

Deloitte.

Point of view

Restructuring Services

Rahmenbedingungen und
Trends im deutschen
Bekleidungseinzelhandel



Inhaltsverzeichnis

Seite 3	Stimmen zum Markt
Seite 4	Kategorisierung der Vertriebskanäle und -formate
Seite 5	Entwicklung des Gesamtmarktes
Seite 9	Wettbewerbssituation deutscher Händler
Seite 10	Herausforderungen aus Volkswirtschafts, Wettbewerbs- und Kundenperspektive
Seite 14	Optionen zur Bewältigung aktueller Herausforderungen
Seite 16	Ertragsanalyse ausgewählter Händler
Seite 18	Wie können wir Sie unterstützen: Das Deloitte Leistungsangebot

Bekleidungseinzelhändler sehen sich in Deutschland einem anspruchsvollen und von Veränderungen geprägtem Marktumfeld ausgesetzt

Es herrschen kriegsähnliche Zustände im Handel. Die Aggressivität, auch zwischen den Kanälen, ist eine ganz neue.

Thomas Lipke,
GF Globetrotter
in *Textilwirtschaft* v.
28.03.2013

Handelsunternehmen müssen beim Kunden sowohl funktionale Werte (Qualität und Preis) als auch psychologische Werte (emotionale und soziale Werte) bieten und im Bekleidungseinzelhandel sind beide Wertkategorien von ähnlicher Bedeutung.

Prof. Dr. Bernhard Swoboda,
Julia Weindel,
Universität Trier,
"Retailing & Consumer
Goods Marketing", Dez. 2013

Die absolut professionellen Offline Händler werden überleben, aber 80% werden es nicht schaffen.

Oliver Samwer,
Zalando Gründer,
in *Textilwirtschaft* v.
08.03.2013

Der stationäre Handel stirbt, weil der Kunde von Unternehmen, die in Deutschland keine Steuern zahlen, aus Lagerhallen bedient wird.

Friedrich Knapp,
Inhaber New Yorker,
in *Textilwirtschaft* v.
09.07.2014

Der Trend zur Vertikalisierung der Hersteller bedroht das Geschäftsmodell des klassischen intermediären Fachhandels.

Statista,
Dossier 2013 Textil &
Bekleidungseinzelhandel
in Deutschland

Der deutsche Bekleidungseinzelhandel besteht aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Handelsformaten

Kategorisierung der Vertriebskanäle und -formate



Quelle: in Anlehnung an HWWI: „Einzelhandel im Wandel“

- Die Vielzahl an unterschiedlichen Einzelhandelsformaten, die in Deutschland Bekleidung vertreiben, können im Wesentlichen in zwei Hauptkategorien unterschieden werden:
 - Stationärer Handel
 - Distanzhandel.
- Das Hauptkriterium der Differenzierung zwischen den beiden Kategorien ist ein in physischen Ladengeschäften stattfindender Kundenkontakt.
- Eine dritte Kategorie, der ambulante Handel, ist von seiner Bedeutung her zu vernachlässigen.
- Die eindeutige Zuordnung eines Händlers zu einer der Kategorien ist nicht immer möglich. Wie diese Studie zeigt, verschwimmen die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Vertriebswegen zunehmend. So sind viele klassisch stationäre (oft alteingesessene) Händler auch im Distanzhandel aktiv, während umgekehrt Unternehmen, die ihren Schwerpunkt im Distanzhandel haben, auch Ladengeschäfte betreiben.

Der Markt durchläuft einen durch eine Verschiebung in den Vertriebskanälen und einen anbieterseitigen Konzentrationsprozess geprägten Strukturwandel

1

Marktvolumen

Seite: 6

- Deutschland ist der größte europäische Markt für Bekleidung, verzeichnet aber lediglich ein sehr moderates Wachstum.
- Das Segment der Damenmode ist mit einem Marktanteil über 50% die bedeutendste Warengruppe vor Herren- und Kindermode.
- Die pro-Kopf-Ausgaben für Bekleidung liegen in Deutschland über dem europäischen Durchschnitt.

2

Marktteilnehmer

Seite: 7

- Anbieterseitig ist der Markt zur Zeit noch durch eine Vielzahl oft kleinerer Unternehmen diversifiziert.
- Es ist jedoch auch weiterhin ein zunehmender Konzentrationsprozess festzustellen, bei dem immer weniger Unternehmen eine zunehmende Zahl an Verkaufsstellen betreiben.

3

Vertriebskanäle

Seite: 8

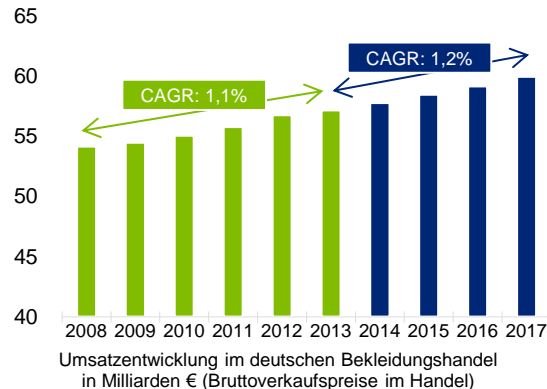
- Bei den Marktanteilen der Vertriebskanäle findet eine deutliche Verschiebung weg vom stationären Handel hin zum Distanzhandel statt.
- Innerhalb des Distanzhandels sind E-commerce Angebote der wesentliche Treiber des Wachstums.

Der Bekleidungsmarkt in Deutschland erwies sich 2013 bei geringen Wachstumsraten als robust

1

Marktvolumen

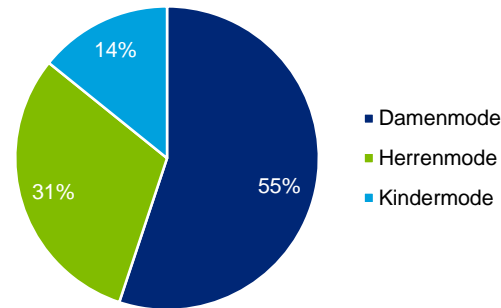
Umsatzentwicklung in Deutschland



Quelle: Thomson Research

- Das Gesamtvolumen des deutschen Bekleidungseinzelhandels betrug 2013 rd. € 57,2 Milliarden.
- Das kontinuierliche, aber lediglich moderate Wachstum der letzten Jahre wird sich voraussichtlich fortsetzen.
- Bis 2017 wird mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (CAGR) von 1,2% gerechnet.
- Für ihr individuelles Wachstum können Händler daher nur in geringem Umfang auf einen wachsenden inländischen Markt zählen.

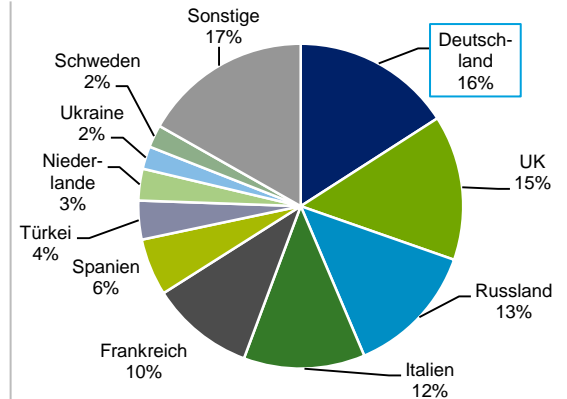
Marktanteile der Warengruppen



Quelle: Marketline, Thomson research

- Damenmode ist in Deutschland mit einem Marktanteil von 55% vor Herren- und Kindermode das bedeutendste Segment.
- Die Marktanteile der verschiedenen Segmente sind im Sortimentsmix der Händler zu berücksichtigen. Alternativ können bewusst Sortimentsnischen als Mittel der Differenzierung besetzt werden.

Marktanteile in Europa



Quelle: Statista, Daten 2012

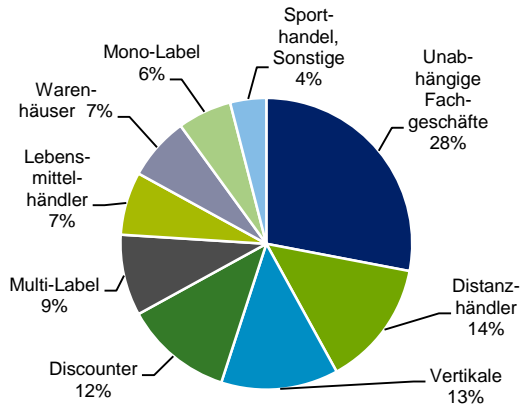
- Der Markt für Bekleidung in Europa betrug 2012 rd. € 390 Milliarden (inkl. Russland).
- Deutschland verzeichnete mit 16% den größten Marktanteil vor Russland, UK und Italien.
- Mit € 800 lagen die Ausgaben für Bekleidung pro Person und Jahr in Deutschland um 14% über dem EU Durchschnitt von € 700.
- Der deutsche Markt ist damit aufgrund seiner Größe ein sehr wichtiger und trotz lediglich moderaten Wachstums attraktiver Markt.

Trotz fortschreitender Konzentration ist der Markt anbieterseitig aktuell noch sehr diversifiziert

2

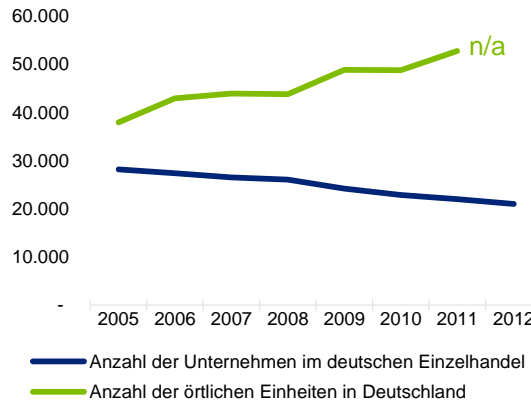
Marktteilnehmer

Marktanteile der Vertriebskanäle



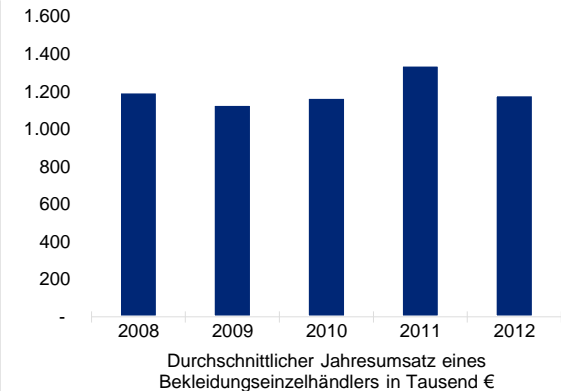
- Von der Vielzahl an Vertriebsformaten die den Kunden zur Verfügung stehen, verzeichnete die Gruppe der unabhängigen Fachgeschäfte 2013 den größten Marktanteil.
- Für einen Großteil der im Markt aktiven Unternehmen stellt der Handel mit Bekleidung das Hauptengagement dar.
- Andere (z. B. Lebensmittelhändler) ergänzen mit Bekleidung lediglich ihre angestammten Sortimente.

Anzahl der Marktteilnehmer



- Im Laufe der letzten Jahre war zunehmend eine gegenläufige Bewegung zwischen der Anzahl der im Markt aktiven Unternehmen und der Anzahl der betriebenen Geschäfte zu verzeichnen.
- Trotz der Konzentration wurden 2011 im Schnitt pro Unternehmen lediglich 2,4 Standorte betrieben.
- Zur Zeit ist der Markt anbieterseitig somit noch diversifiziert; der Markt rechnet insgesamt damit, dass sich der Konzentrationsprozess weiter fortsetzen wird.

Durchschnittlicher Umsatz der Händler



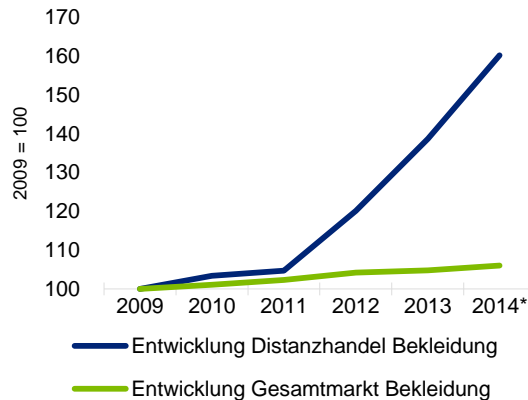
- Der durchschnittliche Jahresumsatz eines Bekleidungseinzelhändlers in Deutschland betrug im Jahr 2012 rd. € 1,2 Mio.
- Gemessen am durchschnittlichen Jahresumsatz sind die Händler in Deutschland insgesamt noch relativ klein.
- Trotz der vor allem in den Innenstädten optischen Dominanz der großen, oft international agierenden Ketten, unterstreicht dies den aktuell noch hohen Diversifikationsgrad der Branche.

In dem nur langsam wachsenden Gesamtmarkt gewinnt der Distanzhandel getrieben vom E-commerce massiv an Bedeutung

3

Vertriebskanäle

Distanzhandel vs. Gesamtmarkt



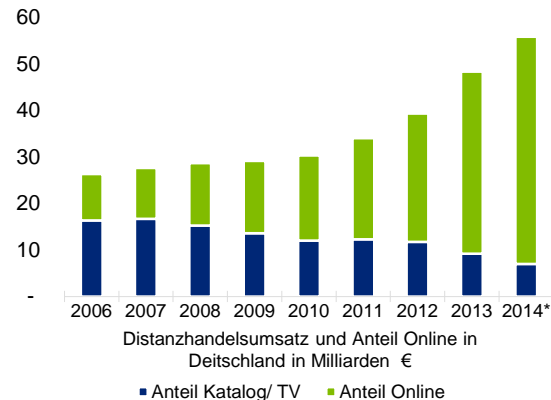
Quelle: Statista, bvh

- Innerhalb der Vertriebskanäle fand in den letzten Jahren eine deutliche Verschiebung zum Distanzhandel statt.
- Die Verschiebung geht augenscheinlich vor allem zu Lasten der klassischen, stationären Kauf- und Warenhäuser, deren Marktanteil 2012 nur noch 8,5% betrug (12% in 2007).**
- Unserer Einschätzung nach wird sich diese Entwicklung innerhalb der Vertriebskanäle weiter fortsetzen, auch wenn zukünftig mit langsam abnehmenden Wachstumsraten des Distanzhandels zu rechnen ist.

* Prognosen für 2014

** Statista: Dossier Kauf- und Warenhäuser in Deutschland (2013), Dossier „Textil- und Bekleidungshandel 2013“

Wachstumstreiber E-commerce

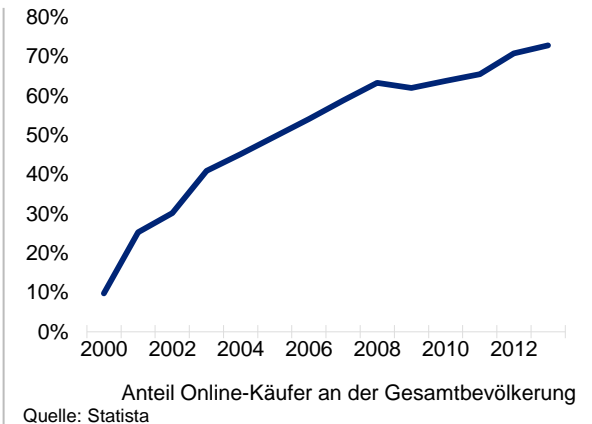


Quelle: Statista, bvh

- In allen Einzelhandelsbranchen sind E-commerce Aktivitäten der Wachstumstreiber für den Bedeutungsgewinn des Distanzhandels.
- Vor Unterhaltungselektronik (10%) und Büchern (6%) ist Bekleidung mit einem Anteil von 27% die mit Abstand bedeutendste Warengruppe im Distanzhandel und wird diesen voraussichtlich auch in Zukunft prägen.***
- Mehr noch als Händler anderer Warengruppen sind Textileinzelhändler damit gefordert, effektive E-commerce Strategien zu entwickeln.

*** Pressemitteilung bvh vom 12.02.2013

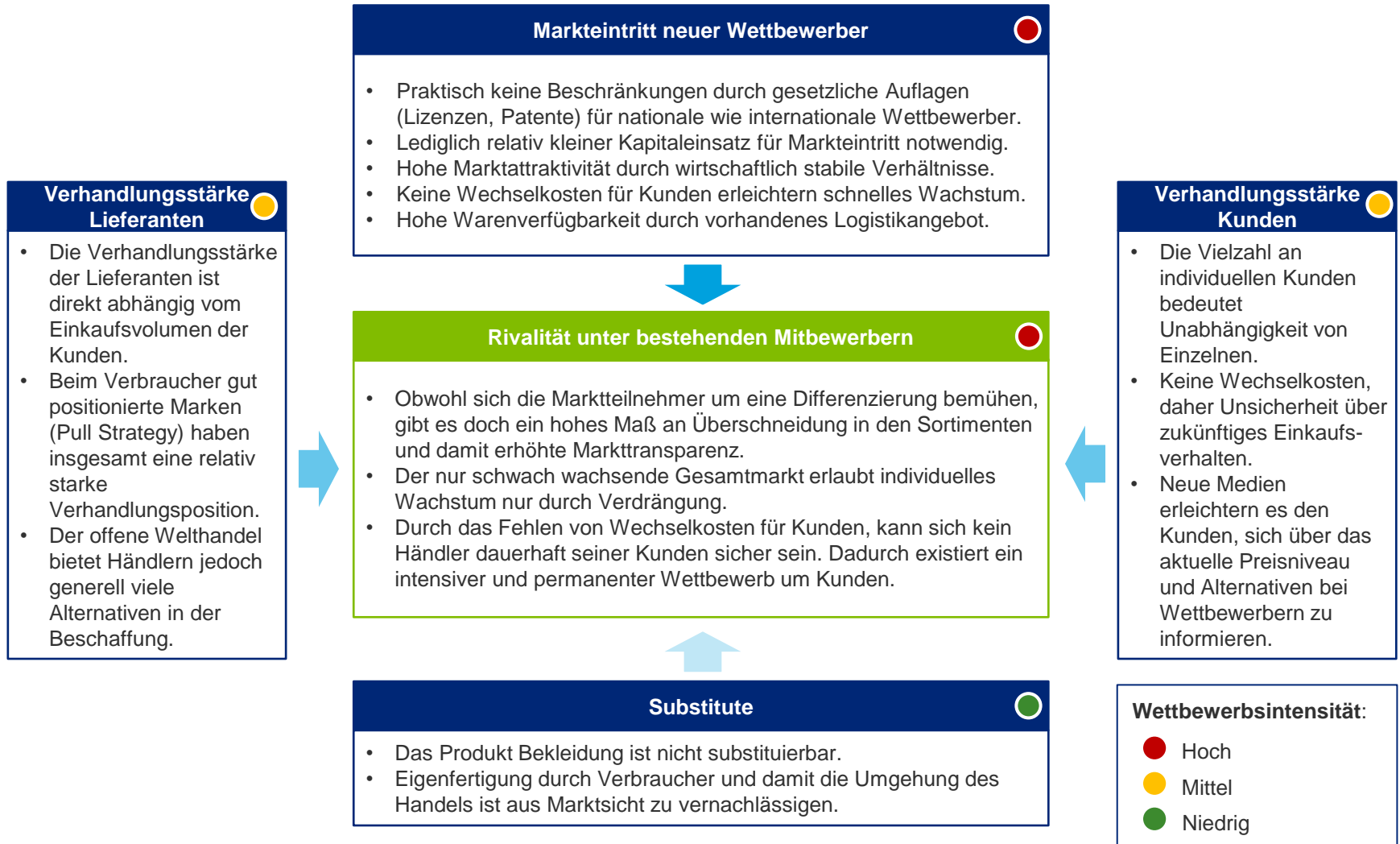
Attraktivität Onlinekauf



Quelle: Statista

- Die Verfügbarkeit von schnellem Internet, die wachsende Zahl von Smartphones und die zunehmende Routine und Selbstverständlichkeit im Umgang mit IT bei Verbrauchern sorgt für eine wachsende Bereitschaft, E-commerce Angebote für Bekleidungseinkäufe zu nutzen.
- Händler nutzen zudem ihre Erfahrungswerte und verbessern permanent den Komfort und die Bedienbarkeit ihrer Angebote, um zusätzlich die Attraktivität zu erhöhen.

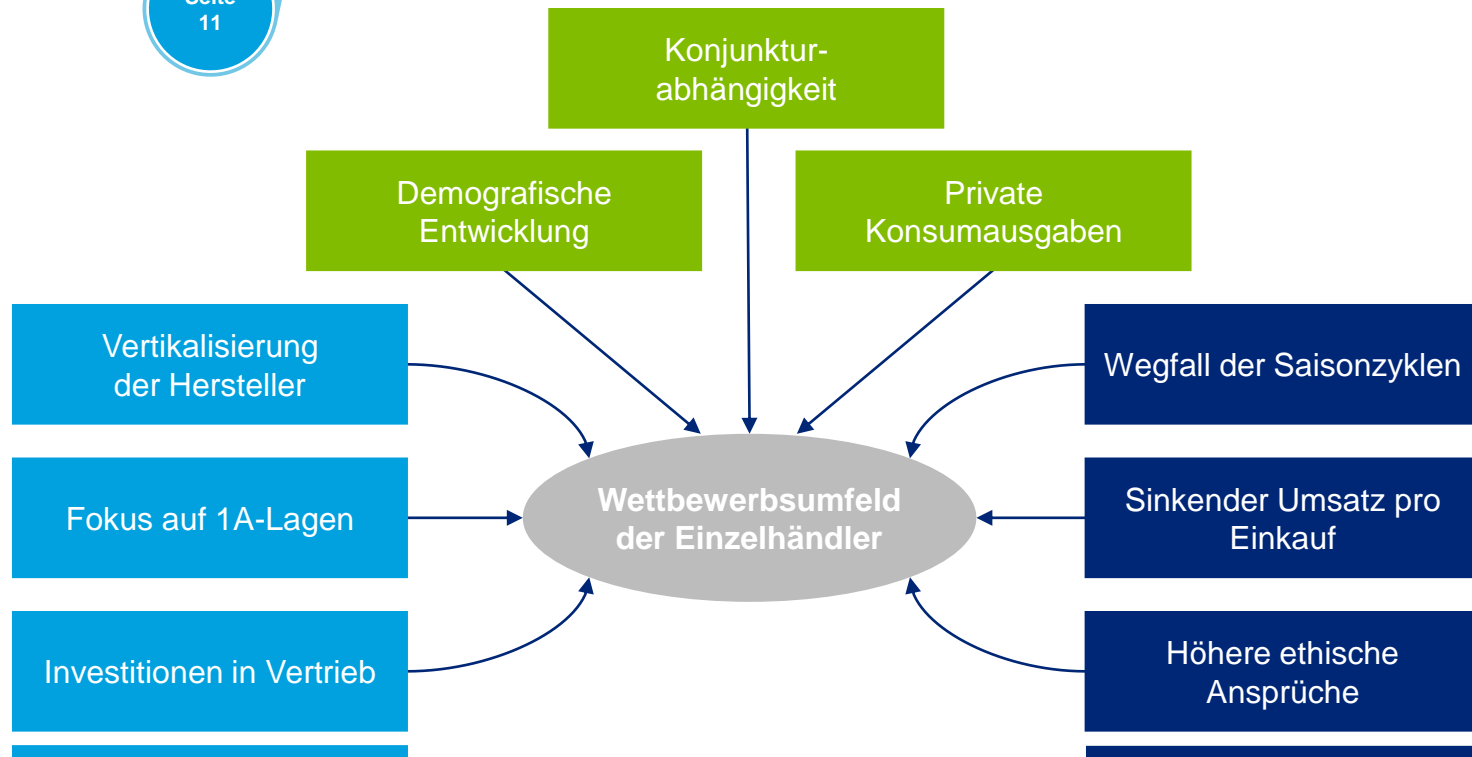
Deutsche Händler sehen sich in ihrem Heimatmarkt zunehmend mit neuen, oft international agierenden Wettbewerbern konfrontiert



Aktuell stellen endogene und exogene Herausforderungen ein anspruchsvolles Umfeld für Unternehmen der Branche dar

Seite 11

Volkswirtschaftliche, durch einzelne Marktteilnehmer nicht zu beeinflussende Herausforderungen



Seite 12

Durch das Verhalten von Marktteilnehmern forcierte Herausforderungen

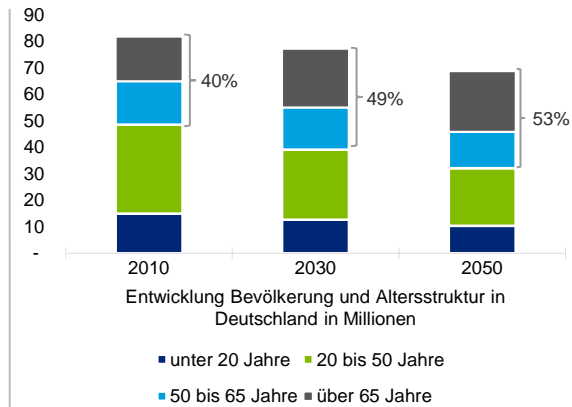
Seite 13

Herausforderungen durch Veränderungen im Konsumverhalten

Unvorteilhafte makroökonomische Faktoren beeinflussen den Markt für Bekleidungseinzelhändler

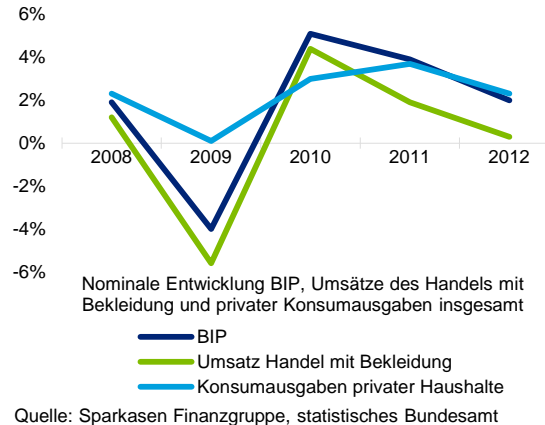
Volkswirtschaftliche Herausforderungen

Demografische Entwicklung



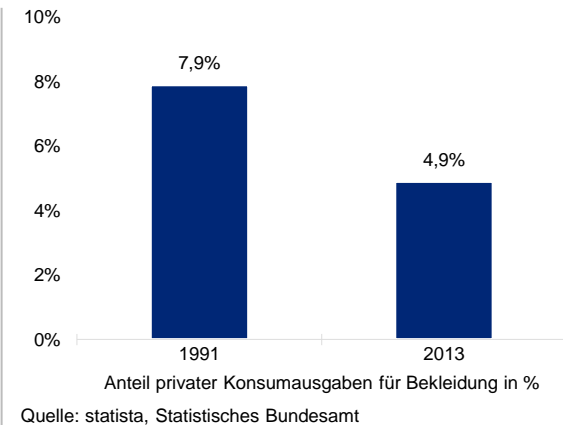
- Die Bevölkerung in Deutschland wird im Vergleich zu 2010 bis 2050 um 15% auf unter 70 Mio. Menschen schrumpfen.
- Der Handel muss sich somit auf eine sukzessiv abnehmende Zahl potenzieller Kunden einstellen.
- Zudem sollte die zunehmend älter werdende Kundschaft in der Planung der Unternehmen berücksichtigt werden.
- Nicht nur das angebotene Sortiment sollte dementsprechend angepasst werden, auch beim Marketing, sowie bei Dienstleistungen und dem Shopdesign ist die Entwicklung zu berücksichtigen.

Konjunkturabhängigkeit



- Die Vergangenheit hat gezeigt, dass die Privatausgaben für Bekleidung stark und direkt abhängig vom aktuellen Konjunkturverlauf sind.
- Diese Ausgaben können bei wirtschaftlicher Unsicherheit unmittelbar durch den Konsumenten reduziert werden.
- Händler müssen mit Schwankungen in der Konsumbereitschaft der Kunden und damit mit einem mitunter volatilen Geschäftsverlauf rechnen.

Private Konsumausgaben



- Zwischen den 1990er Jahren und 2013 sind die Ausgaben privater Haushalte für Bekleidung real gesunken.
- Vor allem wegen steigender Ausgaben für Kommunikation und Gesundheit wird voraussichtlich bis 2020 real der Anteil privater Konsumausgaben für Bekleidung in Deutschland sinken.

Neue Wettbewerber und kostenintensivere Vertriebsaktivitäten prägen das Wettbewerbsumfeld

Herausforderungen durch Marktteilnehmer

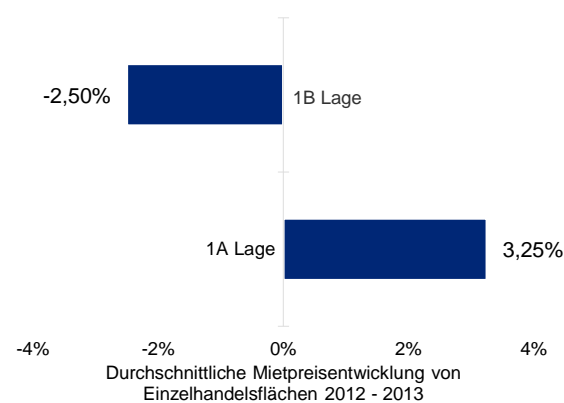
Vertikalisierung der Hersteller



Quelle: Deloitte

- Produzenten engagieren sich vermehrt im direkten Vertrieb an Endkunden (vertikale Vorwärtsintegration), sowohl mit eigenen Online-Shops als auch mit stationären Verkaufsflächen.
- Sie sichern sich so den Zugriff auf die gesamte Wertschöpfungskette und können den Vertrieb ihrer Produkte besser steuern.
- Damit reduzieren Produzenten ihre Abhängigkeit von ursprünglichen Vertriebskanälen und verbessern ihre Verhandlungsposition diesen gegenüber. Dies wiederum erhöht den Druck auf klassische Händler.

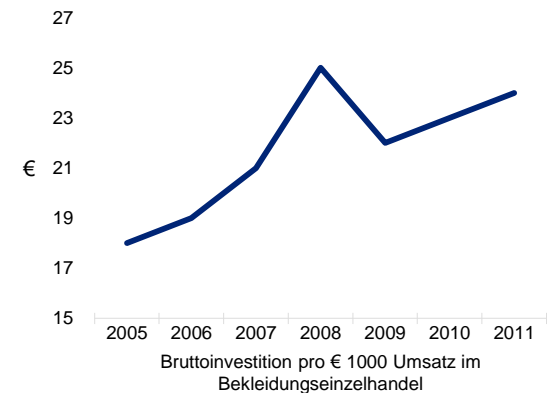
Fokus auf 1A-Lagen



Quelle: ivd

- Kapitalstarke, internationale Filialisten sowie die Ladenkonzepte der vertikal integrierten Hersteller drängen zunehmend in die innerstädtischen 1A-Lagen und sorgen so für steigende Mieten.
- Motivation ist der Zugriff auf attraktive und frequenzstarke Lagen, die auch bei abnehmender Bedeutung stationären Handels insgesamt ausreichend Kunden und Kaufkraft versprechen.
- Durch die Konzentration verlieren B-Lagen zunehmend an Attraktivität, was alle Händler unter Zugzwang setzt, sich teure und nur gering verfügbare A-Lagen zu sichern.

Zunehmende Vertriebsinvestitionen



Quelle: statista, statistisches Bundesamt, Genesis Datenbank

- Um sich mit einem Einkaufserlebnis vom E-commerce Wettbewerb zu differenzieren, investieren Händler verstärkt in Ladenlayout und attraktive Warenpräsentation.
- Treiber der Entwicklung sind vor allem die vertikal integrierten Monobrand Stores, die mit aufwendigem und differenziertem Markenauftritt die intermediären Händler unter Druck setzen.
- Online-Händler hingegen investieren kontinuierlich in IT und interne Prozesse, um den Ansprüchen der Kunden nach Benutzerfreundlichkeit, Darstellung und Liefersgeschwindigkeit gerecht zu werden.

Neue Wettbewerber und kostenintensivere Vertriebsaktivitäten prägen das Wettbewerbsumfeld

Herausforderungen durch verändertes Konsumverhalten

Wegfall der Saisonzyklen

Klassischer Saisonzyklus:

Frühjahr/Sommer – Herbst/Winter



Beispiel H&M:

Bis zu 12 Kollektionen pro Jahr



Beispiel Zara:

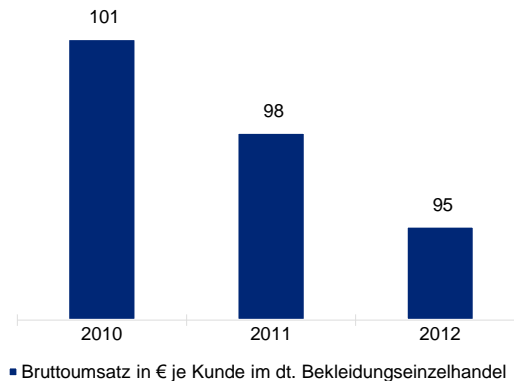
Kürzest möglicher Zeitraum vom Entwurf bis zur Verfügbarkeit im Laden: 11 Tage



Quelle: Sparkassen Finanzgruppe, Deloitte

- In den letzten Jahren hat die Bedeutung der klassischen Saisonverläufe abgenommen.
- Unter anderem forciert durch soziale Medien verändern und verbreiten sich Trends schneller und sind für Hersteller und Händler weniger planbar.
- Um den kürzeren Zyklen gerecht zu werden, müssen Händler ihr Einkaufsverhalten entsprechend anpassen.
- Zudem ist eine schlanke Lagerhaltung notwendig, um den Abschreibungsbedarf auf kurzfristig nicht mehr aktuelle Ware möglichst gering zu halten.

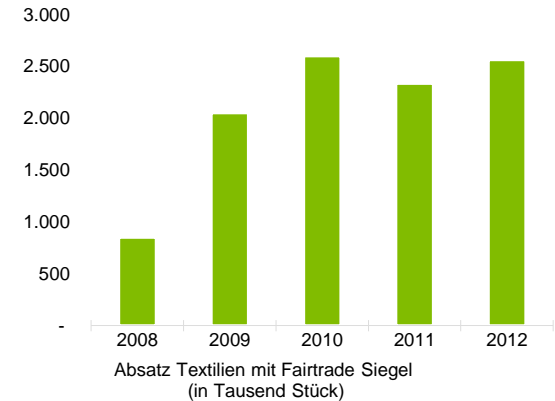
Sinkender Umsatz pro Einkauf



Quelle: Statista, BTE, TextilWirtschaft

- Eine Folge der kürzeren Saisonzyklen ist auch ein verändertes Einkaufsverhalten der Kunden.
- Der Umsatz pro Kunde und Einkauf ist rückläufig.
- Bei dem leicht wachsenden Gesamtmarkt lässt dies darauf schließen, dass Kunden im Durchschnitt häufiger einkaufen gehen als in der Vergangenheit.
- Insbesondere Händler, die untere Preissegmente bedienen, müssen die steigende Nachfrage nach zunehmend günstigeren Produkten in ihrem Sortiments-Mix berücksichtigen.

Wachsende ethische Ansprüche



Quelle: TransFair Jahresbericht 2012/2013

- Andere Kundengruppen hingegen verlangen zunehmend nach fair gehandelten Produkten und solchen, die aus ethisch unbedenklicher Produktion stammen.
- Anders als in der Vergangenheit werden Händler in der öffentlichen Wahrnehmung für Fehlverhalten ihrer Zulieferer mit in die Verantwortung genommen.
- Händler werden damit angehalten, ihren Lieferanten verbindliche Vorgaben für Material- und Produktionsstandards zu setzen und auch die Umsetzung dieser Standards durchzusetzen.

Die effektive Nutzung der Potenziale des Omni-Channelvertriebs stellt vermehrt ein notwendiges Instrument der Kundenansprache dar

Point of view:

Omni-Channelvertrieb ist die strategische und organisatorische Weiterentwicklung des Multi-Channelvertriebs, also der Kombination aus stationärem Geschäft, E-commerce, Mobile-commerce und gegebenenfalls gedrucktem Prospekt.

Omni-Channelvertrieb bedeutet die Integration aller betrieblichen Prozesse zu einer ganzheitlich und auf allen Vertriebskanälen aufeinander abgestimmten Organisation.

Für alle Händler gewinnt die effektive und zielgruppenorientierte Nutzung verschiedener Vertriebskanäle an Bedeutung.

Händler, die ein Mittel der Kundenansprache nicht wahrnehmen, geben Umsatzpotential auf. Gleichzeitig können ihnen bestehende und neue Wettbewerber angestammte Märkte streitig machen.

Für weitere Informationen zum Thema Omnichannelvertrieb verweisen wir auf die Deloitte Studie „Die Chance Omnichannel“

SWOT

Stärken

- Vorhandenes Know-how über die Branche, Trends und Saisonverläufe
- Einkaufskompetenz sowie gewachsene und belastbare Lieferantenbeziehungen
- Vorhandene administrative Strukturen

Schwächen

- Bei stationären Händlern häufig fehlende IT Kompetenz und Infrastruktur, da diese in der Vergangenheit nicht zwingend erforderlich war
- Kleineren Händlern fehlt oft der Zugang zum Kapitalmarkt, um die notwendigen Investitionen finanzieren zu können
- Geringe Margen beschränken die Möglichkeiten der Innenfinanzierung

Chancen

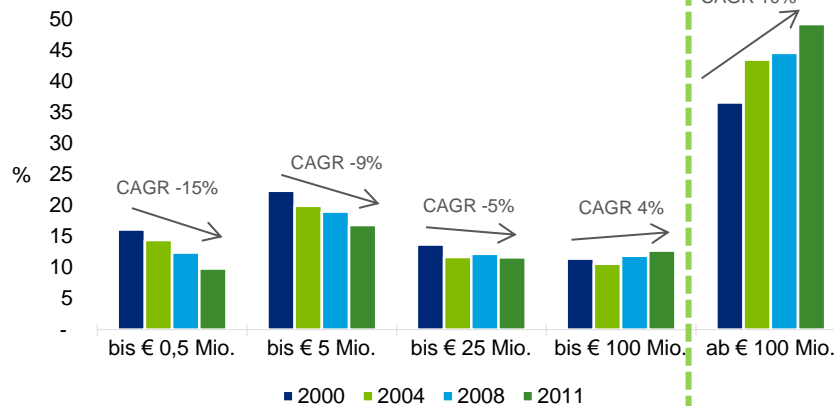
- Erschließung neuer regionaler Märkte und Kundengruppen
- Verbesserung der Einkaufskonditionen durch größere Volumina
- Bessere Auslastung des betrieblichen Overheads
- Möglichkeit des differenzierten, auf unterschiedliche Kundengruppen ausgerichteten Markenauftritts durch die effektive Nutzung der unterschiedlichen Kanäle

Risiken

- Hohe finanzielle Belastung durch Investitionen in IT und Logistik
- Der Nachweis betriebswirtschaftlicher Nachhaltigkeit ist für viele neue E-commerce Konzepte noch zu erbringen
- Gefahr der Margenerosion bei Einführung einer Einpreisstrategie über alle Kanäle
- Weitreichende Verbraucherrechte (Stichwort Retourenquote)

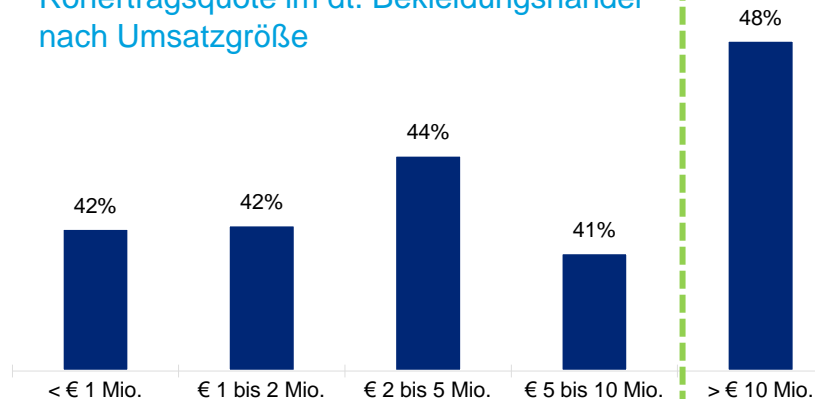
Size matters: Betriebswirtschaftliche Größe als wesentlicher Faktor zur Sicherung der Marktteilnahme

Anteil Unternehmen nach Umsatzgröße am Gesamtumsatz des dt. Bekleidungshandels



Quelle: BTE Berechnungen nach Umsatzsteuertabellen

Rohertragsquote im dt. Bekleidungshandel nach Umsatzgröße



Quelle: statista, Daten 2012

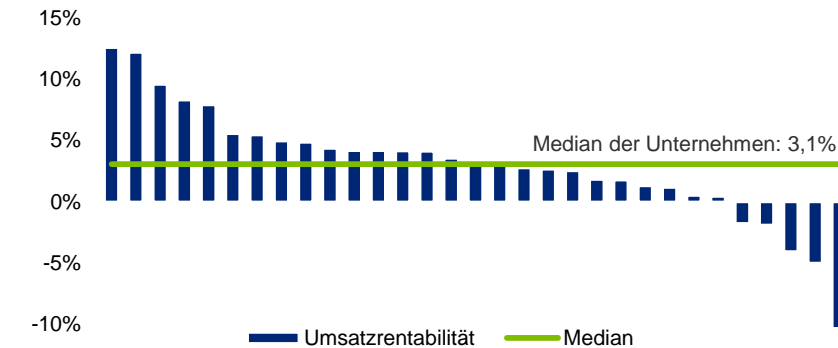
Point of view

- In den letzten Jahren haben die Marktanteile großer, oft international operierender Händler durch intensives Marketing und expansive Vertriebsaktivitäten stetig zugenommen.
- Mit der wachsenden Bedeutung von kapitalintensivem, auf Größe ausgerichteten Multi- und Omni-Channelvertrieb wird sich diese Entwicklung nach unserer Einschätzung weiter fortsetzen.
- Durch größere Einkaufsvolumina erzielen Händler mit höheren Umsätzen signifikant bessere Einkaufskonditionen als ihre kleineren Wettbewerber.
- Strategisch regionale und sortimentsbezogene Nischen zu besetzen wird schwieriger, da die Möglichkeiten des Distanzhandels diese Grenzen zunehmend verschwimmen lassen.
- Damit wird betriebswirtschaftliche Größe und die Möglichkeit Skaleneffekte zu erzielen ein wesentliches Element zur Sicherung der Marktteilnahme.
- Um dies zu erreichen, können Händler deren Wachstumsmöglichkeiten aus finanziellen oder organisatorischen Gründen begrenzt sind, sich Einkaufskooperationen anschließen. Neben anderen Leistungen bündeln diese in der Beschaffung Volumina, um Einkaufskonditionen für ihre Mitglieder zu verbessern und so die Ertragskraft zu stärken.
- Zusätzlich können Portale für den Online-Vertrieb genutzt werden. Diese stellen eine benutzerfreundliche Verkaufsplattform zur Verfügung und übernehmen ggf. administrative Aufgaben. Gegen eine entsprechende Gebühr bekommen Händler so die Möglichkeit ihre Waren online zu vertreiben, ohne selbständig einen Online Shop betreiben zu müssen.

Die geringe Ertragskraft vieler Händler sowie ein erhöhtes Branchenrisiko reduzieren die Finanzierungsoptionen für notwendige Investitionen

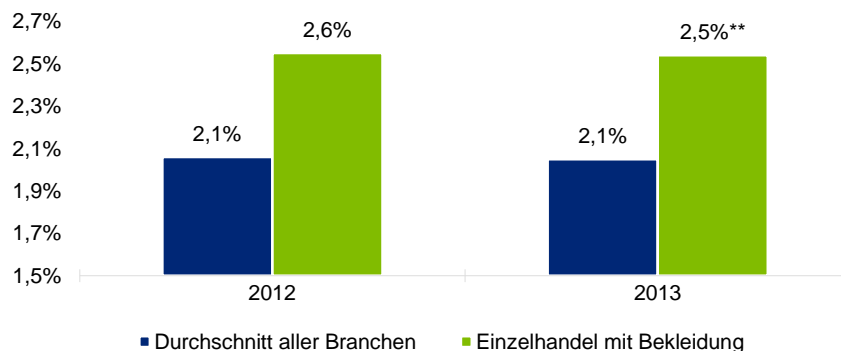
Ertragsanalyse ausgewählter deutscher Bekleidungseinzelhändler

Umsatzrentabilität*



- Ein Vergleich der größten deutschen Bekleidungseinzelhändler zeigt, dass der Median der Umsatzrentabilität* zuletzt bei lediglich 3,1% lag.
- 19% der untersuchten Unternehmen weisen operativ eine negative Ertragskraft aus.
- Die geringe Ertragskraft beschränkt die Möglichkeit der Händler, die für die Sicherung der Marktteilnahme notwendigen Investitionen aus dem operativem Geschäft zu finanzieren.
- Aus Sicht potenzieller Finanziers besteht für die Unternehmen der Branche ein erhöhtes Kreditausfallrisiko infolge einer möglichen Insolvenz. Wegen des erhöhten Branchenrisikos wird den Händlern durch restriktivere Kreditvergabe ggf. unabhängig von der individuellen Situation die Aufnahme von Fremdkapital erschwert.
Generell führt das erhöhte Risiko auch zu höheren Zinsen, was wiederum direkt die Ertragskraft der Unternehmen negativ beeinflusst.

Kreditrisiko durch Insolvenz



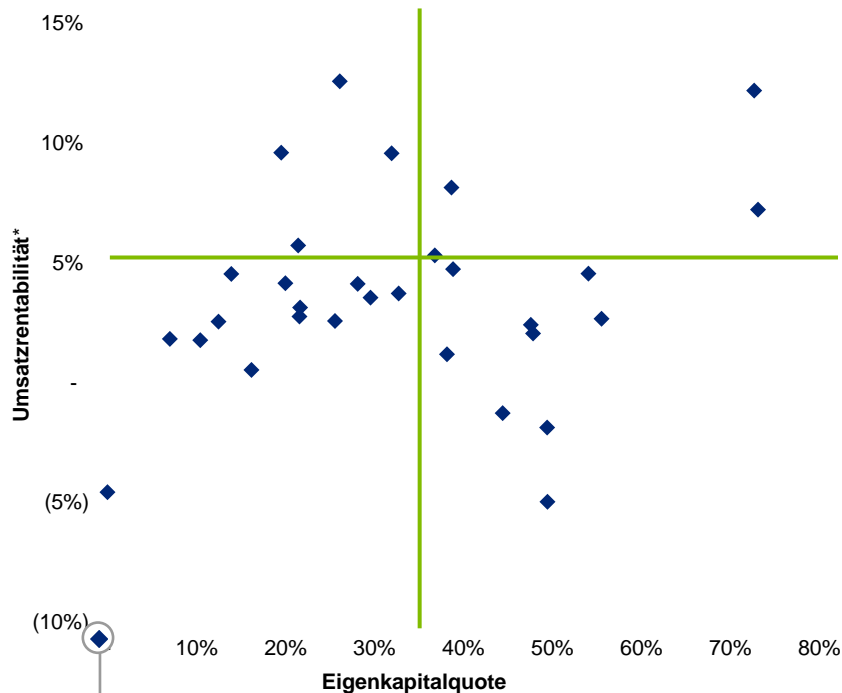
* Umsatzrentabilität = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Zinsen und Steuern in % vom Umsatz
 ** Prognose

• Analysiert wurden die umsatzstärksten deutschen Bekleidungseinzelhändler (gem. Textilwirtschaft), sofern für die Unternehmen aktuelle und öffentlich verfügbare Jahresabschlüsse vorlagen. Insgesamt flossen die Finanzinformationen von 31 Unternehmen in die Analyse ein.

Es bestehen verschiedene Ansätze zur Verbesserung der Finanzkennzahlen der untersuchten Unternehmen

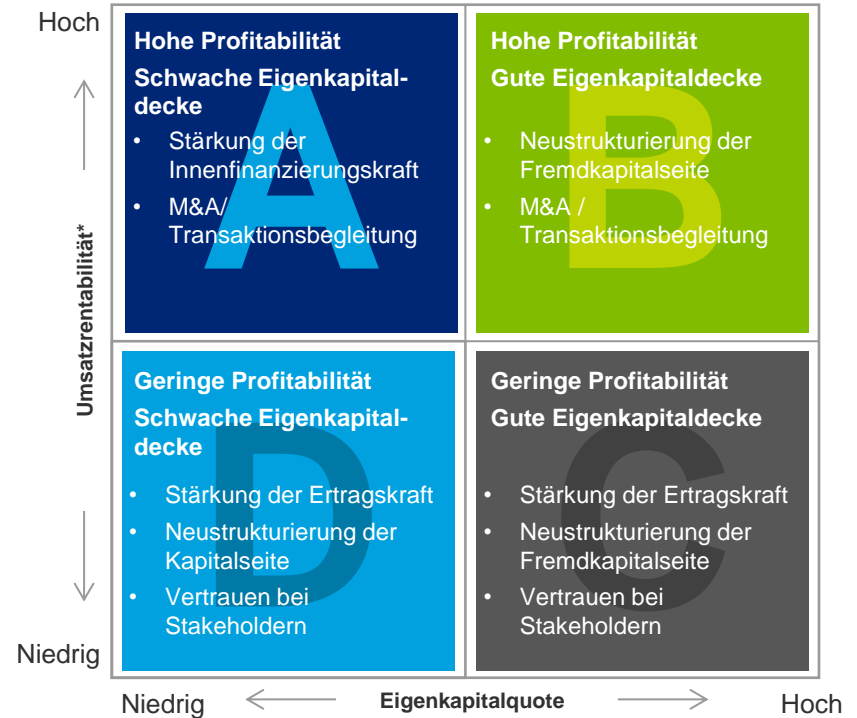
Matrix zur Profitabilitäts- und Eigenkapitalsituation der untersuchten Händler

Rentabilitäts- und Eigenkapitalmatrix



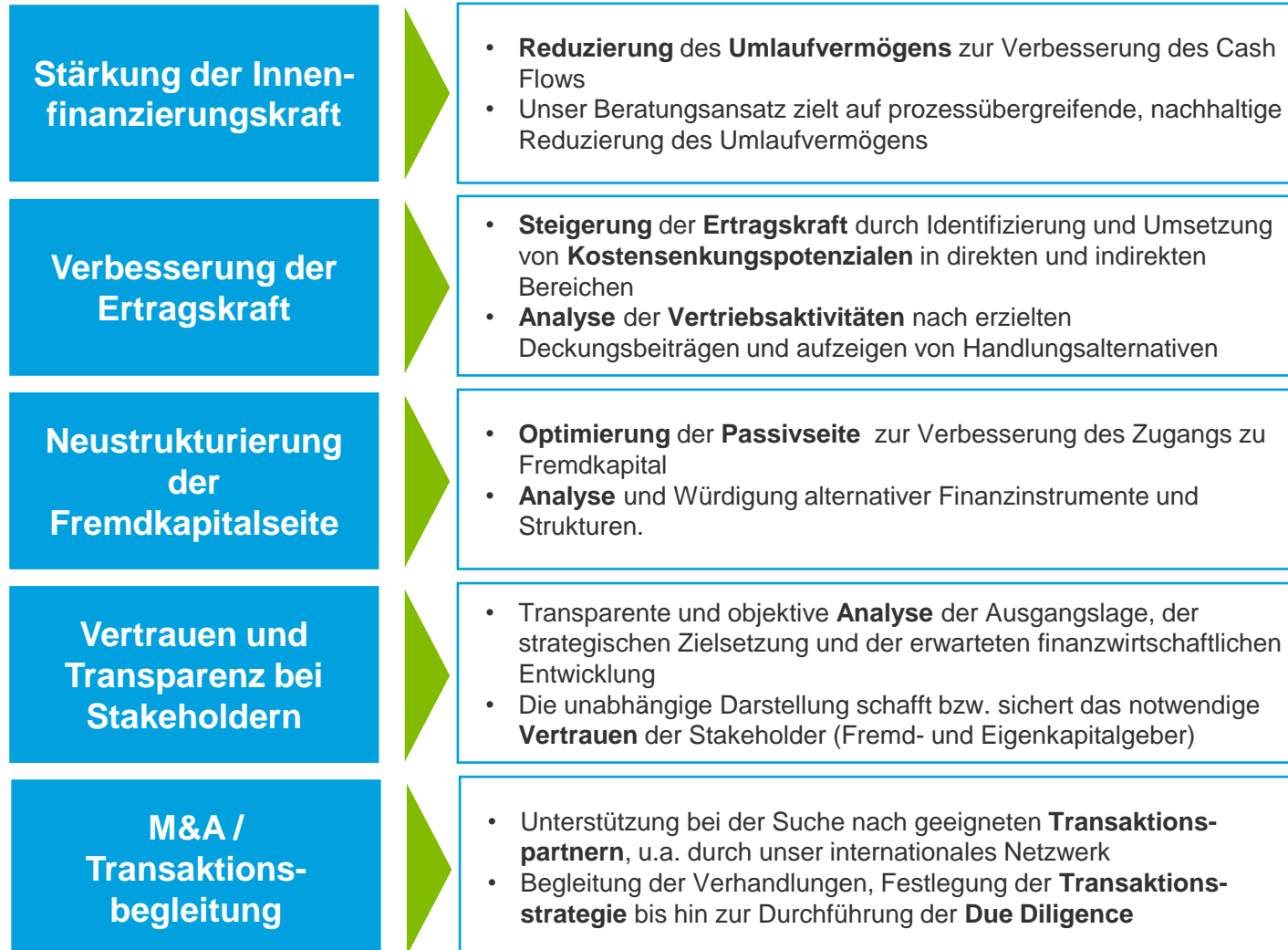
Vereinfachte Darstellung:
Unternehmen weist -229% Eigenkapitalquote und -10,9% Umsatzrentabilität aus

Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung der Kennzahlen



* Umsatzrentabilität = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Zinsen und Steuern in % vom Umsatz

Wie können wir Sie unterstützen, Ihre interne und externe Finanzierungskraft zu verbessern?



Unsere Experten



Carsten Lehberg

Partner – Restructuring Services

Tel: +49 (711) 16554 7007

Mobil: +49 (151) 5800 3183

Fax: +49 (711) 16554 117109

clehberg@deloitte.de



Falko Stolte

Manager – Restructuring Services

Tel: +49 (711) 16554 7235

Mobil: +49 (151) 5800 3820

Fax: +49 (711) 16554 117128

fstolte@deloitte.de



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.

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. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 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.

© 2014 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand: 08/2014