentraler Aspekt, wird ebenfalls nur durch kontinuierliche und ehrliche Kommunikation ermöglicht. Schließlich stellt eine klare und effektive Kommunikation sicher, dass alle Stakeholder auf die gemeinsamen Ziele des Joint Venture hinarbeiten, was wiederum Missverständnisse minimiert und eine kohärente Umsetzung der Geschäftsstrategie ermöglicht. Insgesamt ist eine klare und effektive Kommunikation, sichergestellt durch eine konkrete Planung von Kommunikationsprinzipien und Maßnahmen, daher das Bindeglied, das die Joint-Venture-Partner zusammenhält und den gemeinsamen Erfolg ermöglicht.



Siebtens sollten Transformationsmaßnahmen gezielt in die Carve-out-Planung und Umsetzung eingebaut werden.

Dieser Ansatz, auch als „Transform while Transact“ bekannt, ermöglicht es, Effizienzsteigerungen und Wertschöpfungsinitiativen bereits während des Carve-out-Prozesses zu implementieren. Durch die frühe Integration von Transformationsmaßnahmen können unnötige Redundanzen vermieden und Ressourcen effektiver eingesetzt werden. Dies trägt nicht nur zur schnelleren Realisierung von Synergien bei, sondern stärkt auch die Wettbewerbsfähigkeit des Joint Venture. Außerdem wird dadurch die Schaffung einer agileren und effizienteren Unternehmensstruktur von Anfang an ermöglicht. Die geplanten Transformationsmaßnahmen sollten entsprechend in dem zu definierenden Target Operating Model und dem angestrebten Transitionsmodell Berücksichtigung finden.

Zusammenfassung

Joint Ventures (JVs) haben sich als beliebtes Instrument zur Wertschöpfung in globalen Organisationen etabliert. Sie ermöglichen es Unternehmen, erhebliche Investitionen für Transformationsprojekte zu mobilisieren, Risiken zu begrenzen und individuelle Vorteile zu bündeln. Zusammengefasst sind sieben Schlüsselemente entscheidend für den erfolgreichen Aufbau und Betrieb von Joint Ventures. Erstens sollte ein gemeinsames Verständnis der Vision und strategischen Ziele unter den Partnern bestehen. Zweitens ist es wichtig, ein Gleichgewicht zwischen den Bedürfnissen aller Stakeholder zu schaffen und dabei besonders die Governance und Organisationsstrukturen klar zu definieren. Drittens sollte das Target Operating Model (TOM)

klar formuliert sein und die Auswirkung auf den Carve-out-Perimeter sowie das Synergiepotenzial berücksichtigen. Damit eng verbunden ist die Anerkennung, dass Fähigkeiten durch Menschen und nicht nur durch Assets, Prozesse oder Verträge übertragen werden. Es ist daher wichtig, die richtigen Personen für das Joint Venture zu identifizieren und langfristig an das Unternehmen zu binden. Der vierte Faktor ist eine klare Sicht auf die mit der Gründung des Joint Venture verbundenen Kosten. Diese Transparenz ermöglicht eine genaue Geschäftsplanung und das Aufdecken operativer Optimierungspotenziale. Der Übergang zur vollen Eigenständigkeit des Joint Venture sollte als fünfter Faktor schrittweise erfolgen, beispielsweise durch eine hohe Anzahl und Dauer von

Transitional Service Agreements (TSAs). Der sechste Faktor ist die Einbindung von Transformationsmaßnahmen in die Carve-out-Planung und -Umsetzung. Dieser Ansatz, bekannt als „Transform while Transact“, ermöglicht die Implementierung von Effizienzsteigerungen und Wertsteigerungsinitiativen bereits während des Carve-out-Prozesses. Schlussendlich ist neben all diesen technischen Aspekten eine klare und effektive Kommunikation entscheidend, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, potenzielle Konflikte zu vermeiden und Vertrauen zwischen den Partnern aufzubauen. Mit diesen Erfolgsfaktoren verstärken Unternehmen die Chancen, dass ihre Joint Ventures nicht nur optimal starten, sondern auch langfristig erfolgreich betrieben werden können.



Kontakte



Dr. Maximilian Tucher
Partner | M&A Transaction Services |
Financial Advisory
Tel: +49 211 8772 3066
mtucher@deloitte.de



Dr. Niklas Kreilkamp
Manager
Tel: +49 221 97324 552
nkreilkamp@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 457.000 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 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.