

Deloitte.



Wenn es darauf ankommt –
wirksames PMO in der Krise



Summary	04
Team-Setup: Erfahrung statt „Jugend forscht“	05
Methodeneinsatz: Pragmatismus statt Perfektion	07
Governance: Durchgriffsrechte statt „zahnloser Tiger“	08
Rollenverständnis: mitgestalten statt verwalten	10
Kommunikation: proaktiv statt Flurfunk	11
Fazit	13
Ihre Ansprechpartner	14

Summary

Der Einsatz von Projektmanagement-Offices (PMOs) als Unterstützungs- und Governance-Instanz in Transformationssituationen hat sich bewährt. Gerade in Krisensituationen lassen sich bei richtiger Konfiguration mithilfe eines PMO Maßnahmenprogramme schnell und wirksam umsetzen. Auf was ist dabei in der Krise im Vergleich zum Normalbetrieb zu achten? Im Folgenden geben wir einen Überblick über fünf aus unserer langjährigen Erfahrung abgeleitete Erfolgsfaktoren für ein wirksames PMO in Krisensituationen:



1. Team-Setup: Erfahrung statt „Jugend forscht“



4. Rollenverständnis: mitgestalten statt verwalten



2. Methodeneinsatz: Pragmatismus statt Perfektion



5. Kommunikation: proaktiv statt Flurfunk



3. Governance: Durchgriffsrechte statt „zahnloser Tiger“



Team-Setup: Erfahrung statt „Jugend forscht“

Die Implementierung eines PMO beginnt immer mit der Zusammenstellung eines Teams für die wirksame Umsetzungssteuerung. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass in Sondersituationen ein hoher zeitlicher und finanzieller Veränderungsdruck besteht. Es gibt keine Zeit für Experimente. Es ist entscheidend, die Lage und notwendige Maßnahmen schnell richtig einschätzen zu können. Daher empfiehlt es sich, das PMO mit Personal zu besetzen, das auf Erfahrungen aus vergleichbaren Situationen aufbauen kann, um schnell und zielgerichtet agieren zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, dass das PMO-Team über eine breite Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit bei den Stakeholdern verfügt, aus absoluten Teamplayern besteht und in der Lage ist, als Sparringspartner der operativen Teams zu agieren. Seniorität ist in einer Krisensituation von entscheidender Bedeutung.

Das PMO sollte mit ausreichend Ressourcen besetzt werden. Wirksames Umsetzungsmanagement in Krisensituationen kann nicht nebenbei erfolgen, sondern erfordert volle Konzentration. Eine Faustformel für die richtige Größe des PMO gibt es nicht. Aus unserer langjährigen Erfahrung dimensionieren wir ein PMO bei Unternehmen bis EUR 500 Mio. Umsatz in der Regel mit ein bis drei Vollzeitkräften. Dabei variiert der Ressourcenbedarf i.d.R. in Abhängigkeit von der Komplexität der Krisensituation. Bei der Zusammenstellung des PMO-Teams sollten daher im ersten Schritt die Umsetzungsmanagementfähigkeiten und -kapazitäten im Unternehmen sowie der Supportbedarf durch externe Berater geprüft werden.

Idealerweise sollte das PMO-Team komplementäre Fähigkeiten mitbringen und sich fachlich ergänzen. In der Praxis haben sich gemischte Teams aus internen und externen Fachleuten bewährt. Die internen Mitarbeiter:innen bringen hilfreiches Unternehmenswissen und Nähe zu Stakeholdern mit, die externen Berater:innen Krisen- und PMO-Erfahrung, Neutralität und Best-Practice-Methoden. Darüber hinaus kann durch die externe Expertenunterstützung verhindert werden, dass Talente durch die Umsetzungsverantwortung für unbequeme Themen verbrannt werden.

Ist die Liquiditätssituation sehr eng oder fehlen geeignete Managementkapazitäten, sollte der Einsatz eines CRO (Chief Restructuring Officer) geprüft werden. CROs sind Experten im Management von Sondersituationen. Sie sind in der Lage, das Gesamt-vorgehen in der Krise zu orchestrieren, und wissen, wann und wie die relevanten Stakeholder eingebunden werden müssen.

„Die erfolgreiche Umsetzung eines Turnarounds wird von Führungskräften häufig unterschätzt. In einer Krise sollte ein PMO durch erfahrene Berater unterstützt werden, die in der Lage sind, notwendige Maßnahmen schnell richtig einzuschätzen und eine Umsetzung voranzutreiben. Gerade in den ersten Monaten einer Umsetzung ist der Mehrwert von externen Experten hoch.“

Dr. Jonas Steeger, Head of CS & Data Science, Nordantech Solutions GmbH



Methodeneinsatz: Pragmatismus statt Perfektion

In Krisensituationen ist es wichtig, zügig in die Umsetzungsphase zu kommen und kurzfristig liquiditäts- und ertragswirksame Maßnahmen zu implementieren. Es fehlt die Zeit, auf ausführlich ausgearbeitete Detailkonzepte oder präzise entwickelte Projektpläne zu warten. Pragmatismus, Priorisierung und Quick Wins sind gefragt. Es gilt der Grundsatz „Speed over perfection“. Weniger ist mehr.

Dieser Grundsatz gilt in Krisensituationen auch bei der Auswahl unterstützender PM-Tools. Digitale Arbeits- und Kommunikationstools sind heutzutage eine übliche Basis für ein effizientes und effektives Projektmanagement. Im Markt gibt es diverse Methoden und Werkzeuge. Softwaretools wie z.B. Falcon, ChangeMaker, Cat4 etc. bieten eine Vielzahl an Funktionalitäten wie Dashboards, Projektportfolioübersichten, Effektracking etc. verbunden mit einem hohen Automatisierungsgrad und einer Multi-Beteiligungsorientierung.

Die initiale Einrichtung eines solchen Software-Tools und die Mobilisierung aller Stakeholder können jedoch schnell zum Stolperstein werden. In Krisen- und Sondersituationen zählen bei der Tool- und Methodenauswahl Zweckmäßigkeit und ein geringer Implementierungsaufwand. Ebenso wichtig ist die Akzeptanz des Werkzeugs durch die Stakeholder. Bei kleinen Restrukturierungsprogrammen mit weniger als zehn Maßnahmen und in wirklich zeitkritischen Situationen sind in der Regel noch einfache, schnell implementierbare Excel- und Sharepoint-Lösungen für die Steuerung zweckmäßig. Spätestens wenn

die Maßnahmenübersicht nicht mehr auf eine DIN-A4-Seite passt, empfiehlt sich der Einsatz einer PM-Software.

Idealerweise erfolgen Toolauswahl und -implementierung bereits parallel zur Maßnahmenbearbeitung und unter Einbindung der Stakeholder. Folgende Funktionalitäten sollten mithilfe eines Tools in jedem Fall abgebildet werden:

- **Projektüberblick:** Abbildung aller Projekte und Maßnahmen mit Härtegrad und Ampelstatus von zeitlichem Umsetzungsrisiko und Effektabweichungsrisiko
- **Terminmonitoring:** Planung und Tracking von Meilensteinterminen
- **Effektmonitoring:** Tracking und Plan-/Ist-Vergleich der Effekte

Diese entsprechen gleichzeitig den Mindestanforderungen für das obligatorische Projektstatusreporting.

Unabhängig vom konkreten Tool sollte das Maßnahmenprogramm von Anfang an klar strukturiert sein. Hilfreich ist es, einfache Projektsteckbriefe mit einer Beschreibung der Ziele, Maßnahmenansätze, Meilensteintermine, Benefits der Projekte und des Projektkernteams als Ankerpunkt zu erstellen. Darüber hinaus ist es wesentlich, das gleiche Steuerungstool für alle Maßnahmen und Teams zu nutzen.

Das gewählte PMO-Setup sollte nicht in Stein gemeißelt sein, sondern im Projektverlauf weiterentwickelt werden. Effekti-

vität und Performance des PMO sollten regelmäßig überprüft werden. Hierfür lassen sich KPIs wie z.B. die Termintreue der Meilensteine und die Entwicklung der Abschlussrate der Maßnahmen nutzen. Außerdem sollten die Teams regelmäßig nach ihrem Stimmungsbarometer und ihrer Zielerreichungszuversicht befragt und im Anschluss ggf. pragmatische Verbesserungsmaßnahmen definiert werden.

„Pragmatismus ist ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg und die Akzeptanz eines PMO in der Krise.“

**Dr. Philipp Kinzler, Partner
Turnaround & Restructuring, Deloitte**

Governance: Durchgriffsrechte statt „zahnloser Tiger“

„In der Praxis ist zu beobachten, dass PMOs eingerichtet werden, ohne dass deren Entscheidungskompetenzen definiert sind. Damit wird das PMO automatisch auf eine berichtende Rolle reduziert und zum zahnlosen Tiger. Wenn Geschwindigkeit entscheidend ist, muss sichergestellt sein, dass das PMO auf die Maßnahmenumsetzung einwirken kann. Dazu braucht es Durchgriffsrechte.“

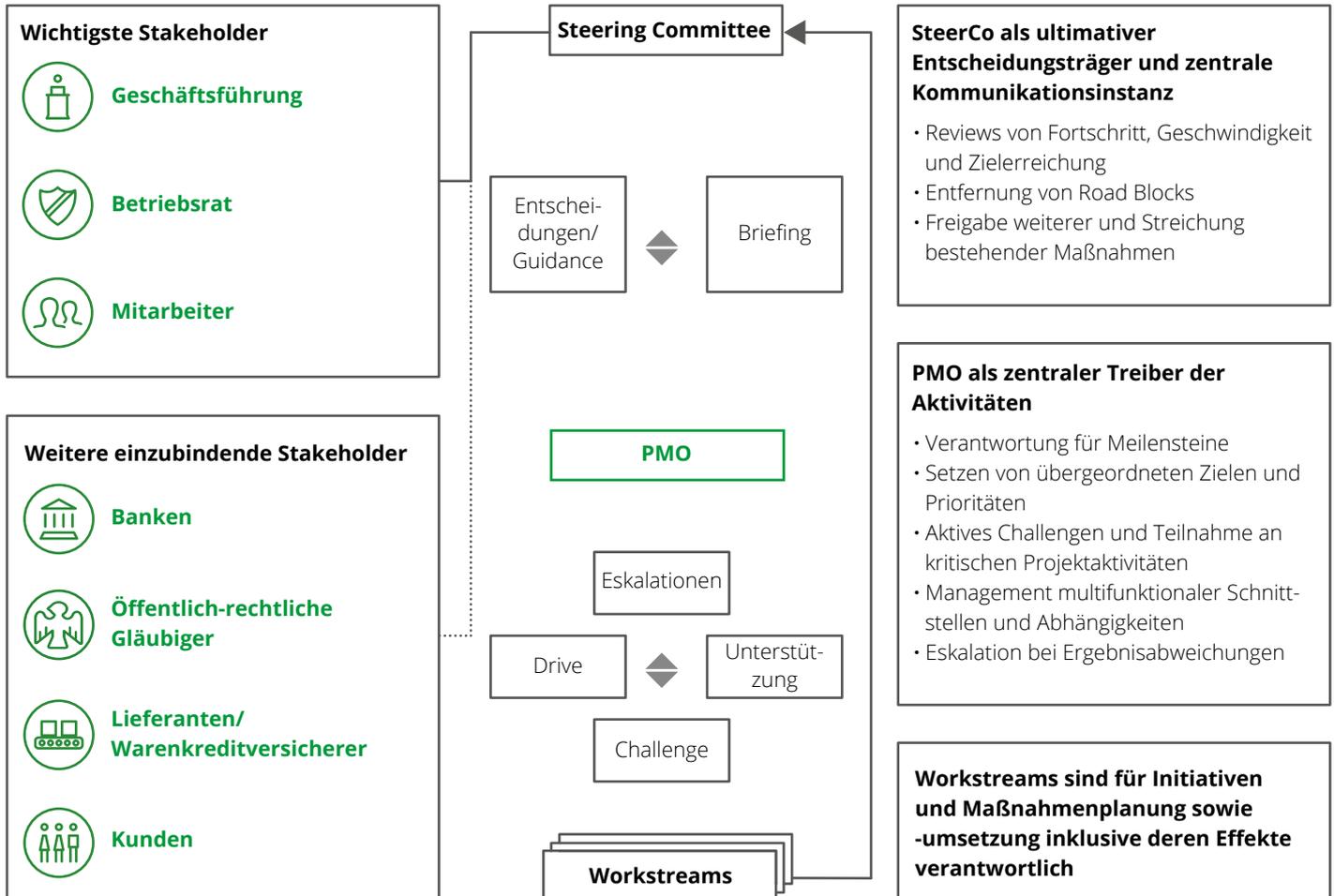
Mathias Volk, Director Turnaround & Restructuring, Deloitte

Je kritischer die Unternehmenssituation ist, desto mehr Durchgriffsrechte und Entscheidungsbefugnisse sollte das PMO bekommen. Im Extremfall kann das PMO ein finales Durchgriffsrecht erhalten und die Maßnahmenverantwortlichen überstimmen oder eskalieren. In jedem Fall sollte das PMO in der Lage sein, die Umsetzung anzutreiben und den Takt vorzugeben. Kurzfristige, die Umsetzung der definierten Maßnahmen betreffende Fragestellungen sollten durch das PMO eigenständig bearbeitet werden können. Das betrifft beispielsweise die Lösung von Zielkonflikten, die Allokation von Ressourcen in den Projektteams, die Priorisierung von Arbeitspaketen oder die Bewertung des erreichten Härtegrades von Maßnahmen. Fragestellungen zu Investitionen, Änderungen des Scope eines Projektes oder zu Personalmaßnahmen sollten hingegen auch in Krisensituationen durch das PMO nicht eigenständig getroffen werden.

Zu diesem Zweck gilt es, eine Governance-Struktur mit den Instanzen Workstreams, PMO und Steering Committee aufzusetzen (s. Abb. 1). Die Struktur sollte folgende Elemente umfassen:

- Verantwortlichkeiten und Befugnisse der Instanzen
- Programmmanagement
- Härtegradsystem
- Reporting
- Eskalationsprozess

Abb. 1 – Governance-Organisation in der Krise



Das Programmmanagement legt den Zyklus und Inhalt von Reviews, Ergebnistrackings und Statusaktualisierungen – die Regelaufgaben des PMO – fest. Das Härtegradsystem definiert, welche Voraussetzungen je Härtegradphase gegeben sein müssen, wann ein Effekt als realisiert gilt und wer dies prüft. Das Element Reporting beschreibt die Formate und Adressaten von Statusreportings. Und der Eskalationsprozess muss klar regeln, was passiert, wenn eine Maßnahme nicht so wirkt wie geplant und an wen und wie diese Information weitergegeben bzw. eskaliert wird.

Für eine durchsetzungsfähige Projektorganisation ist ein weiterer Aspekt zu beachten: Ein PMO-Mitglied mit noch teilweiser Zuordnung in den Fachbereich kann nicht frei entscheiden, da er ggf. noch an Vorgesetzte oder Interessen aus dem Tagesgeschäft gebunden ist. Um zu verhindern, dass die Umsetzungsgeschwindigkeit und Durchsetzungsfähigkeit aufgrund von Konflikten zwischen Linienfunktion und PMO-Funktion eingeschränkt werden, sollte die PMO-Funktion in einer Krisensituation klar von der Linienfunktion abgegrenzt sein.

Rollenverständnis: mitgestalten statt verwalten

In der Deloitte-PMO-Studie aus 2021 gab die Mehrheit der befragten Unternehmen an, dass sie in einer Krisensituation eine proaktive, inhaltliche Rolle des PMO als zielführend erachten. In der Praxis wird das PMO aber sehr häufig auf das reine Verwalten und Tracken des Maßnahmenprogramms beschränkt. Das PMO wird dann von den Stakeholdern als „Kontrolleur aus dem Elfenbeinturm“ ohne Mehrwert für den Projektfortschritt wahrgenommen.

In Krisensituationen ist jedoch die Rolle als Sparringspartner auf Augenhöhe gefragt, bei dem die Fäden aller Teilmodule zusammenlaufen und der die operativen Teams inhaltlich herausfordert. Anstatt den Transformationsprozess nur zu verwalten, ist ein umfassendes inhaltliches und prozessuales Management erforderlich. Externe Experten können in diesem Zusammenhang zusätz-

liche fachliche Impulse und Best Practices vermitteln. Die inhaltliche Unterstützung ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil eine unzureichende Umsetzungsgeschwindigkeit in der Krise den Fortbestand des Unternehmens gefährden kann.

Controlling- und Reporting-Aufgaben gehören dennoch, auch in der Krise, zu den Grundaufgaben des PMO, um jederzeit volle Transparenz über den Fortschritt und potenzielle Plan-/Ist-Abweichungen der definierten Kennzahlen und Risiken zu haben. So können fundierte Managemententscheidungen getroffen und notwendige Eskalationen angestoßen werden.

Erfahrungsgemäß ist es vorteilhaft, das PMO bereits bei der Initiierung eines möglichen Transformationsprojektes in dessen Gestaltung einzubinden. Das PMO sollte bei

der Entwicklung der Maßnahmen, Erarbeitung der Arbeitspläne und Zielsetzung aktiv mitwirken. Diese Form der Beteiligung steigert sowohl die persönliche als auch die inhaltliche Verbindung des PMO mit dem Transformationsprogramm.

Damit die inhaltliche Ausrichtung des PMO effektiv funktioniert, sollte die inhaltliche Rolle als Erwartung gegenüber dem PMO und den operativen Projektteams formuliert werden. Außerdem sollten die Wirksamkeit und Performance des PMO wie im Abschnitt Methodeneinsatz beschrieben regelmäßig überprüft und bewertet werden.



Kommunikation: proaktiv statt Flurfunk

Obwohl allgemein als ein zentraler Erfolgsfaktor von Transformationsprojekten anerkannt, wird der Impact von Kommunikation besonders in Sonder- und Krisensituationen häufig unterschätzt. Gerade hier gilt es, frühzeitig, klar und kontinuierlich zu kommunizieren. Lieber zu viel als zu wenig.

In der Realität werden die Betroffenen über Krisen- oder Sondersituationen oft lange im Unklaren gelassen, vage Botschaften gesendet und Fakten scheinbarweise präsentiert oder gar verschleiert. Dies geschieht häufig, um vermeintlich Unruhe unter den Mitarbeiter:innen zu vermeiden und sich eine Hintertür für bessere Optionen offen zu halten. Dies kann zu Verunsicherung der Belegschaft und schädlichem Flurfunk führen, der schnelle Veränderungen massiv behindern kann.

In Sonder- und Krisensituationen sollte daher mit der Kommunikation an die Belegschaft nicht gewartet werden, bis erhärtete und detaillierte Konzepte vorliegen, sondern bereits während der Konzepterarbeitung mit der Kommunikation gestartet werden, sobald klar ist, dass Veränderungen unabdingbar und wesentliche Krisenursachen bekannt sind. Der Fokus liegt in dieser Phase auf der Erklärung des „Warum“ von Maßnahmen und dem Erreichen eines möglichst breiten und einheitlichen Verständnisses des Handlungsbedarfes.

Die dringlichen Themen sollten von Anfang an proaktiv und ehrlich kommuniziert sowie Wahrheiten beim Namen genannt werden, auch wenn sie unbequem und unerfreulich sind. Die Mitarbeiter:innen wollen gerade in schwierigem Fahrwasser wissen, was auf sie zukommt. Wenn Kostenstrukturen nicht mehr wettbewerbsfähig und daher Kostensenkungs- und Personalmaßnahmen unabdingbar sind, sollte das auch so erklärt

werden. Ebenso, wenn aufgrund von Qualitätsproblemen bei Prozessen oder Produkten Aufträge ausbleiben und dadurch die Zukunft gefährdet ist.

Dabei ist es wichtig, klar und mit möglichst einfachen Worten zu kommunizieren, um Missverständnissen und Fehlinterpretationen vorzubeugen. Klar bedeutet z.B. den notwendigen Ergebnishebel zu beziffern, die Anzahl wegfallender Stellen so genau es geht zu quantifizieren oder Meilensteine im weiteren Vorgehen zu benennen. Lange Powerpoint-Präsentationen mit zu vielen Details sind genauso wenig zielführend wie seitenlange Mitarbeiterbriefe. Eine exzellente Kommunikation bringt das „Warum“, „Was“, „Wie“, „Wann“ und „Wohin“ eines Maßnahmenprogramms für alle Mitarbeiter verständlich auf den Punkt.

„Entscheidend für die Motivation der Mitarbeiter in angespannten Situationen ist eine glaubwürdige und proaktive Kommunikation.“

Dr. Florian Mes, CPO, EOS GmbH

Gebraucht wird eine gute und glaubhafte Change- bzw. Restrukturierungstory. In derem Fokus sollte der Blick nach vorne sein – auf den angestrebten Zielzustand nach der Krise. Dabei die Vergangenheit zu würdigen, ist wichtig, um die Betroffenen da abzuholen, wo sie stehen. Ebenso wichtig ist, sich nicht in der Vergangenheit oder Zustandsbeschreibungen zu verlieren. Ziel sollte sein, den Handlungsdruck zu verdeutlichen und Optimismus hinsichtlich der Bewältigung der Situation zu vermitteln. Wesentlich ist auch, beim Blick nach vorne, bei der Beschreibung des „Was“ und „Wohin“ bzw. des „Was nicht“ und „Wohin nicht“,

immer auf realistische, machbare Aussagen zu achten. Denn gebrochene Zusagen und nicht erreichte Zwischenziele untergraben die Glaubwürdigkeit und sorgen für Frust und Demotivation. Gleiches kann passieren, wenn die Führungsmannschaft nicht einheitlich kommuniziert. Krisenkommunikation und Kernbotschaften sollten daher immer im Führungsteam vorabgestimmt sein. Niemand im Führungsteam darf in Krisensituationen aus der Reihe tanzen oder unvorbereitet kommunizieren.

Es gilt, einen strukturierten Kommunikationsprozess zu implementieren, der regelmäßig und fortlaufend über den Fortschritt und die Zielerreichung sowie aktuelle Herausforderungen informiert. Die Kommunikation sollte auf keinen Fall nur sporadisch oder opportunistisch stattfinden. Es empfiehlt sich, einen Kommunikationsplan mit Formaten, Frequenzen und Inhalten zu erarbeiten. Folgende Formate haben sich in der Praxis bewährt:

- Townhall-Meetings alle zwei bis drei Monate
- Monatliche Q&A-Sprechstunden für die Mitarbeiter:innen
- Kummerkästen
- Ein monatlicher Regeltermin mit der Belegschaftsvertretung und Finanzierern

Vor dem Hintergrund der Bedeutung des Themas Kommunikation kann es sich in Abhängigkeit von Komplexität und Öffentlichkeitswirkung der Krisensituation empfehlen, für die Erarbeitung der Kommunikationsstrategie, die Formulierung von Texten oder auch nur für Sparringzwecke externe, auf Krisensituationen spezialisierte Kommunikationsexperten einzubinden. Die Kommunikation selbst ist aber Pflichtaufgabe des CEO und des Top-Managements und sollte nicht an Dritte delegiert werden.

Zum Abschluss: Machen Sie Erfolge sichtbar. Fortschritte und erreichte Ergebnisse sollten kommuniziert und die dafür Verantwortlichen gewürdigt werden, z.B. über die Veröffentlichung des Erfolgs des Monats und digitale Projektübersichten und -statusberichte. Das schafft Vertrauen und Erfolg stärkt die Motivation.



Fazit

Das richtige PMO-Setup ist ein zentraler Erfolgsfaktor für eine wirksame Umsetzung von Restrukturierungs- und Transformationsprojekten. Dabei ist zu beachten, dass die PMO-Anforderungen in Krisen- und Sondersituationen deutlich vom Normalbetrieb abweichen. Eine schnelle und effektive Umsetzung von Maßnahmen sowie die zeitnahe Liquiditätsschöpfung oder Ergebnisverbesserung stehen dabei im Vordergrund. Häufig gibt es nur einen Turnaround-Versuch. Die Einbindung von externen Experten kann wertvolle Impulse geben und den Turnaround-Prozess in erfah-

rene Hände legen. Um den Effekt eines „zahnlosen Tigers“ zu vermeiden, benötigt das PMO in Sondersituationen sinnvolle Durchgriffs- und Entscheidungsbefugnisse – flankiert durch eine robuste Governance-Struktur, ggf. mit Unterstützung eines CRO. Eine proaktive Kommunikation und Stakeholdermanagement sind in Krisensituationen deutlich wichtiger als das eingesetzte PM-Tool (s. Abb. 2). Beim Methodeneinsatz sind Augenmaß und Zweckmäßigkeit gefragt, um schnell in die Umsetzung zu kommen und die Ressourcen für die Toolverwaltung zu minimieren.

Abb. 2 – PMO-Setup Normalbetrieb vs. Krise

	Normalbetrieb	Krise
 Expertenunterstützung		
 Funktionsumfang PM-Tool		
 Durchgriffsrechte		
 Inhaltliche Mitwirkung		
 Proaktive Kommunikation		

 Geringe Wichtigkeit für Wirksamkeit

 Mittlere Wichtigkeit für Wirksamkeit

 Hohe Wichtigkeit für Wirksamkeit

 Sehr hohe Wichtigkeit für Wirksamkeit

Ihre Ansprechpartner



Dr. Philipp Kinzler

Partner

Turnaround & Restructuring

Tel: +49 178 1351975

pkinzler@deloitte.de



Mathias Volk

Director

Turnaround & Restructuring

Tel: +49 152 38863519

mvolk@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 Mitarbeitenden 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 457.000 Mitarbeitenden 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.