

Fokus Mittelstand

Einzigartiger Erfolg



Inhalt

- 2 Editorial
- 3 Das Haus bestellen. Wie Familienunternehmen ihre Zukunft sichern
- 4 Standortwahl in China
- 5 Verhandlungen in China – Auf den richtigen Draht zu den Behörden kommt es an
- 6 Wie gut kennen Sie Ihr Umfeld? Wir bringen Licht ins Dunkel!
- 7 „Smart Administration“ – mit fünf Fragen zur intelligenten Verwaltung
- 8 Interimsmanagement – der Berater als Geschäftsführer – ein Erfahrungsbericht aus der Praxis
- 10 Verschärfung der Erbschaftsteuer – Reagieren Sie jetzt!
- 12 Veranstaltungen/Publicationen

Editorial



Jürgen Reker

Tel: +49 (0)511 3023 213

jreker@deloitte.de

Sehr geehrte Leserinnen,
sehr geehrte Leser,

auch die 4. Ausgabe unseres Newsletters „Fokus Mittelstand – Einzigartiger Erfolg“ wendet sich an mittelständische Unternehmerinnen/Unternehmer. Ziel ist es, die Ergebnisse mittelständischer Forschung sowie aktuelle fachliche Entwicklungen und Erfahrungen aus der Beratungspraxis zu mittelstandsrelevanten Themen zusammenzubringen.

Erfolgreiche Familienunternehmen haben ihre eigene Genetik, die auch bei deren langfristiger Ausrichtung und Formulierung von Strategien berücksichtigt werden muss. In seinem Gastbeitrag zeigt Prof. Dr. Arnold Weissman auf, welche spezifischen Aspekte zu beachten sind, um „das Haus richtig zu bestellen“.

Der Standort China hat eigene Regeln. Diese haben sich mit der Öffnung neuer Standorte außerhalb der bisherigen Ballungszentren verändert und damit an Komplexität gewonnen. Investitionen in China werden in der aktuellen Ausgabe aus zwei Blickwinkeln beleuchtet. Dirk Hällmayr bringt in seinem Beitrag „Standortwahl in China“ seine langjährige Erfahrung als Leiter des German Desk in China ein. Reinhild Kühne berichtet aus dem Blickwinkel des Managing Director einer chinesischen Tochtergesellschaft der Jungheinrich-Gruppe.

Wissensvorsprung war schon immer ein Erfolgsgeheimnis unternehmerischen Handelns. Die rasante technologische Entwicklung und Globalisierung erfordern das Beschreiten neuer Wege. Uwe Heim und Frank Tesch stellen in ihrem Beitrag dar, dass eine systematische Wissensaufbereitung helfen kann, Erfolge zu erzielen und Risiken zu vermeiden.

„Lean Administration“ ist in aller Munde, jedoch allein kein Erfolgsgarant. „Smart Administration“ sollte das Ziel sein. Stefan Helm und Dr. Uwe Schmidt erläutern den Begriff und zeigen einen Weg auf, wie es gelingt, die Verwaltungsprozesse insgesamt oder in Teilbereichen effizienter zu gestalten.

Der unerwartete Ausfall eines Gesellschaftergeschäftsführers stellt jedes mittelständische Unternehmen vor große Herausforderungen, für die in der Regel keine Vorsorge getroffen ist. Interimsmanagement kann eine Lösung sein. Olaf Hurst gibt einen Erfahrungsbericht aus der Praxis und zeigt Chancen und Risiken auf.

Das Risiko der Verschärfung der Erbschaft-/Schenkungsteuer auf Betriebsvermögen entwickelt sich sowohl im politischen als auch im rechtlichen Raum zum Dauerbrenner. Dr. Rudolf Pauli analysiert die aktuelle Lage und kommt zum Ergebnis, dass eine zeitnahe Beschäftigung mit der Fragestellung einer vorweggenommenen Erbfolge dringend geboten ist.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr

Jürgen Reker

Leiter Mittelstand

Das Haus bestellen. Wie Familienunternehmen ihre Zukunft sichern

Krisen und Katastrophen sind heute an der Tagesordnung und wirken sich global aus. Viele Unternehmen vernachlässigen angesichts wachsender Unsicherheit und stetigen Wandels die langfristig orientierte Strategiewerkarbeit – der falsche Weg. Gerade wenn die Märkte unsicher und volatil sind, sollte die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen an erster Stelle stehen.

Damit ein Unternehmen optimal für die Zukunft aufgestellt ist, muss das Haus bestellt werden. Dazu gehören zwei Aufgaben: die Überprüfung des Unternehmensleitbilds und die Entwicklung einer soliden Strategie. Unternehmen, die Veränderungen nur hinterherlaufen, werden keinen nachhaltigen Erfolg haben. Unternehmen mit einer zukunftsweisenden Strategie dagegen setzen Maßstäbe.

Starke Werte für starke Unternehmen

Zum Unternehmensleitbild gehören Mission, Vision und Werte. Die Mission drückt aus, welchen Beitrag das Unternehmen für die Gesellschaft und für die Menschen leistet. Menschen zu schützen ist eine Mission, der Nutzen, den das Unternehmen seiner Umwelt bietet: Schutz bei der Arbeit, beim Sport und in der Freizeit, von Kopf bis Fuß. Ist das nicht eine wunderbare Aufgabe?

Die Vision, der Traum des Unternehmers, ist das Ergebnis der Mission. Eine Vision ist nach unserem Verständnis ein „attraktives Bild einer möglichen Zukunft“. Ich glaube, dass man nur erreichen kann, was man sich vorstellen kann. Deshalb empfehlen wir allen Unternehmern, eine einfache, klare, herausfordernde Zielvorstellung zu entwickeln. Die Vision als Vorstellung von der Zukunft, die die Mitarbeiter mit Stolz erfüllt, die Antriebsmoment ist, um in einem Unternehmen die Erfüllung der beruflichen Wünsche zu suchen. Unternehmen mit einer Vision reagieren nicht, sondern agieren.

Die Werte des Unternehmens sind die Grundlage für Identität, für Stolz. Und sie sind die Basis starker Marken. Menschen können sich mit einem Unternehmen identifizieren, das Werte hat – Mitarbeiter und Kunden. Werte machen stark. Doch alle Werte wie Kundenbegeisterung, Teamwork, Spitzenleistung, Leidenschaft, Integrität, Innovation, Nachhaltigkeit und Spaß entfalten ihre positive Wirkung nur dann, wenn sie gelebt werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt also in einer starken, wertebasierten Führung, einer Führung, die für die Mitarbeiter Vorbild, Leader und Coach ist.

Das Strategie-Haus entwickeln

Die strategischen Aufgaben aller Unternehmen gliedern sich in vier große Bereiche. Aus ihnen ist das Strategie-Haus gebaut. Nur wer immer wieder systematisch und kritisch seinen Zustand überprüft und eventuelle Renovierungen rechtzeitig vornimmt, kann sicher sein, dass es auch in zehn oder 20 Jahren noch steht.

Unternehmensstrategie

Kaum ein Unternehmen hat jemals das Ergebnis erreicht, das geplant war. Dafür gibt es zu viele Unwägbarkeiten. Was also ist Strategie? Für mich ist es der „Weg zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen“. Strategie baut auf Kernkompetenzen auf, die Wettbewerbsvorteile schaffen. Wenn dies gelingt, stimmt die Balance aus Rendite, Wachstum, Risiko und Liquidität. Unternehmen sollten sich also auf das konzentrieren, was sie besser als alle anderen können. Wenn sie dann noch sich selbst und den Markt kennen, haben sie beste Voraussetzungen für den Erfolg.

Struktur folgt Strategie

Wenn die Strategie steht, geht es an die Organisation. Aber bitte in dieser Reihenfolge. Die Struktur folgt der Strategie. Es muss geprüft werden, ob Strategie und Struktur zusammenpassen, ob die Organisation die Erfordernisse der Strategie abbildet.

Auf die richtigen Führungskräfte setzen

Eine der wichtigsten Entscheidungen in jedem Unternehmen ist die Besetzung der Führungspositionen. Hier kann und darf es keine Kompromisse geben. Ein negativer Energieträger demotiviert, enttäuscht und verhindert letztlich den Unternehmenserfolg. Wissen kann man lernen, Können kann man erwerben, Einstellung hat man oder eben nicht.

Beruflich Profi, privat Amateur?

Zwist in der Familie kann ein Unternehmen zugrunde richten. Deshalb sollte Family Governance zwingend zu den Schlüsselthemen bei einem Unternehmenscheck gehören. Nicht nur die rechtlichen Grundlagen des Unternehmens sollten regelmäßig auf Stimmigkeit und Richtigkeit hinterfragt werden, sondern auch die Regeln für die Familie.

Prof. Dr. Arnold Weissman ist Gründer und Hauptgesellschafter der auf Familienunternehmen spezialisierten Strategieberatung Weissman & Cie. in Nürnberg.



Prof. Dr. Arnold Weissman
Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Weissman & Cie.

Standortwahl in China



Dirk Hällmayr

Tel: +49 (0)69 75695 6203
dhaellmayr@deloitte.de

Investoren werden sich in Zukunft intensiver mit den regionalen Standortfaktoren und den Angeboten lokaler Industrieparks auseinandersetzen müssen

Status quo: Ballung ausländischer Investitionen an der Ostküste Chinas

Für Chinainvestoren war die Wahl des passenden Unternehmensstandorts in der Vergangenheit eine überschaubare Aufgabe. Trotz der Größe und Vielfalt des Landes gab es zunächst aus rechtlichen, später faktischen Gründen nur wenige Alternativen, die sich auf eine Handvoll Industrie- und Sonderwirtschaftszonen entlang der Ostküste des Landes beschränkten. Es überrascht daher nicht, dass bis heute mehr als 90% der etwa 4.000 deutschen Tochterunternehmen in China ihren Firmensitz an der Ostküste haben. Die Hälfte dieser Unternehmen befindet sich allein in den Großmetropolen Shanghai und Beijing.

Trend: Standorte in der Mitte und im Westen Chinas werden für Investoren attraktiver

Doch viele Anzeichen sprechen dafür, dass diese Ballung von Investitionen in einer flächenmäßig relativ kleinen Region Chinas so nicht fortbestehen wird. Mit massiver staatlicher Unterstützung, insbesondere in Infrastrukturprojekte, sind neue Investitionsstandorte in Zentral- und Westchina geschaffen worden, in die es immer mehr ausländische Unternehmen zieht. Lohnkostenvorteile, die Erwartung neu entstehender Absatzmärkte oder die Nähe zu Lieferanten sind dabei oft die Motive für eine Standortverlegung oder Neuinvestition im Landesinneren. Deutsche Großkonzerne wie Bayer, BASF und Volkswagen haben es mit ihren Investitionen in Chongqing und Chengdu vorgemacht und der Mittelstand will nachziehen, wie die im Sommer 2012 veröffentlichten Umfrageergebnisse der „German Chamber of Commerce in China“ gezeigt haben.

Bedeutung für die Standortwahl

Ausländische Investoren werden sich in Zukunft deshalb in weit größerem Maße als in der Vergangenheit mit den Standortfaktoren in den verschiedenen Regionen Chinas beschäftigen müssen. Die Entscheidung darüber, welche Region als Investitionsstandort am besten zur Unternehmensstrategie passt, ist aufgrund der dynamischen strukturellen Veränderungen im Land bereits eine komplexe Aufgabe. Doch auch wenn diese gemeistert ist, stehen Investoren immer noch vor der Frage, in welchen der lokalen Industrieparks sie ihren Firmensitz legen sollen.

Wahl des passenden Industrieparks

Nach wie vor lassen sich die meisten ausländischen Investoren in einem der zahlreichen Industrieparks im Land nieder, weil sie hier die vorteilhaftesten Rahmenbedingungen geboten bekommen. Untereinander konkurrieren die Parks, deren Zahl auf inzwischen landesweit über 10.000 geschätzt wird, um die Ansiedlung ausländischer Unternehmen. Um Investoren in den eigenen Park zu locken, werden vielfältige Angebote gemacht, wie zum Beispiel:

- Zuschüsse durch Steuerrückerstattungen
- Vergünstigungen beim Erwerb von Landnutzungsrechten
- Garantien für Energieversorgung
- Unterstützung bei der Mitarbeiterausbildung und Rekrutierung von Fachkräften
- Vereinfachte Genehmigungsverfahren

Für den Umfang solcher Zuschüsse und anderer Vergünstigungen besteht oft ein beachtlicher Spielraum, über den bilateral zwischen den Verantwortlichen des Industrieparks (oft kommunale Träger) und dem potenziellen Investor verhandelt wird. Im Vorteil sind hier Investoren, deren Unternehmen attraktiv für die individuelle Ausrichtung des Industrieparks sind (viele Industrieparks haben zum Beispiel einen klaren Branchenfokus), die über Verhandlungserfahrung in China verfügen und am besten bereits gute Kontakte zum Management des Industrieparks unterhalten. Hat man sich für einen Industriepark entschieden und sein Unternehmen dort errichtet, dann gilt dies auch für die Durchsetzung der eigenen Interessen in der Zeit danach, zum Beispiel beim genehmigungspflichtigen späteren Ausbau der Produktionsstätte. Wer Zeit in den Aufbau und Erhalt guter Beziehungen zu den lokalen Behörden und der Verwaltung des Parks investiert, wird es einfacher haben, seine Interessen erfolgreich durchzusetzen.

Fazit

Bei Investitionen in China kommt der Wahl des passenden Standorts und Industrieparks eine immer größere Bedeutung im Rahmen der Gesamtstrategie zu. Mit der fortschreitenden Industrialisierung bislang wenig entwickelter Regionen und dem landesweiten Ausbau von Industrieparks wächst das Angebot, aber auch die Komplexität der Entscheidung über den passenden Standort. Investoren greifen deshalb immer häufiger auf die professionelle Unterstützung durch externe Berater zurück – nicht nur bei der Auswahl des Industrieparks, sondern auch bei Verhandlungen mit den Parkbetreibern über Zuschüsse und andere Vergünstigungen im Falle der Ansiedlung.

Verhandlungen in China – Auf den richtigen Draht zu den Behörden kommt es an

Nach 17 Jahren Jungheinrich mit Auslandseinsätzen in England und den USA habe ich 2008 das Angebot angenommen, die Geschäftsführung der Jungheinrich Lift Truck Manufacturing (Shanghai) zu übernehmen. Bis zu diesem Zeitpunkt waren meine Berührungspunkte mit China nur sehr begrenzt. Ganz am Anfang meines Einsatzes in diesem faszinierenden Land hat mir ein alter Chinese auf die Frage, was denn das Wichtigste für eine erfolgreiche Zeit sei, geantwortet: Viel beobachten, viel zuhören und wenig sprechen. Genau aus diesem Grund hätte der Mensch auch zwei Augen, zwei Ohren und nur einen Mund.

Was man in China schnell lernt, ist, dass Verhandlungen und Gespräche mit chinesischen Behörden eine Wissenschaft für sich sind. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Bau unseres neuen Werks im Industriepark Qingpu nahe Shanghai erfahre ich dies tagtäglich. Entscheidend ist es, auf den verschiedensten Ebenen der Behörden mit dem richtigen Ansprechpartner in einer konstruktiven, offenen Art und Weise zu kommunizieren. Das bedeutet, vor jedem Behördengang ist individuell zu entscheiden, ob er von einem chinesischen Mitarbeiter alleine oder unter Einbeziehung von mir als deutsche Geschäftsführerin vorgenommen werden sollte. Besprechungen bei Behörden in China werden generell auf Chinesisch geführt. Oft verstehen die Behördenvertreter aber auch Englisch, was mich bei informellen Gesprächen im Anschluss an Termine das eine oder andere Mal schon überrascht hat. Bei internen Bemerkungen/Übersetzungen während der Termine ist das auf jeden Fall zu berücksichtigen.

Nicht jedes Treffen mit Behördenvertretern stellt eine Verhandlung im eigentlichen Sinne dar. Es müssen viele Gespräche geführt werden, um die Verhandlungspositionen beider Seiten und verschiedener auf Behörden-seite involvierter Abteilungen auszuloten. Entscheidend ist hierfür, die richtigen chinesischen Mitarbeiter und Verhandlungsvertreter zu haben und sie für das Projekt zu begeistern. Darüber hinaus müssen die involvierten Dienstleister, wie z.B. Bauunternehmen, Rechtsanwälte und Steuerberater, ebenfalls einen guten Draht zu den Behörden haben, um in schwierigen Situationen über im Weg stehende Hürden hinwegzuhelfen. Gerade für ein mittelständisches Unternehmen, für das Investitionen in China keine Routine sind und das selber nicht über ein umfangreiches Behördenkontaktnetzwerk verfügt, ist die Involvierung der richtigen externen Dienstleister ein kritischer Erfolgsfaktor.

Und so gilt auch beim Umgang mit den chinesischen Behörden das, was mir der alte Chinese ganz am Anfang für China empfohlen hat: Viel beobachten, viel zuhören und wenig, aber im richtigen Moment und mit den richtigen Leuten sprechen.

Jungheinrich gehört zu den drei international führenden Unternehmen in den Bereichen Flurförderzeug-, Lager- und Materialflusstechnik. Als produzierender Dienstleister und Lösungsanbieter der Intralogistik steht das Unternehmen seit 1953 seinen Kunden mit einem umfassenden Produktprogramm an Staplern, Regalsystemen, Dienstleistungen und Beratung zur Seite.

Jungheinrich unterhält derzeit vier Produktionsstandorte in Deutschland und einen in China. Die stetig steigende Nachfrage erforderte einen weiteren Ausbau der Produktionskapazitäten in China. Anfang November 2011 fand der offizielle Spatenstich für eine weitere, nach modernsten Gesichtspunkten konzipierte Produktionsstätte in Qingpu/Shanghai, statt. Die Jungheinrich-Aktie wird an allen deutschen Börsen gehandelt.

JUNGHEINRICH

„Wer global erfolgreich sein will, braucht erfahrene Partner!“ (Dirk Hällmayr, Leiter Chinese Services Group). Unsere Chinese Services Group (CSG) unterstützt deutsche Unternehmen in China und chinesische Investoren in Deutschland mit Services aus unserem gesamten Leistungsspektrum. Profitieren Sie bei Ihrem Auslandsengagement von unserem Know-how und unserer langjährigen Erfahrung in der Betreuung deutscher und internationaler Unternehmen in China, wo Deloitte mit fast 13.500 Mitarbeitern an 21 Standorten für Sie vertreten ist. Über unseren Deloitte German Desk in Shanghai stellen wir für Sie den maßgeschneiderten Service vor Ort sowie eine effektive grenzüberschreitende Zusammenarbeit sicher.



Reinhild Kühne
Managing Director der Jungheinrich Lift Truck Manufacturing (Shanghai) Co., Ltd. in Qingpu, Shanghai, China

Wie gut kennen Sie Ihr Umfeld? Wir bringen Licht ins Dunkel!



Uwe Heim

Tel: +49 (0)211 8772 3337
uheim@deloitte.de



Frank Tesch

Tel: +49 (0)211 8772 3348
ftesch@deloitte.de

Einleitung

- Haben Sie schon mal darüber nachgedacht, inwieweit Sie Ihre Geschäftspartner wirklich kennen?
- Wissen Sie, ob die Angaben von Bewerbern auf Führungspositionen in Ihrem Unternehmen der Wahrheit entsprechen?
- Ist bei Ihnen schon einmal eine Investition aufgrund von fehlenden Informationen gescheitert?
- Genügen Ihre Prozesse, bspw. im Hinblick auf eine Geschäftsanbahnung, nationalen und internationalen Anforderungen – Know your Customer?

Die Eingangsfragen zeigen: Die systematische Informationsgewinnung und -auswertung zum Treffen richtiger Unternehmensentscheidungen wird immer wichtiger. Neue Herausforderungen, wie z.B. das höhere Tempo der Verhaltensänderungen von Kunden und Wettbewerbern oder die engere Vernetzung in der Lieferkette, stellen auch den Mittelstand vor die Frage, wie man mit diesem Thema umgehen sollte.

Bisher waren vor allem große, international tätige Unternehmen dazu bereit, die Investitionen für eine systematische, professionelle Business Intelligence zu tragen. In vielen mittelständischen Unternehmen wird dies oft noch mit „Bordmitteln“ versucht, z.B. durch eine „Internet-Recherche“ und eventuell noch die Abfrage einer möglichst kostengünstigen Datenbank.

Der Teufel steckt im Detail

Schon allein die Verfügbarkeit von Informationen variiert sehr stark von Land zu Land. Das heißt, es bedarf umfassender Kenntnisse, nicht nur zur Quellenlage, sondern auch zur Rechtslage in Kombination mit den notwendigen Sprachkenntnissen.

Oft wird auch nur Sekundärquellen vertraut, anstatt Informationen aus erster Hand einzuholen.

Ebenso problematisch ist es, die Informationssuche „nach Gefühl“ durchzuführen. Die Gefahr, wichtige Informationen zu übersehen, ist hierbei immens.

Hinzu kommt häufig, dass der Arbeitsprozess nicht standardisiert und sorgfältig dokumentiert wird. Damit sind die Arbeitsergebnisse zwar vorhanden, aber für Dritte nicht nachvollziehbar und infolgedessen in vielen Fällen unbrauchbar.

Eines der wichtigsten Elemente der Business Intelligence ist ein hohes Maß an Erfahrung. Im Umkehrschluss bedeutet der Einsatz von Personal, welches auf diesem

Themengebiet ungeschult ist, dass an der falschen Stelle gespart wird – denn es geht um geschäftskritische Entscheidungen.

Vorsicht vor schwarzen Schafen

Selbstverständlich gibt es auch Informationen, die nicht aus öffentlich zugänglichen Quellen gewonnen werden können. Zahlreiche Unternehmen beschaffen derartige Informationen durch operative Ermittlungen. Aber zu diesem Themenkreis gibt es sehr fragwürdige rechtliche Grauzonen, die ein unkalkulierbares Risiko für das Image des eigenen Unternehmens nach sich ziehen können.

Dies zeigt, wie wichtig professionelle Informationsgewinnung und -auswertung auch für mittelständische Unternehmen ist. Hier können unsere „Business Intelligence Services“ einen wichtigen Beitrag für Sie leisten.

Welche Unterstützung bietet Deloitte Ihnen und Ihrem Unternehmen?

Bei unserem Business Intelligence Service handelt es sich um systematische, vollständig dokumentierte und legale Prozesse zur Gewinnung und Auswertung von Informationen zu speziellen Fragestellungen, und zwar weltweit.

Bei unserer Arbeit haben wir die Möglichkeit des Rückgriffs auf weit mehr als 40.000 verschiedene Quellen und Datenbanken, wie z.B.:

- Öffentlich zugängliche Register
- Gewerbliche Unternehmensdatenbanken und Auskunftsdienste
- Firmen-Blacklistings und Compliance-Datenbanken
- Pressedatenbanken
- Nationale und internationale Online-Quellen

Ferner arbeiten wir sehr eng mit unseren internationalen Partnern innerhalb des Deloitte-Netzwerks zusammen.

Fazit

Die Bereitstellung von „Business Intelligence“ ist für mittelständische Unternehmen angesichts zahlreicher Risiken wichtiger denn je. Ein Informationsvorsprung kann das Unternehmen u.a. vor möglichen Finanz- als auch Reputationsschäden bewahren. Insofern kann „Business Intelligence“ einen erheblichen Beitrag zum Risikomanagement leisten.

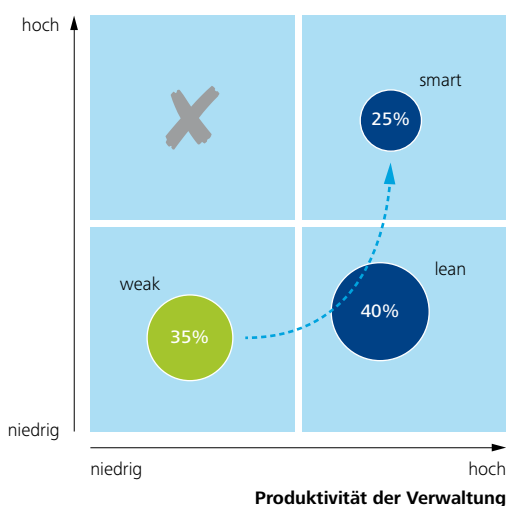
„Smart Administration“ – mit fünf Fragen zur intelligenten Verwaltung

Worum geht es?

Gerade in mittelständischen und familiengeprägten Unternehmen zeigt die Verwaltung vielfach ein suboptimales Erscheinungsbild, meist als Ergebnis historischer Entwicklungen. Wachstum eines Unternehmens, Akquisitionen sowie Globalisierung des Geschäfts verlangen professionelle Verwaltungsfunktionen (wie Finanzen, Beschaffung, IT, Real Estate, Personal), um die Aufgaben effizient zu erledigen und das Kerngeschäft effektiv zu unterstützen.

Bei der Fortentwicklung der Verwaltung eines Unternehmens steht in der Regel zunächst die Produktivität im Vordergrund („lean“), wenige haben es bis zur intelligenten Administration („smart“) geschafft.

Geschäftsbeitrag der Verwaltung



Jüngere Studien zeigen, dass sich viele Unternehmen nicht systematisch mit der Verbesserung ihrer administrativen Bereiche befassen, obwohl aufgrund durchgängiger Prozesse eine funktionsübergreifende Sicht dringend notwendig und mithilfe einheitlicher Systeme auch möglich ist. Die Gestaltung der Verwaltung eines jeden Unternehmens ist ein umfassendes, oft unterschätztes Vorhaben: Es kommt darauf an, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nutzen (Effektivität) und Kosten (Effizienz) zu erreichen.

Was ist smart daran?

„Smart Admin“ ist ein ganzheitlicher, systematischer Ansatz, der hilft, die Produktivität der Verwaltung zu steigern und gleichzeitig ihren Beitrag zum Geschäftserfolg nachhaltig zu verbessern.

Im Mittelpunkt steht also nicht primär das Ziel der Kostensenkung; insbesondere die Folgewirkungen auf Gesamtkosten und Werthebel des Unternehmens stehen im Fokus! Es geht um die ganzheitliche Optimierung von Organisation und Prozessen der ausgewählten Verwaltungsfunktionen hinsichtlich ihres Wertbeitrags und der zugrunde liegenden Produktivität.

Wie ist vorzugehen?

„Smart Admin“ als methodischer Ansatz ist modular aufgebaut:

Modul 1 – „Health Check“

Für ausgewählte Funktionen verhilft ein „Health Check“ zu mehr Transparenz über den Status quo, um Prioritäten für die Optimierung zu erkennen und geeignete Maßnahmen festzulegen.

Modul 2 – Detaillierung der Zielorganisation

Die priorisierten Maßnahmen werden im Hinblick auf die Erreichung der zukünftigen Zielorganisation und ihres Business Case weiter detailliert und hinsichtlich ihrer Abhängigkeiten geplant.

Modul 3 – Implementierung

Die festgelegten Realisationsprojekte werden umgesetzt und hinsichtlich ihres zugrunde liegenden Business Case stetig überwacht.

Wie funktioniert der „Health Check“?

Erhebung Status quo

Im ersten Schritt geht es um Transparenz über den Status quo. Eine quantitative Analyse befasst sich mittels standardisierter Fragebögen und Benchmarks mit Kosten, Kapazitäten und Transaktionsmengen. In einer qualitativen Analyse geht es um die Bewertung der Qualität je Funktion und Prozess.

Zieldefinition

Die Auswertung der Ist-Erhebung führt zu Quantifizierung und Qualifizierung von Optimierungspotenzialen. Es kann eine erste Vorstellung von der modernen Verwaltung abgeleitet werden: ein Grobkonzept für das Zielmodell je Funktion und für die Gesamtorganisation als Ganzes.

Umsetzungsplanung

Bewertung und Festlegung von Maßnahmen zur Erreichung der Zielorganisation münden in einen zu priorisierenden Maßnahmenkatalog, der von allen Beteiligten getragen sein sollte. Ein erster Business Case konkretisiert hierzu die Optimierungspotenziale.



Stefan Helm

Tel: +49 (0)211 8772 3106
sthelm@deloitte.de



Dr. Uwe Schmidt

Tel: +49 (0)211 8772 3039
uschmidt@deloitte.de

Wo liegt Ihr Vorteil?

Sicher erhöht es zunächst die Kosten, einen weiteren Einkäufer einzustellen oder in ein gutes Analyse-Tool zu investieren, aber der damit erreichbare Hebel – z.B. sinnvollerer Einkauf bestimmter Rohstoffe zum richtigen Zeitpunkt und Verhandlung optimaler Konditionen – kann erheblich sein.

Die Umsetzung bringt nach bisherigen Erfahrungen quantitative Effizienzvorteile zwischen 5 und 25%. Die qualitativen Verbesserungen reichen z.B. vom standardisierten Warengruppenmanagement im Einkauf oder standardisierten Finanz-Reporting bis hin zum Wandel der Finanzfunktion vom Buchhalter zum internen betriebswirtschaftlichen Berater und Entscheidungsvorbereiter.

Interimsmanagement – der Berater als Geschäftsführer – ein Erfahrungsbericht aus der Praxis



Olaf Hurst

Tel: +49 (0)69 97137 386
Mobil: +49 (0)151 58000142
ohurst@deloitte.de

Welche Antworten hat ein Gesellschafter, wenn sich unerwartet die Frage der Geschäftsführungsnachfolge stellt?

Die Möglichkeit, intern darauf zu reagieren, beschränkt sich auf wenige Handlungsalternativen, wie beispielsweise die Vakanz der Position bis zur Neubesetzung, die kommissarische Leitung durch Ressourcen aus dem Unternehmen oder den persönlichen Einsatz des Gesellschafters. Betrachtet man sich die Optionen, so sind diese unbedingt im Hinblick auf den konkreten Einzelfall zu bewerten und können sich auch situativ als richtig erweisen. Diese Alternativen verbindet allerdings die Gemeinsamkeit, dass alle eine inhaltliche und zeitliche Mehrbelastung einzelner interner Leistungsträger zur Folge haben.

Eine weitere Antwort auf eine derartige Fragestellung ist die temporäre Besetzung der Position durch einen externen Manager. Das nachfolgende Praxisbeispiel beschreibt das Mandat einer Interimsbesetzung der Geschäftsführungsposition bei einem Assetmanager.

Ausgangssituation

Der Geschäftszweck der Organisation ist die Verwaltung und Anlage von Geldern des Gesellschafters in Immobilien- und Spezialfonds, Unternehmensbeteiligungen und

die Direktanlage in eigen- und fremdgenutzten Immobilien. Zur Erfüllung der Aufgaben sind annähernd 200 Mitarbeiter beschäftigt.

Das altersbedingte Ausscheiden des Allein-Geschäftsführers erfolgte früher als geplant. Eine geeignete Nachfolge war nicht aufgebaut und somit zeitnah nicht vorhanden. Die kommissarische Besetzung der Position durch einen internen Prokuristen war keine Option, da hier Singularinteressen bzw. Bereichsegoismen befürchtet wurden. Die Gesellschafter betrachteten die Situation als Chance, verschiedene Themen während der Vakanz durch einen neutralen, objektiven Manager bearbeiten zu lassen.

Neben der operativen Abwicklung und dem fachlichen Know-how, erforderte dieses Beratungsmandat Organisations- und Personalberatungskompetenz, um strukturelle und prozessuale Veränderungen vornehmen zu können. Das Aufgabenspektrum war vergleichbar mit dem Profil des aus Großkonzernen und der Industrie bekannten Chief Restructuring Officer (CRO). Bei aller Deckungsgleichheit bestand allerdings der wesentliche Unterschied darin, dass das Unternehmen keiner Krisensituation ausgesetzt war.

Aufgaben und Ziele

Die wesentlichen Arbeits- bzw. Aufgabenpakete der im Rahmen dieses Interimsmanagements verfolgten Zielsetzungen waren:

- Mitwirkung bei der Neubesetzung der Stelle und Übergabe an den Nachfolger
- Strategische Neuausrichtung einer Beteiligungsgesellschaft
- Neubesetzung einer Geschäftsführerposition für eine Beteiligungsgesellschaft
- Entwicklung von Organisationsoptimierungsansätzen
- Umsetzung einer Restrukturierung der Projektmanagementabteilung
- Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen, Gesellschafterversammlungen und Fondsanlagenausschüssen

Vorgehensweise

Wie bereitet man sich auf eine Aufgabe vor, die zwar über Ziele beschrieben werden kann, für deren Erreichung es aber keine klaren Regeln gibt? Wichtig war, zum einen mit dem Gesellschafter die Zielsetzung zu klären, was erreicht werden soll, und zum anderen über ein klares Konzept zu verfügen, wie die Ergebnisse erzielt werden können. Das gibt dem Interimsmanager die Legitimation, auch unangenehme Dinge gegenüber den Mitarbeitern durchsetzen zu können.

Aufgrund der zeitlichen Befristung der Stellenbesetzung standen die strategischen Aufgaben im Vordergrund. Es wurden 80% der Zeit für situative, analytische bzw. strategische Aufgaben mit Projektcharakter aufgewendet, und lediglich 20% der Beraterressource flossen in rein administrative Vorgänge. Dennoch wurde unsererseits Wert auf eine umfassende Informationsweitergabe gelegt, um im Bedarfsfall steuernd eingreifen zu können.

Ein systematischer Ansatz alleine reicht nicht aus, um Entscheidungen und Konzepte in einer Struktur umzusetzen. Bei der Umsetzung spielt die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Sowohl die „offizielle“, die als Leitlinie im Organisationshandbuch nachzulesen ist, als auch die „Hidden Culture“, nach der sich die Mitarbeiter tatsächlich verhalten. Interne Netzwerke können eine Hürde für den Erfolg einer Interimsbesetzung darstellen. Deshalb war es hilfreich, sich selbst ein internes informelles Netzwerk aufzubauen, um sicherzustellen, dass man auch Informationen aus dem „Flurfunk“ erhält.

Die Grundlage aller Entscheidungen und Handlungen bestand in einer fundierten Informationsanalyse. Das bedeutete, sich durch Akten, Verträge und Protokolle durchzuarbeiten. Auf dieser Grundlage wurden strukturierte Interviews mit den Führungskräften geführt. Im Rahmen einer intensiven Kommunikation wurden dann fachlich fundierte Inhalte und Zusammenhänge transparent verdeutlicht. Dies sorgte für Akzeptanz auf der Führungsebene und bei den Mitarbeitern. Der wichtigste Aspekt bestand in der uneingeschränkten Rückendeckung des Gesellschafters.

Das selbst auferlegte Ziel, nach den aus der Managementliteratur bekannten „100 Tagen“ ein Management-Momentum zu schaffen, wurde erreicht. Dies erlaubt es, die Aufgaben konstruktiv mit den Mitarbeitern zu bearbeiten und eine reibungslose Übergabe an den Positionsnachfolger sicherzustellen.

Chancen/Risiken

Die Entscheidung für einen externen Berater ist ein Zeichen großen Vertrauens des Mandanten in die Fähigkeiten und die Integrität des Beraters. Die große Chance für das Unternehmen besteht in der Neutralität und Unabhängigkeit des Externen zu internen Sachverhalten und Netzwerken, verbunden mit einer unternehmensübergreifenden Betrachtungsweise. Das große Risiko für das Unternehmen besteht darin, ob, je nach Kompetenzspielraum des Beraters, die richtigen Entscheidungen getroffen werden, sodass zum einen die Ziele des Gesellschafters erfüllt werden können und zum anderen die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter für Veränderungsprozesse aufrechterhalten werden kann.

Fazit

Grundlage für ein erfolgreiches Interimsmanagement ist eine entsprechende Branchen- und Führungserfahrung des Beraters. Je nach Anforderung und Erwartungshaltung des Gesellschafters reicht es nicht aus, konzeptionelle Lösungsansätze zu skizzieren, sondern diese sind auch mit den internen Ressourcen umzusetzen. Dies verlangt im Einzelfall eine gewisse „Hands-on-Mentalität“ verbunden mit hoher sozialer Kompetenz. Wenn diese Mischung stimmt, ist eine Interimsbesetzung für alle Beteiligten eine erfolgreiche Erfahrung.

Verschärfung der Erbschaftsteuer – Reagieren Sie jetzt!



Dr. Rudolf Pauli
Tel: +49 (0)89 29036 8342
rpauli@deloitte.de

Der Vorlagebeschluss des Bundesfinanzhofs an das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) zu der Frage der Verfassungsmäßigkeit der Erbschaft- und Schenkungsteuer hat zu einer starken Verunsicherung von Unternehmern und Steuerpflichtigen geführt. Unternehmer und Gesellschafter von mittelständischen Betrieben fragen sich, wie sie auf diesen Vorlagebeschluss reagieren sollen. Fast gleichzeitig ist den Steuerpflichtigen mit dem Hickhack um das Jahressteuergesetz 2013, worüber auch im Vermittlungsausschuss am 12. Dezember 2012 nur bedingt Einigung erzielt wurde, die Planungssicherheit in die bestehende Rechtslage abhanden gekommen. Wie wirkt sich nun die Vorlage des Bundesfinanzhofs auf die aktuelle Nachfolgeplanung aus und was bedeuten die im Vermittlungsausschuss getroffenen Entscheidungen für aktuell anstehende Nachfolgefragen?

BFH hält das Erbschaftsteuergesetz für verfassungswidrig

Der Bundesfinanzhof (BFH) hält auch das neue durch die Erbschaftsteuerreform 2009 geschaffene Erbschaft- und Schenkungsteuerrecht nicht für verfassungskonform. Damit hält er die aufgrund der Entscheidungen des BVerfG geforderte Neuregelung des Erbschaftsteuergesetzes ebenso wenig für verfassungskonform wie bereits die bis 2009 geltende Rechtslage. Nach seiner Auffassung gehe die Verschonung von Betriebsvermögen viel zu weit. Die nahezu vollständige bzw. unter bestimmten Voraussetzungen sogar mögliche vollständige Verschonung führe zu einem verfassungswidrigen Begünstigungsüberhang mit der Folge einer nicht mehr hinnehmbaren Überprivilegierung von Betriebsvermögen. Der 2. Senat des BVerfG hatte demgegenüber in der Entscheidung vom 22. Juni 1995 noch gefordert, dass aufgrund der Gemeinwohlgebundenheit und -Verpflichtung der mittelständischen Wirtschaft als Garant für Produktivität und Arbeitsplätze die durch die Unternehmensfortführung eintretende verminderte Leistungsfähigkeit entsprechend berücksichtigt werden müsse, damit die Fortführung der Betriebe nicht gefährdet werde. Auch der 1. Senat des BVerfG sprach in seiner jüngsten Entscheidung zur Frage der Verfassungsmäßigkeit des ErbStG vom 7. November 2006 noch davon, dass aus bestimmten Gemeinwohlgründen eine Privilegierung von Betriebsvermögen auch aus verfassungsrechtlichen Gründen gerechtfertigt sei. Dem hält der Bundesfinanzhof im Vorlagebeschluss entgegen, dass die Verschonung von Betriebsvermögen aus Gemeinwohlgründen nicht gerechtfertigt sei und dass es keine Anhaltspunkte gebe, dass die Erbschaftsteuer generell die Existenz mittelständischer Unternehmer gefährde.

Was war Gegenstand des Vorlagebeschlusses?

In dem Vorlagebeschluss versucht der BFH in Anlehnung an die Argumentation der Entscheidung des BVerfG vom 7. November 2006 darzulegen, dass über die Tarifvorschrift des § 19 ErbStG das gesamte ErbStG verfassungswidrig sei. Begründet wird jedoch die Verfassungswidrigkeit der Tarifnorm des § 19 ErbStG ausschließlich mit der Verfassungswidrigkeit der Begünstigungsregelungen der §§ 13a, 13b ErbStG. Die durch die Verschonung von Betriebsvermögen eintretende Überprivilegierung führe zu einer weitgehenden, den Kern des Gesetzes treffenden gleichheitswidrigen Fehlbesteuerung mit der Folge, dass das ganze ErbStG verfassungswidrig sei.

Welche Entscheidungsmöglichkeiten hat das Bundesverfassungsgericht?

Das Bundesverfassungsgericht hat vor dem Hintergrund der Entwicklung seiner eigenen Rechtsprechung letztlich drei Entscheidungsoptionen:

Verwerfen als unzulässig

Es stellt sich durchaus die Frage, ob das BVerfG in der Sache überhaupt entscheidet. Letztlich hat der BFH die eigentlich in dem Verfahren entscheidungserhebliche Frage, nämlich ob die Aufhebung der Steuerklasse II für den Zeitraum 2009 verfassungswidrig ist, mit dem Hinweis auf den Ermessensspielraum des Gesetzgebers verneint. Vor diesem Hintergrund ist die Frage der Zulässigkeit zumindest nicht ohne Weiteres zu bejahen.

Nichtigkeitserklärung

Die Nichtigkeitserklärung des BVerfG würde dazu führen, dass das ErbStG rückwirkend verfassungswidrig und damit nichtig ist. Die bisher noch offenen oder mit einem Vorläufigkeitsvermerk (i.S.v. § 165 AO) versehenen Fälle wären ohne ausreichende Rechtsgrundlage ergangen und damit hinfällig. Dieses Szenario kam in der Vergangenheit so gut wie nie zur Anwendung und wäre insbesondere aus fiskalischen Gründen nur schwer vorstellbar.

Unvereinbarkeitserklärung

Wesentlich wahrscheinlicher ist hingegen, dass das BVerfG – wenn es in der Sache entscheidet – das ErbStG für die Zukunft mit dem Grundgesetz für unvereinbar erklärt und dem Gesetzgeber eine neuerliche Frist setzt, innerhalb der ein neues verfassungskonformes Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz zu erlassen ist.

Wie ist darauf jetzt schon zu reagieren?

Solange das BVerfG noch nicht entschieden hat, besteht der Vertrauensschutz in die bisherige Rechtslage fort. Das aktuell günstige Verschonungsregime der §§ 13a, 13b ErbStG kann für Gestaltungen noch genutzt werden. Sofern die Verwaltungsvermögensquote von max. 10% nicht überschritten wird, kann auch die Optionsverschonung (100%) genutzt werden. Allerdings sind die Lohnsummenregelungen und Behaltefristen zu beachten!

Was bedeutet es, dass ab sofort alle Bescheide nur noch vorläufig ergehen?

Aufgrund eines einheitlichen Ländererlasses der Finanzverwaltungen ergehen ab sofort alle Bescheide in Erbschaft- und Schenkungsteuersachen nur noch vorläufig. Der Vorläufigkeitsvermerk bedeutet nur, dass für den Fall, dass das BVerfG das ErbStG für (rückwirkend) verfassungswidrig hält, die Änderungen von Amts wegen zu berücksichtigen sind. Daraus folgt, dass der Steuerpflichtige zur Wahrung seiner Rechte keinen Einspruch einlegen muss. Eine Änderung kann deshalb nur zugunsten des Steuerpflichtigen ergehen. Eine Verschlechterung für alle bereits erfolgten Übertragungen ist damit nicht verbunden.

Welche Verschärfungen bringt das Jahressteuergesetz 2013?

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens zum Jahressteuergesetz 2013 (JStG 2013) wurden auf Vorschlag des Bundesrates diverse Verschärfungen des ErbStG diskutiert. Sehr kontrovers wurden Gestaltungen mit sog. Cash-GmbHs diskutiert, die der Gesetzgeber verhindern wollte. Der Vermittlungsausschuss schlug in seiner Sitzung am 12. Dezember 2012 mit Mehrheit vor, den Begriff des schädlichen Verwaltungsvermögens zu erweitern: Danach sollten Zahlungsmittel, Geschäftsguthaben, Geldforderungen und andere Forderungen – vermindert um Schulden – als Verwaltungsvermögen zu qualifizieren sein, soweit sie nach Abzug der Schulden 10% des Unternehmenswertes übersteigen. Diese 10%-Grenze der liquiden Mittel sollte jedoch nicht für Banken und Versicherungen sowie auch nicht für Konzern- und Finanzierungsgesellschaften, die andere gewerblich tätige Konzernunternehmen finanzieren, gelten. Dadurch wird diese „Strafbestimmung“ für liquiditätsstarke Unternehmen zwar etwas abgeschwächt, rechtspolitisch ist sie aber insbesondere im Hinblick auf die Euro-Finanzkrise wenig verständlich, da gerade für Unternehmen, die auf eine solide Kapital- und Liquiditätsausstattung achten, bei Nachfolgegestaltungen die Gefahr besteht, die Erbschaft- und schenkungsteuerliche

che Verschonung zu verlieren. Bei zukünftigen Nachfolgegestaltungen sollte daher darauf geachtet werden, dass bei Unternehmen, die auf die nächste Generation übertragen werden, die liquiden Mittel nach Abzug der Schulden nicht mehr als 10% des Unternehmenswertes betragen. Daneben sollte in diesem Entwurf klargestellt werden, dass Holdinggesellschaften auch dann die Lohnsummenkriterien zu erfüllen haben, wenn sie zwar weniger als 20 Beschäftigte haben, sie aber zusammen mit ihren Tochtergesellschaften diese Beschäftigten-grenze überschreiten.

Jedoch wurde das gesamte im JStG 2013 geschnürte Änderungspaket nicht für den 14. Dezember 2012 auf die Tagesordnung des Bundestags gesetzt, sodass dieses Gesetzespaket frühestens in der zweiten Januarhälfte 2013 verabschiedet werden kann. Damit sind Gestaltungen mit sog. „Cash-“ und Forderungsgesellschaften zumindest bis zur endgültigen Verabschiedung dieser Gesetzesänderungen durch den Bundestag noch möglich. Derartige Gestaltungen sind auch nicht als gestaltungsmisbräuchlich zu qualifizieren. Dies hat auch der Bundesfinanzhof in seinem Vorlagebeschluss ausdrücklich bestätigt. Denn die Gestaltungen mit sog. Cash-GmbHs und ähnliche Gestaltungsmodelle nutzten lediglich Gestaltungsmöglichkeiten einer verfehlten Gesetzestechnik und stellen keine missbräuchlichen Gestaltungsmöglichkeiten i.S.v. § 42 AO dar.

Fazit

Das aktuell noch günstige Erbschaftsteuerliche Umfeld sollte für Nachfolgegestaltungen genutzt werden. Die aktuelle Rechtslage hat noch Gültigkeit. Dem verantwortungsbewussten Unternehmer ist deshalb anzuraten, die Nachfolgeplanung spätestens jetzt aktiv anzugehen.

Veranstaltungen

Unternehmergespräche/Roadshows

- M&A im Mittelstand
- Finanzierung im Mittelstand

Publikationen

- Finanzierung im Mittelstand
- Forum Juris 4/2012
- Corporate Governance Forum
- M&A Forum
- Real Estate News

Finden Sie weitere Veranstaltungen, aktuelle Themen und unseren Newsletter auf www.deloitte.com/de/mittelstand oder direkt über Ihr SmartPhone



Ihr Ansprechpartner

Jürgen Reker

Partner Deloitte
Leitung Mittelstand
Tel: +49 (0)511 3023 213
jreker@deloitte.de

Leitung Newsletter

Eva Christina Borek

Manager
Strategieentwicklung Mittelstand
Tel: +49 (0)511 3023 405
eborek@deloitte.de

Hinweis

Bitte senden Sie uns eine E-Mail an mittelstand@deloitte.de, wenn dieser Newsletter an andere oder weitere Anschriften gesendet werden soll oder Sie den Newsletter nicht mehr erhalten möchten.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder eines der Tochterunternehmen der vorgenannten Gesellschaften (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, Finanzen, Investitionen, Recht, Steuern oder auf sonstigen Gebieten.

Diese Veröffentlichung stellt keinen Ersatz für entsprechende professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen dar und sollte auch nicht als Grundlage für Entscheidungen oder Handlungen dienen, die Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten beeinflussen könnten. Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte-Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.