



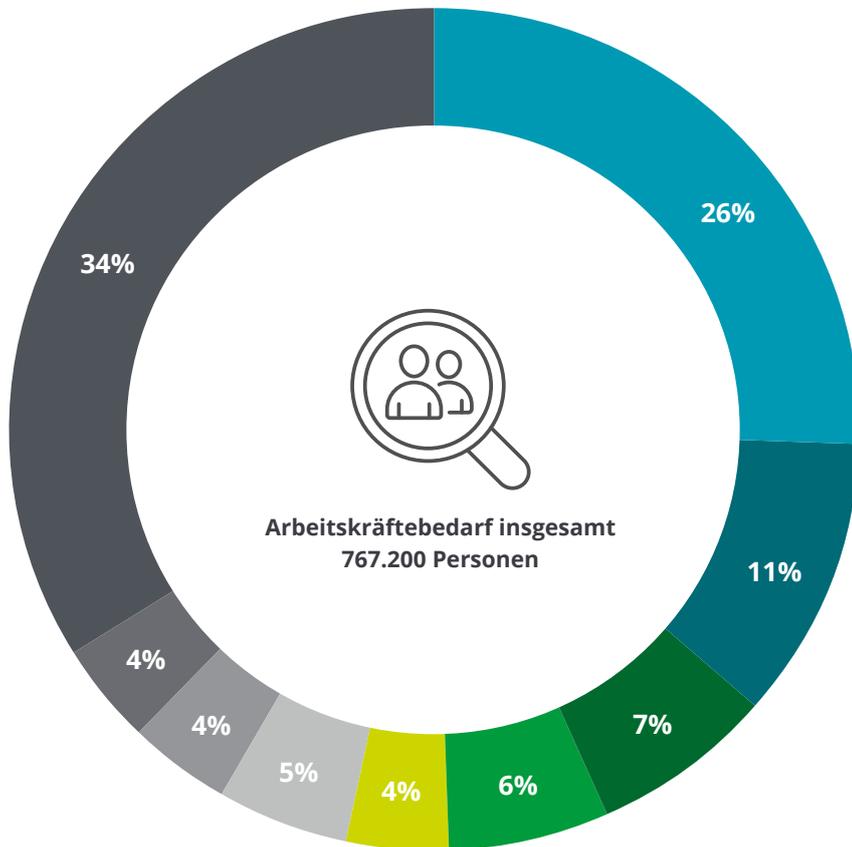
Wettbewerb um die besten Fachkräfte im Energiesektor Strategien gegen den Fachkräftemangel

Ohne Fachkräfte keine Energiewende

Der Fachkräftemangel steigt auf ein Allzeithoch. Davon ist auch die Energiewirtschaft betroffen: Durchschnittlich ist eine Vakanz in diesem Sektor laut der Bundesagentur für Arbeit 195 Tage offen, bevor die Stelle besetzt wird. Zukünftig wird es auch nicht besser. Bis 2030 fehlen auf dem deutschen Arbeitsmarkt rund 5 Millionen Fachkräfte, allein weil mehr Personen in den Ruhestand

gehen, als neu auf den Arbeitsmarkt kommen. Für die Energiewirtschaft kommt eine Studie im Auftrag der Grünen zu dem Ergebnis, dass für ein klimaneutrales Deutschland 2035 insgesamt 767.200 Arbeitskräfte fehlen. Hier sind besonders die Bereiche Ausbauarbeiten, Maschinen, elektrische Ausrüstung, aber auch Metallerzeugnisse sowie Architekten und Ingenieure betroffen (vgl. Abb. 1). 

Abb. 1 – Acht Sektoren mit dem größtem Arbeitskräftebedarf im Jahr 2035 für Investitionen in ein klimaneutrales Deutschland



- Ausbauarbeiten
- Maschinen
- Elektrische Ausrüstung
- Metallerzeugnisse
- Architekten und Ingenieure
- Rechts-, Steuer- und Unternehmensberatung
- Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften
- Hochbauarbeiten
- Sonstige

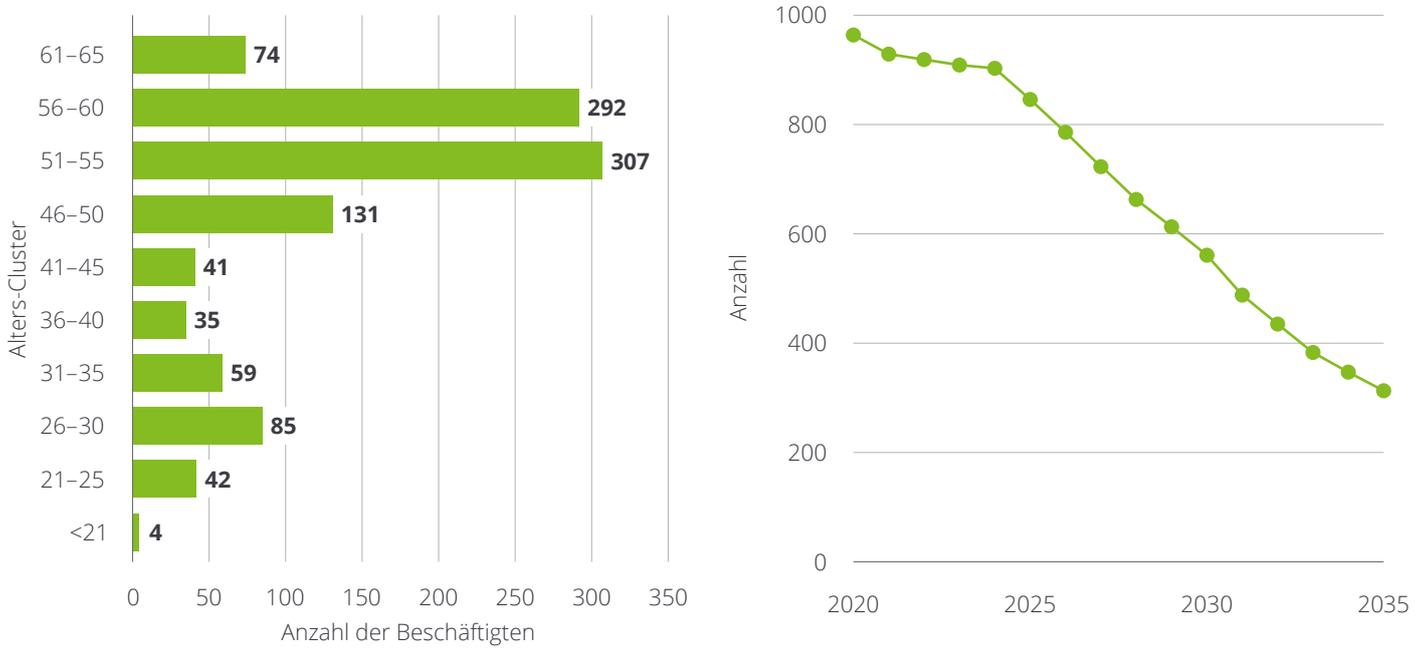
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kurzstudie im Auftrag der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen (2021).

Hinweis: Angaben in Prozent; von 100 abweichende Summen ergeben sich aus Rundungsdifferenzen

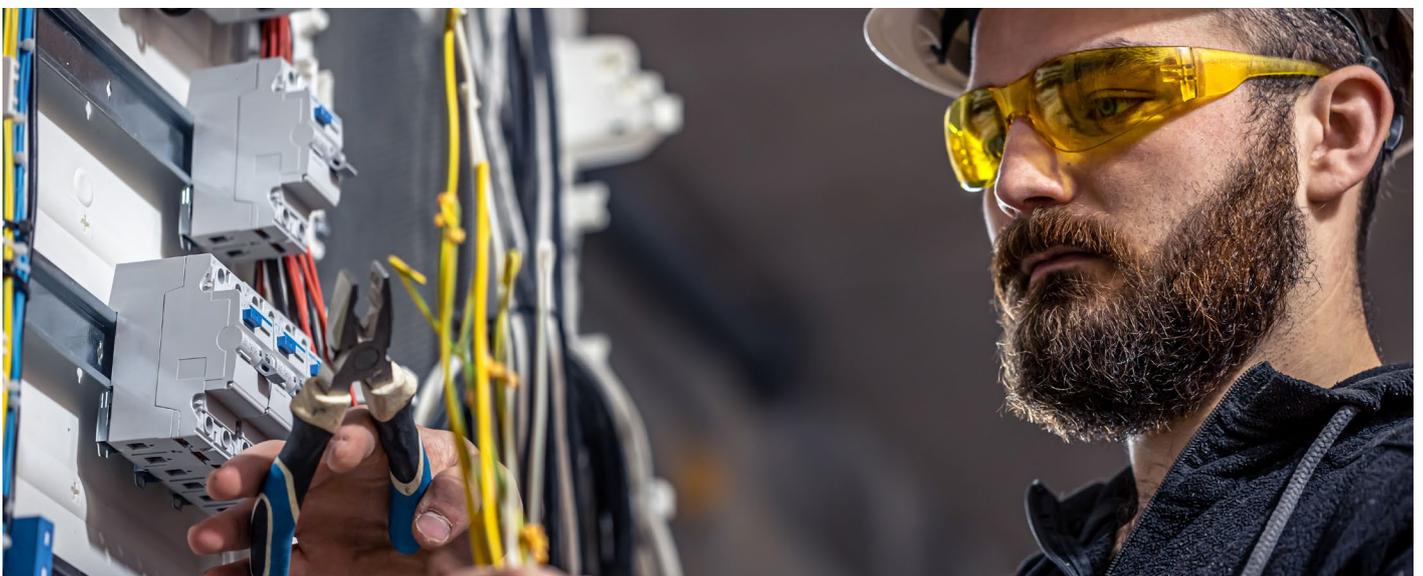
Fachkräftemangel in der Energiewirtschaft ist folglich keine Momentaufnahme, sondern eine Herausforderung, die Energieversorger auch in den nächsten Jahren beschäftigen wird. Verstärkt wird diese Problematik durch eine atypische Altersstruktur in der Energieversorgung (vgl. Abb. 2), sodass auch noch die Gefahr besteht, dass erfahrene Fachkräfte das Unternehmen altersbedingt

verlassen, ohne dass das Know-how an jüngere Generationen weitergegeben werden konnte. Wie aus Abbildung 2 hervorgeht, werden in den nächsten zehn bis 15 Jahren voraussichtlich circa 70 Prozent der Mitarbeiter in Energieversorgungsunternehmen in Ruhestand gehen und damit altersbedingt das Unternehmen verlassen.

Abb. 2 - Typisches Energieversorgungsunternehmen - Altersstruktur der Mitarbeiter und Mitarbeiterentwicklung unter der Annahme keiner Neueinstellung



Quelle: Deloitte-Analyse.



Strategien, um dem Fachkräftemangel zu begegnen

In diesem Papier wird anhand von drei besonders kritischen Bereichen beschrieben, wie Energieversorger dem Fachkräftemangel begegnen können.

A

Das Asset-Management ist aufbauorganisatorisch typischerweise nach Asset-Klassen gegliedert, wie z.B. Strom-, Erdgas- und Fernwärmenetze. Die Organisationseinheiten für die jeweiligen Netze sind vollständig ausgeprägt. Damit einher geht, dass die Zusammenarbeit zwischen den Anlagenbereichen durch eine Art Silodenken und geringen Informationsaustausch wenig effektiv ist. Dies kann nicht nur zu Doppelarbeiten innerhalb des Asset-Managements führen, sondern auch zu Komplikationen mit angrenzenden Ressorts, wie z.B. der Beschaffung. Von daher stellt sich die Frage, wie die Prozesse entschlackt werden, sodass sich die Fachkräfte auf die interessanten und wertschöpfenden Aufgaben konzentrieren können und somit Energieversorger durch Effektivität und Effizienz attraktiver werden.

B

Der Tiefbaumarkt wird die Achillesferse der Energiewende werden – insbesondere durch den Nachwuchsmangel. Oft scheinen Netzbetreiber und Energieversorger für Baufirmen wenig attraktiv zu sein. Folglich werden die Tiefbauleistungen in andere Bereiche wie z.B. den Glasfaserausbau gelenkt. Doch wie können Energieunternehmen die tradierten Wege verlassen, um sich kritische Ressourcen frühzeitig zu sichern? Durch Kooperationen könnten neue Potenziale erschlossen werden.

C

Neue Kundenbedürfnisse führen dazu, dass Energieservices zunehmend höhere Wertbeiträge generieren werden. Um diese Kundenbedürfnisse optimal zu adressieren, bedarf es spezialisierter Fachkräfte sowie neuartiger Plattformen und Ökosysteme. Dabei ist die Frage, was für Dienstleistungen Kunden benötigen und was die Lessons learned aus anderen Industrien sind. Durch neue Kundenbedürfnisse könnten Energieunternehmen neue Chancen am Markt generieren.





Attraktiver werden durch Effektivität und Effizienz

Asset-Management ist in der Netzwirtschaft ein sehr komplexes Thema, da unterschiedliche Asset-Klassen wie Strom, Gas und Fernwärme mit den Anforderungen der technischen, regulatorischen und kaufmännischen Bereiche miteinander verzahnt sind. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung, unterschiedliche Abläufe, IT-Systeme und Planungszeitpunkte zu koordinieren, um einen friktionslosen Prozess zu gewährleisten.

Historisch bedingt agieren die einzelnen Unternehmensbereiche auch heute noch autark, und in den jeweiligen Asset-Klassen ist immer noch ein Silodenken zu beobachten, sodass Prozesse und Systeme kaum verzahnt sind. Infolgedessen werden eigene und fremde Ressourcen ineffizient genutzt, beispielsweise durch Doppelarbeiten, unnötige repetitive Tätigkeiten oder Prozessschritte, die immer noch händisch erfolgen, obwohl sie sehr gut automatisiert werden könnten. Grundsätzlich können nicht wertschöpfende Tätigkeiten zu Frustration führen.¹ Darüber hinaus führen die

traditionierten Prozesse dazu, dass Anforderungen vergleichsweise spät am Markt adressiert werden können. Damit kämpfen die Energieversorger um die letzten am Markt verfügbaren Kapazitäten.

Durch eine Fokussierung auf Effektivität, Effizienz und Verfügbarkeiten entlang des Asset-Managementlebenszyklus könnte der Anteil an nicht produktiven bzw. nicht wertschöpfenden Tätigkeiten minimiert werden. Die knappe „Ressource Mensch“ könnte besser genutzt werden – ein erster Schritt, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Entschlackte und effiziente Prozesse führen außerdem dazu, dass am Markt zu beschaffende Ressourcen frühzeitiger platziert und gesichert werden können.

Darüber hinaus sind die erwähnten betrieblichen Optimierungen die Grundlage für weitere Technologiesprünge, wie z.B. Predictive Maintenance, Augmented Reality und künstliche Intelligenz. Der Einsatz von neuen Technologien kann somit auch zu einem Attraktivitätsschub bei den Fachkräften führen (vgl. Abb. 3).

Vermeidbare und nicht wertschöpfende Tätigkeiten werden von den Mitarbeitenden zunehmend als frustrierend empfunden.

¹ Siehe beispielsweise den Artikel von Josephine Ruppert über eine Zeitfresser-Studie durchgeführt an der München Klinik Bogenhausen sowie an der München Klinik gGmbH, abgerufen am 06.01.2023 unter www.jr-opimiert.de/zeitfresser-studie-vermeidbare-administrative-taetigkeiten-kosten-millionen/

Abb. 3 – Asset-Managementlebenszyklus



Quelle: Deloitte Analyse.

Die Energiewirtschaft wird zunehmend komplexer – die neuen Herausforderungen sind nur als Team zu meistern.

Tab. 1 – Verbesserungspotentiale im Asset-Management

	Erneuerung und Ersatz	Betrieb und Instandsetzung	Planung und Entwurf	Beschaffung und Bauen
 <p>Effektivität und strukturelle Optimierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Predictive Maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> • Roadmap zustandsbasierte Wartung • Sensorik/intelligente Netze 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ressourcenplanung Tiefbau mittel- und langfristig (Jahresbedarfe) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsgesellschaft für Bauleistungen
 <p>Effizienz und Synergien</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integrierte Modelle und strategische Ressourcenplanung Tiefbau mittel-/langfristig 	<ul style="list-style-type: none"> • Datenhaltung, Transparenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufhebung des Silodenkens und Synergien unterschiedlicher Netze zeitliche Optimierung/ Synchronisierung gewerkeübergreifend 	<ul style="list-style-type: none"> • Einkaufsgenossenschaften
 <p>Verfügbarkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anforderungsmanagement, Gleichteile, Lagerhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Abrufverträge auf Basis von Rahmenvertrag mit Entstörleistungsverzeichnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung von Ressourcen als First Mover (Beauftragung vor allen anderen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische Sicherung von Ressourcen, z.B. über Lieferantenpool oder Insourcing

Quelle: Deloitte Analyse.



B

Durch Kooperationen neue Potenziale erschließen

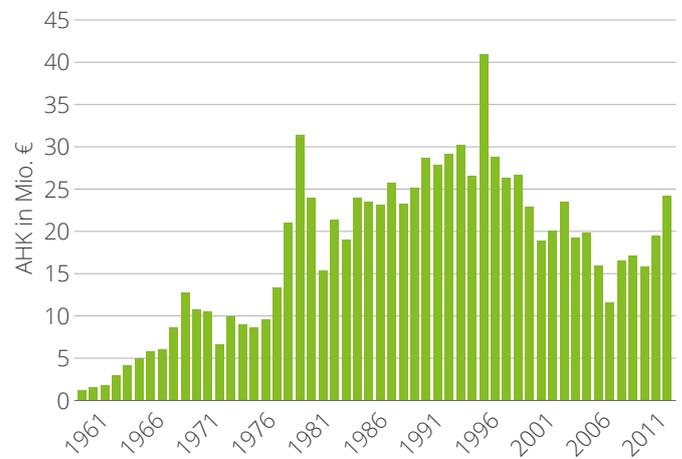
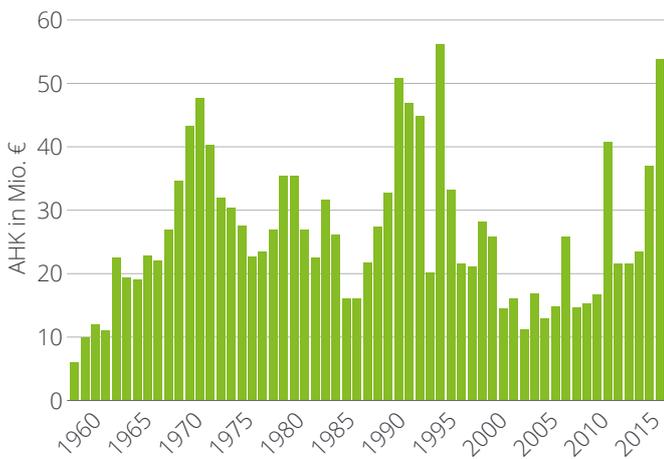
Die typischen Stromverteilnetze sind in den 70er- und 80er-Jahren entstanden, die typischen Gasverteilnetze in den 80er- und 90er-Jahren (vgl. Abb. 4). Entsprechend kommen in den nächsten Jahren erhebliche Leitungs-Assets an die Grenzen ihrer technischen bzw. wirtschaftlichen/regulatorischen Lebenserwartung. Aber auch andere Infrastrukturen in Deutschland sind sanierungsbedürftig. So schätzt der Deutsche Städtetag, dass ein Investitionsstau von rund 150 Mrd. € allein für kommunale Infrastrukturen vor sich hergeschoben wird.

Historisch gesehen war der Tiefbausektor ab Mitte der 90er-Jahre von einer Konsolidierung betroffen, deren Tiefpunkt Mitte der 2000er-Jahre erreicht wurde. Mit Ausnahme der Jahre der Finanzkrise verzeichnet die Branche seitdem stetige Zuwachsraten, wobei diese in den letzten Jahren sehr steil verlaufen sind. Allerdings ist die Anzahl der Betriebe nicht in dem gleichen Maße mitgewachsen, sodass sich die Marktmenge auch in steigenden Preisen bemerkbar macht (s. Abb. 5 und 6).

Ersatzinvestitionen in Energienetze sowie der Ausbau der Glasfasernetze werden in

den kommen zehn bis 15 Jahren Treiber der Tiefbaubranche.¹ Allerdings sind die Prozesse, Strukturen und vor allem die Einstellungen vieler Energieversorger bei der Beschaffung von Bauleistungen noch auf die Marktsituation der 2000er-Jahre ausgerichtet, in der Bauleistungen problemlos am Markt zu platzieren waren. Außerdem drohen aufgrund des dramatischen Nachwuchsmangels weitere Engpässe bei der wichtigsten Ressource – beim Personal.

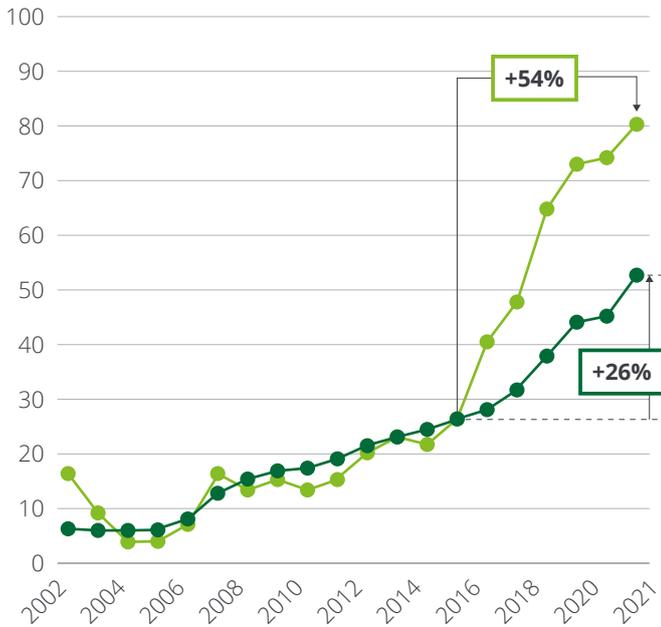
Abb. 4 – Beispielhafte Altersstruktur des Strom- und Gasnetzes (Anschaffungs- und Herstellungskosten [AHK] in Mio. €)



Quelle: Deloitte-Analyse.

¹ Zum Tiefbau rechnen wir auch Montagebau, Rohrleitungsbau etc.

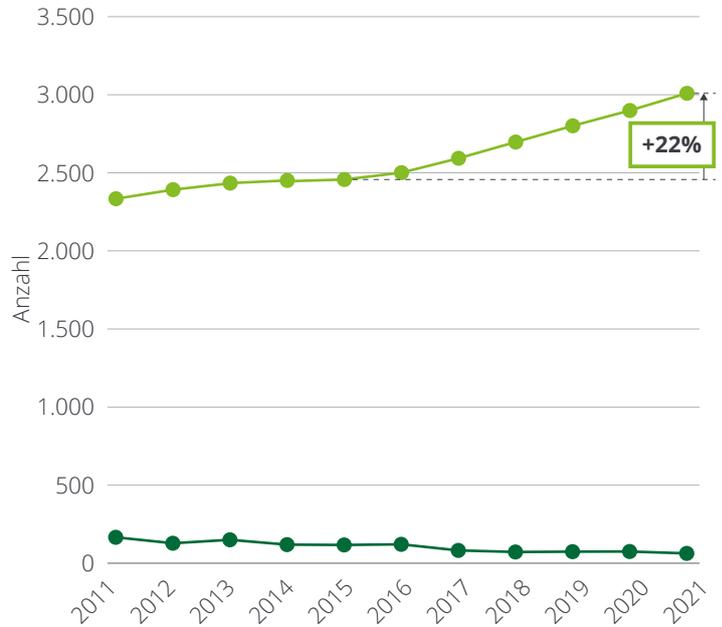
Abb. 5 – Index zu Auftragseingang und Baupreisindex im Tiefbau in Deutschland von 2002 bis 2021 (2015 = Index 100)



■ Index Auftragseingang – Tiefbau
 ■ Baupreisindizes – Tiefbau

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt.

Abb. 6 – Anzahl der Betriebe und Insolvenzen im Tiefbau in Deutschland in den Jahren 2011 bis 2021



■ Tiefbau – Anzahl der Betriebe
 ■ Tiefbau – Anzahl der Insolvenzen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt.

Ein Weiter-so reicht für eine Fachkräftegewinnung und -sicherung nicht mehr aus. Deshalb sind neue Herangehensweisen notwendig – warum nicht Kooperationen?

Wenn Tiefbauleistungen von den Energieunternehmen als knappe Ressource wahrgenommen werden, dann stellt sich die Frage, wie sie ihre Attraktivität am Beschaffungsmarkt erhöhen können.

Zum einen könnte die Attraktivität durch einfachere Präqualifikations- und Ausschreibungsprozesse erhöht werden. Außerdem könnten auch Bauleistungen durch straffere Asset-Management-Prozesse früher am Markt platziert werden (s. ab S. 5). Insgesamt zielen diese Maßnahmen auf kurz-

fristige Verbesserungen ab, die allerdings nicht die Ursache der Ressourcenknappheit berühren.

Um den Beschaffungsmarkt erweitern zu können, benötigen Baufirmen konkrete und verlässliche Zusagen, um in den Markt zu investieren. Aufseiten der Energieunternehmen könnte dem Risiko aus den verbindlichen Zusagen dadurch begegnet werden, dass Bauleistungen in einem Verbund gesteuert werden.

Die verschiedenen Kooperationsformen haben sind in Abbildung 7 dargestellt. Allerdings haben solche Modelle auch gewisse Grenzen. Zum einen sollen bestehende Bauunternehmen nicht verprellt werden. Zum anderen müssen sich Kooperationen in den Rechtsrahmen einfügen. Von daher sind solche Modelle höchst individuell zu beurteilen.

Abb. 7 – Übersicht über die verschiedenen Formen der Kooperation und deren Bewertung

Kollaborationsplattform Best Practice	Beschaffungs Kooperation Kapazitätssicherung über Markterweiterung und Best Practice	Gemeinsame Tiefbaugesellschaft Kapazitätssicherung durch eigene Ressourcen/Markterweiterung und Best Practice
<ul style="list-style-type: none">  • Kooperationspartner agieren unabhängig voneinander • Regelmäßige multilaterale Treffen 	<ul style="list-style-type: none">  • Bündelung der Einkaufsorganisationen • Beschaffungsmarketing mit dem Ziel überregionale, transsektorale Ressourcen zu erschließen • Einkaufs-GbR/Gesellschaft 	<ul style="list-style-type: none">  • Interner Dienstleister für Bauprojekte durch Bündelung und Aufbau von eigenen Fachkräften, inkl. Beschaffung von Bauleistungen • Eigenständige rechtliche Gesellschaft
<ul style="list-style-type: none">  • Kurzfristige Realisierung von Verbesserungsmöglichkeiten • Spezifische Freiheitsgrade bei der Umsetzung • Keine rechtlichen Verflechtungen 	<ul style="list-style-type: none">  • Aufbau von neuen bisher nicht erschlossenen Dienstleistern/ Ressourcen durch attraktive Nachfragevolumina und Losgrößen • Implementierung einer effizienten Beschaffungsorganisation für Bauleistungen mit hohem Standardisierungsgrad • Bessere Auslastungssteuerung im Verbund möglich 	<ul style="list-style-type: none">  • Aufbau und Sicherung von eigenen Kapazitäten • Über das Management von kritischen Ressourcen können weitere Beschaffungspotenziale erschlossen werden • Aufbau und Anwerben von neuen bisher nicht erschlossenen Dienstleistern/Ressourcen • Erhöhung der Flexibilität
<ul style="list-style-type: none">  • Geringe Einsparungseffekte, im Wesentlichen beschränkt auf Sekundärkosten • Keine direkte Lösung des Problems Ressourcenknappheit • Gefahr, dass die Kollaborationsplattform im Zeitablauf an Priorität verliert 	<ul style="list-style-type: none">  • Geringe Einsparungseffekte, im Wesentlichen beschränkt auf Sekundärkosten • Kosten für die „Anwerbung“ zusätzlicher Ressourcen 	<ul style="list-style-type: none">  • Erhebliche rechtliche und prozessuale Verflechtungen • Keine kurzfristige Umsetzung • Ggf. höhere spezifische Bauleistungskosten für die eigenerbrachten Leistungen aufgrund von Stadtwerke-Tarifverträgen

Grad der Kooperation

Quelle: Deloitte-Analyse.

C

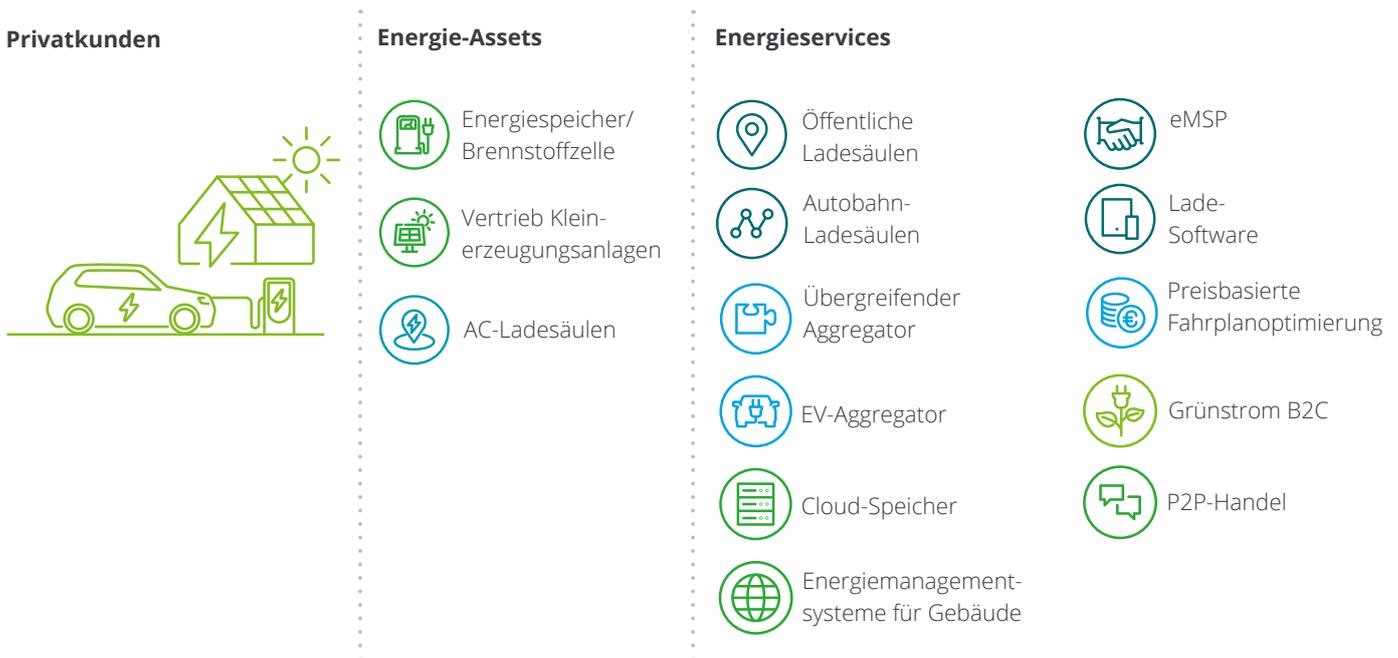
Neue Kundenbedürfnisse – neue Chancen

Das bisherige Geschäftsmodell der meisten Energieversorger besteht aus dem Verkauf von kWh oder aus dem Wertbeitrag für die Überlassung von Assets.

Allerdings wird sich der Energiemarkt in Zukunft grundlegend ändern. Aus anderen Industrien (wie z.B. Telekommunikation) ist dieser Wandel bereits bekannt: Dienstleistungen bzw. Content rücken in den Vorder-

grund. Energieservices und Daten werden im Vertrieb eine bedeutende Rolle spielen. Für die Privatkunden werden Services immer relevanter, besonders im Bereich des Ladens, der Prosumer-Dienste und ggf. der Flexibilitätsdienstleistungen (vgl. Abb. 8). Insbesondere Plattformen und Ökosysteme können die Basis für diese Energieservices darstellen. Zu beobachten ist, dass neue Player (bspw. Automobilhersteller, Octopuss, Ionity etc.) mit dieser Herangehensweise auf den Energiemarkt drängen.

Abb. 8 – Übersicht über die Energieservices für Prosumer im Bereich des Ladens

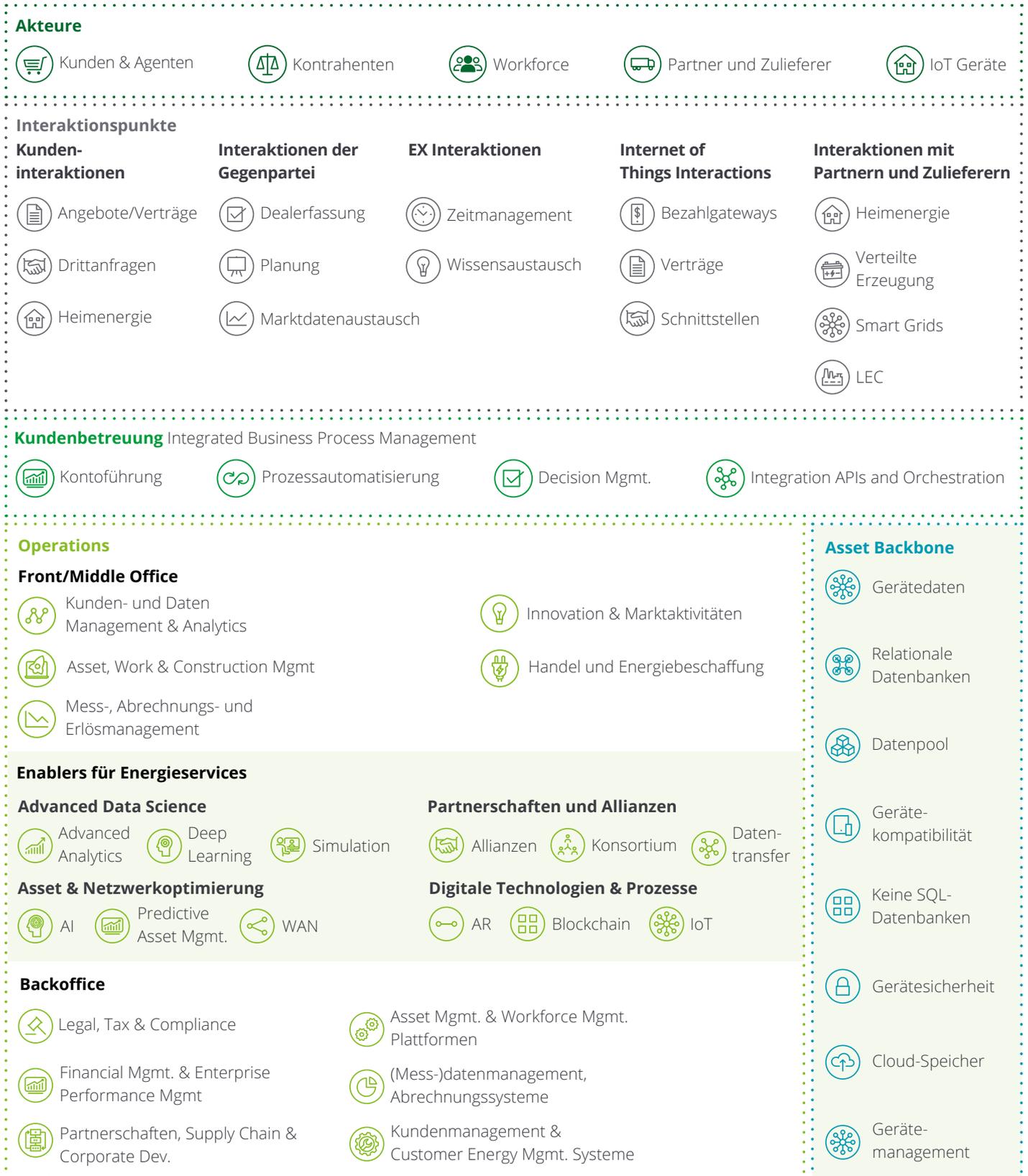


- Öffentliches Laden
- Privates Laden
- Flexibilitätsdienstleistungen
- Prosumer
- Strom

Quelle: Deloitte-Analyse.

Um die neuen Kundenbedürfnisse zu adressieren, werden Spezialisten und hochqualifizierte Fachkräfte benötigt. Vor allem die Enablers für Energieservices werden zukünftig eine Herausforderung für die Unternehmen im Operations-Bereich darstellen.

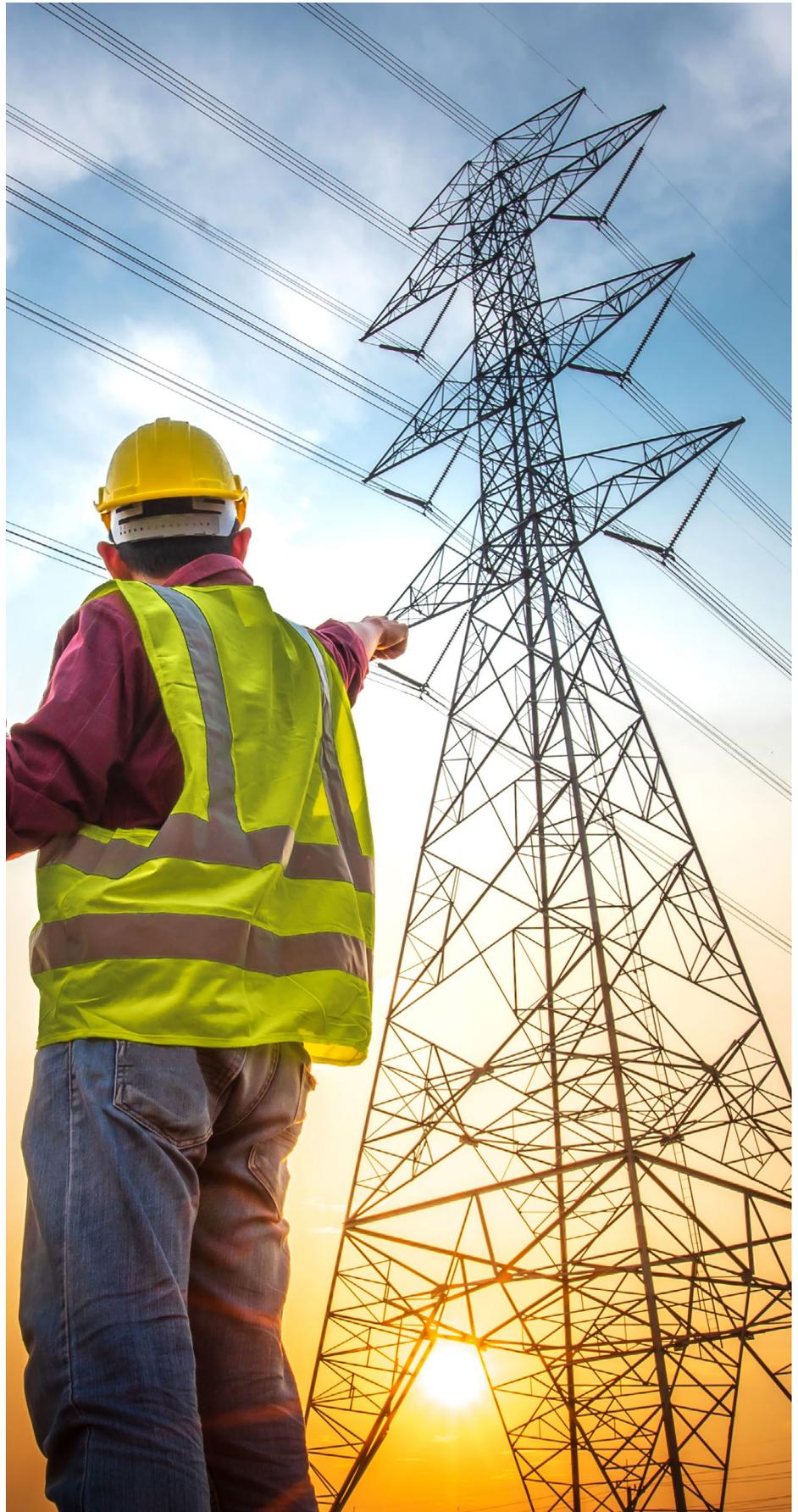
Abb. 9 – Plattformen und Ökosysteme



Quelle: Deloitte-Analyse.

Bedingt durch die neuen Kundenbedürfnisse werden die Ansprüche an die Energieservices vielfältiger und digitaler. Hier unterstützen smarte IT-Lösungen und Strategien, wie Advanced Data Science sowie digitale Technologien und Prozesse, die neuen Kundenbedürfnisse optimal zu adressieren. Nicht nur nach außen sondern auch nach innen kann die Digitalisierung wirken. Durch nahtlose und automatisierte Prozesse können wertvolle Fachkapazitäten entlastet werden, die die Energieunternehmen für die Erbringung der neuen Energieservices nutzen können. So kann ein Teil der benötigten Fachkräfte durch Umstrukturierung und Prozessoptimierung gewonnen werden. Allerdings werden nicht alle benötigten Qualifikationen durch interne Maßnahmen zur Verfügung stehen können, sodass Energieunternehmen auch am externen Arbeitsmarkt aktiv werden müssen.

Eine strategische Überlegung könnte es dabei sein, für Tätigkeiten mit einem hohen Fixkostenanteil, wie z.B. Entwicklungskosten, Kooperationsplattformen (Partnerschaften und Allianzen) zu implementieren. Zum einen könnten somit kritische Ressourcen effizient gesichert werden. Zum anderen könnten in solchen Kooperationsmodellen attraktive Bedingungen und gute Entwicklungsmöglichkeiten für zukünftige Fachkräfte geschaffen werden.



Zusammenfassung

Rund 44 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie durch den Fachkräftemangel beeinträchtigt sind.² Im Energiesektor trifft der Fachkräftemangel auf einen sich rasant ändernden Markt mit steigenden kundenspezifischen Anforderungen. Wenn Energieunternehmen tradierte Wege weitergehen, führt dies dazu, dass sie beim Wettbewerb um die besten Fachkräfte nicht erfolgreich sein werden. Beispielhaft wurden drei potenzielle Angriffspunkte aufgezeigt, die dabei von hoher Bedeutung sind:

- attraktiver werden durch Effektivität und Effizienz,
- durch Kooperationen neue Potenziale erschließen und
- durch Digitalisierung frei werdende Fachkapazitäten für die Erbringung neuer Energieservices nutzen.

Für den einzelnen Energieversorger gibt es komplexe, situationsabhängige und individuelle Konstellationen, die in Zukunft angegangen werden müssen. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern, sollten die Energieversorger frühzeitig, zielgerichtet und marktorientiert agieren.

Wie können wir unterstützen?

Bei der Beratung von Unternehmen innerhalb der Energiewirtschaft haben wir uns zum Ziel gesetzt, die jeweiligen Herausforderungen gesamtheitlich zu betrachten. Um die optimalen Lösungen mit einem hohen Kundennutzen ermöglichen zu können, nutzen wir unser interdisziplinäres Team aus den Bereichen Energy, Resources & Industrials mit umfassenden Projekterfahrungen verbunden mit den entsprechenden Methodenkompetenzen und dem fachlichen Know-how entlang der energiewirtschaftlichen Wertschöpfungskette.

Wir unterstützen Sie gerne von der Bestimmung des Reifegrades Ihrer Organisation, um erste Quick Wins zu realisieren, über die Hebung von Potenzialen durch Prozessoptimierung oder sogar auf Basis von Target Operation Models (TOMs) bis hin zur Implementierung und Verankerung von Maßnahmen zur Ressourcensicherung in Ihrer Organisation.

Typische Ansatzpunkte und Themenstellungen sind in Abbildung 10 im Überblick dargestellt.

Kontaktieren Sie uns – wir würden uns gerne mit Ihnen über anstehende Projekte austauschen.

Abb. 10 – Unsere Leistungen



Reifegradanalyse

- Bestimmung des Reifegrads Ihres Unternehmens entlang des Asset-Managementlebenszyklus
- Identifizierung der Maßnahmen um eine schnelle und gezielte Professionalisierung zu erreichen



Effektivität und strukturelle Optimierung

- Identifizierung von Hebeln, um repetitive Aufgaben und Doppelarbeiten zu vermeiden
- Digitalisierung
- Maßnahmenplanung und -verfolgung (PMO)
- Implementierung von Strukturen, damit die Baumaßnahmen minimalinvasiv, selten und intelligent durchgeführt werden können



Effizienz und Synergien

- Identifizierung von Effizienz- und Synergiepotenzialen, um eine zeitoptimierte Abwicklung und optimale Ressourcennutzung zu ermöglichen
- Strukturen werden aufeinander abgestimmt und entschlackt.



Ressourcensicherung

- Fehlende Ressourcen identifizieren und Attraktivität für neue Mitarbeiter steigern
- Entwicklung von maßgeschneiderten Lösungen, um vorausschauend Kapazitäten – auch außerhalb des Kirchturmradius – zu sichern



Ihre Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner | Energy, Resources & Industrials
Tel: +49 711 16554 7289
anlanger@deloitte.de



Daniel P. Breloer

Director | Energy, Resources & Industrials
Tel: +49 151 19175261
dbreloer@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 415.000 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.