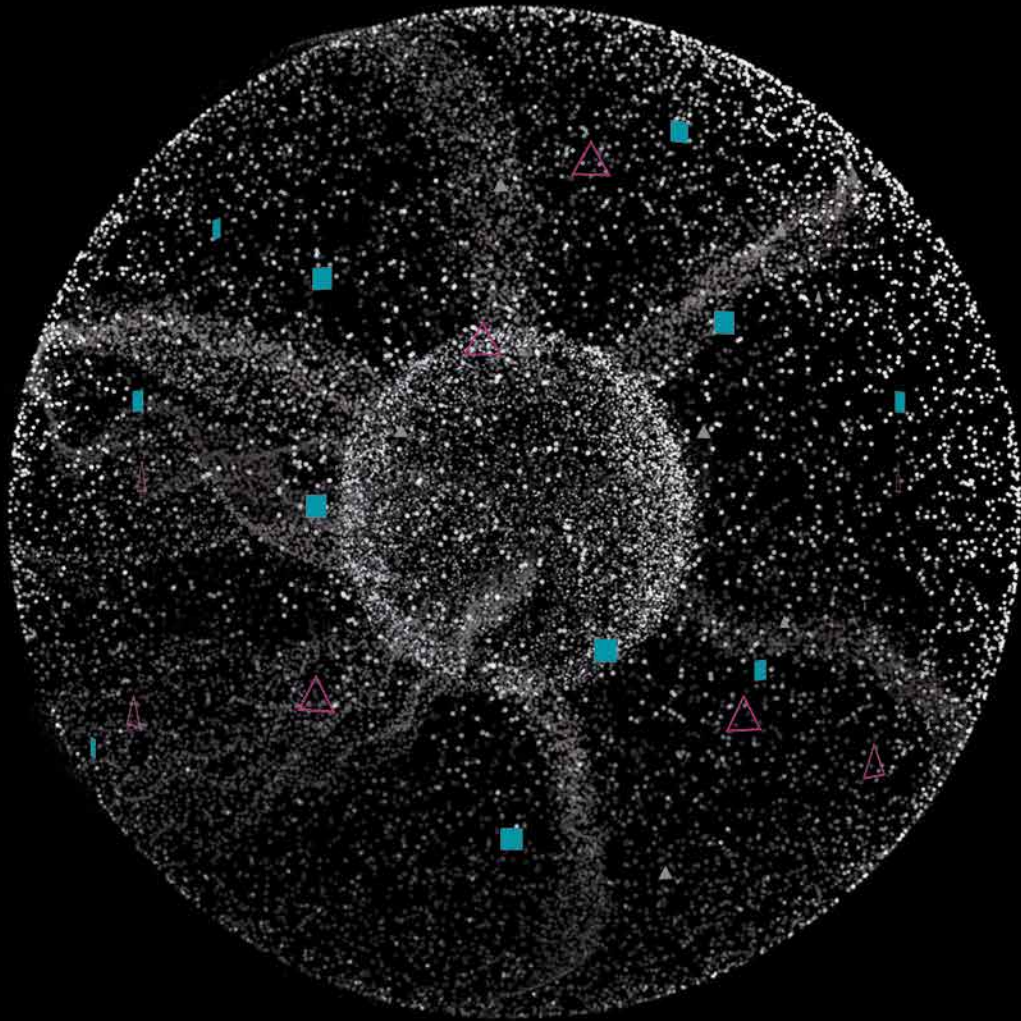


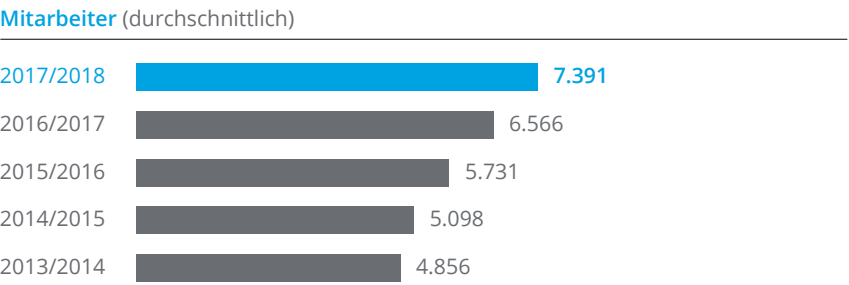
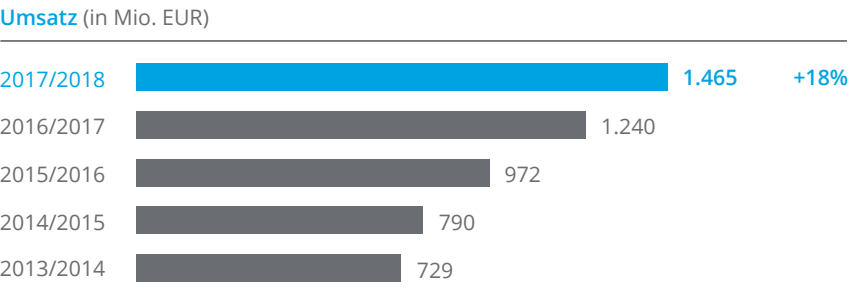


**Welcome to the
digital transformation**

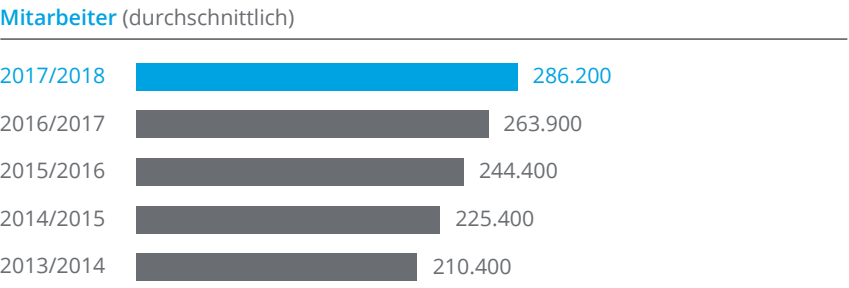
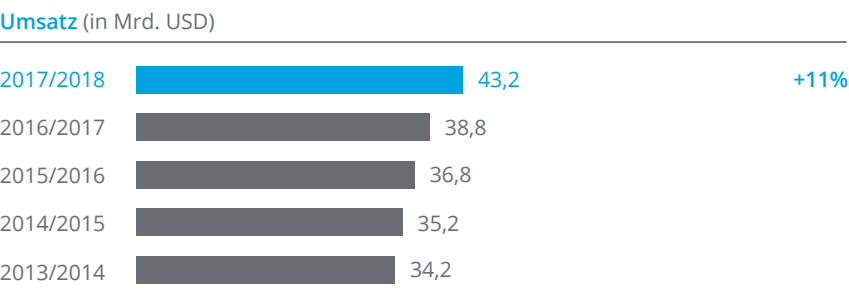
Jahresbericht 2017/2018

Kennzahlen

Deutschland



Weltweit



The digital transformation has started

Inhalt



04

Vorwort des CEO

Martin Plendl über ein wachstumsstarkes Jahr

08

Schneller ans Ziel kommen

Der Traditionskonzern Klöckner & Co wandelt sich zum Plattformbetreiber und mischt den Stahlhandel auf. CEO Gisbert Rühl im Gespräch.

12

Digital Twins: von der Raumfahrt in den Alltag

Digitale Zwillinge steuern Produktionsstraßen, überwachen Industrieparks. Was steckt hinter den digitalen Helfern? Und warum sind sie so relevant?

16

Das Ideenlabor für Industrie 4.0

Digitale Technologien eröffnen neue Dimensionen in der Fertigung, im Vertrieb, im After-sales Service. In der Digital Factory wird die Digitalisierung zum Leben erweckt.

20

Digitale Brückenbauer

Die Digital Factory lebt von der Vielfalt der Kompetenzen. Porträts von Deloitte-Experten, die Industrie 4.0 greifbar machen.

26

Hilfe, die nachhaltig wirkt

Sich einbringen, Gutes tun – das setzt Lena Wanjek in die Tat um. Die Beraterin unterstützt gemeinnützige Projekte pro bono.

28

Lagebericht

Der erfolgreiche Geschäftsverlauf der Deloitte-Gruppe im vergangenen Jahr

46

Standorte

Für unsere Kunden sind wir vor Ort – unsere Standorte im Überblick.

Vorwort des CEO

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Freunde von Deloitte,

der Blick auf die Geschäftszahlen 2017/2018 bestätigt: Deloitte ist das wachstumsstärkste Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland. Innerhalb von drei Jahren haben wir unseren Umsatz von 790 Millionen Euro auf 1,46 Milliarden Euro nahezu verdoppelt. Allein im vergangenen Geschäftsjahr verzeichnen wir ein Wachstum von 18 Prozent. Zur positiven Geschäftsentwicklung tragen alle Businesses mit zweistelliger Umsatzsteigerung bei. Der Bereich Wirtschaftsprüfung legte um 11 Prozent zu, Tax & Legal um 10 Prozent, Financial Advisory um 32 Prozent und Consulting um 21 Prozent.

Hinter dem Erfolg steht eine Strategie mit klarer Kunden- und Branchenausrichtung. „Deloitte 2020“ nimmt die zentralen Trends, Herausforderungen und Chancen am Markt in den Fokus. Tiefer greifende Regulierung, die immer globalere Aufstellung der Kunden und die technologische Entwicklung fordern die Professional-Services-Unternehmen heraus. Neue Wachstumswege sind einzuschlagen. Im Rahmen des multidisziplinären Geschäftsmodells baut Deloitte die Technologie- und Digitalisierungskompetenz systematisch aus. Wir vertiefen unsere Branchenexpertise und stärken unsere Innovationskraft. Inzwischen prägen technologiebasierte Lösungen das Serviceportfolio in allen Geschäftsbereichen. Dies findet Anerkennung. Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk zählt Deloitte zu den am besten aufgestellten Anbietern für digitale Transformationsprojekte mit Fokus auf Customer Centricity. Im Ranking der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung „Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2018“ steht Deloitte in der Kategorie „Digitale Transformation“ an der Spitze.

Technologie und Innovation treiben das Wachstum unserer Kunden und unseres Unternehmens an. 2017/2018 haben wir das [Innovation Delivery Center](#) aufgebaut. Interdisziplinäre Teams erarbeiten hier kundenspezifische Lösungen auf Basis von Analytics- und Cloud-Technologien. Im [Center of Process Bionics](#) setzen sich unsere Experten mit Potenzialen zur Prozessoptimierung auseinander. Eigens für Mittelstands- und Familienunternehmen haben wir das [Digital Innovation Lab](#) entwickelt. Gemeinsam mit unseren Kunden analysieren wir die technologischen Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld und zeigen Wachstumschancen auf.

Besonderes Augenmerk legen wir auf die Weiterentwicklung der Abschlussprüfung. Sie wird in Zukunft noch stärker technologiegetrieben sein. Umfassende Datenanalysen gewähren uns und unseren Kunden tiefe Einblicke in Zahlen und Prozesse. Die Qualität unserer Arbeit steigt, die Prüfung wird noch spezifischer auf die Kundenanforderungen ausgerichtet. Zugleich

nimmt die Komplexität globaler Prüfungsmandate zu. Spezialisten – sei es für Altersversorgungssysteme, Datenanalyse, IT- oder Bewertungsfragen – sind unverzichtbar. Multidisziplinäre Expertise und weltweite Präsenz werden für eine Abschlussprüfung auf höchstem Qualitätsniveau zur Voraussetzung.

Neuentwicklungen entstehen dort, wo Wissen und Erfahrungen geteilt werden. Seit 2017/2018 arbeiten wir mit Amazon Web Services zusammen. Gemeinsam entwickeln und implementieren wir industriespezifische Cloud-Lösungen, um Geschäftsprozesse zu automatisieren, die User Experience zu verbessern oder Prozesse und mobile Endgeräte intelligent zu vernetzen. Darüber hinaus kooperieren wir mit AX-Semantics und Retresco, zwei der führenden Unternehmen für die vollautomatisierte Generierung von Texten aus Daten und strukturierten Informationen.

Technologische Innovationen greifen immer tiefer in die Arbeitswelt ein. Gleichzeitig verändern sich Aufgaben und Arbeitsinhalte so schnell wie nie zuvor. Die Anforderungen an die Talente steigen – sie benötigen Expertenwissen, aber auch multifunktionale Fähigkeiten. Unseren mehr als 8.000 Mitarbeitern wollen wir auch in Zukunft vielversprechende Perspektiven und hochwertige Weiterbildung bieten. Vor diesem Hintergrund bauen wir die Lern- und Entwicklungsangebote kontinuierlich aus. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir beispielsweise die [Digital Fluency Academy](#) aufgebaut und für unsere Nachwuchskräfte die „Leadership Excellence Initiative“ auf den Weg gebracht. Wir sind davon überzeugt, dass interdisziplinäre Teams Bestleistungen erbringen. 20 Prozent der neu eingestellten Mitarbeiter hatten im vergangenen Geschäftsjahr eine technisch orientierte Ausbildung. Internationalität prägt und stärkt unser Unternehmen. In Deutschland bringen Mitarbeiter aus derzeit 87 Nationen ihr Know-how und ihre Erfahrung ein.

Für Deloitte steht fest: Wir wollen den Wandel gestalten und die Marktposition weiter ausbauen. An unserem Ziel, bis 2020 die Marktführerschaft im Bereich Advisory zu übernehmen, halten wir fest. Zugleich streben wir

Technologiebasierte Lösungen prägen das Serviceportfolio in allen Geschäftsbereichen.

an, unseren Marktanteil in den DAX-Segmenten zu erhöhen. Die Wachstumsdynamik setzt sich 2018/2019 fort. Wir planen, den Umsatz um mindestens 10 Prozent zu steigern.

[Big Data](#), [Künstliche Intelligenz](#), [Robotik](#) und [Blockchain](#) sind der Schlüssel für ökonomische und gesellschaftliche Prosperität. Es bedarf eines verantwortungsvollen Umgangs mit Technologie und klarer Konzepte zur Digitalisierung seitens der Unternehmen und Regierungen, um den Fortschritt zu ermöglichen. Wie unsere Kunden und wir den Weg beschreiten, zeigen wir im Jahresbericht „Welcome to the digital transformation“.

Unseren Mitarbeitern danke ich herzlich. Mit ihrem Engagement und Know-how machen sie Deloitte erfolgreich. Unseren Kunden und Geschäftspartnern danke ich für ihr Vertrauen.

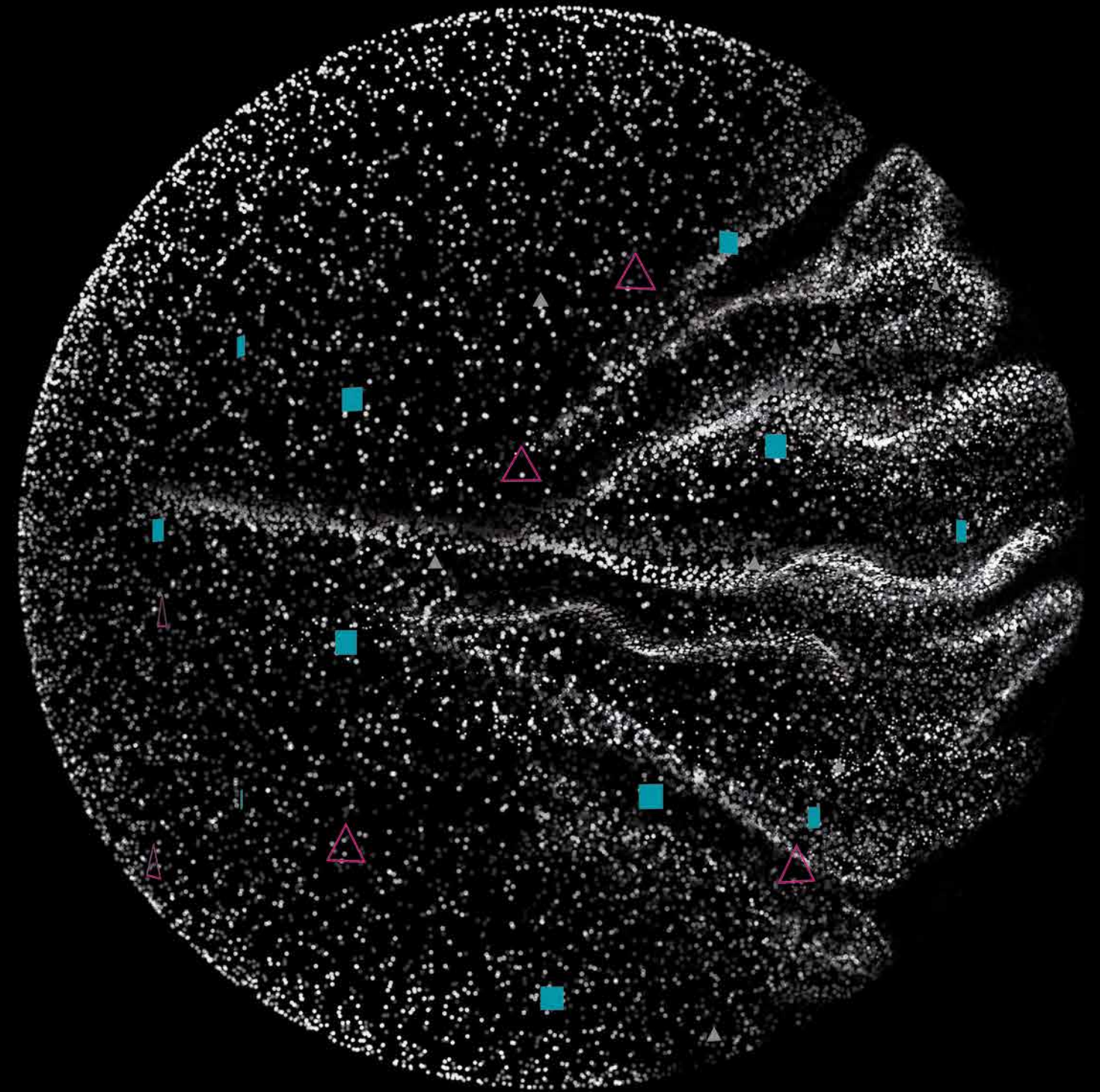
Für die Geschäftsleitung



Martin Plendl
Chief Executive Officer



Welcome to the digital
transformation



Schneller ans Ziel kommen

Der Traditionskonzern Klöckner & Co wandelt sich zum Plattformbetreiber und mischt den Stahlhandel auf. CEO Gisbert Rühl über E-Commerce-Mitspieler, die Nähe zu Start-ups – und warum ein Kulturwandel für die digitale Transformation wichtig ist.



Seit 2009 an der Spitze von Klöckner & Co: CEO Gisbert Rühl

E. Denison: Herr Rühl, mit Industrie 4.0 hat die deutsche Wirtschaft die große Chance, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen – in der Produktion, in der Logistik, im Handel. Die technologische Vernetzung über Plattformen beschleunigt diese Entwicklung. Wo stehen wir aktuell?

G. Rühl: Deutschland ist in diesem Feld noch immer Vorreiter in Europa. Aber das ist nicht der richtige Maßstab. Die großen Plattformunternehmen kommen heute alle aus den USA oder zunehmend auch aus China. Im Gegensatz zu Deutschland, wo wir noch zu häufig über geschlossene Systeme sprechen, kommen aus diesen Ländern globale, offene Plattformen. Zudem haben diese Marktteilnehmer, wie beispielsweise Amazon mit der Cloud-Plattform AWS, den Vorteil, dass sie bereits die Infrastruktur für das IIoT dominieren. Es verwundert somit nicht, dass bereits heute die sensiblen Maschinendaten überwiegend auf Servern von Plattformunternehmen wie Amazon gespeichert und ausgewertet werden. Diese dominierenden Plattformanbieter investieren weiter in den Ausbau ihrer Marktposition und das nicht nur horizontal, sondern auch vertikal. Die Unternehmen verfolgen damit die Zielsetzung, sich „von oben“ in vertikale Wertschöpfungsketten zu integrieren. Deutsche Unternehmen orientieren sich im Gegensatz dazu oft zu sehr an der eigenen Produkt- oder Prozesslogik. So kommt es, dass beispielsweise deutsche Maschinenbauunternehmen die Digitalisierung „von unten“ denken und realisieren. In der Konsequenz ist in Deutschland eine fragmentierte Plattformlandschaft entstanden. Ausnahmen sind aufgrund ihrer Größe Siemens mit MindSphere und die Bosch IoT Suite.

Was können wir tun, um beim Thema Industrie 4.0 im internationalen Wettbewerb zu bestehen?

Wir müssen schneller ans Ziel kommen und das schafft man kollaborativ und unter optimaler Ausnutzung aller Synergien leichter. Konsequenterweise heißt das, dass sich die Anbieter deutscher oder europäischer IIoT-Plattformen zu einem Konsortium zusammenschließen müssten. Einen richtigen Schritt in diese Richtung hat Siemens mit



„MindSphere World“ unternommen. Derzeit wird dort mit 18 überwiegend mittelständischen Maschinenbau- und Automation-Unternehmen an dem Ausbau des Siemens MindSphere IIoT-Ökosystems gearbeitet. Aber wahrscheinlich wird das allein nicht ausreichen.

Notwendig hingegen ist ein größerer Zusammenschluss möglichst auf europäischer Ebene. Zudem ist eine Öffnung der Systeme erforderlich, da geschlossene Systeme bereits heute von vielen Kunden einfach nicht mehr akzeptiert werden. Deutsche Unternehmen dürfen davor nicht länger ihre Augen verschließen und müssen ihre Selbstzufriedenheit ablegen.

Klöckner & Co hat sein Geschäftsmodell revolutioniert, die Leistungs- und Lieferkette wurde neu gedacht. Wie sind Sie die Transformation angegangen?

Wir sind ein ganzes Stück weitergekommen, aber sind noch lange nicht am Ziel. Über den Prozess hinweg haben wir viel gelernt, auch wie man mit Fehlern richtig umgeht. Beispielsweise haben wir es anfangs mit einem sehr klassischen Ansatz versucht und eine

Innovationsgruppe mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen gegründet. Allerdings haben wir schnell festgestellt, dass wir aus unseren eingefahrenen Denkebenen nicht herauskommen. Sobald eine Idee vorgetragen wurde, traten Bedenkenträger mit Aussagen auf den Plan wie „Die Stahldistribution tickt anders“ oder „Das funktioniert bei uns nicht“. Ich habe mir das eine Zeit lang angesehen und die Innovationsgruppe dann kurzerhand wieder eingestampft.

Aufgegeben haben Sie aber offensichtlich nicht ...

Nein, mit der Erkenntnis, dass wir frisches Blut von außen für unsere digitale Transformation benötigen, habe ich mich im Jahr 2014 auf eine Start-up-Tour nach Berlin begeben. Im Rahmen dieser Reise besuchte ich unter anderem den Coworking Space betahaus und mietete dort spontan einen Tisch. Gemeinsam mit zwei Management Trainees verbrachte ich dort einige Wochen, um mich mit der dortigen Start-up-Szene zu vernetzen. Ich wollte herausfinden, warum Start-ups eigentlich so viel schneller sind als etablierte Unternehmen.

**Auf welche Antwort sind Sie gestoßen?
Was waren die wichtigsten Erkenntnisse?**

Es gibt natürlich nicht die eine Antwort. Interessant ist jedoch der Weg zum Ergebnis. Start-ups verfügen in der Regel über sehr begrenzte finanzielle Mittel. Sie können es sich daher nicht leisten, an den Bedürfnissen der Kunden vorbei zu entwickeln. Daher schauen sie ihren Kunden ganz genau über die Schulter, um herauszufinden, wo deren Probleme liegen. Die aus diesen Erkenntnissen entwickelten Lösungen werden den Kunden dann schon in einem sehr frühen Stadium präsentiert und gemeinsam in einem iterativen Prozess zu einem sogenannten Minimum Viable Product weiterentwickelt. Dieses deckt zunächst nur die wichtigsten Basisfunktionalitäten ab. Mit diesem Ansatz wird die Chance, die Kundenbedürfnisse zu treffen, maximiert. Wird ein Produkt dennoch nicht vom Kunden angenommen, wird es nach dem Prinzip „fail fast, fail cheap“ verworfen.

Wie haben Sie diesen Prozess weiter vorangetrieben und welche Ergebnisse haben Sie erzielt?

Bereits Ende 2014 gründeten wir mit kloeckner.i unsere Digitaleinheit in Berlin und begannen sofort, mit Start-up-Methoden digitale Tools wie Onlineshops und Kontraktportale zu entwickeln. In einem zweiten Schritt integrierten wir diese Tools in unser Serviceportal [Kloeckner Connect](#) als zentralen Zugriffspunkt für unsere Kunden. Mittlerweile haben wir unsere Onlineshops zu Marktplätzen ausgebaut, über die wir komplementäre Produkte von Dritten anbieten. Unser Geld verdienen wir über Gebühren und erweitern das Angebot für unsere Kunden, ohne zusätzliche Produkte auf Lager nehmen zu müssen. Aktuell erzielt der Klöckner & Co-Konzern fast ein Viertel seines Umsatzes über digitale Kanäle, was einem Jahresumsatz von rund eineinhalb Milliarden Euro entspricht.

Was war die größte Hürde auf dem Weg dorthin?

Die größte Herausforderung liegt sicher nicht auf der Technologieseite. Mit [kloeckner.i](#)

haben wir in Berlin ein Team aus mittlerweile 90 Experten aufgebaut. Das Schwierigste war tatsächlich, sowohl die Kernorganisation als auch die Kunden zu überzeugen. Wenn der Vertriebsmitarbeiter aus Angst um seinen Arbeitsplatz dem Kunden offline ein attraktiveres Angebot macht als online, sind unsere digitalen Tools von vornherein zum Scheitern verurteilt.

Wie haben Sie es geschafft, Ängste zu nehmen und Widerstände zu beseitigen?

Wir haben intensiv mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert. Dafür mussten wir unsere interne Kommunikation im Rahmen unserer digitalen Transformation komplett umkrempeln. Früher habe ich wichtige Nachrichten per sogenannter CEO E-Mail an unsere Top-200-Führungskräfte kommuniziert. Leider haben wir aber festgestellt, dass viele Informationen auf den unteren Ebenen nur verzerrt oder bruchstückhaft angekommen sind. Mittlerweile kommuniziere ich hauptsächlich über unser internes Netzwerk Yammer komplett hierarchiefrei und interaktiv an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit habe ich zum Beispiel die Möglichkeit, unseren Vertriebsmitarbeitern zu erklären, dass sie durch die Digitalisierung von einfachen administrativen Tätigkeiten entlastet werden und mehr Zeit für das beratungsintensive Geschäft bekommen. Ich kommuniziere aber auch offen, dass wir zukünftig voraussichtlich weniger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigen werden, wenn es uns als digitaler Vorreiter in unserer Branche nicht gelingt, Marktanteile hinzuzugewinnen. Um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fit für den Arbeitsmarkt der Zukunft zu machen, bieten wir ihnen außerdem im Rahmen unserer Digital Academy während der Arbeitszeit Online-Schulungen zum Thema Digitalisierung an. Dieses Angebot wird sehr gut angenommen.

Wann entstand die Idee von [XOM Materials](#) und welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Immerhin haben Sie mit dem Plattformkonzept Ihr zuvor geschlossenes Ökosystem geöffnet.

Bereits vor der Gründung von kloeckner.i hatten wir die Vision einer offenen Industrie-



plattform. Aus Kundensicht gedacht ist eine solche Plattform besonders attraktiv, da Sie als Kunde Zugriff auf ein sehr breites Produktportfolio erhalten und die Preise verschiedener Anbieter vergleichen können. Uns war aber auch klar, dass wir uns dem Plattformthema nur Schritt für Schritt nähern konnten und zunächst viel Know-how für den Verkauf von Stahl- und Metallprodukten über das Internet aufbauen mussten. Wir haben dann festgestellt, dass sich direkte Wettbewerber schwer damit tun, unter der Marke Klöckner zu verkaufen. Zudem hat das Bundeskartellamt für den Betrieb einer offenen Industrieplattform zur Auflage gemacht, dass Klöckner & Co keinen Zugriff auf wettbewerbssensitive Daten anderer Plattformteilnehmer haben darf. Daher haben wir uns dazu entschlossen, die Plattform als ein von Klöckner & Co unabhängiges Venture auszugründen. Um diese Unabhängigkeit weiter zu untermauern, planen wir, den Anteil von Klöckner & Co an XOM mittelfristig auf unter 50 Prozent zu reduzieren.

Ihre Konkurrenten sind also demnächst B2B-Plattformen wie zum Beispiel Amazon Business?

Bereits heute können Sie Standardstahlteile in kleineren Abmessungen über Plattformen wie Amazon Business bestellen. Wir verkaufen über XOM auch schwerere Teile, für die eine spezielle Stahllogistik erforderlich ist. Zudem bieten wir auch Services wie das Schneiden und weitere Bearbeitungsschritte an. In Zukunft wird sich der Online-Wettbewerb aber sicher auch in diesen Bereichen intensivieren. Es gilt daher schnell zu wachsen, um von dem sogenannten Netzwerkeffekt zu profitieren. Denn je größer eine Plattform ist, umso attraktiver ist sie – mit zunehmender Teilnehmerzahl steigt die Chance, einen Transaktionspartner zu finden, exponentiell an.

Wie geht es in Sachen Digitalisierung bei Klöckner & Co weiter?

Nachdem sich kloeckner.i in der Anfangsphase im Wesentlichen auf die Digitalisierung der Frontends zu den Kunden konzentriert

Klöckner & Co transformiert das Geschäftsmodell und baut die Leistungs- und Lieferkette um.

Gisbert Rühl, CEO Klöckner & Co, im Gespräch mit Dr. Elisabeth Denison, Chief Strategy & Talent Officer bei Deloitte



hat, rücken nun unsere internen Prozesse mehr und mehr in den Fokus. Auch hier besteht noch ein erhebliches Potenzial zur Effizienzverbesserung, sodass sich die Digitalisierung zukünftig deutlich stärker in Form von Kosteneinsparungseffekten bei uns bemerkbar machen wird. Zudem reagieren wir auf den Wunsch vieler Kunden sowie weiterer Unternehmen, kloeckner.i als Digitalberater zu engagieren, und bieten die Services unserer Digitaleinheit ab 2019 für Dritte an. Auch für unsere unabhängige Industrieplattform XOM Materials verfolgen wir ehrgeizige Pläne. In Kürze wollen wir eine erste Finanzierungsrunde mit externen Investoren abschließen. Nach der sehr guten

Entwicklung der Plattform in Europa ist zudem bereits im ersten Quartal 2019 der Eintritt in den US-Markt geplant.

Herr Rühl, vielen Dank für das Gespräch.

Die Fragen stellte Dr. Elisabeth Denison, Chief Strategy & Talent Officer bei Deloitte.

Über Klöckner & Co

Umsatz 2017: 6,3 Mrd. € | Standorte: 170 in 13 Ländern | Mitarbeiter: rund 8.600 | Kunden: rund 120.000 | Gründungsjahr: 1906 | Mission: Vollständige Digitalisierung der Liefer- und Leistungskette | Umsatzanteil Digitalgeschäft 3. Quartal 2018: 23%

Digital Twins: von der Raumfahrt in den Alltag

Digitale Zwillinge steuern Produktionsstraßen, überwachen Industrieparks. Zunehmend halten sie auch Einzug in unser Leben und ermöglichen ganz neue Anwendungen – von Smart Home bis zum vernetzten Fahren.

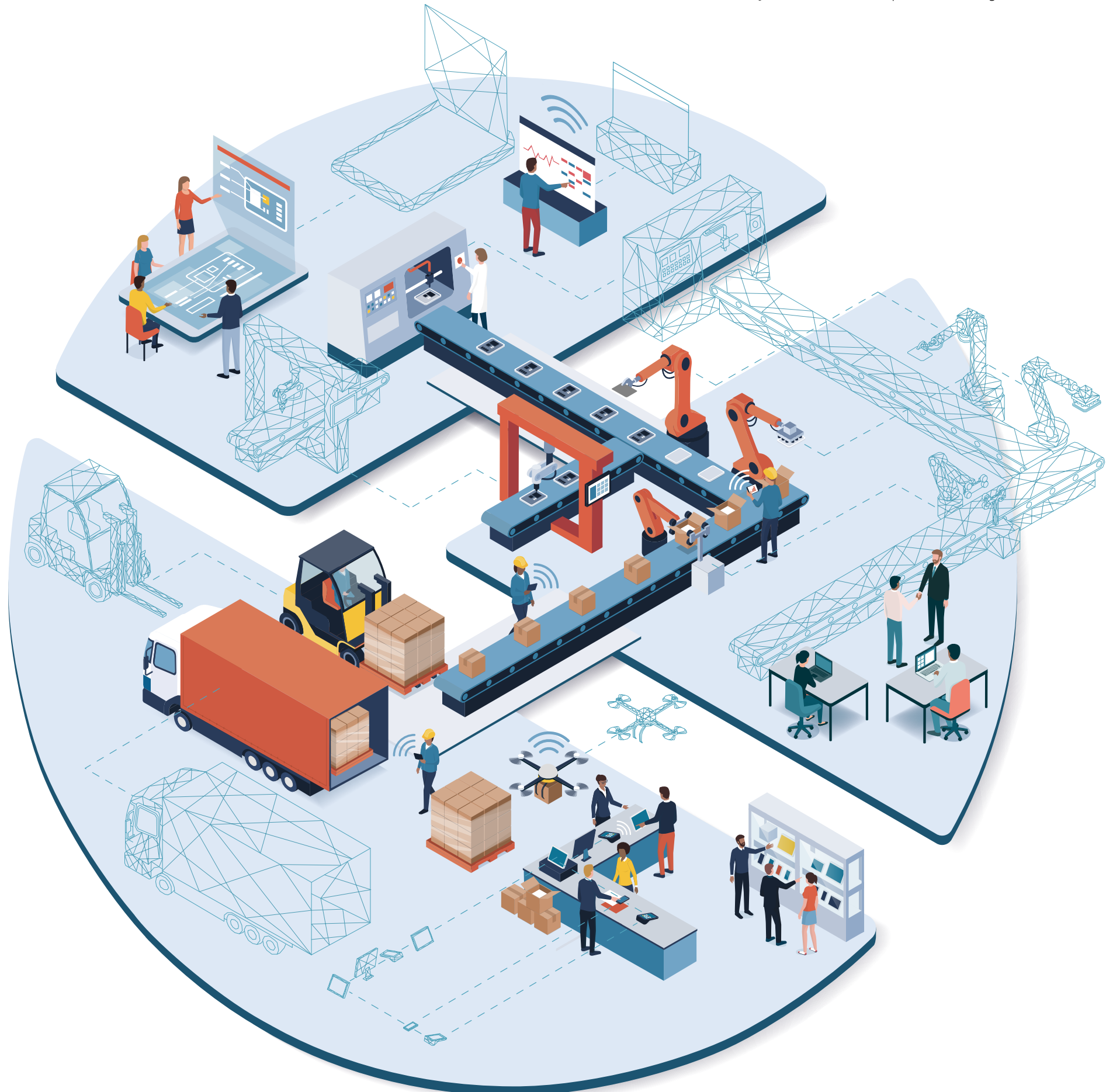
Ihren Ursprung haben [Digital Twins](#) bei der US-Raumfahrtbehörde NASA. Sie wurden entwickelt, um Atmosphären außerhalb der Erde zu simulieren und so Roboter bauen zu können, die unter diesen Bedingungen zuverlässig funktionieren. Heute bringen sie Entwicklungen rund um [Industrie 4.0](#), Smart City und [Connected Car](#) voran. Was steckt hinter den digitalen Helfern? Und warum sind sie so relevant?

„Digitale Zwillinge schlagen die Brücke zwischen der physischen und der digitalen Welt. Sie sind virtuelle Abbilder von realen Objekten oder vernetzten Systemen. Als digitale Kopien von Maschinen oder Fertigungsstraßen verarbeiten, analysieren und visualisieren sie Daten in Echtzeit und steuern die realen Gegenstücke“, erklärt Milan Sallaba, Leiter des Technologie-Sektors bei Deloitte. „Unternehmen eröffnen sie die Chance, servicebasierte Geschäftsmodelle aufzubauen und neue Quellen der Wertschöpfung zu erschließen. Sie haben darüber hinaus das Potenzial, jede Unternehmensfunktion

zu erneuern – von der Entwicklung bis zum Aftersales Service.“

Mithilfe der digitalen Abbilder lassen sich Produkte in der Designphase schnell testen und fortlaufend optimieren, Anlagen können effizient gesteuert und vorausschauend gewartet werden. Doch auch für Konsumentenwendungen sind die Möglichkeiten enorm. Beispiel individuelle Mobilität: Die digitalen Zwillinge spielen eine wichtige Rolle für Konzepte, die Standort- und Fahrzeugdaten mit Stauinformationen verbinden und Fahrer anschließend zum nächsten freien Parkplatz navigieren können.

Noch steht die Nutzung der digitalen Zwillinge am Anfang. Das wird sich in wenigen Jahren ändern. Bis 2020 wird nach Deloitte-Schätzungen die Zahl der [Internet of Things](#)-Endpunkte auf über 20 Milliarden anwachsen, 750 Millionen davon allein in Deutschland. Diese Endpunkte werden zunehmend Daten an eine digitale Kopie übermitteln – den Digital Twin.



Autos, die mitdenken

Digital Twins stehen hinter einer Vielzahl von Funktionen rund um das vernetzte Auto. Sie bilden relevante Fahrzeugdaten ab und geben so jederzeit aktuelle Informationen zum Motor- oder Wartungszustand. Wenn das Fahrzeug auch Geo-Informationen in Echtzeit teilt, lassen sich Warnungen vor Glatteis oder Falschfahrern zeitnah an den Fahrer übermitteln.

Und noch in einem anderen fahrzeugrelevanten Bereich eröffnen Digital Twins völlig neue Optionen – bei einer virtuellen Probefahrt im neuen Auto. Hierbei werden alle entscheidenden Fahrzeugparameter in einem digitalen Zwilling abgebildet und anschließend mithilfe von Virtual Reality visualisiert. So kann der Käufer im Autohaus oder per App zu Hause eine erste Fahrt erleben – inklusive Überholvorgängen,

Spurwechseln und Ausweichmanövern. Die Wetterverhältnisse werden simuliert, genauso wie die für eine Autofahrt typischen Begleitgeräusche.

Von unterwegs alles zu Hause regeln

Alarmanlage sowie Beleuchtung an- und ausschalten, Jalousien steuern, die Heizung regulieren – all das funktioniert für den Nutzer bequem von unterwegs. Bereits

heute gibt es entsprechende [Smart Home](#)-Apps. Das digitale Abbild des Hauses würde diese einzelnen Steuerfunktionen zudem intelligent vernetzen.

Neben einer komfortableren Bedienung hätte dies noch einen weiteren entscheidenden Vorteil: Ein digitaler Zwilling kann lernfähig sein und passt sich daher den Bedürfnissen und dem Nutzerverhalten der Bewohner an. In welchen Räumen wird das Licht mehr genutzt als in anderen? Wann kommt jemand nach Hause und stellt dann als Erstes die Alarmanlage aus? Der Digital Twin merkt sich diese Informationen und verarbeitet sie zu individuellen Nutzungsmustern, die dann hinterlegt, ausgewählt und optimiert werden können.

Optimale Produktionsabläufe ohne Wenn und Aber

In der Produktion ermöglichen Digital Twins eine effizientere Steuerung der einzelnen Produktionsschritte – Maschinen werden so optimal ausgelastet, Abläufe transparenter. Beinahe noch wichtiger ist allerdings, dass digitale Zwillinge durch die ständige Übertragung und Analyse aller relevanten Daten einzelne Maschinen, Produktionsstraßen und ganze Industrieparks überwachen und managen können.

Die laufend verarbeiteten Daten erlauben auch eine vorausschauende Planung, um beispielsweise den Energieverbrauch zu optimieren. Mit einem Digital Twin lassen sich außerdem Änderungen im Produktionsablauf simulieren und so lange testen und anpassen, bis sie so ausgefeilt sind, dass sie auf das reale Gegenstück übertragen werden können.

Wartung, die ihren nächsten Einsatzort kennt

Wie trägt ein digitaler Zwilling schon heute zur vorausschauenden Wartung großer Maschinen und Anlagen bei? Er erkennt eigenständig Fehler oder Schwachstellen und schlägt Lösungen zu deren Behebung vor. Mess- und Produktionsdaten ermöglichen einen genaueren Rückschluss auf den Zustand. So können Ausfallzeiten minimiert und eventuelle Störungen vermieden

Digital Twins sorgen in Zukunft dafür, dass sich reale und virtuelle Welt noch enger miteinander verbinden.

werden. In Windparks lassen Sensordaten beispielsweise eine kontinuierliche Kontrolle von einzelnen Windrädern zu. Bei Triebwerken in der Luftfahrt verhält es sich ähnlich. Hier analysieren und überwachen die digitalen Helfer permanent Öldruck, -temperatur oder Vibrationen. Ein solches Monitoring trägt nicht zuletzt zu höherer Sicherheit bei.

Offenheit, die Mehrwerte schafft

Bisher bieten sich im Internet der Dinge überwiegend einzelne Ökosysteme mit in sich geschlossenen Plattformen zur Nutzung an. Neue Dienste lassen sich so oft nur mit erheblichen Schwierigkeiten integrieren – und manchmal gar nicht.

Digital Twins sorgen in Zukunft dafür, dass sich reale und virtuelle Welt noch enger miteinander verbinden. Ihr volles Potenzial können sie aber erst entwickeln, wenn die bisher isolierten Lösungen miteinander vernetzt werden. Voraussetzung dafür sind standardisierte Schnittstellen, Datenformate und ein übergreifender Datenaustausch. Wie kann das gelingen? Mittel zum Zweck könnte eine offene Supra-Plattform sein. Bis es so weit ist, müssen noch etliche Hürden genommen werden.

„Eine Supra-Plattform braucht ein partnerübergreifendes Ökosystem, in dem alle

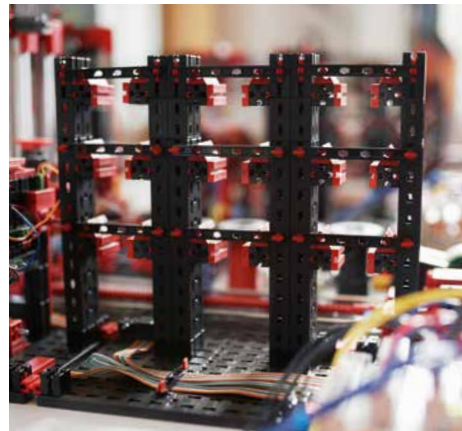
Beteiligten ihre Datensilos unterordnen und Informationen intelligent miteinander verknüpfen. Das erfordert allseits akzeptierte Strukturen und ‚Spielregeln‘, Vertrauen und Kompromissbereitschaft“, sagt Milan Sallaba. In einem solchen Ökosystem werden Technologie- und Telekommunikations- mit Industrieunternehmen und staatlichen Organisationen zusammenarbeiten. Aus diesem Austausch werden Lösungen und Angebote entstehen, die unser Leben bereichern.





Das Ideenlabor für Industrie 4.0

Innovative Technologien ermöglichen eine hochflexible Fertigung, individualisierte Produkte, smarte Services und neue Geschäftsmodelle. Unternehmen sind dabei, für sich zu beantworten, welche Vorteile Industrie 4.0-Lösungen mit sich bringen und wie diese umzusetzen sind. Deloitte gibt diesen Fragen einen passenden Raum: die Digital Factory.



„In der Digital Factory bekommen alle Lust, die Idee in einen realen Businessplan zu überführen und in die Organisation zu tragen.“

Dr. Harald Proff

[Künstliche Intelligenz](#), [Robotik](#) und das [Internet of Things](#) (IoT) eröffnen neue Dimensionen in der Fertigung, im Vertrieb, im Aftersales Service. Die Smart Factory vernetzt Maschinen und Abläufe in Produktions- und Lieferketten digital miteinander. Durch Datenerfassung und -auswertung können intelligente Maschinen Produktionsschritte, Wartung und Warenströme selbstständig koordinieren und in Echtzeit optimieren. In dieser [Industrie 4.0](#)-Welt sind Kunden, Partner und Wettbewerber Teil eines integrierten Ökosystems, in dem sich Kompetenzen und Erfahrungen ergänzen. Das Ergebnis: Individualisierte Fertigung und Services werden Standard, die Produktivität nimmt zu, die Qualität verbessert sich und die Chancen auf Wachstum steigen. Um sich zukunftssicher aufzustellen, geht es ums Ganze: die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle und die Erschließung neuer Umsatzquellen. Doch was bedeutet

das für das eigene Unternehmen? Wo soll man anfangen? Und welche Wege bieten sich an?

Deloitte hat mit der [Digital Factory](#) einen Ort geschaffen, wo für diese Überlegungen Raum ist. Unter hohen Decken, von denen Steckdosen-Ports wie Drohnen hängen, steht eine digital vernetzte Demo-Produktionslinie. Zwischen Werkbänken und Schaltkreisen beginnen die Gespräche mit den Kunden, die mit einem Workshop ihre Reise zur integrierten Digitalstrategie starten. „Da tauscht man sich darüber aus, dass keine weiteren Technologien ausprobiert werden können, denn die bekommt der Kunde nicht an seine 23 IT-Systeme angebunden“, erklärt Dr. Harald Proff, Leiter der Digital Factory. Der Ansatz des Teams sei es nicht, PowerPoint an die Wand zu werfen. „Wir machen erlebbar, was zurzeit durch die Digitalisierung in der Industrie passiert. Und zeigen

ganz konkret, wie sich beispielsweise ein klassisch Lean-optimiertes Produktionssystem hin zu einer Einheit wandelt, die mit vielfältigen Technologien wie Robotik und Virtual Reality verknüpft ist.“

Dann ist es an Deloitte, zuzuhören. Mit welchem Anliegen ist der Kunde gekommen? Ist es eine isoliertere Fragestellung oder soll ein Gesamtkonzept entwickelt werden – mit Lösungen für den Einkauf, die Logistik oder die Planung? Diese Bedürfnisse werden mit den ersten Ideen aus der Factory zusammengebracht, angereichert um das Deloitte-Know-how aus den verschiedenen Fachbereichen und Branchen. Technologen, Strategen, Prozess- oder Change Management-Experten geben mithilfe von Use Cases Einblicke in die Möglichkeiten von Industrie 4.0. Mehr als 280 Anwendungsbeispiele machen deutlich, welche Lösungen wo einsetzbar sind und vor allem wie das Unternehmen

Was steckt hinter Industrie 4.0?

„Industrie 4.0“ steht für die vierte industrielle Revolution. Doch wie fing alles an? Im 18. Jahrhundert schlug mit Dampfmaschine und mechanischem Webstuhl die Geburtsstunde der Massenfertigung. Ab den 1920er-Jahren konnten Fertigungsprozesse durch Elektromotoren teilautomatisiert werden: die zweite industrielle Revolution. Die Dritte begann um 1970. Sie wurde von Mikroelektronik und Computertechnik getrieben und ermöglichte vollautomatische Produktionsweisen. Die Digitalisierung legt den Grundstein für Industrie 4.0. Der Begriff steht für intelligente Vernetzung und Automatisierung der Produktion – ein Phänomen, das über die „Smart Factory“ hinaus alle Branchen betrifft. Im Kern geht es um die gesamte digitale Transformation aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive.

messbar davon profitiert. Wie kann die [Blockchain](#) für einen Automobilzulieferer genutzt werden? Wie lässt sich mithilfe von digitalen Zwillingen das Verhalten von Maschinen oder ganzen Produktionsanlagen vorhersagen? Wie werden isolierte Montageroboter (Cobots) mit wenig Aufwand in das IT-System eingebunden? Es geht immer auch um die Frage, inwieweit der „Digital Backbone“ – die Gesamtheit aller IT-Systeme im Hintergrund – schon in der Lage ist, die Daten entlang der Wertschöpfungskette zusammenzuführen und daraus valide Erkenntnisse zu ziehen. Je nach Bedarf werden für ihn neue IT-Systeme ausgewählt und implementiert.

Mit diesen Impulsen entsteht vor den Augen der Kunden ein plastisches Zukunftsbild. „Hier bekommen alle Lust, die Idee in einen realen Businessplan zu überführen und in die Organisation zu tragen“, sagt Harald

Proff. Deloitte öffnet sein Ökosystem an Expertise und Erfahrungen, damit der Kunde der Vision in planbaren Einzelschritten möglichst schnell näher kommt. So setzt die Digital Factory auch auf Kooperation und arbeitet mit Start-ups, Technologieunternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen zusammen. „Wichtig ist, das Ganze nicht nur von der Technikseite anzugehen. Vielmehr sollte man eine strategische Perspektive für die technischen Möglichkeiten entwickeln“, so Harald Proff. Der Weg führt von der Feststellung des digitalen Reifegrads über die IT- und Operations-Planung bis hin zum Rollout der verschiedenen Lösungen. Oder für das Einstiegsbeispiel formuliert: dazu, dass aus 23 Systemen fünf werden. Und diese fünf ganz nebenbei auch Datenmaterial für zusätzliche Geschäftsfelder liefern.

„Die Digital Factory ist ein Startpunkt für den Kunden. Die konkreten Anwendungsbeispiele machen Mut, die digitale Transformation anzugehen.“

Britta Mittlefehldt



Digitale Brückenbauer

Die Digital Factory lebt von den vielfältigen Kompetenzen der Deloitte-Talente, die Industrie 4.0 greifbar machen. Ob Digitalstrategen, Supply Chain Manager, technische Architekten oder Change Management-Experten – interdisziplinäre Teams lassen Blockchain, 3D-Druck und Cobots in jeder Systemlandschaft heimisch werden.

Starthilfe für den Kunden

Was sollte der erste Ansprechpartner für Kunden in der Digital Factory mitbringen? Einen Ingenieurshintergrund? Langjährige Erfahrung in der Produktion? Idealerweise Einsätze im internationalen Umfeld?

Die [Digital Factory](#) hat eine Expertin mit genau diesen Qualifikationen und Erfahrungen gefunden. Sie heißt Britta Mittlefehldt. Ihre Ausbildung: Ein Diplom als Ingenieurin und eines als Wirtschaftsingenieurin, zudem ist sie Schweißfachingenieurin und REFA-geprüfter Industrial Engineer. In ihrer Zeit vor Deloitte hat Britta in Osteuropa ein Produktionswerk aufgebaut, die zugehörigen Prozesse entwickelt und implementiert. Davor hat sie in China sieben Jahre lang die internationale Produktion bei einem Industrieunternehmen geleitet.

All das kommt ihr bei der Planung und Leitung von Kunden-Workshops in der Digital Factory entgegen. „Die deutsche Industrie ist stark

ingenieurgetrieben. Da hilft es schon, ein Studium dieser Fachrichtung zu haben. Viel wichtiger ist aber, dass ich aus der Praxis weiß, wo die klassischen Schmerzpunkte in der Produktion sind“, so Britta, deren Know-how nicht nur in der Fertigung liegt. Für die Kunden optimiert sie die vielfältigsten Abläufe, etwa die Einkaufs- und Bezahlprozesse in einem Luft- und Raumfahrtunternehmen, die Produktportfolios nach einer Post Merger Integration oder den Produktentstehungsprozess für einen Off-Road-Gerätehersteller.

Ausgangspunkt ist immer die Frage: Wo befindet sich das Unternehmen in seiner digitalen Transformation? Und welche Schritte sind noch möglich und sinnvoll? „Jedes Unternehmen hat einen unterschiedlichen Reifegrad“, sagt Britta. „Wenn die Kunden bei uns sind, möchten sie erfahren, wie sie digitale Technologien für sich sinnvoll umsetzen können.“ Da kann das Team der Digital Factory unter anderem den

Einsatz von Retrofit-Sensorik vorführen. Produkte, die damit ausgestattet sind, lassen sich in bestehende Fertigungssteuersysteme integrieren. „Dieses Konzept, die diversen Use Cases vor Ort erlebbar zu machen, zusammen mit der Anbindung an eine klassische IT-Architektur, gibt es nirgendwo anders“, sagt die Ingenieurin.

Kundenanfragen unterscheiden sich oft darin, ob sie aus dem Business oder der IT kommen. Zuletzt wollte der Chief Information Officer eines mittelständischen Weltmarktführers eine digitale Vision umsetzen. Für ihn entwickelte Britta ein dreiteiliges Workshop-Konzept und begann mit den Anforderungen des Business an die IT. „Das ist wichtig, denn sonst werden Lösungen ohne Nutzen gebaut.“ Im zweiten Teil des Workshops ging es um eine skalierbare

IT-Architektur. Im dritten Teil wurden potenzielle Hard- und Softwarepartner diskutiert. Ergebnis: „So sieht Ihre Factory of the Future aus.“ Das Konzept fand die Zustimmung des Vorstands und ging in die Umsetzung.

Auf dem Weg zum Ziel kann Deloitte in allen Bereichen unterstützen – sei es bei der technologischen Implementierung, der Potenzialerschließung der neu gewonnenen Daten oder bei Fragen rund um den Aufbau von Digitalkompetenzen. „Die Digital Factory ist in den meisten Fällen ein Startpunkt für den Kunden. Er wird inspiriert und identifiziert Themen, die den Wandel beschleunigen können. Die konkreten Anwendungsbeispiele machen Mut und Lust, die digitale Transformation anzugehen“, so Britta.

Von Bits und Bytes

In der kaufmännischen Ausbildung von Johannes Fuhrmann drehte sich alles um Einkauf, Lagerhaltung und Warenverkauf. Damals war noch nicht absehbar, dass er die digital vernetzte Produktionslinie der Digital Factory planen und umsetzen, dazu noch eine Geschäftssoftware integrieren und ein Dashboard für Vorstände entwickeln würde.

Als technischer Architekt ist Johannes der Experte für Bits und Bytes. Das Wissen dafür hat er während seines BWL- und IT-Studiums mit Schwerpunkt Innovation erworben. Bevor er zu Deloitte stieß, konzeptionierte er bei einer deutschen Universalbank eine API-Schnittstelle, die von ausgewählten Start-ups für neue Geschäftsmodelle genutzt wird. Heute ist das ein gängiger Prozess, damals ging es zunächst einmal darum, die Anforderungen des Business aufzunehmen und die Technologie ent-

sprechend zu designen. In der Factory fand er genau das wieder: „Für mich wird es spannend, wenn ich etwas aus dem Nichts kreieren kann.“ Das hat der Technologieberater beispielsweise beim [Blockchain Use Case](#) getan, den er mit aufgebaut hat. Als zukünftige Grundlagentechnologie für Transaktionen von Vermögenswerten oder als plattformunabhängiger digitaler Zwilling sind ihre Einsatzmöglichkeiten auch im Bereich Industrie 4.0 zahlreich. In der Demo-Produktionslinie der Factory sorgte Johannes dafür, dass die Daten von vernetzten Bauteilen in der Blockchain gespeichert werden: „Ein Bauteil und sein Einsatz werden nachverfolgbar, auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Man kann so erkennen, ob es sich um ein Originalteil oder eine Fälschung handelt. Alle Vorgänge sind unwiderruflich gespeichert – die Blockchain vergisst nichts.“



„Ein Bauteil und sein Einsatz werden nachverfolgbar, auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Man kann so erkennen, ob es sich um ein Originalteil oder eine Fälschung handelt. Alle Vorgänge sind unwiderruflich gespeichert – die Blockchain vergisst nichts.“

Johannes Fuhrmann

Die Digital Factory steht für eine business-orientierte Arbeitsweise, die aus der Technologie heraus getrieben wird. Johannes schätzt die Vielfalt an Know-how und Projektgruppen, auf die er dort zurückgreifen kann. Er ist überzeugt, dass Innovationen erst an der Schnittstelle von Business und IT entstehen: „Erfolgsentscheidend ist, zwei vorher getrennte Welten zusammenzubringen.“ Selbst erfahren in Operations- wie IT-Fragen spricht Johannes beide Sprachen und vernetzt so nicht nur Maschinen, sondern auch Experten aus beiden Bereichen.

Wo die Reise mit Industrie 4.0 hingeht? Da differenziert Johannes: Während Europäer eher die Zielsetzung Effizienz, Transparenz

und Kostensenkung verfolgten, würden in den USA stärker die Potenziale für neue Geschäftsmodelle genutzt. „Daher denke ich, dass bald auch hierzulande Technologien mehr im Zusammenhang mit Umsatzgenerierung durch datenbasierte Produkte und Services genutzt werden.“ Im Industrie 4.0-Umfeld sieht er auch für die Beratung neue Möglichkeiten. „Es wird mehr in Richtung Asset Based Consulting gehen. Das heißt, dass zum Beispiel Software als Dienstleistung angeboten und über eine Lizenzgebühr zur Verfügung gestellt wird.“ Die Digital Factory bietet sich als Plattform an, um damit Erfahrungen zu sammeln und dann in Serie zu gehen.

Gut vernetzt

Das Rückgrat ist der Stützpfeiler unserer Physis. Auch in der [Industrie 4.0](#) ist von einem Rückgrat die Rede, dem „Digital Backbone“. Besonders gut zu erklären vermag den Begriff Yvonne von Ostrowski.

„Mit dem Digital Backbone ist es wie mit einem Eisberg: Die Spitze, also die Maschinen auf der Fläche, die sehe ich. Das, was den Eisberg aber ausmacht, der riesige Teil unter Wasser, der bleibt unsichtbar. Und das ist die IT, die im Hintergrund einer Wertschöpfungskette läuft und das Zusammenspiel aller Prozesse koordiniert – der Digital Backbone.“

Yvonne ist hier in ihrem Thema. Mit über zehn Jahren Erfahrung in der Unternehmensberatung ist sie diejenige, die digitale Reifegradprüfungen durchführt. Damit kann der Kunde den Status quo der eigenen digitalen Evolution überblicken und quantifizieren. Ein Parameter, der hier untersucht wird, ist der Digital Backbone. Er zeigt dem Kunden an, inwieweit die vernetzte Fertigung schon in der Lage ist, automatisiert mit Unternehmensfunktionen wie Logistik, Einkauf oder Marketing zu kommunizieren.

„Über den Reifegradindex lassen sich die Handlungsfelder priorisieren. Das können die Digitalisierungsstrategie, das Partner- und Lieferantennetzwerk, Unternehmensprozesse, Produkte und Services oder Kundenschnittstellen sein“, erklärt Yvonne. „Besonders wichtig für die digitale Transformation sind die Talente im Unternehmen: Wie motiviert sind Führungsmannschaft und Mitarbeiter für Maßnahmen der Digitalisierung? Inwieweit ist kontinuierliches Lernen schon gelebte Praxis?“

Yvannes Stärken liegen zudem in ihrem Expertennetzwerk. Sie bringt die richtigen Use Cases mit den richtigen Ansprechpartnern für die speziellen Anforderungen des Kunden zusammen.

„Ich bin hier so etwas wie die Spielführerin“, sagt Yvonne. Soll heißen: Sie hält organisatorisch die Fäden in der Hand und leitet die Tour durch die Factory.

Ihr Engagement und ihr Know-how waren unter anderem gefragt, als Anfang 2018 die Anfrage eines mexikanischen Industriekonsortiums kam – es wollte seinen Digitalisierungsbestrebungen eine ganzheitliche Vision zugrunde legen. Das Konzept der Factory ging auf: Die Vorstellung dessen, was technologisch möglich ist, zusammen mit Brainstormings, die die Use Cases auf Kundenebene herunterbrachen, zündeten. Daraufhin wollte der Kunde genau dieses Erlebnis weiteren Geschäftseinheiten ermöglichen. Und so konzipierte Yvonne einen Workshop für 60 Führungskräfte, die die Verantwortung für 25 Produktionsstätten in den Divisionen Kabel, Transformatoren, Infrastruktur und Nahrungsmittel trugen. Das Deloitte-Team holte die Manager erfolgreich ins Boot. „Mit einem Digital Maturity Assessment zeigten wir auf, worauf der Kunde langfristig hinarbeiten und mit konkreten, kleinen Schritten auf das ganz Große zugehen kann. Nach dem Motto ‚start small, think big, scale fast‘.“ Mit der Umsetzung der ersten Use Cases rückt nun die Vision etwas näher.

„Mit dem Digital Backbone ist es wie mit einem Eisberg: Die Spitze, also die Maschinen auf der Fläche, die sehe ich. Das, was den Eisberg aber ausmacht, der riesige Teil unter Wasser, der bleibt unsichtbar.“

Yvonne von Ostrowski



Hilfe, die nachhaltig wirkt

Sich einbringen, andere unterstützen, Gutes tun – das setzt Lena Wanjek in die Tat um. Die Beraterin hat der Kooperativen Produktionsschule geholfen, die Initiative wirtschaftlich auf ein sicheres Fundament zu stellen. Das kommt jungen Geflüchteten zugute.

Lena, du hast die [Kooperative Produktionsschule in Hannover in den letzten Monaten begleitet. Wie kam es zu deinem Engagement?](#)

Das Team der Kooperativen Produktionsschule (KoPro) habe ich erstmals bei der Preisverleihung des [Hidden Movers Award](#) erlebt. Damit zeichnet die [Deloitte-Stiftung](#) jedes Jahr innovative soziale Bildungsprojekte aus. Teil des Preises ist eine Pro-bono-Beratung von Deloitte. Ich wollte eine gemeinnützige Sache voranbringen, und KoPro gab mir die Möglichkeit dazu. Die Initiative bereitet junge Geflüchtete auf das Berufsleben vor. Die Jugendlichen lernen handwerkliche Berufe kennen, bekommen Sprachunterricht und erhalten Unterstützung bei der Suche nach Ausbil-

dungsplätzen. In Kleingruppen fertigen sie beispielsweise Stehtische und Hochbeete oder stellen Solarexperimentier-Sets für Kindergärten her.

Wie sah die Arbeit im Projekt konkret aus?

In meinem Berufsalltag geht es darum, Unternehmen beim Erreichen ihrer wirtschaftlichen Ziele zu helfen. KoPro hat professionelle Unterstützung bei Businessplan und Marketingkonzept gebraucht. Gemeinsam mit drei Deloitte-Kollegen und dem KoPro-Team haben wir in einem Workshop eine Strategie dazu erarbeitet. Eine zentrale Frage war die künftige Finanzierung der Initiative. So entstand der Plan, der KoPro helfen sollte, Partner

und Investoren für die nächsten Jahre zu gewinnen. Und wir haben uns mit der praktischen Umsetzung beschäftigt. Wie lässt sich beispielsweise der Verkauf der gefertigten Produkte einfacher gestalten? Mittlerweile haben Geldgeber ihre Unterstützung zugesichert, eine neue Stelle wurde geschaffen, die Betreuung der Jugendlichen kann weiter ausgebaut werden. Alles wichtige Schritte, die uns als Team stolz machen. Es war eine besondere Erfahrung, mal direkt die Auswirkungen meiner Arbeit zu erleben – in großen Unternehmen dauert das ja oft länger, bis der gewünschte Effekt einsetzt.

Wie hast du die Zusammenarbeit erlebt?

Wir haben die meiste Zeit vor Ort verbracht. Der enge Bezug zum Projekt hat uns ein gutes Gefühl dafür vermittelt, was die KoPro alles geleistet hat. Wir sind aufeinander zugegangen und haben in der Zusammenarbeit schnell eine gemeinsame Sprache gefunden. Das hat von Anfang an wunderbar funktioniert. Die Begeisterung der Jugendlichen war groß und gab unserer Arbeit zusätzliche Impulse. All das hat es uns einfach gemacht, etwas an Menschen zurückzugeben, die es schwerer haben als wir selbst.

Was nimmst du persönlich mit?

Es war schön zu sehen, wie Jugendliche durch unsere praktische Unterstützung echte Perspektiven für die Zukunft entwickeln. Man muss nicht immer das ganz große Rad drehen, um einem Projekt zu



mehr Wirtschaftlichkeit zu verhelfen und so sein Bestehen zu sichern. Soziales Engagement macht einem auch immer wieder aufs Neue bewusst, welche Auswirkungen kleine Veränderungen nicht nur auf die Zahlen haben, sondern auch auf die Menschen in den unterstützten Organisationen. Denn darum geht es ja am Ende: Was wir tun, soll den Menschen nützen. Das Interesse an der weiteren Entwicklung der KoPro bleibt erhalten, das endet ja nicht plötzlich, wenn die Arbeit an dem Projekt vorüber ist. Hannover ist nicht so groß, da läuft man sich ab und zu über den Weg und ich bekomme mit, wie es weitergeht.

Besonderes leisten: [Die Kooperative Produktionsschule](#)

Wie kann man junge Geflüchtete besser an den Ausbildungsmarkt heranzuführen als durch eine Kombination von Berufsorientierung und Sprachförderung? Die Kooperative Produktionsschule ist eine Initiative des „Werkstatt-Schule e.V.“ und der Leonore-Goldschmidt-Schule. Sie möchte geflüchteten Jugendlichen Perspektiven aufzeigen. An erster Stelle steht der Spracherwerb bei gemeinsamen Aktivitäten oder in der Werkstatt. Hinzu kommen individuelle Trainings und Beratungen.

Weil alle gewinnen, wenn Bildung gewinnt: [Der Hidden Movers Award](#)

Seit 2010 verleiht die Deloitte-Stiftung den Hidden Movers Award. Herausragende Bildungsinitiativen, die im Verborgenen wirken, sollen über den Preis Bekanntheit erlangen. Was in diesen Projekten erlernt und erreicht wurde, soll übertragen und andernorts angewendet werden, damit möglichst viele Jugendliche von den Erfahrungen profitieren. Neben dem Preisgeld gewinnen die Hidden Movers auch eine Pro-bono-Beratung von Deloitte.



Umsatz (in Mio. EUR)

1.465

Wachstum

18%

Neue Jobs

1.000

Mitarbeiter

7.902

Lagebericht

Lagebericht der Deloitte-Gruppe für das Geschäftsjahr vom 1. Juni 2017 bis zum 31. Mai 2018

1. Grundlagen der Gruppe

Die Deloitte-Gruppe

Deloitte zählt zu den führenden Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland. Die Deloitte-Gruppe (nachfolgend auch kurz Deloitte) setzt sich aus der Deloitte Deutschland GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit ihren Konzernunternehmen sowie ihrem deutschen Kooperationspartner Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH zusammen. Wir sind Mitglied im weltweiten Netzwerk von Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Die Mitgliedsunternehmen von DTTL sind in mehr als 150 Ländern weltweit vertreten.

Unsere Dienstleistungen

Für unsere Kunden entwickeln wir integrierte Lösungen. Grundlage ist unser multidisziplinäres Geschäftsmodell aus den Servicebereichen Audit & Assurance, Risk Advisory, Tax & Legal, Financial Advisory und Consulting. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Lösungen verknüpfen Branchenexpertise mit interdisziplinärem Fach-Know-how. Davon profitieren unsere Kunden aus allen Wirtschaftszweigen. Integrität, Unabhängigkeit, Objektivität und die

herausragende Qualität unserer Dienstleistungen haben bei unserer Arbeit vorrangige Bedeutung.

Mit der fortschreitenden Globalisierung sind Komplexität und Größe der Unternehmen gewachsen. Ihre Prüfung setzt grenzüberschreitend umfassende Kompetenzen und Leistungen mit einheitlich hoher Qualität voraus. Unser multidisziplinäres Geschäftsmodell bildet die Basis für konsistente Audit & Assurance Services und sichert nachhaltige Investitionen in Know-how, Technologie und Mitarbeiter. Die interdisziplinäre Ausrichtung ist darüber hinaus für die Integration neuester Technologien essenziell – ein Aspekt, der angesichts des beschleunigten digitalen Wandels weiter an Bedeutung gewinnt. Spezialisten-Know-how aus anderen Kompetenzbereichen ist für die Wirtschaftsprüfung unverzichtbar. Insbesondere Data-Analytics- und IT-Expertise sind hier zunehmend gefragt.

Unsere Strategie

In einem Umfeld, das tiefgreifenden Veränderungen unterworfen ist, stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Trends und Chancen zu erkennen und

für innovatives Wachstum zu nutzen. Deloitte hat ein leistungsstarkes Geschäftsmodell und eine klare Strategie: Im Rahmen unserer Strategie „Deloitte 2020“ antizipieren wir Marktentwicklungen, erarbeiten Lösungen für die sich wandelnden Anforderungen unserer Kunden und tragen so zu ihrem nachhaltigen Erfolg bei. Wir streben an, „Leader in Professional Services“ zu sein. Unsere Strategie setzen wir konsequent um. Wir wachsen überdurchschnittlich und behaupten uns als der Wachstumsführer unserer Branche. „Deloitte 2020“ adressiert fünf Handlungsfelder: Kunden, Qualität, Innovation, Talente und Public Voice. Wir bauen unsere Services und Branchenexpertise systematisch aus, investieren in unsere Innovationskraft und die Entwicklung unserer Talente, bringen unser Know-how in die öffentliche Debatte und die Gestaltung der digitalen Zukunft ein.

Kunden und Qualität

Unsere Kunden unterstützen wir bei technologischen, regulatorischen, steuerlichen, rechtlichen und Risk-Fragestellungen. Mit interdisziplinären Lösungen helfen wir ihnen, Geschäftspotenziale zu erschließen und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Audit Transformation: Digitale Lösungen steigern Qualität und Effektivität
Besonderes Augenmerk legen wir auf die Digitalisierung der Abschlussprüfung. Mit unserer globalen Audit-Transformation-Initiative stellen wir Weichen für die Zukunft. Wir arbeiten mit global einheitlichen Workflows und nutzen innovative Audit-Tools. Zum Einsatz kommen Technologien wie Data Analytics, Robotics, Künstliche Intelligenz und Blockchain. Umfassende Datenanalysen gewähren uns und unseren Kunden tiefe Einblicke in Zahlen und Prozesse. Die Qualität unserer Arbeit steigt, die Prüfung wird noch spezifischer auf die Anforderungen unserer Kunden ausgerichtet.

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir die Audit-Analytics-Plattform eingeführt. Die Anwendung unterstützt die Finanzorganisation eines Unternehmens sowie Schlüsselfunktionen im Governance-System: Auffälligkeiten in kritischen Prozessbereichen, Kontrollschwächen und Risiken werden systematisch aufgedeckt und visualisiert. Unternehmen bringt die Technologie mehrfachen Nutzen: Sie erreichen höhere Transparenz und gewinnen an Effizienz, Qualität und Kontrollsicherheit.

Datenschutz: Interdisziplinäres Leistungsangebot ermöglicht durchgängige Compliance
Strukturen, Prozesse, Produkte und Services datenschutzkonform zu gestalten – all

das sind große Herausforderungen für die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle. Das Ende 2017 gegründete Deloitte Center for Data Privacy unterstützt Unternehmen bei der Bewältigung der vielfältigen damit verbundenen Herausforderungen. Das Kompetenzzentrum bündelt interdisziplinäres Know-how. Unsere Risk-Advisory-, Legal- und Technologie-Experten¹ beleuchten rechtliche, technische, organisatorische und prozessuale Fragen rund um Data Privacy – von der Bestandsanalyse bis zur Umsetzung.

Business Continuity Management von Deloitte erfüllt ISO-Standards
Kritische Geschäftsprozesse sichern wir im Rahmen des umfassenden Business Continuity Management beständig ab und erhöhen so die Widerstandsfähigkeit unseres Unternehmens im Fall einer Krisen- oder Notfallsituation. Damit sind wir in der Lage, die Interessen unserer Kunden zu schützen und Schaden von unserem Unternehmen abzuwenden. Das Business-Continuity-Management-System von Deloitte entspricht laut TÜV Rheinland der Best Practice im europäischen Markt. Dies wurde uns durch die Zertifizierung nach ISO 22301 im Mai 2018 bescheinigt.

Anerkennung für herausragende Leistungen
Unsere Leistung wird anerkannt. Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk zählt Deloitte zu den am besten aufgestellten Anbietern für digitale Transformations-

projekte mit Fokus auf Customer Centricity. Über den ganzheitlichen Beratungs- und Umsetzungsansatz hinaus zeichnen sich die führenden Unternehmen des Rankings durch ihre Fähigkeit aus, global und kontinuierlich Leistungen erbringen zu können. Den Kunden sei es zudem wichtig, End-to-End-Services aus einer Hand zu bekommen.

2017/2018 ist Deloitte Deutschland erneut „European Tax Compliance and Reporting Firm of the Year“. Die renommierte Fachzeitschrift „International Tax Review“ hat uns zum zweiten Mal in Folge ausgezeichnet. Gewürdigt wurde unsere hohe Innovationskraft: Bei der Entwicklung von prozess- und technologiebasierten Lösungen ist Deloitte führend. Eine Platzierung in der Spitzengruppe erreichen wir auch in den Rankings „World Tax“ und „World Transfer Pricing“. Damit ist Deloitte Deutschland eines der erfolgreichsten Unternehmen auf dem internationalen Markt für Steuerberatung.

Innovation

Die Erfolge der Zukunft basieren auf Technologie und Innovation. Sie treiben das Wachstum unserer Kunden und unseres Unternehmens an. Mit strategischen Investitionen in den Service- und Kompetenzausbau haben wir auch im vergangenen Geschäftsjahr unsere Wettbewerbsposition weiter gestärkt.

¹ Für Personenbezeichnungen wird im Folgenden das generische Maskulinum verwendet, das Frauen gleichermaßen einschließt.

Neue Services, erweiterte Kompetenzen

2017/2018 haben wir das Deloitte Innovation Delivery Center aufgebaut. Interdisziplinäre Teams entwickeln hier kundenspezifische Lösungen auf Basis von Analytics- und Cloud-Technologien. Im Mittelpunkt stehen die Themen Connected Car, Internet der Dinge, Predictive Maintenance und Cognitive Computing. Unsere Experten identifizieren und testen skalierbare Ideen, entwickeln IT-Lösungen und überführen erfolgreich evaluierte Konzepte in marktfähige Plattformen.

Im Rahmen des Center of Process Bionics setzen sich unsere Experten mit Potenzialen zur Prozessoptimierung auseinander. Der Fokus liegt auf branchenspezifischen Lösungen. Das neu entwickelte Konzept zielt auf eine dynamische, kontinuierliche Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse quer durch das Unternehmen. Gestützt auf Datenanalysen erhöht Process Bionics die Prozesstransparenz. Muster und Abweichungen können in Echtzeit erfasst, Wege zur Verbesserung aufgezeigt werden.

Den deutschen Mittelstand unterstützen wir bei der Gestaltung des digitalen Wandels. Dabei geht es nicht nur um Produkt-, Service- und Prozessneuentwicklungen.

Nachhaltiges Wachstum verlangt innovative Geschäftsmodelle. Mit dem Digital Innovation Lab haben wir ein Format eigens für Mittelstands- und Familienunternehmen etabliert. Gemeinsam mit unseren Kunden greifen wir die Trends auf, analysieren die Auswirkungen auf das Unternehmensumfeld und setzen uns mit den technologischen Potenzialen auseinander. So helfen wir ihnen, digitale Projektansätze zu identifizieren, Strategien weiterzuentwickeln und umzusetzen.

Als Partner für die digitale Transformation stellen wir unseren Kunden umfangreiche Services zur Verfügung. Unser integrierter Beratungsansatz führt Markt-, Branchen-, Technologie- und Kreativkompetenzen zusammen. 2017/2018 haben wir unser Leistungsangebot in den Bereichen Business Building und Corporate Venturing gestärkt. Darüber hinaus haben wir unser Leistungsportfolio mit Fokus auf Branding und Markenführung weiterentwickelt.

Unser Anspruch ist, das führende Prüfungs- und Beratungsunternehmen bei der Gestaltung der Digitalisierung zu sein. So nimmt uns auch der Markt wahr. Im Ranking der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung „Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2018“ steht Deloitte in der Kategorie „Digitale Transformation“ an der Spitze.²

Kooperationen: Wissen und Erfahrungen vernetzen

Digitale Innovationen heben die Grenzen zwischen Industrien auf und setzen spezifisches Expertenwissen voraus. Vor diesem Hintergrund bauen wir unsere Partnerschaften aus.

Seit 2017/2018 kooperieren wir mit AX-Semantics und Retresco, zwei der führenden Unternehmen für die vollautomatisierte Generierung von Texten aus Daten und strukturierten Informationen. Der Schwerpunkt liegt auf KI-getriebener Content-Automatisierung und Augmented Intelligence. Ziel der Kooperation ist es, industriespezifische Lösungen für die Automatisierung von Geschäftsprozessen zu erarbeiten und zu implementieren. Im Vordergrund der Textautomatisierung steht der Einsatz von Natural Language Generation (NLG) Text Engines. Unternehmen profitieren von höherer Prozesseffizienz und steigender Compliance – sei es beispielsweise bei Vertragserstellung, im Rahmen der Kundenbetreuung oder im Risikomanagement.

Talente

Die besten Mitarbeiter zu gewinnen, zu fördern und an uns zu binden – das hat für Deloitte strategische Priorität. Ihnen wollen wir auch in Zukunft interdisziplinäre Aufgaben, hochwertige Weiterbildung

und vielversprechende Perspektiven bieten. Wir geben unseren Mitarbeitern Freiraum, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Im Wettbewerb um die Top-Talente investieren wir intensiv in Recruiting, Employer Branding und Talententwicklung.

Fokus auf Talentförderung

Technologische Innovationen greifen immer tiefer in die Arbeitswelt ein. Gleichzeitig verändern sich Aufgaben und Arbeitsinhalte so schnell wie nie zuvor. Die Anforderungen an die Talente wachsen – sie benötigen Expertenwissen, aber auch interdisziplinäre Fähigkeiten. Vor diesem Hintergrund bauen wir unsere Lern- und Entwicklungsangebote kontinuierlich aus. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir beispielsweise die Deloitte Digital Fluency Academy gegründet. Diese digitale Plattform fördert das informelle Lernen und setzt dafür multimediale Lern-Nuggets ein. Das Curriculum vermittelt umfangreiche Kenntnisse rund um technologische Entwicklungen und Innovationen, Business-Implikationen durch Digitalisierung und Kundenlösungen.

Die Weiterbildung unserer Mitarbeiter fördern wir darüber hinaus an der Deloitte University EMEA. Hier können die Talente ihr interdisziplinäres Know-how, ihre Führungsfähigkeiten und persönlichen Netzwerke erweitern. Knapp 700 Nachwuchstalente und

Führungskräfte aus Deutschland haben im vergangenen Geschäftsjahr an den Milestone-Programmen der Deloitte University EMEA teilgenommen.

Zentrales Element der Talententwicklung ist die Förderung unserer Nachwuchsführungskräfte. 2017/2018 haben wir die „Leadership Excellence Initiative“ auf den Weg gebracht. Diese richtet sich an Top-Talente in den Positionen Manager und Senior Manager.

Berufsnachwuchs fördern

Deloitte engagiert sich für die Ausbildung junger Menschen. 67 junge Mitarbeiter absolvieren ein Masterstudium im Rahmen der Programme „AuditXcellence“ und „Mannheim Master of Accounting & Taxation“. Zugleich erwerben 184 dual Studierende und Auszubildende Praxiserfahrungen bei Deloitte und bereiten sich auf den Berufseinstieg vor.

Junge Menschen unterstützen wir außerdem bei der Berufsorientierung. Wir setzen uns beispielsweise dafür ein, mehr Mädchen für naturwissenschaftliche und technische Berufe zu gewinnen. Rund 100 Schülerinnen erhielten am Girls' Day 2018 Einblicke in unseren Berufsalltag und lernten unterschiedliche Unternehmensbereiche kennen.

Attraktiv als Arbeitgebermarke

Unsere Gruppenunternehmen besitzen große Anziehungskraft für Talente. Dies spiegelt sich in den steigenden Bewerberzahlen wider. 2017/2018 haben wir rund 60.000 Bewerbungen erhalten.

Die Arbeitgebermarke Deloitte wollen wir weiter stärken und investieren deswegen in ein integriertes Employer Branding. Unsere Leistung findet Anerkennung. Das trendence Institut zeichnete uns für die beste Karriere-Webseite und das beste Hochschulmarketing in Deutschland aus. Im Gesamtranking des Marktforschungsinstituts Potentialpark erreichen wir unter 150 Unternehmen den fünften Platz. Potentialpark bewertet die Online-Kommunikation mit Fokus auf Employer Branding und Recruiting. Außerdem gehört Deloitte zu den 25 beliebtesten Unternehmen in Deutschland: Wir sind auf Platz 9 in der LinkedIn-Top-Company-Liste. Im Geschäftsjahr 2017/2018 prämierte uns Kununu erneut mit dem Gütesiegel TOP COMPANY. Dieses wird an Unternehmen mit hoher Mitarbeiterzufriedenheit vergeben.

Vielfalt prägt Unternehmenskultur

Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und interkulturellen Kompetenzen machen Innovationen möglich und Unternehmen zukunftsfähig. Bei

² Quelle: WGMP-Studie: „Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2018“.

Deloitte ist Vielfalt zentraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Wir sind davon überzeugt, dass interdisziplinäre Teams Bestleistungen erbringen und unsere Kunden und Talente weiterbringen. 20% der neu eingestellten Mitarbeiter hatten im vergangenen Geschäftsjahr eine technisch orientierte Ausbildung – eine Aufwärtsentwicklung, die wir fördern. Internationalität prägt und stärkt unser Unternehmen. In Deutschland bringen Mitarbeiter aus derzeit 87 Nationen ihr Know-how und ihre Erfahrung ein.

Karriereentwicklung lebt auch von Networking und Wissensaustausch. Mit der Initiative „Share Your Experience“ wollen wir mehr Frauen mit weiblichen Führungskräften vernetzen und für Führungspositionen begeistern. 2017/2018 ist auch das Female Leadership Network gestartet. Dieses fördert den bereichs- und standortübergreifenden Austausch unter den weiblichen Führungskräften. Im Mittelpunkt stehen Ideen und Lösungen, die Frauen den Weg in Führungspositionen erleichtern.

Public Voice

Als Unternehmen ist es uns wichtig, unser Know-how mit Gesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Politik zu teilen. Wir bringen uns in die öffentliche Debatte ein und engagieren uns für gemeinsame wirtschafts- und gesellschaftspolitische Lösungsansätze. Der Fokus liegt auf

der Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland. Wir beleuchten die Trends und ihre Auswirkungen auf Unternehmen und Gesellschaft. Fragen zu Zukunft der Arbeit, unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftlicher Teilhabe am digitalen Fortschritt bildeten im vergangenen Geschäftsjahr den Schwerpunkt unseres Engagements. Darüber hinaus haben wir Wege zur Stärkung der Cybersicherheit aufgezeigt. Mit den Potenzialen technologischer Innovationen setzen wir uns auch im Rahmen unserer Unternehmenskampagne auseinander. Wir zeigen auf, wie Unternehmen die digitale Transformation gestalten und nutzbar machen können.

In der digitalen Ära ist Mixed Leadership selbstverständlich. Mit unserem Businessnetzwerk LeaderIn setzen wir uns dafür ein, mehr Frauen in Führungspositionen zu etablieren. Im Mittelpunkt stehen Dialog und Vernetzung von karrierebewussten Frauen mit Entscheidern aus der Wirtschaft.

2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Wirtschaft wächst mit nachlassender Dynamik

Der Aufwärtstrend der deutschen Wirtschaft gipfelte 2017 in einer Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts (BIP) von 2,2%, der höchsten seit 2010. Mit Beginn des

Jahres 2018 hat sich der Aufschwung jedoch abgeschwächt. Während in der zweiten Jahreshälfte 2017 das BIP noch mit 0,7% und 0,6% pro Quartal wuchs, fiel der Zuwachs im ersten und zweiten Quartal 2018 mit jeweils 0,3% deutlich geringer aus. Für das dritte und vierte Quartal 2018 prognostizieren Wirtschaftsinstitute ein Wachstum von jeweils 0,4%. Der Aufwärtstrend dürfte sich damit 2018 fortsetzen, wenn auch mit weniger Dynamik als im Vorjahr.³

Wie auch 2017 stützt vor allem die Binnenwirtschaft die Konjunktur. Ein stetiger Beschäftigungsaufbau gekoppelt mit steigenden Löhnen verleiht den privaten Konsumausgaben nach wie vor Schwung: Seit 2009 ist die Arbeitslosenquote kontinuierlich von 8,1% auf 5,4% gesunken, während die aggregierten Bruttolöhne und -gehälter seit 2010 einen robusten Anstieg von jährlich etwa 4% verzeichnen können.⁴

Die Ausrüstungsinvestitionen dürften 2018 erneut um rund 3,5% zunehmen. Im Deloitte CFO Survey aus dem Frühjahr 2018 erreichte die Investitionsneigung der deutschen Unternehmen für die nächsten zwölf Monate den höchsten Wert seit Beginn der Umfrage im Jahr 2012. Die positive Entwicklung der letzten Jahre hält damit an. Die anhaltende Auslastung der Produktionskapazitäten dürfte auch in naher Zukunft zu einer stabilen Entwicklung der Investitionen beitragen.⁵

Die deutschen Exporte hingegen konnten den sehr positiven Trend aus dem Jahr 2017 zumindest im ersten Quartal 2018 nicht fortsetzen und entwickelten sich bisher schwächer. Nachdem im letzten Quartal 2017 die Exporte noch um starke 2,6% anstiegen, zeigte sich im ersten Quartal 2018 ein Exportrückgang von 1,0%. Im zweiten Quartal konnte wieder ein leichtes Wachstum erzielt werden, das sich in den folgenden Quartalen beschleunigen dürfte. Der Anfang des Jahres sehr starke Euro belastete vor allem die Exporte in die USA, Deutschlands größten Exportmarkt.

3. Branchenentwicklung

Markt für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung wächst weiter

2017 setzte sich die Aufwärtsentwicklung der deutschen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche fort. Laut der aktuellen Lünendonk-Studie⁶, die sich auf 2017 im Vergleich zu 2016 bezieht, nahm das Marktvolumen um 7,4% auf 14,5 Mrd. € zu. Dabei lag das durchschnittliche Umsatzwachstum der 25 führenden Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften bei 7,3%. Die Umsätze der sogenannten Big Four (bezogen auf alle Geschäftsbereiche) erhöhten sich im Schnitt um 15,8%: Deloitte verzeichnete mit 34% den höchsten Anstieg. Bei den Top-25-Wirtschaftsprü-

fungs- und Steuerberatungsgesellschaften ist Wirtschaftsprüfung trotz leichtem Rückgang (-2,7 Prozentpunkte) immer noch der stärkste Bereich. Er erreicht einen Umsatzanteil von 39,0%. Steuerberatung (36,8%) und Advisory Services (14,0%) vergrößerten ihre Anteile um 2,0 bzw. 0,4 Prozentpunkte. Für 2018 wird ein erneutes, wenn auch verhalteneres Wachstum der Branche prognostiziert. Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk erwartet eine durchschnittliche Erhöhung des Marktvolumens um 3,4% auf 15 Mrd. €.⁷

Aufwärtstrend in Beratungsbranche hält an

Die deutsche Consulting-Branche erhöhte 2017 den Gesamtumsatz auf 31,5 Mrd. € (+8,5%). Mit einem Umsatzwachstum von 39% im Geschäftsbereich Consulting zählte Deloitte in 2017 erneut zu den Wachstumsführern. Treiber der Branchenkonjunktur war die digitale Transformation in Wirtschaft und Verwaltung. Zur positiven Entwicklung trug die gestiegene Investitionsbereitschaft sowohl in digitale Zukunftsthemen als auch in die Optimierung der Produktivität bei.

Die stärkste Nachfrage nach Beratungsleistungen kam aus dem Handel, dem Öffentlichen Sektor und der Konsumgüterindustrie. 2018 wird die Consulting-Branche weiterwachsen: Der Gesamtumsatz steigt voraus-

sichtlich auf 34,1 Mrd. € (+8,4%) an. Unternehmen suchen vermehrt Unterstützung bei Fragen rund um Change Management, IT-Datenschutz und Datensicherheit sowie Customer Relationship Management und Vertrieb.⁸

M&A-Markt bleibt stabil

Trotz nationaler und europäischer Regulierungen, anhaltender Brexit-Verhandlungen und häufig politischer Instabilität blieb die M&A-Aktivität in Deutschland transaktionsbezogen auf hohem Niveau. Die Anzahl der Transaktionen lag 2017 bei 1.664. Das entspricht einem Anstieg um 6,7% gegenüber dem Vorjahr. Zugleich ging der Gesamtwert der Transaktionen auf 105,3 Mrd. € (-49,9%) zurück. Hier schlägt sich das Ausbleiben großer M&A-Deals nieder. Top-Akquisiteur im deutschen grenzüberschreitenden M&A-Markt waren die USA. Für 2018 ist die Prognose Erfolg versprechend. Das erwartete Wachstum der Weltwirtschaft, die gesenkten Unternehmenssteuern in den USA sowie die politische Stabilität nach den Wahlen in Deutschland und Frankreich kurbeln die M&A-Aktivitäten an.⁹

³ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2018.
⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen 2017.
⁵ Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2018.

⁶ Quelle: Lünendonk-Studie 2018: „Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland“.
⁷ Quelle: Lünendonk-Studie 2018: „Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland“.
⁸ Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater: „Facts & Figures zum Beratermarkt 2018“.
⁹ Quelle: Deloitte „Germany: Cross Border M&A Yearbook/2017 Edition“.

4. Geschäftsverlauf von Deloitte

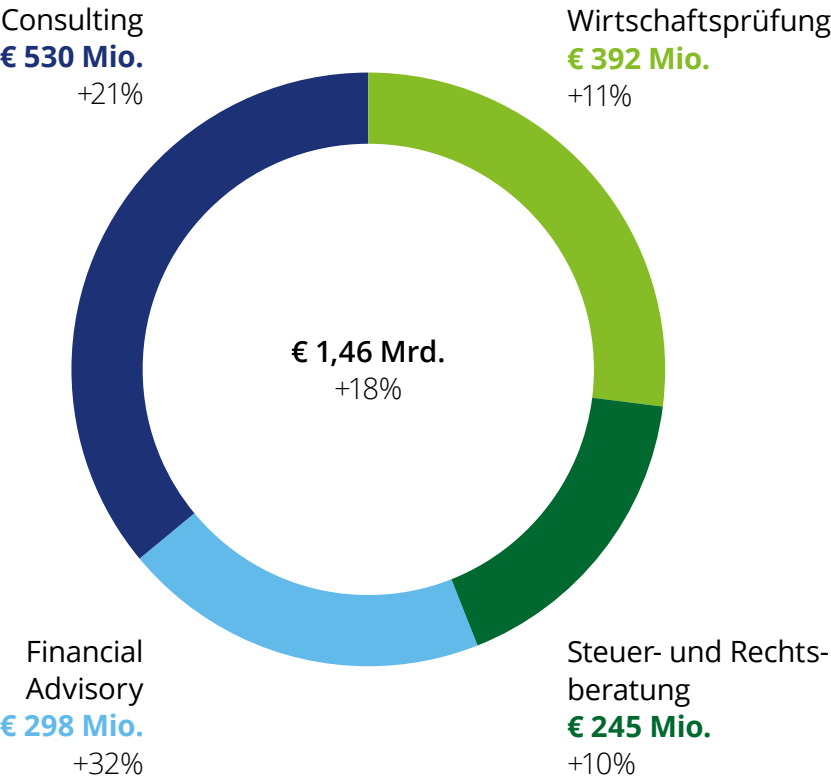
Umsatz deutlich gesteigert

2017/2018 hat Deloitte erneut ein zweistelliges Wachstum erzielt. Der Umsatz nahm um 18% auf 1,46 Mrd. €¹⁰ zu und übertraf damit das Ziel einer zehnprozentigen Steigerung. Die Gesamtleistung,

welche die Umsatzerlöse zzgl. der Bestandsveränderungen aus in Arbeit befindlichen Aufträgen umfasst, erreichte 1,45 Mrd. €. Alle Geschäftsbereiche trugen zur positiven Umsatzentwicklung bei. Wachstumstreiber waren unsere Advisory Services.

Zur Entwicklung unserer einzelnen Geschäftsbereiche:

Umsatz nach Geschäftsbereichen (in Mio. €)
Wachstum zum Vorjahr (in %)



Wirtschaftsprüfung:
Zweistelliges Wachstum erreicht

Im Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung (Audit & Assurance sowie Risk Advisory) legte der Umsatz um 11% auf 392 Mio. € zu.

Das Marktumfeld für Prüfungsleistungen ist unverändert von starkem Wettbewerb geprägt. Dennoch konnten wir weitere Prüfungsmandate und prüfungsnahe Aufträge gewinnen. Auf Basis erfolgreich durchgeführter Mandatsüberleitungen im abgelaufenen Geschäftsjahr liegt unser Fokus nach wie vor auf der erfolgreichen Teilnahme an Ausschreibungen von DAX-Unternehmen.

Eine hohe Nachfrage verzeichneten im vergangenen Geschäftsjahr unsere prüfungsnahen Dienstleistungen. Entsprechend hat der Bereich Risk Advisory seine Marktpresenz strategisch ausgebaut. Zentrale Themen waren im Bankensektor die Unterstützung bei der Überprüfung interner Modelle (Targeted Review of Internal Models), regulatorische Analysen zur Bankengründung im Rahmen des Brexit sowie die Begleitung von Compliance-Programmen und -Strukturen zu Anti-Financial Crime, Korruption und Geldwäsche. Die wachsende Bedeutung strategischer Transformationen schlägt sich im steigenden Beratungsbedarf zu effizienzorientierter Corporate Governance, Krisenmanagement sowie Cyber Security nieder. Von besonderer Bedeutung sind Allianzen mit externen Technologieanbietern. 2017/2018 lag der Fokus auf Kooperationen zu Cloud-basierten Automatisierungen.

Steuer- und Rechtsberatung:
Wachsende Nachfrage nach technologischen Lösungen

Die Steuer- und Rechtsberatung (Tax & Legal) verbuchte einen Umsatzanstieg um 10% auf 245 Mio. €.

Wachstumsimpulse ergaben sich vor allem durch die Nachfrage nach technologischen Lösungen sowie die Beratung rund um die Gestaltung und Implementierung von Tax-Compliance-Management-Systemen. Der Wandel der Steuerberatung setzt sich weiter fort. Die steuerrechtliche Expertise wird zunehmend ergänzt durch Prozess- und Technologieberatung. Dies zeigt sich weiterhin bei der Umsetzung der Ergebnisse der OECD-Initiative Base Erosion and Profit Shifting (BEPS): Steuerrechtliche Vorgaben werden in Prozess- und Technologielösungen übertragen.

Die Strategie von Deloitte Legal und den Ausbau des Serviceangebots im Rechtsbereich setzen wir um. So haben wir 2017/2018 im Bereich IT-Recht und Datenschutz neue bereichsübergreifende Angebote erfolgreich am Markt platziert. Der gestiegene Beratungsbedarf im Rahmen der Implementierung der Datenschutzgrundverordnung hat diese Entwicklung unterstützt.

Die Erweiterung unserer Services verfolgen wir im laufenden Geschäftsjahr weiter und werden auch neue Kooperationen und Angebotsmodelle insbesondere im Technologiebereich nutzen. Die Bedürfnisse unserer

Kunden verändern sich kontinuierlich. Mit unserem Angebot stellen wir uns darauf frühzeitig ein.

Financial Advisory:
Leistungsspektrum erweitert

Financial Advisory steigerte den Umsatz auf 298 Mio. € (+32%).

Zur positiven Geschäftsentwicklung haben maßgeblich die Forensic Services, die Transaction & Restructuring Services sowie die Actuarial & Insurance Services beigetragen. Durch die Ausweitung des Angebots rund um Analytic Forensic Technology Services und eDiscovery konnte der Bereich Forensic Services seine führende Marktposition weiter ausbauen. Bei den eDiscovery Services haben wir unsere Dienstleistungen durch die neu gegründete Deloitte Integrity Services GmbH wesentlich erweitert.

Die Zusammenlegung der Restructuring und der Transaction Services ist positiv verlaufen und hat zu wesentlichen Synergien geführt. Zudem profitierte der gesamte Bereich von der Erweiterung des Leistungsspektrums um operative Themen und datenbankgestützte Tools, die bei M&A-Prozessen immer stärker zum Einsatz kommen.

Im laufenden Geschäftsjahr forcieren wir den weiteren Auf- und Ausbau der Analytic Services. Unser Ziel ist es, neue Ansätze und Geschäftsmodelle für den gesamten Geschäftsbereich Financial Advisory zu entwickeln.

¹⁰ Wir weisen darauf hin, dass bei der Verwendung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben aufgrund kaufmännischer Rundung Differenzen auftreten können.

**Consulting:
Neue Servicebereiche aufgebaut**

Im Geschäftsbereich Consulting stieg der Umsatz auf 530 Mio. € (+21%).

Eine wesentliche Rolle bei dieser erfolgreichen Entwicklung spielten das Wachstum in den Branchen Banken/Versicherungen und Automotive sowie weitere gezielte Investitionen in den Aufbau neuer Servicebereiche. Seit 2017/2018 bietet der Bereich Systems Integration in Kombination mit dem Innovation Delivery Center branchenspezifische Lösungen an, unter anderem das Offering Application Modernization mit der Software innoWake. Das Beraterteam des neuen Bereichs Operations Transformation fokussiert sich branchenübergreifend auf die Schaffung operativer Effizienz – sei es durch Neugestaltung von Unternehmensmodellen, strategische Kostentransformation oder die Einführung innovativer Technologien rund um Robotics und Cognitive. Darüber hinaus haben wir unsere Kompetenzen im Bereich Vermögensverwaltung gestärkt, in Frankfurt beispielsweise mit einem Team „Casey Quirk by Deloitte“. Aufgrund der starken Nachfrage haben wir im vergangenen Geschäftsjahr die Digital Studios an den Standorten München, Berlin und Düsseldorf ausgebaut. Die Digital Factory hat sich mit Industrie-4.0-Lösungen erfolgreich am Markt positioniert. Mit dem Neuroscience Institute kann sich der Geschäftsbereich Consulting mit weiteren innovativen Leistungsangeboten aus dem Markt hervorheben.

2017/2018 wurde das Nearshore Delivery Center für Technology Services noch intensiver genutzt, insbesondere in den Bereichen SAP, Analytics und Digital. Auch der Einsatz spezialisierter Ressourcen für Salesforce, Workday und SuccessFactors aus dem Offshore Center hat zugenommen. Darüber hinaus haben wir die Zusammenarbeit mit den Consultingeinheiten der DTTL-Mitgliedsunternehmen intensiviert.

Vermögens- und Finanzlage

Die Bilanzsumme der Deloitte-Gruppe erhöhte sich im Geschäftsjahr 2017/2018 weiter um 9% auf nunmehr 790 Mio. €. Davon entfallen 11% (Vorjahr: 9%) auf Anlagevermögen und rund 89% (Vorjahr: 91%) auf Umlaufvermögen nebst Rechnungsabgrenzungsposten. Auf der Passivseite entfallen auf Rückstellungen 62% (Vorjahr: 61%) und auf Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten 31% (Vorjahr: 28%). Die Eigenkapitalquote betrug zum Abschlussstichtag 7% nach 11% im Vorjahr.

Die immateriellen Vermögensgegenstände betreffen neben Software größtenteils Geschäfts- oder Firmenwerte sowie zwei im Geschäftsjahr 2014/2015 erworbene Kundenstämme, die unverändert planmäßig abgeschrieben wurden. Bei den Sachanlagen betreffen die Zugänge wie schon im Vorjahr insbesondere Mietereinbauten und IT-Ausstattung.

Die Vorräte haben sich nach den erheblichen Erhöhungen in den Vorjahren auf 130 Mio. € und damit um rund 12% vermindert. Die Bestandsverminderung ist auf eine zeitnähere Rechnungsstellung wie auch die Zunahme der erhaltenen Anzahlungen zurückzuführen, aber, wie bereits in den Vorjahren, außerdem in nicht unerheblichem Umfang von international besetzten Beratungsprojekten, die in Deutschland abgerechnet werden, beeinflusst.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich um 43% auf 364 Mio. € erhöht. Dem steht ein Rückgang bei den sonstigen Vermögensgegenständen um 11 Mio. € auf 57 Mio. € gegenüber. Darin enthalten sind unverändert insbesondere Steuererstattungsansprüche.

Die liquiden Mittel haben sich um 20% auf 152 Mio. € vermindert und betrugen damit zum Abschlussstichtag 19% der Bilanzsumme nach 26% im Vorjahr.

Wir haben unsere Liquidität im Wesentlichen in kurzfristigen Euro-Bankguthaben angelegt. Daneben unterhalten wir infolge der hohen internationalen Einbindung auch USD-Guthaben.

Das bilanzielle Eigenkapital hat sich per Saldo um 23 Mio. € vermindert. Dabei stehen dem von 48 auf 71 Mio. € gestiegenen Gruppenbilanzverlust Einzahlungen in die Kapitalrücklage von 8 Mio. € und ein

um 4 Mio. € erhöhtes Genussrechtskapital gegenüber. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter haben sich infolge zuzurechnender Verluste um 12 Mio. € verringert.

Die Rückstellungen für Pensionen sind, nach Vermögensverrechnung in Höhe von 70 Mio. € (Vorjahr: 66 Mio. €), um 16 Mio. €, d.h. 14%, gestiegen. Es besteht keine nach Art. 67 Abs. 2 EGHGB anzugebende Unterdeckung. Ebenso angestiegen sind auch die sonstigen Rückstellungen, und zwar um 10% auf 359 Mio. €. Der Anstieg um 32 Mio. € beruht im Wesentlichen auf erneut höheren erfolgsabhängigen Vergütungen und auf ausstehenden Rechnungen.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen haben sich um 3 Mio. € auf 35 Mio. € erhöht. Die sonstigen Verbindlichkeiten sind um 36 Mio. € auf 209 Mio. € gestiegen. Dabei haben sich die Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern, d.h. Deloitte-Partnern, um 11 Mio. € und die Verbindlichkeiten aus Steuern um 24 Mio. € erhöht, während die übrigen Verbindlichkeiten sich in der Höhe nicht wesentlich verändert haben. Die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr belaufen sich auf insgesamt 35 Mio. € nach ebenfalls 35 Mio. € im Vorjahr.

Die Finanzierungsstruktur ist mit 28% (Vorjahr: 31%) grundsätzlich mittel- bis langfristig zur Verfügung stehenden Passiva (Eigenkapital zzgl. Pensionsrück-

stellungen sowie Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr) weiterhin solide.

Die Kapitalflussrechnung spiegelt das Geschäftsjahr 2017/2018 im Wesentlichen wie folgt wider:

Der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist mit 16 Mio. € wieder deutlich positiv, nachdem im Vorjahr Steuerzahlungen zu einem insgesamt negativen Cashflow in Höhe von -4 Mio. € führten. Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit hat sich durch deutlich höhere Investitionen in Sachanlagen auf -35 Mio. € verändert (Vorjahr: -23 Mio. €). Im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ergibt sich die Verminderung von 11 Mio. € im Vorjahr auf -18 Mio. € im Berichtsjahr durch die vertragsgemäß verminderte Eigenkapitalzuführung durch andere Gesellschafter. Insgesamt hat sich der Finanzmittelfonds durch diese Effekte um 37 Mio. € vermindert.

Ertragslage

Infolge des Wachstums in allen Geschäftsbereichen hat die Deloitte-Gruppe im Geschäftsjahr 2017/2018 um 18% auf 1.465 Mio. € gestiegene Umsatzerlöse erzielt. Die Gesamtleistung (d.h. Umsatzerlöse zzgl. Bestandsveränderungen aus erbrachten, aber noch nicht abgerechneten Leistungen) erhöhte sich um 9% auf insgesamt 1.454 Mio. €. Hinsichtlich der Entwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche verweisen wir auf die obigen Ausführungen.

Der Anstieg des Personalaufwands um 75 Mio. € auf 1.146 Mio. € im Geschäftsjahr 2017/2018 spiegelt zum einen unseren Personalanstieg wider: Wir haben im Jahresdurchschnitt mit 7.391 Mitarbeitern rund 13% mehr Fach- und Verwaltungsmitarbeiter beschäftigt als im Vorjahr. Demgegenüber sind die im Personalaufwand mit ausgewiesenen Honorare um rund 15% zurückgegangen.

Der Anstieg der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen um 2 Mio. € korrespondiert mit den planmäßig erhöhten Investitionen in das Anlagevermögen, insbesondere in Software, Mietereinbauten sowie Büro- und IT-Ausstattung. Im Berichtsjahr waren, wie im Vorjahr, keine außerplanmäßigen Abschreibungen zu verzeichnen.

Innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind erneut vor allem Reisekosten und andere mitarbeiterbezogene Aufwendungen weiter gestiegen. Hingegen ist der vorjährige Sondereffekt der vollständigen Nachdotierung der BilMoG-bedingten Unterdeckung bei den Pensionsrückstellungen (9 Mio. €) im Geschäftsjahr entfallen.

Beim Finanzergebnis von -30 Mio. € (Vorjahr: -26 Mio. €) wirken sich insbesondere die auch infolge des weiteren Zinsrückgangs um rund 5 Mio. € höheren Aufwendungen aus der Aufzinsung von Pensions- und anderen Personalrückstellungen aus.

Der Anstieg der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag auf 18 Mio. € (Vorjahr: 12 Mio. €) begründet sich in den positiven Ergebnissen einbezogener Gruppen-gesellschaften.

Im Gruppenabschluss weisen wir nach dem leicht positiven Ergebnis des Vorjahres einen Jahresfehlbetrag von 12 Mio. € aus. Dies spiegelt die unverändert hohen aufwandswirk-samen Investitionen in den nachhaltigen Ausbau unseres Consulting-Geschäfts wider. Im Vergleich zur Planung konnten wir damit das Umsatzziel übertreffen; das geplante operative Ergebnis (EBIT) konnte aufgrund von Risikovorsorgen für Projekte nicht erreicht werden.

5. Mitarbeiter

Die hohe Wachstumsdynamik spiegelt sich in unserer Mitarbeiterzahl wider. Zum Stichtag 31. Mai 2018 waren insgesamt 7.902 Mitarbeiter bei Deloitte tätig. Damit haben wir im Stichtagsvergleich 975 neue Arbeitsplätze geschaffen. Im Jahresdurch-schnitt nahm die Mitarbeiterzahl von 6.566 auf 7.391 (+13%) zu.

6. Risiko- und Chancenbericht-
erstattung

Die Deloitte-Gruppe ist mit ihrer multidis-ziplinären Ausrichtung auf Prüfung und Beratung verschiedensten Risiken ausge-setzt, namentlich branchenspezifischen

Regulierungs- und operativen Risiken, aber auch Risiken finanzieller Art. Umgekehrt stehen diesen Risiken Chancenpotenziale gegenüber, die zu nutzen unser Ziel ist.

Risikomanagement

Der Wahrung der exzellenten Reputation von Deloitte, der Beachtung der einschlä-gigen gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben sowie der Sicherstellung einer bestmöglichen internen Risikotransparenz dient unser umfassendes Risikomanage-ment- und Qualitätssicherungssystem. Es ist in die internationale Struktur der DTTL-Organisation zum Reputations-, Risiko- und Qualitätsmanagement eingebunden. Damit berücksichtigen wir im Zusammen-hang mit dem Anbieten und Erbringen unserer Dienstleistungen alle Qualitäts-anforderungen, die uns von rechtlicher Seite wie auch aus dem internationalen DTTL-Netzwerk heraus vorgegeben werden. Die Erfüllung höchster Standards korrespondiert mit unserem Ziel, für unsere nationalen und internationalen Kunden stets Dienstleistungen von höchster Qualität zu erbringen.

Zentrales Element unseres Risikomanage-ments sind die von uns installierten Systeme zur frühzeitigen Identifizierung sowie zur Vermeidung, Minimierung und Bekämpfung operativer Risiken. Dazu gehört unter anderem die der Annahme neuer Aufträge vor sowie bei der Annahme und Durchfüh-rung von Folgeaufträgen zwischengeschaltete

Risikoanalyse. Sich über mehrere Jahre erstreckende Beratungsaufträge erfahren parallel eine fortlaufende Risikoüberwa-chung. Ein wichtiger Bestandteil davon ist die Überprüfung auf mögliche Interessenkon-flikte und die Identifizierung von Maßnahmen zur Wahrung unserer beruflichen Unab-hängigkeit. Die Sicherung unserer hohen Qualitätsstandards für all unsere Prüfungs- und Beratungsleistungen bei gleichzeitig strenger Beachtung der gesetzlichen Vor-schriften und berufsrechtlichen Regelungen ist Gegenstand unseres internen Qualitäts-sicherungssystems. Es umfasst die Grund-sätze und Maßnahmen für die Praxisorganisa-tion und für die Annahme und Durchführung von Aufträgen. Hinzu tritt flankierend die regelmäßige Überprüfung unserer qualitäts-sichernden Maßnahmen durch interne Qualitätskontrollen, die von Partnern aus jeweils anderen Niederlassungen und/ oder aus anderen Mitgliedsunternehmen unserer internationalen Organisation durchgeführt werden.

Insbesondere mit Blick auf die Durchführung von Abschlussprüfungen gewinnen wir zusätzliches Vertrauen in die Funktionsfähig-keit und Verlässlichkeit unseres Qualitäts-sicherungssystems durch die gesetzlich vor-gesehenen externen Überprüfungen: die jährlichen anlassunabhängigen Sonderunter-suchungen, die nach der Neuordnung der Berufsaufsicht im Jahr 2016 durch die beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkon-trolle angesiedelte Abschlussprüferaufsichts-

stelle (APAS) durchgeführt werden, sowie die auf Grundlage einer Risikoanalyse mindes-tens alle sechs Jahre stattfindenden externen Qualitätskontrollen nach § 57a WPO (auch als Peer Review bezeichnet). Die im Zuge dieser Überprüfungen getroffenen Feststellungen und unterbreiteten Empfehlungen nutzen wir dazu, unser internes Qualitätssicherungs-system laufend weiterzuentwickeln und zu verbessern.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und den hohen, zum Teil noch gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz einer-seits sowie der Zunahme von Cyberangriffs-versuchen andererseits gewinnen die sichere Übertragung, Speicherung, Verar-beitung und Bereitstellung von personen-bezogenen Daten und vertraulichen Infor-mationen für unsere Geschäftstätigkeit und unsere Kunden weiterhin an Bedeutung. Im Rahmen unseres Risikomanagements begegnen wir den diesbezüglich steigenden regulatorischen, technischen und kunden-seitigen Anforderungen an unsere Informa-tionssicherheit mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Informationssi-cherheitsmanagementsystems, das nach international anerkannten Standards (ISO/ IEC 27001:2013) zertifiziert ist.

Aus unserem Risiko- und Qualitätsbewusstsein ergeben sich naturgemäß auch Wachstums-chancen, da wir sowohl bestehenden als auch potenziellen Kunden gegenüber auf die daraus resultierende Qualität unserer Arbeit

ausdrücklich hinweisen können. Qualität ist und bleibt für uns ein zentraler und sich, jedenfalls langfristig, amortisierender Wett-bewerbsaspekt.

Geschäftsrisiken

Das traditionell größte Geschäftsrisiko bilden durch unsere berufliche Tätigkeit tatsäch-lich oder vermeintlich verursachte Schäden, die insbesondere Reputationsverlust, Schadensersatzansprüche und Auftrags-verluste nach sich ziehen können. Zu deren Vermeidung, zumindest aber Mini-mierung dienen unser Risikomanagement sowie unsere integrierte Qualitätssicherung. Den verbleibenden finanziellen Risiken, speziell solchen aus Schadensersatzan-sprüchen, begegnen wir durch einen entsprechenden Versicherungsschutz, den wir angepasst an den Umfang unserer Geschäftstätigkeit und die Größe unserer Gruppe in angemessenem Umfang abschließen. Jedoch gibt es im nationalen wie internationalen Prüfungs- und Beratungsgeschäft auch Haftungsrisiken, die sich weder ausschließen noch versi-chern lassen. In Einzelfällen kann diesen finanziellen Risiken sowie bestimmten Reputationsrisiken nur durch die Nichtan-nahme von Aufträgen begegnet werden.

Marktrisiken

Weitere Risiken liegen im Verfehlen von Akquisitionen- bzw. Wachstumszielen bzw. resultieren aus nicht geplanten Auf-tragsverlusten. Solchen Risiken wirken

wir insbesondere durch unsere oben dargestellten Innovationen, eine laufende Weiterentwicklung unseres Dienstleistungs-angebots sowie ein entsprechendes internes Controlling entgegen.

Die Risikolage für die zukünftige Entwicklung der Deloitte-Gruppe ist unter gesamt-wirtschaftlichen Aspekten insgesamt stabil. Risiken liegen in etwaigen konjunkturellen Rückschlägen, denen wir und unsere Kunden angesichts der Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem bevorstehenden Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union und der durch die Einführung von und die Androhung weiterer Handelsbarrieren möglichen Destabilisie-rung des Welthandels ausgesetzt sind. Gleich-wohl sind wir gut darauf vorbereitet, unse-ren Kunden bei den dadurch zu erwartenden Veränderungen umfassend beratend zur Seite stehen zu können.

Regulatorische Risiken

Während wir marktseitig unverändert in einem intensiven Wettbewerb um Prüfungs- und Beratungsaufträge stehen, wird die Risikolage für die zukünftige Entwicklung von Deloitte auch durch das regulatorische Umfeld beeinflusst. Regulatorische Diskus-sionen in nationalen Märkten, auf denen Mitgliedsunternehmen von DTTL tätig sind, unterziehen wir genauer Beobachtung und Analyse möglicher Entwicklungen.

Erhebliche Auswirkungen auf den Prüfungsmarkt und unser Geschäft ergeben sich aus den seit dem 17. Juni 2016 unmittelbar geltenden Vorschriften der EU-Verordnung Nr. 537/2014 und den in diesem Zusammenhang bewirkten Gesetzesänderungen, insbesondere im HGB und AktG. Die dadurch für Unternehmen von öffentlichem Interesse verpflichtend eingeführte Rotation des Abschlussprüfers vollzieht sich im Rahmen von Übergangsregelungen sukzessive bei vielen dieser überwiegend kapitalmarkt-orientierten Unternehmen, jedoch bis spätestens für die Abschlussprüfung von in 2021 oder 2024 endenden Geschäftsjahren.

Aufgrund der dadurch steigenden Ausschreibungsaktivitäten der betroffenen Unternehmen rechnen wir im deutschen Markt für Deloitte mittelfristig mit einem deutlichen Zuwachs in der Abschlussprüfung bei Unternehmen von öffentlichem Interesse. Die ebenfalls durch die EU-Verordnung eingeführte Beschränkung der Möglichkeiten zur Erbringung von Nichtprüfungsleistungen bei Prüfungskunden von öffentlichem Interesse bietet uns gleichzeitig die Chance auf mittel- bis langfristig positive Effekte für die anderen Geschäftsbereiche. Unsere Strategie berücksichtigt die diesbezüglich möglichen Auswirkungen, die wir unter anderem mit entsprechenden Marktprogrammen begleiten und für uns nutzen wollen.

Bei der Steuerberatung unterliegen wir unverändert einem Preiswettbewerb, vor allem in der klassischen Compliance-Betreuung, und einem zunehmend

verstärkten Wettbewerb durch Rechtsanwaltsgesellschaften. Ersterem begegnen wir durch den fokussierten Einsatz neuer Technologien. Mit der Technologisierung ändern sich zunehmend auch die Anforderungen an die Steuerberatung und deren Inhalte. Hierauf stellen wir uns durch Nutzung unseres multidisziplinären Know-hows bei der Digitalisierung im Steuerumfeld und mit der Entwicklung neuer Tools ein. Dem verstärkten Wettbewerb durch Rechtsanwaltsgesellschaften wirken wir durch den weiteren Ausbau von Deloitte Legal und dessen Verzahnung mit der Steuerberatung entgegen.

Auf internationaler und nationaler Ebene verfolgen wir die weitere Entwicklung der OECD-Initiative gegen Gewinnkürzungen und Gewinnverlagerungen von multinational tätigen Unternehmen („Base Erosion and Profit Shifting“ – BEPS) sowie die weiterhin weltweit geführte Debatte zum Thema Steuergerechtigkeit im Zusammenhang mit unterschiedlichen Besteuerungs- und besonderen Steueranreizsystemen einzelner Staaten. Ferner ist seit dem 25. Juni 2018 die Richtlinie der Europäischen Union zur Anzeigepflicht grenzüberschreitender Steuer-gestaltungsmodelle durch Finanzintermediäre in Kraft, bei deren Umsetzung in deutsches Recht auch eine Anzeigepflicht für nationale Steuergestaltungen zu erwarten ist. Auf unser Beratungsgeschäft hat sich dies bereits ausgewirkt, da die Umsetzung der Richtlinie zusätzlich eine nachträgliche Meldepflicht von grenz-

überschreitenden Steuergestaltungen vorsieht, mit denen seit dem 25. Juni 2018 begonnen wurde. Je nach der gesamt-politischen Entwicklung – vor allem in der Europäischen Union – sehen wir das latente Risiko mittelfristig noch stärkerer regulatorischer Eingriffe in das Geschäftsfeld Steuerberatung. Andererseits nutzen wir die Chancen, die sich infolge von BEPS insbesondere im Bereich Verrechnungspreise für uns ergeben.

Sowohl die fortschreitende Regulierungsdichte als auch die wachsenden technologischen Herausforderungen bieten weiterhin zunehmende Marktchancen für die Deloitte-Gruppe. Wachstumschancen ergeben sich hier vor allem im Bereich Risk Advisory mit einer zunehmend starken Nachfrage nach Cyber Services und hochwertiger Risikoberatung.

Entsprechend große Wachstumschancen sehen wir unverändert bei der Management- und Technologieberatung durch Consulting, hier insbesondere in den Bereichen Digitalisierung, Cloud Services und Modernisierung der ERP-Systeme. Diese Wachstumsbereiche betreffen nicht nur Großunternehmen, sondern zunehmend auch den international agierenden deutschen Mittelstand – einen Kundenkreis, auf den wir uns unverändert fokussieren.

Um die von uns identifizierten Chancen zu nutzen, haben wir erneut hohe Investitionen vorgesehen, um unser Consulting-Geschäft in Zusammenarbeit mit der

Consultingeinheit der US-amerikanischen Mitgliedsfirma von DTTL weiter auszubauen. Wir legen dabei Schwerpunkte auf den Aufbau von Kapazitäten und den Ausbau unserer Expertise in den obigen Bereichen sowie auf Investitionen in unsere Delivery Center und Studios. Mit Investitionen in Themen wie Agentur-Services, Neuroscience Institute oder die Digital Factory runden wir unsere Dienstleistungen ab. Chancen sehen wir insbesondere auch in der Breite unseres Serviceportfolios, mit dem wir unsere Kunden bei den aktuellen Themen von der strategischen Konzeption bis zum laufenden Betrieb unterstützen.

Risiken im Personalbereich

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der immer noch zunehmenden Regulierungsdichte, gerade im Bereich der Wirtschaftsprüfung und zunehmend in der Steuerberatung, stellen die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter und deren langfristige Bindung an Deloitte zur Sicherung unserer fachlichen Kompetenz und Qualität weiterhin eine große Herausforderung dar. Dieser Herausforderung begegnen wir mit unserer gezielten Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie der fachlichen und persönlichen Förderung unserer Mitarbeiter. Ausreichend Talente für die anspruchsvollen beruflichen Aufgaben, die unsere Geschäftsbereiche bieten, zu begeistern, zu gewinnen und zu halten, ist unabdingbare Voraussetzung für die nachhaltige Sicherstellung der hohen

Leistungsqualität von Deloitte und für unser weiterhin dynamisches Wachstum.

Risiken im Finanzbereich

Im Zusammenhang mit unserer Tätigkeit sind wir naturgemäß auch Zins-, Ausfall- sowie Währungsrisiken ausgesetzt. Für die bestehenden Pensionsverpflichtungen ist davon auszugehen, dass der für die Bewertung anzuwendende Abzinsungszinssatz weiter sinken wird und sich daraus in Folgejahren entsprechend höhere Aufwendungen ergeben. Das Deckungsvermögen für die Pensionszusagen und vergleichbare Verpflichtungen besteht im Wesentlichen in Anteilen an Publikumsfonds, die entsprechend der Anlagestrategie nach den Kriterien Kapitalerhaltung und geringes Risikoprofil ausgewählt werden.

Unsere Liquidität wird zentral genau gesteuert und freie Mittel werden bei Kreditinstituten angelegt. Bei allen Finanztransaktionen legen wir höchsten Wert auf die Bonität der Kontrahenten bzw. der Wertpapieremittenten. Bei Kreditinstituten überzeugen wir uns von deren Zugehörigkeit zu den deutschen Einlagensicherungssystemen sowie von der Zulässigkeit der Geschäftsbeziehungen nach den Vorschriften zur beruflichen Unabhängigkeit.

Währungsrisiken werden von uns weitgehend vermieden, indem der weit überwiegende Teil unserer Leistungen in Euro abgerechnet wird. Zahlungsverpflichtungen in US-Dollar als der wesentlichen Fremdwährung ergeben

sich überwiegend gegenüber Gesellschaften im DTTL-Netzwerk. Hier nutzen wir ein aktives Devisenmanagement und sichern Bestände in US-Dollar erforderlichenfalls ab.

Ausfallrisiken bestehen grundsätzlich in Bezug auf die von uns gehaltenen Finanzinstrumente und im Zusammenhang mit Leistungsforderungen. Diese überwachen wir laufend und nutzen gegebenenfalls Bürgschaften, Ausfallversicherungen und Ähnliches zur Absicherung. Die Risiken aus Zahlungsstromschwankungen werden aufgrund der Art der Finanzinstrumente als gering eingestuft.

Aus diesem risikoaversen Verhalten in Bezug auf finanzielle Risiken resultiert im Gegenzug der bewusste Verzicht auf eine (i.W. spekulative) Nutzung von Chancen in diesem Bereich.

Zusammenfassende Darstellung

Insgesamt bedarf die Geschäfts- und Risikolage von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften wegen der Haftungs- und Regulierungsrisiken sowie aufgrund des unverändert starken Wettbewerbs zwar weiterhin einer intensiven laufenden Beobachtung. Kritische oder gar bestandsgefährdende Risiken für die Deloitte-Gruppe oder einzelne Gruppengesellschaften sind allerdings zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht erkennbar.

7. Prognosebericht

Als Unternehmen mit einem globalen Netzwerk wirken sich internationale wie nationale wirtschaftliche Entwicklungen auf unser Geschäft aus. Den Risiken stehen Marktchancen gegenüber, die wir für Wachstum in allen Geschäftsbereichen ergreifen wollen. Unser multidisziplinäres Geschäftsmodell und unsere strategische Ausrichtung ermöglichen uns Investitionen in Wachstumsfelder, innovative Lösungen und Technologien.

Weltwirtschaft weiter im Aufschwung
Die Weltwirtschaft entwickelt sich weiterhin robust und wird 2018 voraussichtlich ein ähnliches Wachstum wie im Vorjahr (+3,3%) erreichen. Für 2019 wird eine leichte Abschwächung der Dynamik auf 3,1% erwartet. Der globale Handel wird im Verlauf des Jahres 2018 mit einem geschätzten Realwachstum von 4,7% noch einmal leicht zulegen – nach 4,6% im Jahr 2017. Erst für 2019 wird eine Verlangsamung des globalen Handelswachstums auf 4,1% erwartet.¹¹

Geopolitische Entwicklungen als größte Risiken
Laut dem Deloitte CFO Survey zählen für deutsche Finanzvorstände neben dem drohenden Fachkräftemangel vor allem geopolitische Risiken zu den größten Bedrohungen für ihre Unternehmen. Dabei fürchten die Firmen vor allem die Auswirkungen eines wachsenden Protektionismus und einer möglichen neuen Eurokrise.¹² In der Tat ist die inter-

ationale Handelsordnung durch protektionistische Tendenzen bedroht. Seit Juni 2018 erheben die USA Zölle in Höhe von 25% auf Stahl- und 10% auf Aluminiumimporte aus der EU und einigen anderen Ländern sowie Zölle auf chinesische Waren in Höhe von circa 50 Mrd. USD. Der Handelskonflikt kann sich in zwei Richtungen verschärfen: Zum einen prüfen die USA höhere Zölle auf Autos und Autoteile, was die deutsche Automobilwirtschaft stark betreffen würde. Zum anderen könnte es eine Eskalationsspirale im Handelskonflikt zwischen den USA und China geben, was auch mittelbare Folgen für die deutsche Volkswirtschaft haben könnte.

Die im Sommer 2017 begonnenen Brexit-Verhandlungen zwischen der Europäischen Union und dem Vereinigten Königreich sind ebenfalls weiterhin ein Risikofaktor. Es ist nach wie vor offen, wie die künftigen Beziehungen mit dem dritt wichtigsten Exportmarkt für deutsche Unternehmen aussehen werden. Ein harter Brexit ohne Abkommen bleibt eine realistische Möglichkeit.

Binnenwirtschaft treibt deutsche Konjunktur an
Ohne das Eintreten dieser Risiken dürfte sich der Aufschwung in Deutschland fortsetzen. Für das gesamte Jahr 2018 prognostiziert das ifo Institut ein Wachstum von 1,8%.¹³ Auch 2019 bleibt die wirtschaftliche Entwicklung im Aufwind: Mit ebenfalls 1,8% wird erwartet, dass die stabile Konjunktur in Deutschland anhält. Entscheidender Treiber dürfte

erneut die Binnenwirtschaft sein. Der positive Verlauf am Arbeitsmarkt wird voraussichtlich andauern, sodass die privaten Konsumausgaben weiterhin steigen werden. Das Investitionsverhalten der Unternehmen dürfte sich stabil entwickeln ebenso wie die Exporte, die sich nach dem Einbruch im ersten Quartal wieder erholen. Allerdings wären die Exporte bei einem Eintritt der angesprochenen politischen Risiken am meisten betroffen.

Deloitte baut Marktposition weiter aus
Die Chancen einer stabilen Konjunktur wollen wir nutzen und werden unseren Wachstumskurs fortsetzen, sofern sich die oben dargestellten Risiken nicht materialisieren. Wir planen, eine Umsatzsteigerung um mindestens 10% bei einer zumindest gleichlaufenden Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) zu erreichen.

Unsere Marktposition wollen wir im laufenden Geschäftsjahr weiter ausbauen. Mit dem multidisziplinären Serviceportfolio unterstützen wir unsere Kunden umfassend bei der Transformation der Geschäftsmodelle – von der strategischen Ausrichtung bis zur Umsetzung. Wir gehen von einer weiterhin starken Nachfrage nach unseren Leistungen aus – vor allem nach Digital Services und Risk Advisory Services. Zusätzliche Geschäftspotenziale eröffnet uns die Abschlussprüfung von kapitalmarktorientierten Unternehmen. Diese wollen wir ergreifen und weitere Audit-Mandate gewinnen. Angesichts der

fortschreitenden Internationalisierung von Wertschöpfungsketten und Ressourcen vertiefen wir die Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedsunternehmen von DTTL. Wir bündeln noch stärker Erfahrung und Know-how und intensivieren den Austausch von Personalkapazitäten bei zunehmend grenzüberschreitender Leistungserbringung für unsere Kunden.

Deloitte soll auch in Zukunft die erste Wahl für die Top-Talente unterschiedlicher Fachrichtungen sein. Dafür investieren wir in

Angebote und technologiebasierte Lösungen zur Weiterbildung und Qualifizierung, richten unser Performance Management neu aus und fördern unsere Nachwuchskräfte auf dem Weg in Führungspositionen.

Zentral für unsere Leistungsfähigkeit ist eine effiziente Organisation. Dafür setzen wir im laufenden Geschäftsjahr die Optimierung und Digitalisierung der Geschäftsprozesse fort. Analytics, Robotik, Künstliche Intelligenz und

Cyber Security bilden die Schwerpunkte unserer Technologie-Investitionen. Die konsequente Ausrichtung auf unsere Kunden stellen wir mit der Einführung eines leistungsstarken Client-Relationship-Management-Systems sicher.

Die Entwicklung im bereits laufenden Geschäftsjahr 2018/2019 verlief bislang planmäßig. Das gilt auch für unsere Investitionen.

Düsseldorf, den 08. November 2018

Deloitte Deutschland GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Die Geschäftsführer

WP/StB Prof. Dr. Martin Plendl
(Vorsitzender | CEO)

WP/FCA Adrian Crampton
(COO)

Christopher Nürk
(Managing Partner Clients & Industries | HR)

¹¹ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2018.
¹² Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2018.
¹³ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2018.

Standorte

Berlin

Kurfürstendamm 23
10719 Berlin
Tel: +49 (0)30 25468 01

Legal:
Kurfürstendamm 23
10719 Berlin
Tel: +49 (0)30 25468 04

Dresden

Theresienstraße 29
01097 Dresden
Tel: +49 (0)351 81101 0

Düsseldorf

Schwannstraße 6
40476 Düsseldorf
Tel: +49 (0)211 8772 01

Legal:
Schwannstraße 6
40476 Düsseldorf
Tel: +49 (0)211 8772 04

Erfurt

Anger 81
99084 Erfurt
Tel: +49 (0)361 65496 0

Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
60486 Frankfurt am Main
Tel: +49 (0)69 75695 01

Legal:
Franklinstraße 46-48
60486 Frankfurt am Main
Tel: +49 (0)69 7191884 0

Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
06108 Halle (Saale)
Tel: +49 (0)345 2199 6

Hamburg

Dammtorstraße 12
20354 Hamburg
Tel: +49 (0)40 32080 0

Legal:
Dammtorstraße 12
20354 Hamburg
Tel: +49 (0)40 378538 0

Hannover

Aegidientorplatz 2 a
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 3023 0

Legal:
Aegidientorplatz 2 a
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 307559 0

Köln

Magnusstraße 11
50672 Köln
Tel: +49 (0)221 97324 0

Leipzig

Seemannstraße 8
04317 Leipzig
Tel: +49 (0)341 992 70 00

Magdeburg

Hasselbachplatz 3
39104 Magdeburg
Tel: +49 (0)391 56873 0

Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
68165 Mannheim
Tel: +49 (0)621 15901 0

München

Rosenheimer Platz 4
81669 München
Tel: +49 (0)89 29036 0

Legal:
Rosenheimer Platz 6
81669 München
Tel: +49 (0)89 29036 8901

Nürnberg

Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg
Tel: +49 (0)911 23074 0

Stuttgart

Löffelstraße 42
70597 Stuttgart
Tel: +49 (0)711 16554 01

Legal:
Löffelstraße 42
70597 Stuttgart
Tel: +49 (0)711 66962 0

Mehr über Deloitte

www.deloitte.com/de

Folgen Sie uns auf



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 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 irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

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 in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting 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 verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.

