



**Deloitte.**

Herausforderungen  
für Netzbetreiber  
Erfolgreich durch die  
Energiewende



# Inhaltsverzeichnis

---

1. Die Energiewende stellt Netzbetreiber vor erhebliche Herausforderungen	4
2. Wesentliche Entwicklungsfelder der Netzbetreiber in dynamischen Zeiten	6
3. Ansätze und Konzepte auf dem Weg zum Erfolg	9
4. Unsere Erfahrung, Ihr Erfolg	14

---

### **1. Die Energiewende stellt Netzbetreiber vor erhebliche Herausforderungen**

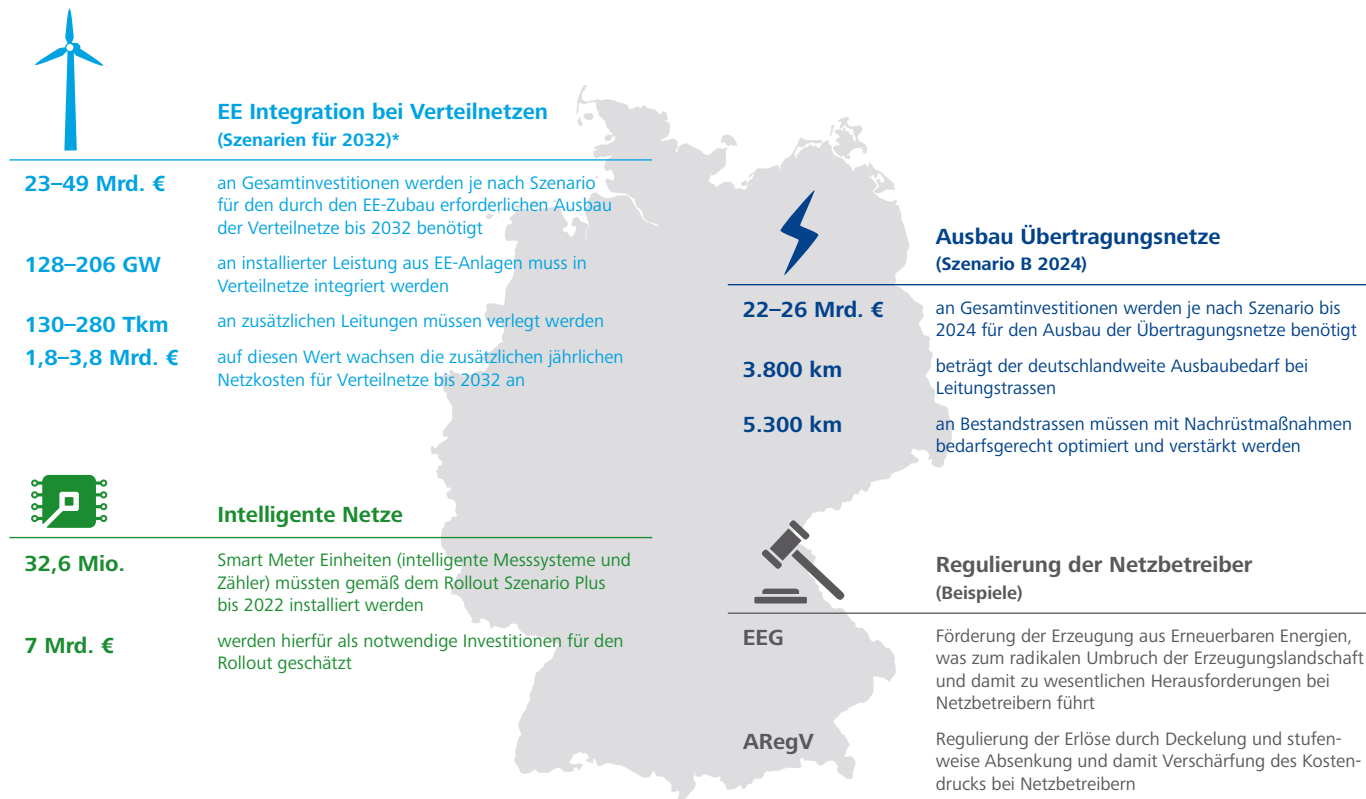
Die Energiewende in Deutschland ist in vollem Gange. Mehr denn je stellen die Vorgaben der Politik zur Sicherung eines preisgünstigen, diskriminierungsfreien, wettbewerbsfähigen und sicheren Energiemarktes die Netzbetreiber vor große Herausforderungen. Entflechtungsvorschriften und ein erhöhter Effizienzdruck durch die Anreizregulierungsvorschrift (ARegV) beschreiben den Trend der politisch-regulatorischen Einflussnahme der letzten Jahre.

---

## Erfolg ist eng mit der Fähigkeit verbunden, sich dem Wandel zu stellen.

In wettbewerbsintensiven Branchen müssen Unternehmen den Umfeld- und Marktveränderungen mit fortlaufenden Innovationen begegnen. Auch wenn Netzbetreiber durch den „natürlichen Monopolcharakter“ der Netze in der Regel dem direkten Wettbewerb nicht ausgesetzt sind, können Sie sich den technologischen, regulatorischen und ökonomischen Veränderungstreibern der Energiewende nicht verschließen. Erfolg ist auch hier eng mit der Fähigkeit verbunden, sich dem Wandel zu stellen.

Abb. 1 – Herausforderungen der Energiewende



**EE Integration bei Verteilnetzen**  
(Szenarien für 2032)\*

**23–49 Mrd. €**

an Gesamtinvestitionen werden je nach Szenario für den durch den EE-Zubau erforderlichen Ausbau der Verteilnetze bis 2032 benötigt

**128–206 GW**

an installierter Leistung aus EE-Anlagen muss in Verteilnetze integriert werden

**130–280 Tkm**

an zusätzlichen Leitungen müssen verlegt werden

**1,8–3,8 Mrd. €**

auf diesen Wert wachsen die zusätzlichen jährlichen Netzkosten für Verteilnetze bis 2032 an



**Intelligente Netze**

**32,6 Mio.**

Smart Meter Einheiten (intelligente Messsysteme und Zähler) müssten gemäß dem Rollout Szenario Plus bis 2022 installiert werden

**7 Mrd. €**

werden hierfür als notwendige Investitionen für den Rollout geschätzt



**Ausbau Übertragungsnetze**  
(Szenario B 2024)

**22–26 Mrd. €**

an Gesamtinvestitionen werden je nach Szenario bis 2024 für den Ausbau der Übertragungsnetze benötigt

**3.800 km**

beträgt der deutschlandweite Ausbaubedarf bei Leitungstrassen

**5.300 km**

an Bestandstrassen müssen mit Nachrüstmaßnahmen bedarfsgerecht optimiert und verstärkt werden



**Regulierung der Netzbetreiber**  
(Beispiele)

**EEG**

Förderung der Erzeugung aus Erneuerbaren Energien, was zum radikalen Umbruch der Erzeugungslandschaft und damit zu wesentlichen Herausforderungen bei Netzbetreibern führt

**ARegV**

Regulierung der Erlöse durch Deckelung und stufenweise Absenkung und damit Verschärfung des Kostendrucks bei Netzbetreibern

\* Szenario-Rechnungen unter Berücksichtigung konventioneller Planungsmethoden  
Quellen: BMWi, „Moderne Verteilernetze für Deutschland“, 2014; Netzentwicklungsplan 2014

## 2. Wesentliche Entwicklungsfelder der Netzbetreiber in dynamischen Zeiten

Betrachtet man die wesentlichen Veränderungstreiber der Energiewende und davon unabhängig regulatorische sowie technische Weiterentwicklungen, dann wird klar, dass sich Netzbetreiber auch in den kommenden Jahren an eine große Anzahl an Veränderungen anpassen müssen. Damit dies gelingt, müssen geeignete Managementsysteme und organisatorische Strukturen geschaffen werden, die zum einen die richtigen Informationen zur Entscheidungsfindung bereitstellen und zum anderen die Umsetzung dieser Entscheidungen ermöglichen. Mit den folgenden fünf Feldern werden sich Netzbetreiber daher auch in Zukunft intensiv beschäftigen müssen:

---

Durch eine Vereinfachung der Organisationsstrukturen werden Reaktionen auf technische oder regulatorische Veränderungen erleichtert.

### Organisation

Durch eine Vereinfachung und Flexibilisierung der Organisationsstrukturen eines Netzbetreibers, z.B. durch eine flache Hierarchie und direkte Kommunikationswege, werden Reaktionen auf technische oder regulatorische Veränderungen wesentlich erleichtert. Zudem müssen Geschäftsprozesse neu entwickelt oder verändert und integriert werden, um die neuen Aufgaben, beispielsweise im Rahmen des Smart Meterings oder der Direktvermarktung, in effizienter Weise abzubilden. Da

geplante Veränderungen aber oft an der Umsetzung scheitern, bedarf es hierfür auch eines erfahrenen Change-Managements, das den gewünschten Erfolg absichert und zugleich die übergreifenden Herausforderungen eines Netzbetreibers kennt.

### Asset- und Projektmanagement

Der Ausbau des Netzes stellt die Netzbetreiber neben den rein regulatorischen Anforderungen auch vor technisch-organisatorische Herausforderungen.

Neben dem operativen Asset Management, das die Reduzierung des Wartungs- und Instandhaltungsaufwandes verfolgt, ist das strategische Asset Management ein entscheidender Erfolgsfaktor, da hier die Grundlage für die Investitionsentscheidungen getroffen werden, auf deren Basis die Projektierung erfolgt.

Bei Projektkosten von mehreren hundert Millionen Euro für Netzausbau und -erneuerung wirken sich bereits kleine Planungsfehler bzw. Projektverzögerungen empfindlich auf das Budget aus. Ein methodisch und kapazitiv gut aufgestelltes Asset- und Projektmanagement, das alle Aspekte – regulatorische, wirtschaftliche und technische – in einer übergeordneten Systematik integriert, ist von zentraler Bedeutung. Erkenntnisse, die bei der operativen Projektumsetzung im Bereich Netzausbau und -erneuerung sowie bei den Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten gewonnen werden, sollten zudem wieder im Sinne eines Erfahrungsrückflusses in die weiteren Planungen Eingang finden. Entscheidungen zu Investitionen, Instandhaltungsaufgaben und Erneuerungen können somit auf die Zielsetzung einer bestmöglichen Anlagenrendite ausgerichtet werden. Eine geordnete Kommunikation zwischen allen beteiligten Organisationseinheiten muss sichergestellt werden.

Aufgrund der Zunahme an Assets steigt auch der Kostendruck im Rahmen des operativen Assetmanagements. Insbesondere hier können in Zukunft weitere Einsparpotenziale mit optimierten Ansätzen der Instandhaltung und Wartung ermöglicht werden, die u.a. unter dem Begriff „predictive maintenance“ diskutiert werden.

Im Hinblick auf die Vielzahl der auslaufenden Strom- und Gaskonzessionen sollte das strategische und operative Assetmanagement u.a. mit der übergeordneten Konzessionsstrategie abgeglichen werden, um das bestehende Netzgebiet unter Berücksichtigung der Wertbeiträge einzelner Konzessionsgebiete optimieren zu können.

### **Regulierungsmanagement**

Soll dem komplexen Regulierungsumfeld erfolgreich begegnet werden, dann wird sich das Regulierungsmanagement bei vielen Netzbetreibern noch stärker weg von einer reinen Informationsfunktion zu einem zentralen und aktiven Steuerungselement hin entwickeln müssen. Insbesondere deshalb, weil eine Vielzahl der regulatorischen Vorgaben, wie z.B. die ARegV, sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg und die Erlöse auswirken. So bedarf es beispielsweise auch einer intensiven Vorbereitung auf die Basisjahre bzw. auf die Kostenprüfung durch die BNetzA, an der eine Vielzahl an Fachabteilungen und Themen zu koordinieren sind. Damit die organisatorische Neuausrichtung und die Anpassung an das neue Selbstverständnis gelingen, sind die Rollen- und Aufgabenabgrenzungen zu den jeweiligen Fachbereichen – wie z.B. Asset Management, Netzwirtschaft oder Controlling – auszugestalten und organisatorisch zu verankern. Schnittstellen sowie die entsprechenden Unternehmensprozesse müssen sich daran ausrichten.

### **Management-Systeme**

Veränderungen bedeuten immer auch, dass die inhärenten Chancen und Risiken zielkonform zu steuern sind. Hierfür bedarf es entscheidungsrelevanter Informationen, die durch entsprechende Management-Systeme bzw. Management-Informationssysteme bereitgestellt werden. Für eine nachhaltige Steuerung des Netzbetreibers bedeutet dies, dass es z.B. für die Kostenoptimierung im Rahmen der Anreizregulierung von Vorteil ist, wenn neben den Kosten auch vorlaufende Indikatoren überwacht werden, die auf die Zielsetzung der Kosteneffizienz wirken und durch entsprechende Optimierung einen Wertbeitrag leisten. Auch beispielsweise die Implementierung

---

## Erhöhter Kostendruck sowie steigender Investitionsbedarf lassen Netzbetreiber über Kooperationen oder Fusionen nachdenken.

festgelegter Asset-Strategien oder die Umsetzung von Netzprojekten bedürfen eines geeigneten Steuerungsinstrumentariums, welches häufig zusammenfassend unter dem Begriff der Performance Management-Konzepte subsummiert wird. Ein ausgeklügeltes Konzept aus miteinander verbundenen vor- und nachlaufenden Performance-Indikatoren ermöglicht den Netzbetreibern ihre Erfolgs- und Optimierungspotentiale noch systematischer zu heben und z.B. das Spannungsfeld zwischen Versorgungssicherheit und Rentabilität auszubalancieren.

### Fusionen und Kooperationen

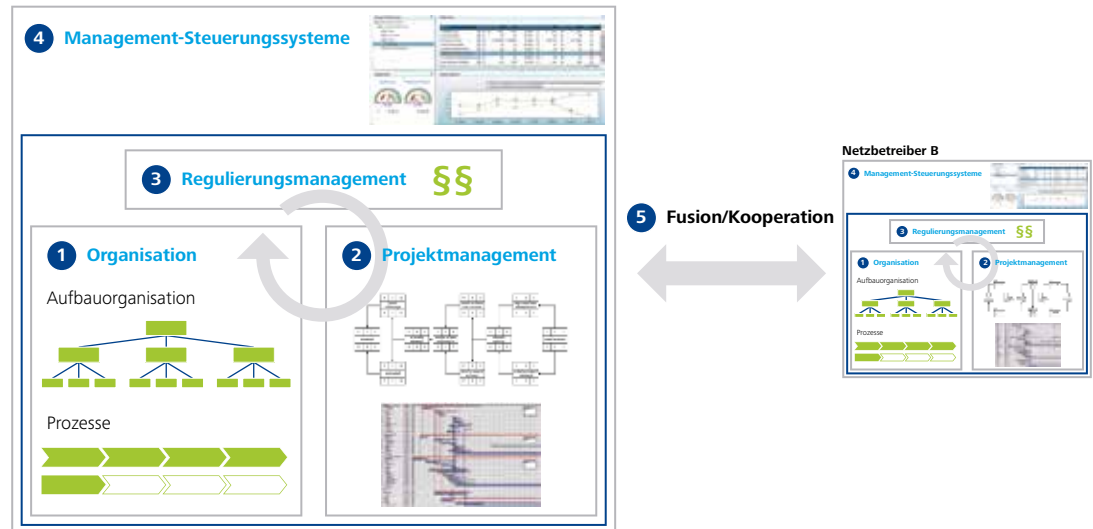
Ein erhöhter Kostendruck sowie steigende Investitionen bzw. der damit verbundene Mittelabfluss werden in Zukunft mehr Netzbetreiber dazu veranlassen, über Kooperationen oder Fusionen mit anderen Netzbetreibern nachzudenken. Aufgrund notwendiger Netz Erneuerungsmaßnahmen sind Mittelabflüsse und die verzögerte Refinanzierung für kleinere Netzbetreiber häufig problematisch. Durch Zusammenschluss kann die Eigenkapitaldecke erhöht und der Zugang zu Fremdkapital erleichtert werden.

Synergieeffekte bei den OPEX hingegen sind aufgrund des bisherigen Anreizregimes häufig nur zeitlich begrenzt realisierbar.

Übersteigt die Amortisationsdauer der Einmalkosten für Kooperationen oder Fusionen die zeitlich auf eine Regulierungsperiode begrenzten OPEX-Einsparungen, können u.U. Sondervereinbarungen mit der BNetzA getroffen werden. Die Anerkennung von Einmalkosten sollte auf volkswirtschaftliche Vorteilhaftigkeit geprüft werden.

Abb. 2 – Wesentliche Entwicklungsfelder der Netzbetreiber

### Netzbetreiber A





### 3. Ansätze und Konzepte auf dem Weg zum Erfolg

Wie im vorigen Abschnitt aufgezeigt werden konnte, erzwingen die externen Veränderungstreiber – regulatorische Vorgaben oder technische Neuerungen – aufbau- oder ablauforganisatorische Erneuerungen und beeinflussen infolgedessen die Kostenstruktur bzw. erhöhen den Kostendruck des Netzbetreibers.

#### **Deloitte Re-Organisation-Service für Netzbetreiber**

Unser Leistungsportfolio zur Gestaltung bzw. Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie zum Change-Management umfasst daher eine Reihe aufeinander abgestimmter und auf die Herausforderungen der Netzbetreiber zugeschnittener Einzelleistungen. Unsere Projekterfahrung reicht hierbei z.B. von der Gestaltung der Prozesse des (strategischen) Regulierungsmanagements über die Optimierung der Aufgaben- und Kapazitätsverteilung zwischen Projektorganisation, Asset Management und Querschnittsfunktionen bei Netzausbauprojekten bis hin zur umfassenden organisatorischen Neuausrichtung eines kompletten Netzbetreibers.

In allen Fällen sind drei Aspekte für uns von zentraler Bedeutung und müssen zur erfolgreichen Durchführung der organisatorischen Änderung – ob von Strukturen oder Prozessen – festgelegt werden:

1. Die übergreifenden Ziele des Netzbetreibers
2. Die Rahmenbedingungen (regulatorisch, wirtschaftlich und technisch) und ihre jeweilige Ausprägung
3. Der Zweck der geplanten organisatorischen Änderung

Sind diese bekannt, wird eine auf die jeweiligen Herausforderungen des Netzbetreibers angepasste Vorgehensweise erarbeitet. Zielsetzung hierbei muss sein, dass sich die erarbeiteten und bewusst gestalteten Veränderungen im Verhalten der Belegschaft einstellen. Unser Change-Management beginnt insofern nicht erst dann, wenn alle anderen Arbeiten abgeschlossen und ein fertiges Organisationskonzept erstellt ist. Change-Management startet in unserem Verständnis mit der Projektplanung und endet eben dann, wenn sich die Organisationsänderungen im Handeln jedes Einzelnen widerspiegeln.

---

Change-Management startet mit der Projektplanung und endet dann, wenn sich die Organisationsänderungen im Handeln jedes Einzelnen widerspiegeln

Unser Change-Management-Konzept umfasst daher zwei wesentliche Phasen:

#### **Phase 1**

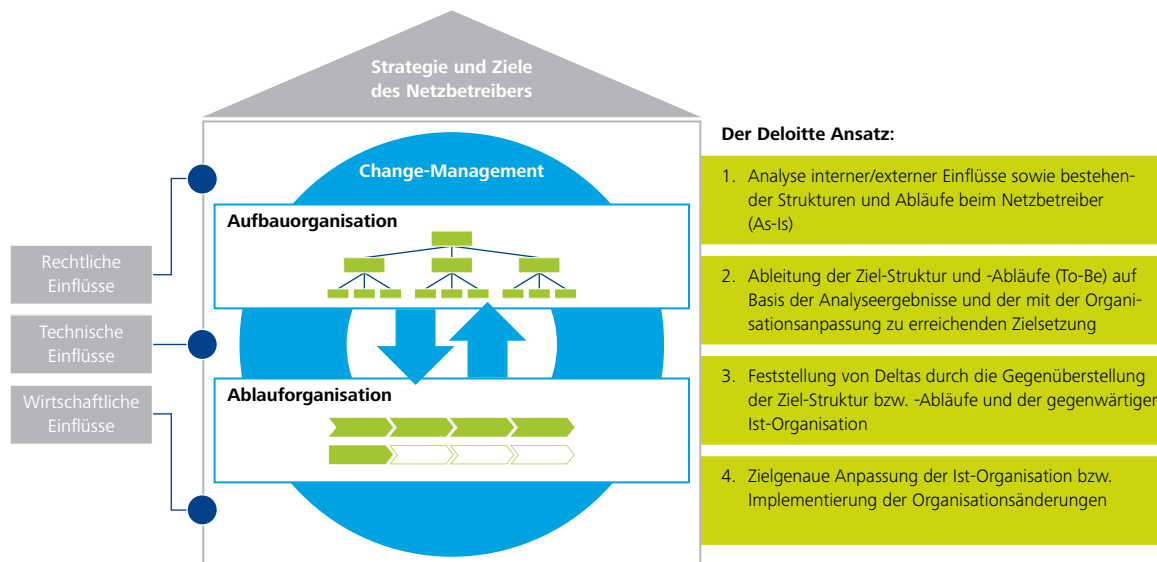
Einbindung der betroffenen Mitarbeiter in die Planung und die konzeptionelle Erarbeitung der Organisationsänderung. Dabei sind eine klare und verständliche Kommunikation sowie transparentes Vorgehen wichtige Erfolgsfaktoren, um Vertrauen und Akzeptanz zu schaffen.

## Phase 2

Information und Schulung der betroffenen Mitarbeiter nach Erarbeitung konzeptioneller Organisationsänderungen, damit eine erfolgreiche Implementierung stattfinden kann. Wichtig hierbei ist, dass ein Prozess entsteht, der Erfahrungen zu den Organisationsänderungen rückfließen lässt, die Beachtung finden und ggf. in Anpassungen münden.

In beiden Phasen geht es ganz wesentlich um eine Veränderung in der Wahrnehmung der betroffenen Mitarbeiter, ihrer Einstellung und der Akzeptanz der Änderungen.

Abb. 3 – Re-Organisation beim Netzbetreiber



### **Deloitte-Predictive Maintenance für Netzbetreiber**

Bei einer anwachsenden Regulated Asset Base der Netzbetreiber spielen die Kosten für Wartung, Inspektion und Instandsetzung eine zentrale Rolle. Diese können insbesondere durch eine intelligente Instandhaltungsstrategie positiv beeinflusst werden. Mit unserem „predictive maintenance“-Ansatz für Netzbetreiber werden die wesentlichen Asset-Komponenten auf deren Ausfallwahrscheinlichkeit im Zeitverlauf untersucht und im Hinblick auf deren Einfluss auf die Netzqualität bzw. Versorgungssicherheit bewertet. So können über statistische Daten der optimale Zeitpunkt für die Wartung und Erneuerung berechnet und eine kostenoptimale Instandhaltungsplanung und -durchführung bestimmt werden.

Unser Ansatz erarbeitet dabei in fünf Schritten die wesentlichen Parameter und Zusammenhänge und leitet Ansätze für eine optimale Instandhaltung gemeinsam mit Ihnen ab. Folgende Schritte führen wir hierbei durch:

1. Collect, integrate & validate Data: Daten für die zu betrachtenden Komponenten/Systeme für unterschiedliche Parameter sammeln und aufbereiten
2. Analyse cause and effect relations: Ableitung von Zusammenhängen von Parameterausprägungen und Ausfallwahrscheinlichkeiten über Vergangenheitsdaten
3. Generate prediction: Ableitung des zu erwartenden Verhaltens unterschiedlicher Komponenten/Systeme in der Zukunft

4. Recommended actions & support decision making: Ableitung von Entscheidungen auf Basis der Verhaltenscharakteristika unterschiedlicher Komponenten/Systeme sowie deren Einflusses auf die Netzqualität bzw. Versorgungssicherheit
5. Integrate decisions into processes: Überführung der Entscheidungen in die Instandhaltungsplanung und -umsetzung.

Zur Berechnung von Ursachen-Wirkungsketten und für die Ableitung der Verhaltenscharakteristika unterschiedlicher Komponenten/Systeme greifen wir auf ein umfassendes Set an Data-Analytic-Tools zurück, das komplexe Datenauswertungen ermöglicht.

---

Durch eine intelligente Instandhaltungsstrategie können Kosten wesentlich beeinflusst werden.

### **Deloitte-Performance Management-Service für Netzbetreiber**

Für die Strategieumsetzung werden häufig Werttreiber-Modelle genannt, welche Stellhebel und Kenngrößen darstellen, die den Unternehmenswert signifikant beeinflussen. Diese allgemeine Formulierung gilt selbstverständlich auch für Netzbetreiber. Das Werttreiber-Modell eines Netzbetreibers könnte z.B. aus drei wesentlichen Treibern bestehen:

- Netzqualität und Versorgungssicherheit als grundlegende Pflichten eines Netzbetreibers
- Einhaltung der Regulierungsvorgaben als zentraler Gestaltungsrahmen eines Netzbetreibers
- Nachhaltige Kosteneffizienz aufgrund des Kostendrucks durch die Anreizregulierung

In diesem Fall spielen insbesondere Faktoren eine Rolle, die auf diese Werttreiber Einfluss nehmen. Je stärker die Kosten beispielsweise im Mittelpunkt der Unternehmensbemühungen stehen – da ggf. ein zu geringer Effizienzwert erreicht wurde – desto wichtiger werden alle

Handlungen, die die vorübergehend nicht beeinflussbaren Kosten und die beeinflussbaren Kosten direkt oder indirekt beeinflussen. Hierzu gehören dann Sach- und Personalkosten, die wesentlich von der Prozessqualität sowie den Prozesszeiten beeinflusst werden. Und diese hängen wiederum von der Ausbildung, den Fähigkeiten der Mitarbeiter und der Prozessstringenz ab. So lassen sich Ursache-Wirkungs-Ketten aufzeigen, mit denen man frühzeitig in die gewünschte Richtung steuern kann.

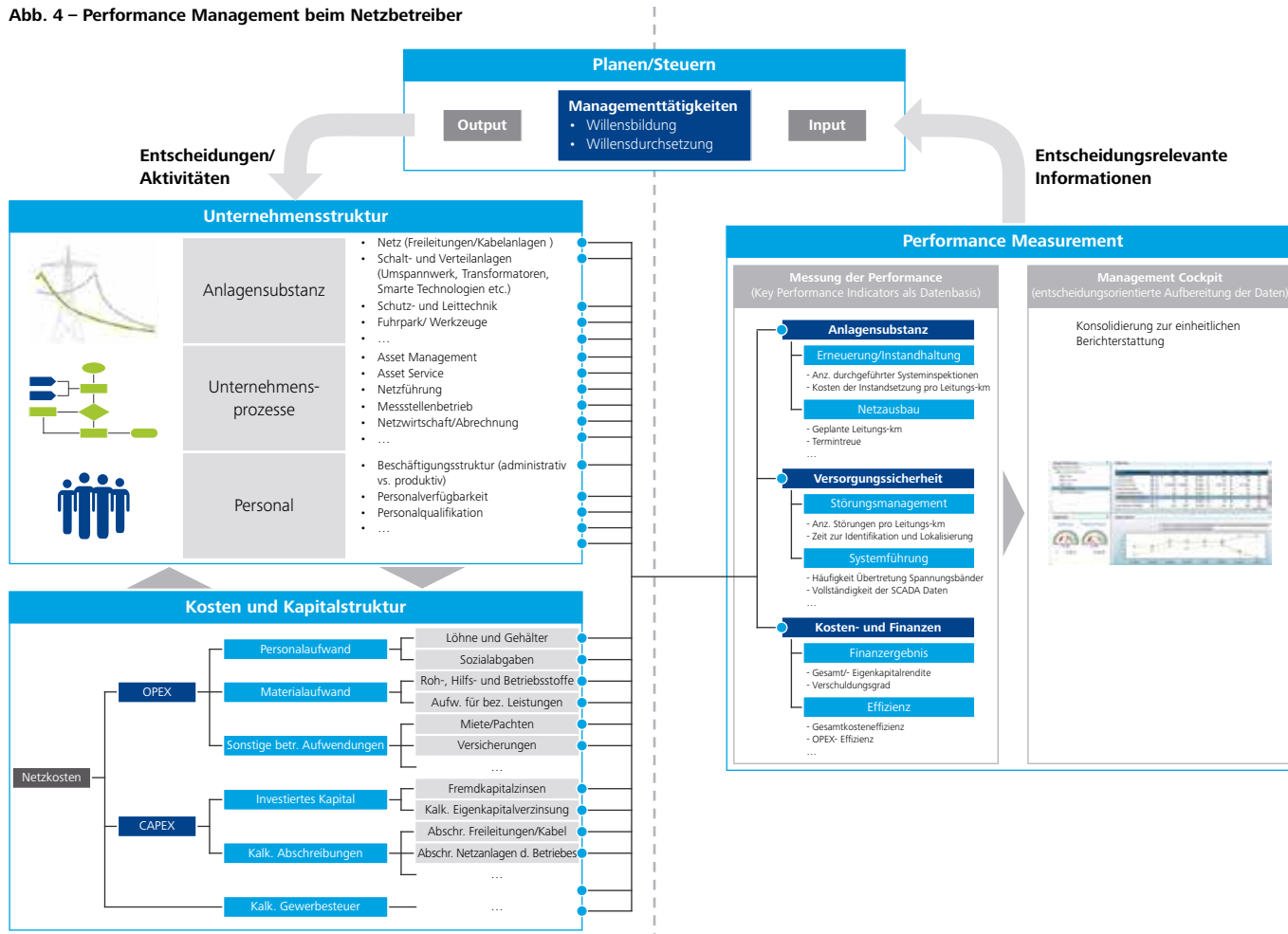
Um nun den Netzbetreiber insgesamt auf die wesentlichen Werttreiber bzw. Ziele auszurichten, müssen für alle Unternehmensbereiche Zielbeiträge festgelegt und mit Kennzahlen im Rahmen eines Monatsreportings gemessen werden.

Somit bildet das Performance Management für den Netzbetreiber ein unerlässliches Instrument, um die Performance und die über die Anreizregulierung eingeforderte Kosteneffizienz systematisch und nachhaltig zu optimieren.

---

Performance Management bildet ein unerlässliches Instrument, um die Performance des Netzbetreibers nachhaltig zu optimieren.

Abb. 4 – Performance Management beim Netzbetreiber



#### 4. Unsere Erfahrung, Ihr Erfolg

Unser erfahrenes Team, das bereits zahlreiche Projekte bei Netzbetreibern begleitet hat, kann Sie maßgeblich bei den aufgezeigten Herausforderungen unterstützen. Unsere Projekterfahrungen sowie unsere bei Netzbetreibern bereits erprobte Methodenkompetenz sind wesent-

liche Bausteine, um Projekte in einem stark regulierten Umfeld mit hohen technischen und wirtschaftlichen Anforderungen erfolgreich umzusetzen.

Kontaktieren Sie uns – wir würden uns gerne mit Ihnen über unsere Erfahrungen mit Netzbetreibern austauschen.

Abb. 5 – Deloitte-Service-Portfolio für Netzbetreiber

##### Aufbauorganisation des Netzbetreibers

- Ausarbeitung von optimierten Organisationsstrukturen
- Analyse und Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen, inkl. der hierfür benötigten Kapazitäten und Qualifikationen und der Berichts- und Kommunikationswege
- Erstellung von Stellenbeschreibungen sowie Raumbelegungsplänen

##### Ablauforganisation des Netzbetreibers

- Strukturierung der Prozesse und Abbildung in einer netzbetreiberübergreifenden Prozesslandkarte
- Re-Design und Optimierung von technischen, kaufmännischen und regulatorischen Prozessen (Process Reengineering)
- Modellierung von IT-gestützten Prozessen, inkl. Software-Auswahlprozess
- Festlegung von Prozesskennzahlen zur Messung der Prozessqualität (z.B. Instandhaltungsaufwand, Entstörungszeiten usw.)

##### Change Management

- Erstellung des Change-Management-Konzeptes und der Kommunikationsstrategie, inkl. Change-Management-Controlling als Erfolgskontrolle
- Ausarbeitung von Schulungskonzepten, Durchführung von Schulungen sowie Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen

##### Konzeptionelle Ausgestaltung

- Marktanalyse und Unterstützung bei der Bestimmung potenzieller Netzbetreiber für eine Fusion oder Kooperation
- Analyse und Bewertung der Synergiepotentiale unter Beachtung der gelten Regulierung (z.B. ARegV)
- Entwicklung von Kooperationsmodellen für Netzbetreiber (Gas/Strom) und Bestimmung optimaler Kooperationstiefen

##### Umsetzung der Fusionen und Kooperationen

- Erarbeitung eines Umsetzungsplans („Road-Map“) zur Hebung maximaler Synergiepotentiale
- Unterstützung bei den Gesprächen mit der BNetzA

##### Asset-Management und Projektmanagement bei Netzbetreibern

- Ableitung und Optimierung der Instandhaltungsstrategie (Predictive Maintenance)
- Unterstützung beim Einsatz geeigneter Methodik für strategische und operative Asset-Management Aufgaben (z.B. Investitionsplanung, Budgetierung etc.)
- Organisation und Steuerung von Großprojekten:
  - Festlegung der Projektorganisation und Durchführung der Projektplanung
  - Einrichten und Betreiben eines PMO's
  - Durchführung von Projektcontrolling und von Management Reporting

##### Neuausrichtung des Regulierungsmanagements

- Transformation des Regulierungsmanagements von der bisherigen Informationsfunktion hin zu einer umfassenden unternehmensweiten Steuerungsfunktion zur Sicherstellung regulierungs-optimaler Entscheidungsfindung
- Gestaltung und Optimierung der interorganisatorischen Schnittstellen (z.B. Regulierungsmanagement zu Controlling) zur Sicherstellung effizienter Betriebsabläufe

##### Performance Management

- Entwicklung eines Gesamtkonzeptes zur leistungsorientierten und unternehmensweiten Steuerung des Netzbetreibers
  - Festlegung von netzbetreiberspezifischen Messgrößen
  - Festlegung der Zielwerte für die Messgrößen unter Berücksichtigung regulatorischer Vorgaben, eigener Zielsetzungen und Benchmarks vergleichbarer Netzbetreiber
  - Konsolidierung zu einem abgestimmten Kennzahlen-Set
- Umsetzung des Konzeptes und Implementierung in den laufenden Betrieb

##### IKS/Compliance für Netzbetreiber

- Berücksichtigung regulatorischer, technischer und wirtschaftlicher Risiken bei der Abwicklung von netzspezifischen Projekten
- Konzipierung und Implementierung von Risiko- und Compliance-Management-Systemen für Netzbetreiber sowie Durchführung von Revisionsprüfungen





# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Dr. Andreas Langer

Director Energy & Resources

Tel: +49 (0)711 16554 7289

anlanger@deloitte.de

### Olaf Schroeder

Senior Manager Energy & Resources

Tel: +49 (0)711 16554 7166

oschroeder@deloitte.de

### Sascha Wezel

Senior Manager Energy & Resources

Tel: +49 (0)711 16554 7234

swezel@deloitte.de

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwalts-gesellschaft mbH) 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.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2015 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 06/2015

