

Deloitte.



Controlling bei
Energieversorgern



Vorwort	05
Die Ergebnisse des Controlling Survey im Überblick	06
Rollen des Controllings	08
Controlling-Berichte und Datenverfügbarkeit	10
Controlling-Prozesse	12
Fokusthema Vertrieb	13
Fokusthema Performance-Management	14
Fokusthema Nachhaltigkeit	15
Fazit	16
Ihre Ansprechpartner	18



Vorwort

Energiewende, steigende Bezugskosten und wachsender Margendruck – die Energiewirtschaft steht vor großen Herausforderungen. Wie geht sie damit um? Wie schätzen Energieversorger die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen ein und welche Handlungsfelder leiten sich daraus als die dringlichsten ab?

Da von den Branchenvertretern in dieser Diskussion immer wieder Rolle und Wichtigkeit des Controllings hervorgehoben werden, hat Deloitte mit mehr als 120 Stadtwerken und (über)regionalen Energieversorgern Interviews geführt und den Reifegrad der Controllingssysteme mittels eines Online-Bogens abgefragt. Hierbei wurde insbesondere dem Thema nachgegangen, wie gut das Controlling bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen unterstützt und welche Erwartungen die teilnehmenden Unternehmen an dessen zukünftige Ausgestaltung haben. Hierfür wurden, ausgehend von den aktuellen Herausforderungen, sowohl der Status quo als auch die wesentlichen Handlungsbedarfe erhoben und ausgewertet.

Aufgabe des Controllings ist es, dem Management steuerungsrelevante Informationen zu liefern, sodass es datenbasierte Entscheidungen treffen kann. Bei vielen der aktuellen Herausforderungen kann eine klare Datenlage einen großen Mehrwert liefern: Wie sollen Preise perspektivisch gestaltet werden und an welchen Parametern müssen gezielt Anpassungen vorgenommen werden? Welche sind die Kostentreiber des Unternehmens und wie lassen sich diese beeinflussen bzw. optimieren? In welchen Organisationsbereichen sind Planabweichungen aufgetreten und wie können diese ausgesteuert werden? Und nicht zuletzt: Mit welchen konkreten Maßnahmen lässt sich die Energiewende sowohl ökologisch als auch ökonomisch sinnvoll umsetzen?

Die Ergebnisse des Controlling Survey im Überblick

Mehr als die Hälfte der Befragten wollen die folgenden vier Herausforderungen durch eine Weiterentwicklung des Controllings angehen:

- Controlling-Informationen enger in Entscheidungsfindungsprozesse einbinden
- Prozesssteuerung/Performance-Management verbessern
- Kosteneinsparpotenziale transparenter machen
- Grundlage für unterjährige Steuerung schaffen

Dies legt den Schluss nahe, dass von der internen Unternehmenskontrolle generierten Informationen derzeit noch nicht durchgehend in die operative und strategische Entscheidungsfindung einbezogen werden und das Controlling enger mit der Unternehmenssteuerung verknüpft werden sollte. Dies spiegelt sich auch in der teilweise inkonsequenten Nutzung der entsprechenden Berichte wider. Nur ein Drittel der Befragten nutzt die Auswertungen zu Kosten und Erlösen durchgehend zur (pro)aktiven Steuerung. Die Mehrheit setzt die Auswertungen v.a. bei größeren Abweichungen für tiefergehende Analysen und zur Gegensteuerung ein. Besonders

auffällig ist dabei, dass nahezu alle Stadtwerke und regionalen Energieversorger die Herausforderung einer besseren Einbindung in die Steuerung angehen wollen. Die überregionalen EVUs benennen dies hingegen nur zur Hälfte, was zu einem gewissen Grad in dem bereits fortgeschritteneren Reifegrad begründet sein dürfte.

Aus Sicht der meisten Energieversorger soll das Controlling nicht nur Kosteneinsparpotenziale transparent machen, sondern auch außerhalb des klassischen Finanz-Controllings weiterentwickelt und genutzt werden, um die Effizienz des Unternehmens sukzessive zu erhöhen. Dies wird durch die häufig adressierte Herausforderung im Bereich des Performance-Managements deutlich, bei dem neben der reinen Kosten- und Erlössicht auch die Leistung der kaufmännischen und technischen Prozesse (bspw. Zeit, Qualität und Risiken) sowie vorlaufende Faktoren (bspw. Mitarbeiterzufriedenheit, Automatisierungsgrad und Personalführung) im Fokus stehen.

Auch die unterjährige Steuerung, die in Anbetracht des volatilen Marktumfelds an Priorität gewinnt und ein Umdenken in der Unternehmenssteuerung erfordert, wird als ein wesentlicher Ansatzpunkt gesehen. Die vielfältigen Herausforderungen, denen die Energiewirtschaft ausgesetzt ist, zei-

gen, dass die Unternehmen dynamisch und zeitnah auf Krisen und regulatorische bzw. politische Veränderungen reagieren müssen. Um diese unterjährige Steuerung überhaupt einsetzen zu können, ist jedoch eine Informations- und Datengrundlage notwendig, die oftmals erst noch aufgebaut werden muss oder aber einer Optimierung bedarf. Mehr als jeder zweite Energieversorger sieht hierin eine Herausforderung.

Als sonstige anstehende Herausforderung wurde u.a. der Aufbau von Businesskompetenz im Controlling genannt. Sie ist eng mit der Weiterentwicklung verschiedener Rollen des Controllings verzahnt, auf die später noch näher eingegangen wird. Auch Herausforderungen im Bereich der „Liquiditätssteuerung“ wurden mehrfach genannt, die ganz aktuell mit der Entwicklung der Beschaffungs- und Vertriebspreise sowie dem erhöhten Forderungsausfallrisiko im Zusammenhang stehen.

Wie soll diesen Herausforderungen nun durch die Weiterentwicklung des Controllings begegnet werden? In der Detailbefragung wurde hierzu an einigen Stellen eruiert, ob ein Weiterentwicklungsbedarf zu einem spezifischen Thema gesehen wird und wenn ja, ob dieser denn möglichst kurzfristig oder doch eher langfristig umgesetzt werden soll. Hierbei stachen mehr-

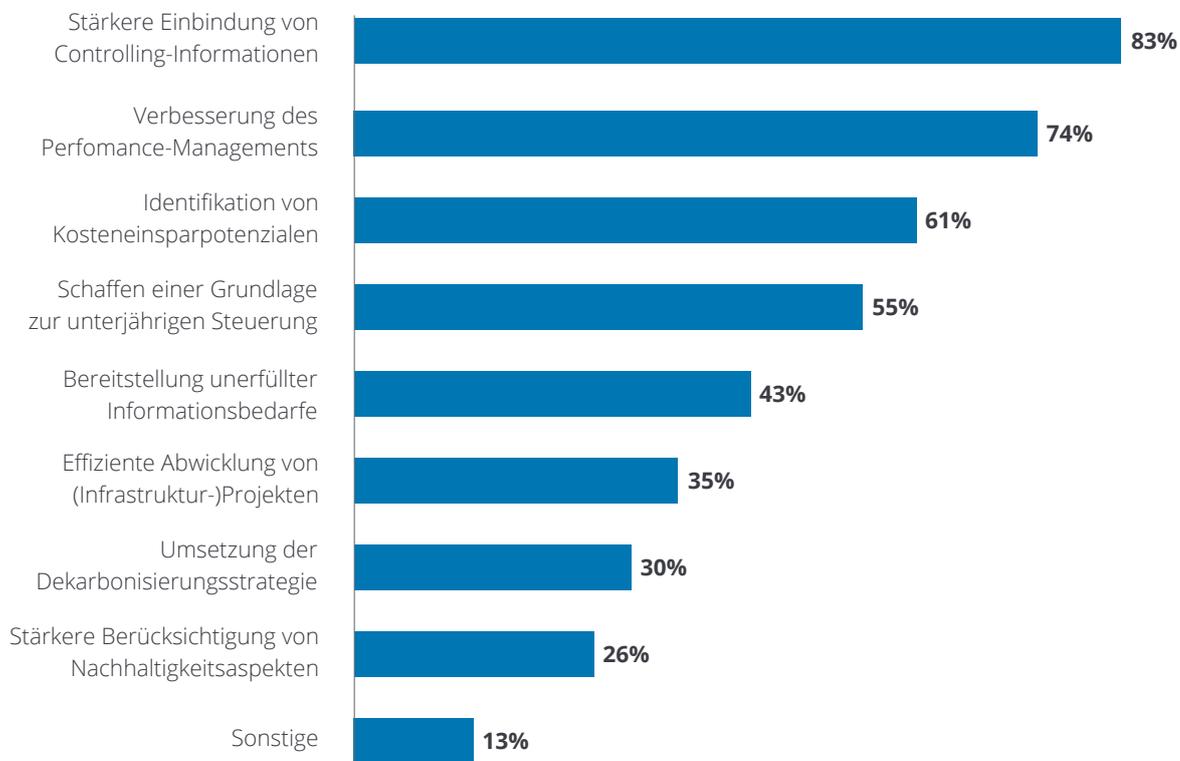
heitlich Optimierungsbedarfe im Rahmen der Vertriebssteuerung und des Performance-Managements hervor sowie ein Ausbau der Rolle des Business Partners.

Die genannten Herausforderungen spiegeln also auch die Handlungsbedarfe wider, die von den Unternehmen bei der Detailbefragung angegeben wurden: Die Rolle des Business Partners soll ausgebaut und die Datenverfügbarkeit gerade auch mit Blick auf das Performance-Management

soll verbessert werden. Darüber hinaus wird deutlich, dass, obwohl die klassischen Controlling-Berichte bereits mehrheitlich stark ausgeprägt sind, diese dennoch weiterentwickelt werden sollen, um sie noch besser (auch zur Identifikation von Kosteneinsparpotenzialen) nutzen zu können.

Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse detailliert dargestellt.

Abb. 1 – Aktuelle Herausforderungen von Energieversorgern



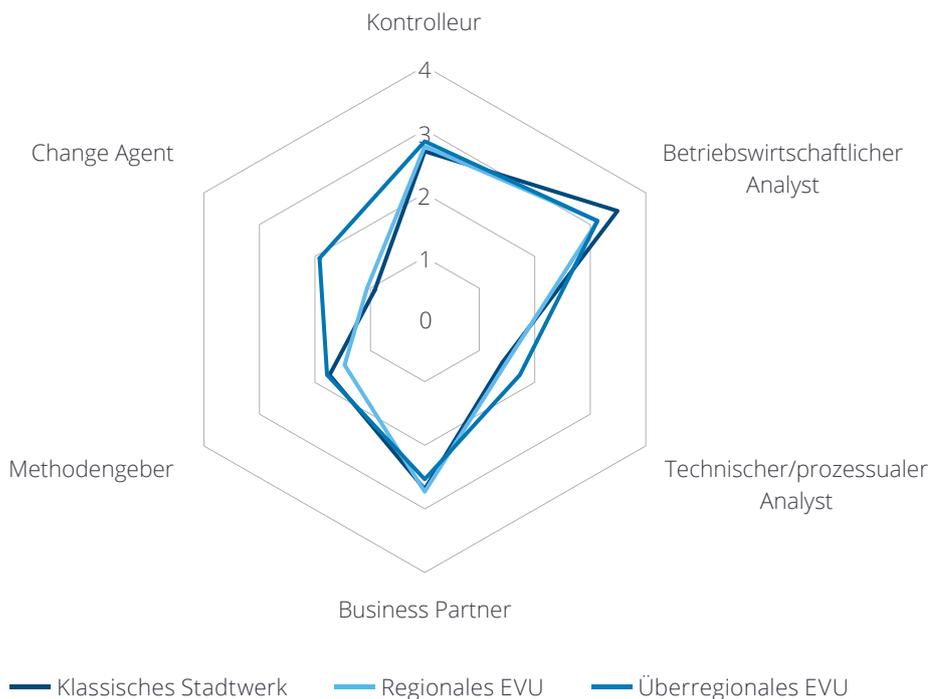
Rollen des Controllings

Bei der Rollenausprägung wird deutlich, dass aktuell v.a. die Rollen betriebswirtschaftlicher Analyst, Kontrolleur und Business Partner am umfangreichsten ausgeprägt sind. Die Rollen des technischen Analysten, des Methodengebers und des Change Agent sind dagegen deutlich weniger entwickelt. Zwischen den verschiedenen Unternehmenstypen gibt es lediglich geringfügige Unterschiede, wobei v.a. bei den überregionalen Energieversorgern oftmals etwas stärkere Ausprägungen zu finden sind. So ist etwa die Rolle des

Change Agent, der proaktiv und eigenverantwortlich Veränderungsprozesse im Unternehmen einleitet, bei überregionalen EVUs deutlich ausgeprägter als bei regionalen EVUs und Stadtwerken

In Kombination mit der aktuellen Rollenausprägung wurden außerdem der Bedarf und Wunsch nach weiterem Ausbau erfragt. Vier von fünf Teilnehmern wollen im Controlling die Business-Partner-Rolle stärker ausbauen.

Abb. 2 – Aktuelle Ausprägung der Controlling-Rollen



Für die zur Auswahl stehenden Antwortmöglichkeiten wurden Punkte vergeben, nach diesen wurde gerankt. Ranking: Sehr stark = 4, Eher stark = 3, Eher gering = 2, Sehr gering = 1; Gar nicht = 0

Das Management soll dadurch in die Lage versetzt werden, datengestützt zu steuern – also Entscheidungen auf Grundlage historischer Daten und der Erwartungen an die Zukunft sowie weiterer Finanzinformationen und Analysen zu treffen, wobei das Controlling als Sparringspartner fungiert und das Management dabei aktiv berät. Die Rolle des Business Partners ist dabei eng mit der Top-Herausforderung einer stärkeren Einbindung des Controllings in die operativen und strategischen Entscheidungsfindungsprozesse verbunden.

Neben der Rolle des Business Partners sollen bei zwei Dritteln der Befragten auch die Rollen des betriebswirtschaftlichen Analysten und des technischen bzw. prozessualen Analysten weiterentwickelt werden.

Des Weiteren wollen mehr als die Hälfte der Teilnehmer die Rolle des Methodengebers ausbauen.

Auffallend ist, dass mit dem Business Partner und dem betriebswirtschaftlichen Analysten zwei bereits eher stark ausgeprägte Rollen noch weiter ausgebaut werden sollen. Dies unterstreicht, wie wichtig diese Kompetenzen für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung sind. Mit dem technischen bzw. prozessualen Analysten und dem Methodengeber sollen darüber hinaus zwei Rollen aufgebaut werden, die bislang eher gering ausgeprägt sind. Diese sind eng mit der Herausforderung des Performance-Managements verknüpft, welches eine effiziente Prozesssteuerung ermöglichen soll.

Übersicht der Controlling-Rollen

- Der Kontrolleur überprüft die Entscheidungsvorlagen für das Management und misst die Zielerreichung.
- Der betriebswirtschaftliche bzw. technische/prozessuale Analyst sammelt betriebswirtschaftliche (monetäre) bzw. technische/prozessuale (nicht-monetäre) Informationen und bereitet diese adressaten- bzw. managementgerecht auf.
- Als Business Partner fungiert das Controlling gegenüber dem Management als Sparringspartner und unterstützt die Entscheidungsfindung aus einer (finanz)datengetriebenen Perspektive.
- Der Methodengeber entwickelt zentrale Vorgaben, wie die Fachbereiche ihre Prozesse zu überwachen und zu steuern haben.
- Der Change Agent leitet pro-aktiv und eigenverantwortlich Veränderungsprozesse im Unternehmen ein



Controlling-Berichte und Datenverfügbarkeit

Bei den Controlling-Berichten zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Rollen: Die klassischen monetären Berichte zu Kostenstellen, Projekten, Sparten und Investitionen werden in hoher bis höherer Frequenz genutzt. Diese basieren auf monetären Daten, die häufig aus ERP-Systemen stammen und teilweise auch aufgrund der Veröffentlichungspflichten erhoben und aufbereitet werden müssen. Infolgedessen gehen sie mit einer hohen bzw. höheren Datenverfügbarkeit (zumindest in Bezug auf die Rohdaten) einher. Dies gilt für alle Unternehmenstypen gleichermaßen.

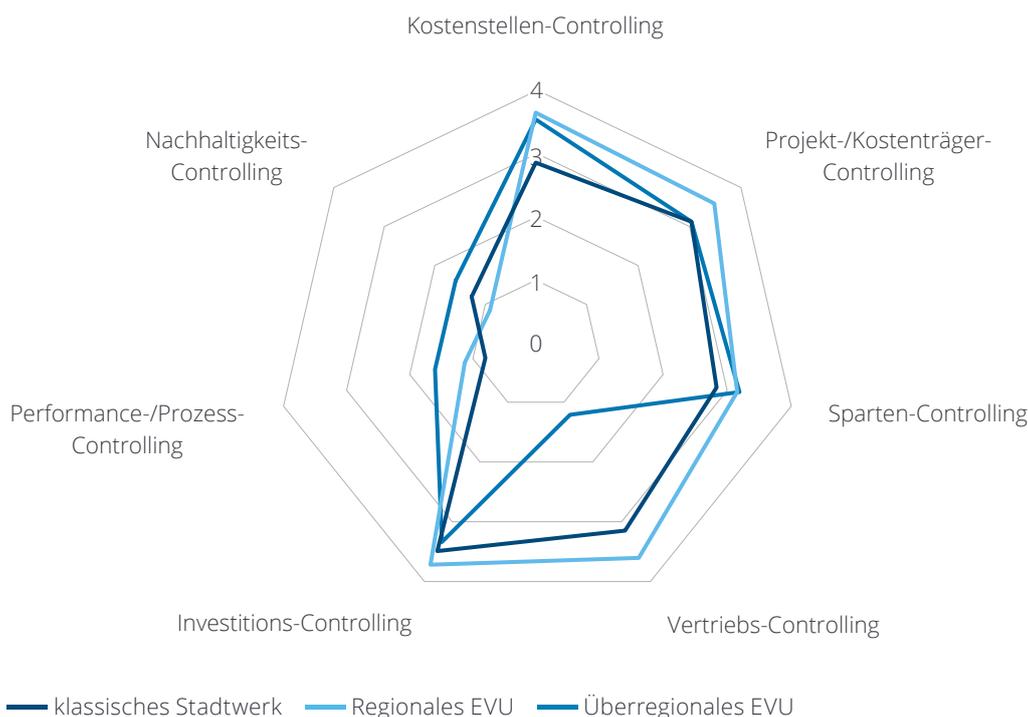
Anders ist das Bild bei den nicht-monetären Berichten. Im Rahmen des Performance-Controllings gaben drei Viertel der

Befragten an, dass sie gar nicht oder nur ad hoc berichten; auch beim Nachhaltigkeits-Controlling werden mehrheitlich keine regelmäßigen Berichte erstellt. Mit mehr als 65 Prozent beim Performance-Management bzw. 80 Prozent beim Nachhaltigkeits-Controlling sieht ein Großteil der Befragten hier einen Ausbaubedarf und wünscht sich mehr bzw. enger frequentierte Berichte in den jeweiligen Feldern.

Auch hier dürfte die teilweise geringe Datenverfügbarkeit ausschlaggebend sein. Anders als die monetären Daten, die über die ERP-Systeme zentral zur Verfügung stehen, müssen die nicht-monetären Daten aus mehreren Systemen erhoben werden, sofern diese überhaupt (digital) vorliegen.

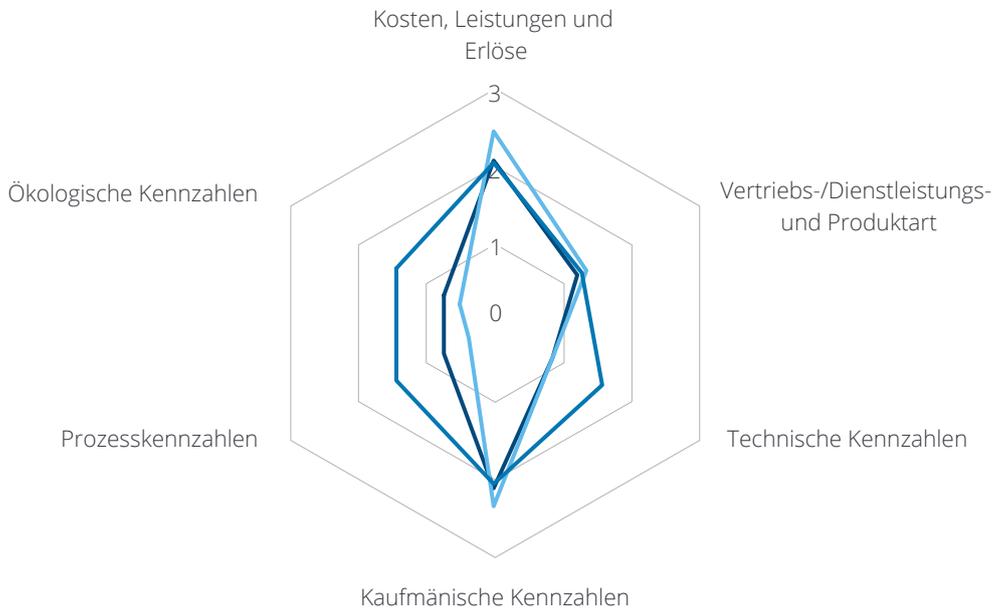
Mit jeweils mehr als 90 Prozent geben die Befragten an, dass die aktuelle Datenverfügbarkeit hinsichtlich Prozess- und ökologischer Kennzahlen ausbaufähig bzw. sogar stark ausbaufähig ist. Beinahe der gleiche Anteil der Teilnehmer möchte dies in Zukunft verbessern. Auch die Datenverfügbarkeit bei den Vertriebs- und technischen Kennzahlen wird von den meisten Befragten als eher ausbaufähig eingestuft; auch hier zeigt sich mit mehr als 90 Prozent große Einigkeit in dem Wunsch nach weiterem Ausbau.

Abb. 3 - Aktuelle Ausprägung der Controlling-Berichte



Ranking: Monatlich = 4; Quartalsweise = 3; jährlich = 2; Nur ad hoc = 1; nicht vorhanden = 0

Abb. 4 - Aktuelle Ausprägung der Datenverfügbarkeit



— Klassisches Stadtwerk — Regionales EVU — Überregionales EVU

Ranking: Sehr hoch = 3; Hoch = 2; Ausbaufähig = 1; Stark ausbaufähig = 0



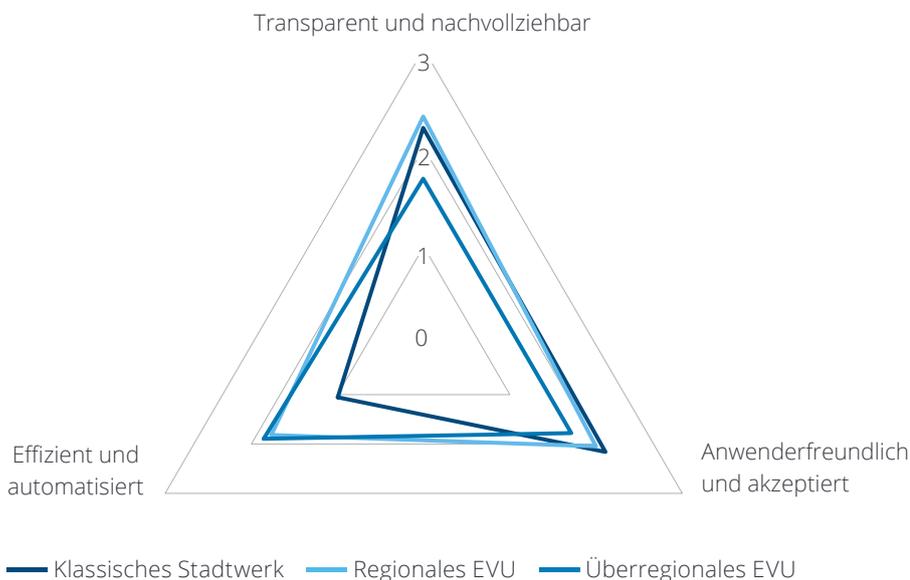
Controlling-Prozesse

Die Analyse der Controlling-Prozesse zeigt, dass 80 bzw. 70 Prozent aller Befragten ihre Prozesse als „transparent und nachvollziehbar“ bzw. „anwenderfreundlich und akzeptiert“ bewerten. Aber nur etwas mehr als die Hälfte hält sie auch für „effizient und automatisiert“. Hierbei sind die Unterschiede zwischen den drei Unternehmertypen auffällig: Während nur ein Drittel der Stadtwerke ihre Prozesse für effizient und automatisiert hält, sind es bei den regionalen und überregionalen Energieversorgern etwa zwei Drittel.

Ausbaubedarf wird dennoch für alle drei Charakteristika gesehen. Am stärksten ist dieser hinsichtlich der Effizienz und Automatisierung ausgeprägt; eine Weiter-

entwicklung wünschen sich hier 95 Prozent aller Befragten. Mögliche Ansatzpunkte können hier bspw. die Einführung oder stärkere Nutzung von Business-Intelligence-(BI-) Lösungen sowie Robotic Process Automation (RPA) sein. BI-Lösungen können Datenflüsse effizient abbilden und stark automatisiert Berichte erzeugen oder je nach Lösung auch intelligente Datenanalysen vornehmen und gezielt auf Abweichungen hinweisen (bspw. bei der Analyse von Kundenwanderungen). Alternativ bzw. in Ergänzung hierzu können Prozesse beschleunigt und Mitarbeiter von eintönigen, repetitiven Tätigkeiten entlastet werden, indem RPAs menschliche Handlungen imitieren (bspw. bei Vertriebs- und Abrechnungsprozessen).

Abb. 5 - Aktuelle Ausprägung der Controlling-Prozesse



Ranking: Ja = 3; Eher ja = 2; Eher nein = 1; Nein = 0

Fokusthema Vertrieb

Der Vertrieb erhält gerade durch die aktuelle Entwicklung der Energiepreise große Aufmerksamkeit. Viele Energieversorgungsunternehmen mussten in den vergangenen Monaten diverse Male ihre Preise anheben. Um dies sowohl wirtschaftlich sinnvoll als auch im Rahmen der regulatorischen Rahmenbedingungen (Compliance) vorzunehmen, benötigen die Unternehmen Transparenz über die direkten und indirekten Kosten, die durch die jeweiligen Produkte bzw. Tarife, Kundengruppen und Sparten verursacht werden.

Gerade im Bereich der Grundversorgung ist diese Transparenz aufgrund regulatorischer Vorgaben notwendig; bei den Sondervertragskunden v.a. vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Gesichtspunkte.

In der Umfrage zeigt sich hinsichtlich der Deckungsbeitragsrechnung ein gemischtes Bild, welches sich kaum zwischen den Strom- und Gassparten und den sonstigen unregulierten Sparten unterscheidet. Die Genauigkeit, mit der Kosten den einzelnen Sparten, Produkten, Tarifen oder Kundengruppen zugeordnet werden, variiert stark. Von einer mehrstufigen über eine einstufige bis hin zu gar keiner objektbezogenen Auswertung ist alles vertreten. Ebenso variiert der Wunsch, diese Auswertungen weiter auszubauen: Während bei der Spartenauswertung alle, die eine einstufige oder gar keine objektbezogene Auswertung implementiert haben, einen Ausbau anstreben, ist das Bild bei der produkt- und tarifspezifischen bzw. der kundengruppenspezifischen Auswertung sehr gemischt.

Abb. 6 – Aktuelle Ausprägung der Tiefe der Deckungsbeitragsrechnung für die Sparten Strom und Gas

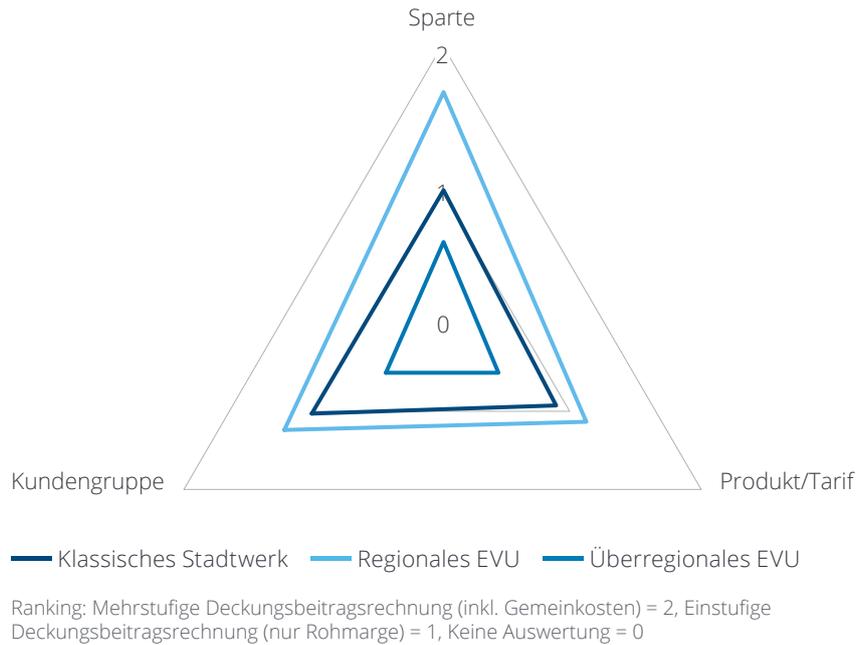
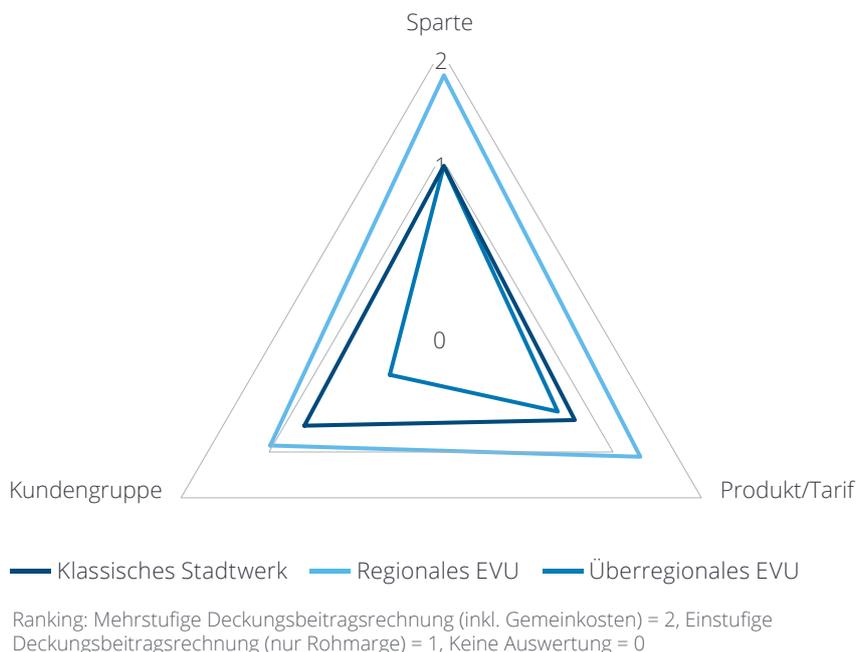


Abb. 7 – Aktuelle Ausprägung der Tiefe der Deckungsbeitragsrechnung für sonstige Dienstleistungen



Fokusthema Performance-Management

Viele Unternehmen haben noch kein umfassendes Performance-Management etabliert. Damit geht das Risiko einher, dass Prozesse ineffizient abgewickelt werden und die bestehenden Effizienzsteigerungspotenziale aufgrund fehlender Sichtbarkeit nicht bzw. nicht systematisch gehoben werden können.

So überrascht es nicht, dass auch drei Viertel der Befragten dieses Thema als Herausforderung ansehen, die sie mit einer Weiterentwicklung ihres Controllings angehen wollen. Aktuell wertet nur ein Viertel der Unternehmen regelmäßig Leistungskennzahlen aus; der Rest berichtet diese im Bedarfsfall ad hoc oder auch gar nicht. Ein Großteil der Befragten möchte diese Frequenz erhöhen und das Berichtswesen zum Performance-Management ausbauen.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer regelmäßigen Performance-Messung ist die Verfügbarkeit der dafür benötigten Daten. Über 90 Prozent der Teilnehmer geben hier an, dass die Datenverfügbarkeit hinsichtlich ihrer Prozesskennzahlen ausbaufähig ist, und fast genauso viele wollen diese in der Zukunft ebenfalls weiter ausbauen.

Ein Bild, das sich über alle Unternehmenstypen hinweg zeigt, ist, dass die Mehrheit der Befragten kein durchgängiges Performance-Management etabliert hat, welches einer übergeordneten Steuerungslogik folgt, sondern eher einzelne Bereiche eigene Kennzahlen definiert haben und diese regelmäßig bis unregelmäßig berichten. Hier liegt ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung und zur Standardisierung der Prozesse und Berichte. Insbesondere in seiner Rolle

als Methodengeber kann das Controlling zentrale Vorgaben machen, wie die Fachbereiche ihre Prozesse zu überwachen und zu steuern haben. Dies setzt jedoch Akzeptanz vonseiten der Fachbereiche voraus, da in der Regel nur sie den Input für die prozessspezifischen Kennzahlen liefern können.

Performance-Management zielt auf die Schaffung von Transparenz hinsichtlich der Leistungserbringung von Unternehmen bzw. verschiedener Abteilungen oder Bereiche ab. Im Kern umfasst es die Leistungsmessung zum Abgleich mit den gesetzten Zielen und das Ableiten von zielgerichteten/zielunterstützenden Steuerungsmaßnahmen.

Fokusthema

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und eine Herausforderung, die Energieversorgungsunternehmen in den nächsten Jahrzehnten dauerhaft beschäftigen wird. Auch wenn aufgrund der aktuellen Herausforderungen in der Versorgung das Thema bei einigen Unternehmen vorübergehend ein wenig in den Hintergrund gerückt ist, sieht dennoch ein Großteil der Energieversorger hier einen Entwicklungsbedarf: Mehr als 80 Prozent der Befragten wollen das Nachhaltigkeits-Controlling weiter ausbauen.

Die Ursache hierfür liegt vermutlich am geringen Reifegrad des aktuellen Nachhaltigkeits-Controllings. Keines der Unternehmen gibt an, dass der soziale und ökologische Bereich vollständig in die ökonomischen Strukturen, Instrumente und Prozesse integriert ist und standardmäßig nach allen drei Dimensionen gesteuert wird; lediglich ein Drittel berichtet regelmäßig ein Set an nachhaltigen Kennzahlen, welches bei Bedarf zur Steuerung genutzt wird; die Hälfte erhebt und berichtet ad hoc Kennzahlen, wenn diese gefordert werden, und der Rest steuert ausschließlich nach ökonomischen Faktoren. Dieses Bild zeigt sich auch in der Frequenz der Berichte sowie der Datenverfügbarkeit. Hierbei ist auffällig, dass die überregionalen Versorger im Vergleich eine etwas höhere Frequenz sowie etwas bessere Datenqualität angeben. Aufgrund der Veröffentlichungspflichten

sind überregionale, große Unternehmen heute vielfach bereits verpflichtet, bestimmte Kennzahlen zu erheben und extern zu berichten. Mehr als 70 Prozent dieser Gruppe melden regelmäßig ein Set an nachhaltigen Kennzahlen – im Vergleich zu 36 Prozent insgesamt. Dies wird allerdings auch für kleinere Unternehmen in der Zukunft verpflichtend werden. Außerdem ist damit zu rechnen, dass verschiedene Stakeholder wie Kunden, Investoren oder Mitarbeiter zukünftig zunehmende Anforderungen an die Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen im Allgemeinen und Energieversorger im Speziellen stellen werden. Die Erweiterung der Steuerung um ökologische sowie soziale Aspekte wird damit ein Muss und sollte daher auch ganzheitlich in die Controlling-Prozesse und Instrumente integriert werden.



Fazit

Energieversorger stehen aktuell vor vielen großen Herausforderungen: angefangen bei der akuten Problematik der Energiepreisentwicklung und den damit verbundenen Konsequenzen in der Beschaffung, im Vertrieb sowie bei der Liquiditätssteuerung bis hin zu permanenten, langfristigen Herausforderungen wie dem Margendruck und dem Streben nach Effizienz oder dem Begegnen des Klimawandels.

Ausgehend von diesen großen Herausforderungen werden von Energieversorgern trotz der bestehenden (personellen) Ressourcenengpässe, die als größtes Hemmnis für eine ganzheitliche Weiterentwicklung des Controlling-Systems eingestuft werden, zahlreiche Weiterentwicklungsbedarfe im Controlling gesehen und angegangen:

- Sowohl die klassischen monetären Berichte und Rollen sollen weiter ausgebaut als auch eine Erweiterung des Controllings hin zu den nicht-monetären Kennzahlen umgesetzt werden. Die großen Themen sind hier kurzfristig die Vertriebssteuerung sowie das Performance-Management; mittel- bis langfristig auch das Thema Nachhaltigkeit.
- Ein weiterer großer Ansatzpunkt ist die Rolle des Controllings, bei der sich viele wünschen, die Rolle des Business Partners oder auch Methodengebers zu stärken, um die Informationen noch effektiver in die Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen.
- Abschließend sind noch die Effizienz und die Automatisierung der Controlling-Prozesse zu nennen, welche für viele Befragte Optimierungs- und Weiterentwicklungspotenziale beinhalten.

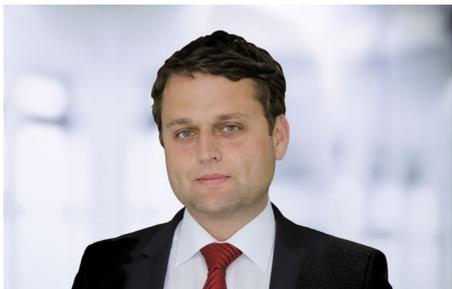
Zusammenfassend kann gesagt werden, dass viele Unternehmen für sich erkannt haben, dass Transparenz und die Verfügbarkeit von relevanten Steuerungsinformationen einen großen Mehrwert für die Unternehmenssteuerung bieten können. Die Weiterentwicklung des Controllings stellt insofern eine wichtige Option dar, um die Weichen für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg zu stellen.

Über den Controlling Survey

An unserer Kurzabfrage, die im zweiten und dritten Quartal 2022 durchgeführt wurde, nahmen mehrheitlich Energieversorger teil, die einen Jahresumsatz größer als 250 Mio. EUR aufweisen (68%) und mehr als 250 Mitarbeitende beschäftigen (84%). Bei den Unternehmenstypen liegt weitestgehend eine Gleichverteilung vor. Die klassischen Stadtwerke und die regionalen Energieversorger weisen jeweils einen Anteil von 36 Prozent an den Umfrageergebnissen auf, die überregionalen Energieversorger von 28 Prozent.



Ihre Ansprechpartner



Dr. Andreas Langer

Partner

Leader Energy, Resources & Industrials (RA)

Tel: +49 711 16554 7289

anlanger@deloitte.de



Sascha Wezel

Senior Manager

Energy, Resources & Industrials (RA)

Tel: +49 711 16554 7234

swezel@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.