



**Deloitte.**

Was bewegt Kunden?

Analyse des Kundenverhaltens  
im Bereich der privaten  
Schadenversicherung



# Inhaltsverzeichnis

---

- 3 Vorwort
  - 5 „Wir wollen, dass der Fisch uns und nicht nur dem Angler schmeckt“
  - 6 „Wir sind aktiv, wollen aber nicht zu viele Gewichte stemmen“
  - 8 „Wir sind kulant, allerdings nur bedingt“
  - 9 „Wir wollen mit Euch gehen, aber über unsere Wege“
  - 10 „Wir freuen uns über Eure Hilfe, geben uns jedoch nicht nur mit Geld zufrieden“
  - 11 Fazit
  - 12 Umsetzungsansatz Deloitte
-

# Vorwort

Den deutschen Schadenversicherungsmarkt kennzeichnen aktuell folgende zentrale Merkmale:

- Das Wachstum im Markt für Schadenversicherungen ist und wird weiterhin als gering erwartet.
- Die Preissensibilität der Kunden steigt sukzessive.
- Die Loyalität der Kunden gegenüber den Schadenversicherern sinkt zunehmend.
- Dennoch herrscht weiterhin (noch) ein hoher Wettbewerb unter den Versicherern.

Versicherungsunternehmen, die im Wettbewerb langfristig erfolgreich agieren wollen, sollten sich demnach diesem Wettbewerb stellen, sich dabei jedoch grundsätzlich neu ausrichten.

Wenig nachhaltig ist in diesem Kontext eine rein preisgeführte Strategie, da für eine Reduzierung der Beiträge nur noch wenig Spielraum vorhanden ist. Bspw. schreibt die Versicherungsbranche trotz hoher Kosteneinsparungen in dem Segment Kfz durchgehend rote Zahlen.

Auch eine strategische Positionierung mittels umfangreicher Produktvariationen wird als riskant angesehen, da die Kunden in den vergangenen Jahren das Vertrauen in hochkomplexe Produktkonstellationen verloren haben.

Deloitte empfiehlt deshalb, nicht nur an den Preis- und Produktschrauben zu drehen, sondern priorisiert eine umfangreiche Neubewertung des Kundenverhaltens vorzunehmen. Dies ist insbesondere für die Schadenversicherung und ihrer Option einer jährlichen Kündigung wichtig. Da die Kunden von heute aktiv, informiert und

wechselwillig wie noch nie zuvor sind, wird es für Versicherungsunternehmen schwieriger, Kundenbindung herzustellen und zudem aufrechtzuerhalten.

Diese erwähnte Neubewertung ist allerdings nicht trivial, da das Kundenverhalten nicht den in klassischen Wirtschaftsmodellen zugrunde gelegten rationalen Normen folgt. Ein potentieller Hebel für die Versicherungsunternehmen, diesem „irrationalen“ Kundenverhalten zu begegnen und Kundenbedürfnisse besser verstehen zu können, besteht vorrangig darin, Kundenerlebnisse im Rahmen der Service- und Schadenprozesse tiefgründiger zu analysieren sowie generierte Kundendaten effizient zu nutzen. Dies ist auch dahingehend von großer Bedeutung, da ein Schadensvorgang wiederum die erste Weichenstellung für kommende Akquiseaktivitäten darstellt.

Um ein besseres Verständnis für das Verhalten der Kunden zu erreichen, hat Deloitte diverse national und international durchgeführte Umfragen und Studien konsolidiert und die zentralen Erkenntnisse samt praktischer Ansätze und Empfehlungen zur Verbesserung der Kundenbeziehung herausgearbeitet. Zielgruppe aller Umfragen und Studien waren jeweils Kunden in den Bereichen Kfz-, Gebäude- und Hausratversicherung.

Wir hoffen, dass unsere Erkenntnisse sowohl zum Nachdenken anregen, wie auch für Sie und Ihr Unternehmen von Nutzen sind und freuen uns auf Ihr Feedback.

Herbert Oberländer

---

Unsere Umfragen zeigen, dass Kunden sich gegenüber ihrem Schadenversicherer oft „irrational“ verhalten. Deloitte hat daher fünf Verhaltensmuster analysiert, die wesentliche Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden der Schadenversicherer haben. Im Folgenden werden diese näher dargestellt und Empfehlungen zur Erfüllung der Kundenanforderungen ausgesprochen.

---

## „Wir wollen, dass der Fisch uns und nicht nur dem Angler schmeckt“

Aufgrund der Vielfalt an Produkten und versicherbaren Risiken in der Schadenversicherung können Kunden nur schwer bewerten, welchen Schutz sie benötigen und was sie dafür ausgeben müssen. Im Zweifelsfall kaufen sie das vermeintlich „billigste“ oder „einfachste“ Produkt. In Hinblick auf die Kundenzufriedenheit ist die Betrachtung dieses Kundenverhaltens für die Versicherer aus zweierlei Gründen von Relevanz. Zum einen wünschen sich die Kunden über alle Altersstufen einfache und leicht verständliche Versicherungsprodukte. Zum anderen kann das simplifizierte Bild, das sich die Kunden von der Schadenversicherung zeichnen, für die Versicherer zu einer schlechten Kundenzufriedenheit führen. Dies geschieht insbesondere dann, wenn ein Schadenfall teilweise oder ganz abgelehnt wurde und es für den Kunden dabei nicht nachvollziehbar ist, was letztlich gemäß Police eigentlich als Schaden interpretiert wird und was nicht.

### **Empfehlung Deloitte:**

- Gestaltung deutlich einfacher und kompakter Produkte, bspw. durch Reduzierung des Umfangs der Versicherungspolice und durch die Nutzung leserfreundlicher Sprache.
- Generierung zunehmend transparenter und verständlicher Produkte anhand eines klaren und eindeutigen Darstellens des Kundenmehrwerts der Produkte sowie durch die Verdeutlichung des Leistungsversprechens.
- Angebot individueller statt komplexer Produktkonstellationen, die konkret auf den Bedarf des einzelnen Kunden angepasst und beraten werden können.
- Unterstützung der Kunden, negative Erlebnisse zu vermeiden. Dies kann nur mittels einer auf den individuellen Kundenbedarf ausgelegten Beratungs- und Betreuungsstrategie erfolgen.

---

## „Wir sind aktiv, wollen aber nicht zu viele Gewichte stemmen“

Kunden streben nach Bequemlichkeit. Dies ist den Versicherungsunternehmen bewusst. Allerdings sind sie sich scheinbar nicht im Klaren, wie ihre Kunden „Bequemlichkeit“ respektive „Aufwand“ definieren. Umfragen haben in diesem Kontext gezeigt, dass die Wahrnehmung der Kunden, was als „Aufwand“ angesehen wird, hochgradig subjektiv ist. Die Versicherungsunternehmen sollten daher versuchen, eine Bewertung aus Kundenperspektive vorzunehmen. Abhängig der von den Kunden ergriffenen Maßnahmen ist ein Versicherungsabschluss im Schnitt dreimal wahrscheinlicher, wenn der Kunde damit weniger Arbeitsaufwand hat als er es ursprünglich erwartet hatte.

### **Empfehlung Deloitte:**

- Breiteres Clustern von Kundensegmenten, da die Empfindung von „Aufwand“ stark individuell ist und über eine detailliertere Kundensegmentierung die Aussagen valider und nutzbarer werden.
  - Ausführliche Identifizierung der Tätigkeiten im Zuge des Abschlusses, bei denen die Kunden den größten Arbeitsaufwand erfahren anstatt sich als Unternehmen ausschließlich auf objektive und zeitliche Prozessmessgrößen zu fokussieren.
  - Schaffung von Prozesstransparenz gegenüber Kunden, um den Aufwand für ihn bewertbar zu machen – dies beugt einer Enttäuschung von zu hohem Aufwand vor.
- Sollte der Aufwand für den Kunden dennoch um einiges höher sein als von ihm erwartet, muss ihm das Ergebnis des zusätzlichen Aufwands deutlich vermittelt werden.
  - Zudem Erleichterung der Abgabe von Feedbacks:
    - Einfache und aufwandsarme Gestaltung der Abgabe von Feedbacks für die Kunden (z.B. zu einer Schadenmeldung) als auch für die Mitarbeiter mit Kundenkontakt.
    - Verbesserung der Umsetzungseffizienz der Feedbacks im Unternehmen.
    - Intensivierung der Aktivitäten zur Schaffung eines besseren Verständnisses darüber, warum Kunden ihr Feedback nicht abgeben. Dies kann dadurch gewährleistet werden, dass die Empathiefähigkeit der Mitarbeiter mit Kundenkontakt verbessert wird, um die Kommunikation mit dem Versicherer zu simulieren.





---

## „Wir sind kulant, allerdings nur bedingt“

Kunden bewerten die Fehler ihrer Versicherer äußerst kritisch. Studien zeigen, dass rund die Hälfte der Kunden, bei denen es aufgrund von Fehlern des Versicherers zu Unstimmigkeiten und Problemen kam, ihren Vertrag letztendlich kündigen oder nicht verlängern.

Die Umfrage veranschaulicht jedoch auch, dass die Kunden den Versicherern noch Chancen einräumen, Änderungen vorzunehmen.

Allerdings ergreifen nur wenige der Unternehmen diese Chance, weshalb die Kunden mit der Art und Weise des Umgangs mit Fehlern vermehrt unzufrieden sind.

### Empfehlung Deloitte:

- Intensivierung der Aktivitäten zur Identifizierung und Analyse der Hintergründe für Beschwerden.
- Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber den Kunden im Rahmen des Problem- und Beschwerdemanagements sowie ausgiebiges Auseinandersetzen mit Fehlern, d.h. auch Verbesserung der Würdigung und Entschädigung bei Fehlern, bspw. durch Bereitstellung von Gutscheinen etc..
- Ausstattung der Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt mit ausreichenden Vollmachten zur zeitnaheren Intervention und schnelleren Behebung von Fehlern.
- Nahebringen von persönlichen, individuellen Erfahrungen und Erlebnisse der Kunden („wahre Begebenheiten“) gegenüber den Führungskräften und Mitarbeitern sowie Generierung wertvoller lessons learned-Ansätze.
- Überwachung von indirektem Kundenfeedback (z.B. via Blogs oder Social Media) und Entwicklung einer Strategie für die geeignete Reaktion.



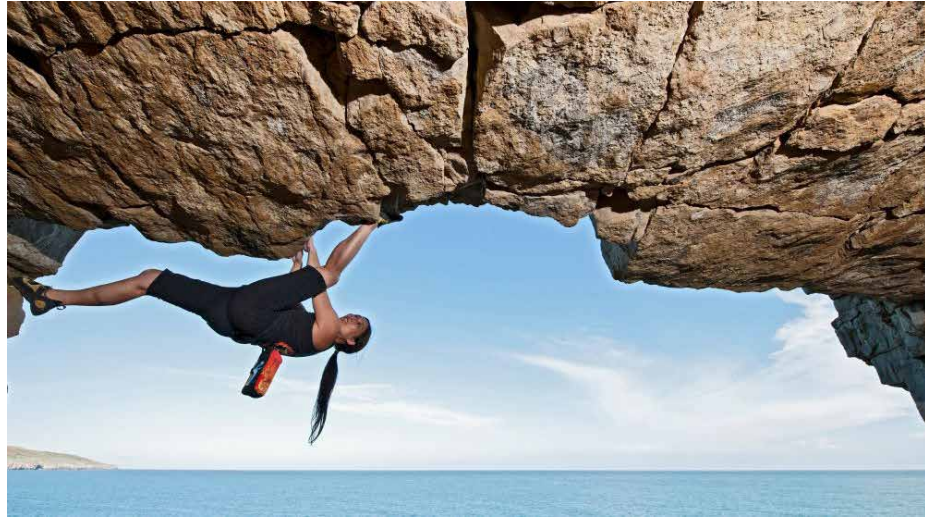
---

## „Wir wollen mit Euch gehen, aber über unsere Wege“

Auf der einen Seite sind digitale Kommunikationsplattformen, wie z.B. soziale Medien, für die Kunden mittlerweile fester Bestandteil ihres Alltags.

Auf der anderen Seite zeigen Umfragen, dass die Versicherer im Vergleich zu anderen Finanzdienstleistern diesen digitalen Wandel noch nicht als Chance begreifen. Im Online-Banking weisen bspw. Nutzer eine höhere Bindung an das Unternehmen und stärkere Befürwortung als Nicht-Nutzer auf.

Gemäß Studien ist dagegen bei der Mehrheit der Versicherer eine Weiterempfehlung des Versicherers durch die Kunden, die die Webseite zum Abschluss und zur Kommunikation mit den Versicherern nutzen, weniger wahrscheinlich. Schließlich bevorzugen rund vier Fünftel der Kunden die Kontaktaufnahme via Telefon im Vergleich zu jeweils einem Viertel, das den Kontakt über die Webseite oder per E-Mail aufnimmt. Dies verdeutlicht, dass die Versicherer (noch) darin versagen, digitale Kanäle für den Zweck der Kundenkommunikation nutzerfreundlicher zu gestalten.



### Empfehlung Deloitte:

- Schaffung geeigneter Prozesse und Infrastrukturen zur Erzielung digitaler Wettbewerbsfähigkeit.
- Konsistente Implementierung digitaler Kanäle zur anwenderfreundlichen und interaktiven Nutzung für Vertriebspartner und Kunden mit dem Ziel, die Zufriedenheit durch eine kanalunabhängige jederzeitige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit zu verbessern.
- Generierung von Anreizen für Kunden, digitale Kanäle verstärkt zu nutzen und die telefonische Kontaktaufnahme (z.B. Klärung von Nachfragen) zu begrenzen.
- Identifizierung von Kundengruppen, für die die Nutzung digitaler Kanäle ungeeignet ist und Bereitstellung eines zeitnahen und effektiven Telefondienstes für diese Kundengruppe.

---

## „Wir freuen uns über Eure Hilfe, geben uns jedoch nicht nur mit Geld zufrieden“

Den Kunden gehen Schäden sehr nahe. Sie müssen nicht nur den finanziellen Verlust verkraften, das Einreichen eines Schadens ist auch ein emotionaler Akt. Unzufriedenheit hinsichtlich des finanziellen Ausgleichs des Schadens ist laut Studien weniger nachhaltig als Unzufriedenheit im Rahmen des emotionalen Umgangs mit der Schadenbearbeitung. Dies bedeutet, dass Kunden weniger unzufrieden mit abgewiesenen oder gekürzten Schäden sind, wenn diese transparent und verständlich begründet wurden, als mit Schäden die voll reguliert wurden, die Kommunikation während der Regulierung jedoch intransparent, unverständlich und unregelmäßig erfolgte.

Dies hängt damit zusammen, dass sich Versicherer nicht über besonders herausragende Schadenbearbeitung differenzieren, da hervorragende Schadenbearbeitung von den Kunden vorausgesetzt wird. Es ist demnach nicht nur das besonders positive Schadenerlebnis, welches Kundenloyalität bildet, sondern vielmehr die Vermeidung von negativen Erlebnissen, die den Verlust von Kundenloyalität verhindert.

Die Vermeidung negativer Erlebnisse ist ferner dahingehend essentiell, da mehr als die Hälfte der Kunden ihren Freunden und Bekannten von schlechten Erfahrungen berichtet, aber nur weniger als ein Viertel positive Erfahrungen weitergibt.

### **Empfehlung Deloitte:**

- Verbesserung der Auswertungen von Kundendaten zur ganzheitlichen und tiefgründigen Analyse emotionaler Kundenbedürfnisse, u.a. mit dem Ziel die Hintergründe, warum die Kunden die Entscheidungen der Versicherer in den Schadensfällen nicht nachvollziehen können, zu erfahren.
- Zeitnahe und ausführliche Kommunikation mit dem Kunden, entsprechend der Absprachen zu Beginn der Schadenbearbeitung, durch konkret geschulte und einfühlsame Mitarbeiter.
- Sicherstellen, dass die Kunden an jemanden verwiesen werden, der mit der passenden Expertise, Vollmacht und Schulung ausgestattet ist, um den Schaden bearbeiten und über Erstattungen nachvollziehbar entscheiden zu können.
- Erbringen der versprochenen Versicherungsleistungen sowie transparente Erklärung von Entscheidungen, z.B. möglicher Ablehnungen.

# Fazit

Auf Basis der betrachteten Verhaltensmuster können zusammenfassend drei zentrale Kundenanforderungen formuliert werden.

## Transparenz

Die zunehmende Informationsverfügbarkeit durch digitale Kanäle formt das Transparenzbedürfnis der Kunden – so erwarten Kunden inzwischen nicht nur das Produkt hinsichtlich Leistungen, Bedingungen und persönliches Risiko besser zu verstehen, sondern wollen zudem jederzeit Status und Entscheidungen innerhalb der Serviceerbringung verständlich und transparent nachvollziehen können. Insbesondere im Schadenfall erfährt Entscheidungstransparenz eine besondere Bedeutung. So zeigt sich, dass die Ablehnung eines Schadens nicht zwingend Unzufriedenheit des Kunden nach sich zieht, wenn er die Ablehnung nachvollziehbar vermittelt bekommt.

## Einfachheit

Kunden schätzen insbesondere einfache und intuitiv verständliche Abläufe – vielmehr noch: sie vermeiden komplexe und undurchsichtige Abläufe. Dies ist nicht nur beim Vertragsschluss relevant, sondern ebenso in der Verlagerung der Wertschöpfungskette zum Kunden. So sehen nicht nur Kunden Vorteile in sog. Self-Services, auch Versicherer können somit hohe Prozesskosten einsparen und Dunkelverarbeitungsquoten steigern.



## Verfügbarkeit

Die Tendenz der Kundenerwartung geht zunehmend in Richtung 24/7 sowie anliegenspezifische Kanalnutzung. So differenzieren Kunden sehr genau welchen Kanal sie für welches Anliegen nutzen möchten. Während der Vorabvergleich einer Berufsunfähigkeitsversicherung gerne auch online vollzogen wird, erfolgt der Abschluss häufig noch offline. Zudem ist vor allem im digitalen Umfeld eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit zu berücksichtigen.

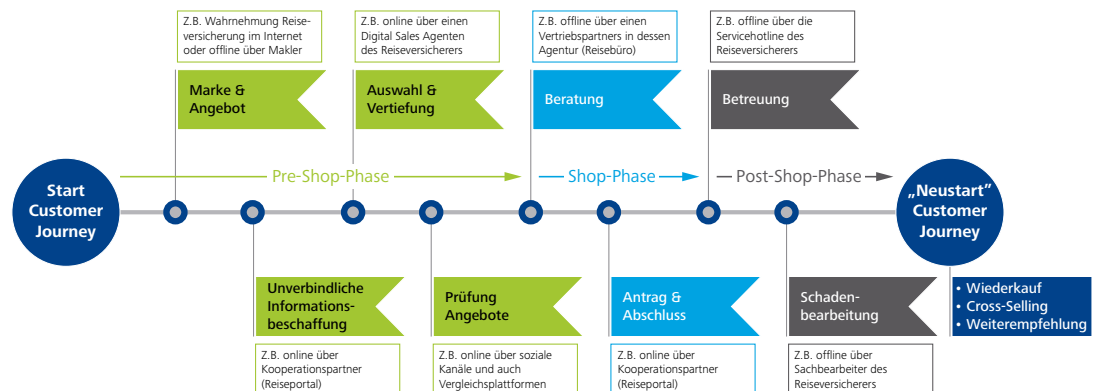
# Umsetzungsansatz Deloitte

Das veränderte Anforderungsmuster der Kunden erfordert ein grundsätzliches Umdenken der Versicherer im Bereich des Kundenmanagements. So zeigt sich, dass Kundenzufriedenheit längst nicht mehr ausschließlich mit telefonischen Erreichbarkeitsquoten oder Freundlichkeit an den Kundenkontaktpunkten erreicht werden kann. Vielmehr lässt sich diese nur über eine konsequente und integrierte Ausrichtung von Produkten, Prozessen und Kanälen erzielen. Gleichzeitig gilt es Kundenzufriedenheit nicht als Selbstzweck, sondern profitabel durch Fokussierung auf die relevante Zielgruppe zu betrachten. Hierfür muss jedoch im Unternehmen eine Basis geschaffen werden, auf welcher das Kundenengagement systematisch erneuert werden kann. Grundlegend sind aus Sicht von Deloitte hierfür vor allem drei Aspekte entscheidend:

## 1. Identifizierung der für das Unternehmen profitablen Zielgruppe und deren konkreten Anforderungen

Da in den unterschiedlichen Phasen eines Beratungs- und Kaufprozesses differente Anforderungen einzelner Kundengruppen vorherrschen, ist es wichtig, dass vor der Ausgestaltung der Ansprachekonzepte zunächst die Zielgruppe des Unternehmens eruiert wird. Hierzu bedarf es der Analyse bestehender Kunden und deren Bewertung (Kundenwert) sowie der Identifizierung potenzieller Kunden für das Unternehmen durch dezidierte Marktforschung.

Die Analyse ermöglicht im Rahmen der Kundengruppenbearbeitung das Cross-, Down- und Up-Selling sowie im Nachgang die Erhebung von Anforderungen an Produkte und Services der als präferiert identifizierten Kundengruppen.



Nachfolgende Vorteile ergeben sich durch die systematische Identifizierung:

- Sinnvolle Ressourcenallokation: Bereitstellung von Leistungen mit positiver Kundenwahrnehmung.
- Komplexitätsreduktion für Entscheidungen: am Kundenwert orientierte Schaden- und Serviceentscheidungen.
- Effiziente Nutzung der Vertriebszeit: Kundenwert als Basis für die Einteilung von Vertriebsaktivitäten.
- Ansprachedifferenzierung: Gezielte Ansprache differenter Kundengruppen in unterschiedlichen Phasen des Beratungs- und Kaufprozesses mit dem für diese Zielgruppe entsprechenden Systemen, Inhalten etc..
- Emotionalisierung und Loyalisierung dieser Kundengruppen mit dem Ziel der Weiterempfehlung und somit der Generierung von Reichweite.

## 2. Formulierung einer konsequent an den Zielgruppenanforderungen ausgerichtete Omni-Kanal-Strategie

Omni-Kanal bedeutet in diesem Zusammenhang nicht Multi-Kanal im Sinne der Diversifikation von Ausschließlichkeit, Makler und Banken. Vielmehr umfasst der Gedanke der Omni-Kanal-Strategie die ganzheitliche Verlinkung von Produkt, Serviceangebot sowie der für den Kunden relevanten digitalen Kanäle mit der bisherigen Offline-Kanal-Welt entlang seiner Customer Journey (s. Abb S. 12).

Kundenbindung muss demnach nicht mehr nur im Rahmen der Shop-Phase, sondern vielmehr während der gesamten Customer Journey gelebt werden, insbes. bedingt der Tatsache, dass ob des durch die Digitalisierung ausgelösten hybriden Kundenverhaltens Sprünge vor wie auch zurück entlang der Journey jederzeit vorkommen. Neben der Bestrebung Kundenbindung zu erzielen steht gleichbedeutend die Profitabilität angebotener Leistungen im Fokus. Eine Profitabilitätssteuerung sollte daher kontinuierlich über kundengruppenbezogene Kosten-/Nutzen-Analysen vorgenommen werden.

Das Ziel der Omni-Kanal-Strategie ist, dass jeder einzelnen Kundengruppe die nachgefragten Services, in nachgefragter Qualität über den nachgefragten Kanal offeriert werden.

Eine Omni-Kanal-Strategie hat insbesondere folgenden Nutzen:

- Kundenorientierte Vernetzung digitaler Interaktions- und Vertriebskanäle mit bestehendem Kanalmix.
- Konsistente Servicequalität über alle Kanäle.
- Systematische Heranführung des Kunden an den Versicherer sowie Integration in den Vertriebs- und Empfehlungsprozess bereits in einer frühen Phase des Kaufprozesses – in der Folge entsteht bereits vor Kauf eine Kundenbeziehung.
- Bedarfsgerechte und profitabilitätsorientierte Servicierung und Steuerung bestehender Kunden entlang der Customer Journey (Profit Pools).

### **3. Einleitung von Maßnahmen zur nachhaltigen Erzielung von Kundenloyalität mittels einer systematischen und konsistenten Ausrichtung der Kundenbeziehung im Unternehmen**

Die Marktbezogenheit der Maßnahmen einer Omni-Channel-Strategie erfordert auch in der Innenorientierung eines Versicherers eine integrierte Übertragung und ist konsequent zu operationalisieren. Oberste Priorität genießt hierbei das Aufheben der bisherigen autarken Silo-Betrachtung von Kundengewinnung und Kundenbindung im Unternehmen. Diese sollten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens als konsistentes Kundenengagement betrachtet werden.

Wesentliche Handlungsfelder sind dabei (Auszug):

- Vergütungsmodell: Gewährleistung einer profitablen Verteilung der Provisionen im Zuge der Online/Offline-Steuerung um eine Win-Win-Situation zwischen Vertriebspartnern und Versicherer zu erzielen (Bsp.: Ausgleich von Provisionseinbußen durch Vermittlung an Online-Geschäft) sowie Integration auf Kundenloyalität ausgerichteter Vergütungskomponenten.
- Bedarfsorientierte und kanalbezogene Anpassung von Service-Leveln und Ableitung erforderlicher Prozessoptimierung.
- Anpassung des autonomen Terminierungskonzepts in der Ausschließlichkeit durch gezielte Orientierung am Kundenwert (u.a. Leadsteuerung, Optimierung Vertriebsdichte „Kunde je Vermittler“).





# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Financial Services – Insurance Operations

#### Herbert Oberländer

Partner Insurance

Tel: +49 (0)89 29036 8474

hoberlaender@deloitte.de

#### Christian Mangold

Insurance

Tel: +49 (0)89 29036 7586

chmangold@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

