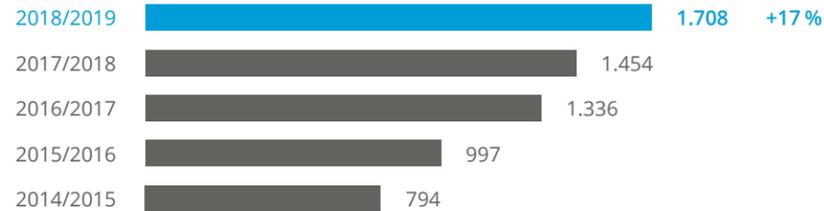


Kennzahlen

Deutschland

Leistung (in Mio. €)

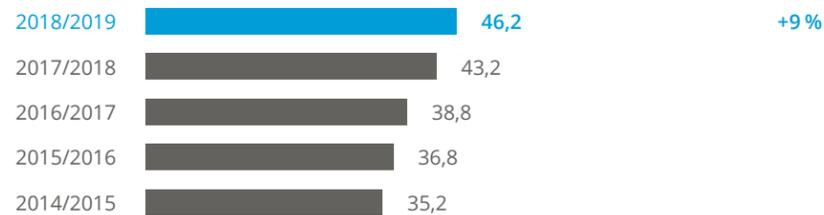


Mitarbeiter (durchschnittlich)



Weltweit

Umsatz (in Mrd. US \$)



Mitarbeiter (durchschnittlich)



Resonance

Das Digitale ist Teil unseres alltäglichen Lebens. Es macht einiges einfacher und fordert uns heraus, Dinge zu hinterfragen. Neu zu denken. Zu gestalten. Dem Gegenüber zuzuhören und im Gespräch zu bleiben. Mehr denn je geht es um Dialog – und um Resonanz.

Vorwort des CEO



Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Freunde von Deloitte,

Deloitte blickt erneut auf ein wachstumsstarkes Jahr zurück. Mit einem Anstieg der Gesamtleistung um 17 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro behaupten wir uns als das am schnellsten wachsende Prüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland. Unser Ziel, im Jahr 2024 die 1,5-Milliarden-Marke zu übertreffen, haben wir deutlich früher als geplant erreicht. Alle Businesses haben im vergangenen Geschäftsjahr die Performance zweistellig gesteigert – Wirtschaftsprüfung um 16 Prozent, Tax & Legal um 14 Prozent, Financial Advisory um 10 Prozent und Consulting um 24 Prozent. Mit 993 Millionen Euro steuern die Advisory Services (Consulting und Financial Advisory) auf die Milliarde zu. Hier hat Deloitte die führende Position im deutschen Markt übernommen.

Globale Wertschöpfungsketten, zunehmende regulatorische Anforderungen und die fortschreitende Technologisierung verlangen, unternehmerische Strategien zu überdenken. Sie eröffnen zugleich neue Mög-

lichkeiten für die Professional Services. Mit der Strategie „Deloitte 2020“ haben wir unser Unternehmen auf die Zukunft ausgerichtet. Wir bauen auf die Stärke unserer multidisziplinären Leistungs- und Umsetzungskompetenz und transformieren konsequent das Geschäftsmodell. Wir investieren in Technologie und innovative Kundenlösungen, bauen die Branchenexpertise aus und fördern unsere Talente. Mit Erfolg. Deloitte entwickelt sich zum technologiebasierten Anbieter in Prüfung und Beratung.

Innovation ist einer der wichtigsten Faktoren für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt für unsere Kunden und für Deloitte selbst. Datenbasierte Produkte und Services sind fester Bestandteil unseres Portfolios. 2018/2019 haben wir die Audit-Analytics-Plattform „Spotlight“ auf den Markt gebracht. Spotlight automatisiert die Abschlussprüfung. Die Lösung visualisiert und durchsucht den Buchungsstoff nach Auffälligkeiten und Inkonsistenzen und verbessert das faktenbasierte Risk Assessment. Ein weiteres Beispiel ist die [Deloitte Cognitive Services Platform](#). Hier führen wir Beratungsexpertise mit Technologie-Know-how zusammen. Über die Plattform erhalten Unternehmen Zugriff auf AI-as-a-Service-Anwendungen für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen. Sie können die Potenziale der Zukunftstechnologie erschließen, ohne diese von der Pike auf selbst zu entwickeln. In einem sich schnell wandelnden Marktumfeld kommt es auf die Fähigkeit an, Trends und ihre Auswirkungen auf unternehmerische Strategien zu antizipieren. Mit dem KI-basierten Tool „Gnosis“ unterstützen wir unsere Kunden bei der flexiblen Gestaltung der Strategie-

prozesse. Gnosis verarbeitet und wertet Daten in Echtzeit aus. Es liefert Erkenntnisse über Marktentwicklungen und zeigt auf, wie Unternehmen reagieren müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.

Unsere Innovationsausrichtung, Markt- und Kundenfokussierung werden honoriert. Im Ranking der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung belegen wir in den Kategorien „Digitale Transformation“ und „Managementberatung“ die Top-Position. Bestleistung bescheinigt uns außerdem die Fachzeitschrift „International Tax Review“. In der Kategorie „World's best tax transactional firm“ gehören wir zur Spitzengruppe für den deutschen Markt. Mehrfach ausgezeichnet wurde Deloitte im Rahmen der European Tax Awards 2019 – unter anderem als „European Tax Compliance & Reporting Firm of the Year“ und „European Tax Technology Firm of the Year“.

Hinter dem Unternehmenserfolg stehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im vergangenen Geschäftsjahr hat sich das Deloitte-Team auf 8.833 Kolleginnen und Kollegen vergrößert. Wir haben über 930 neue Arbeitsplätze geschaffen, in vier Jahren sind es mehr als 3.400. Bei Deloitte setzen wir auf vielfältige Kompetenzen, Erfahrungen und Hintergründe. Talente aus 99 Nationen bereichern unsere Teams. Sie kommen beispielsweise als Betriebs- und Volkswirte, Informatiker, Wirtschaftsinformatiker oder -ingenieure zu uns. Ihnen bieten wir interdisziplinäre Aufgaben, internationale Entwicklungsperspektiven und attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten unter anderem an der [Deloitte University](#).

„Innovation ist einer der wichtigsten Faktoren für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit. Das gilt für unsere Kunden und für Deloitte selbst.“

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danke ich herzlich – für ihre Leistung und für ihr Engagement. Unseren Kunden und Geschäftspartnern danke ich für das Vertrauen. Wir schauen mit Zuversicht in das Geschäftsjahr 2019/2020 und wollen auch ohne konjunkturellen Rückenwind unseren Wachstumskurs fortsetzen. Fragen zu Risikomanagement, Prozess- und Kosteneffizienz gewinnen in einem schwachen Marktumfeld an Bedeutung. Mit unserem multidisziplinären Leistungsangebot sind wir in der Lage, Unternehmen in den Bereichen Finanzierung, Reorganisation, Risiko- und Governanceberatung zu unterstützen. Zugleich helfen wir ihnen, mit neuen Geschäftsmodellen die Chancen der digitalen Transformation zu ergreifen. Weiteres Geschäftspotenzial sehen wir in der Gewinnung von neuen Audit-Mandaten.

Innovative Technologien werden in Wirtschaft und Gesellschaft Positives bewirken. Ihr Einsatz ermöglicht es, Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit zu finden – von der personalisierten Gesundheitsvorsorge bis zum Leben in nachhaltigen Städten. Doch wie können wir den Wandel vollziehen und die Menschen auf diesem Weg mitnehmen? Wir müssen zuhören, hinterfragen, nach- und vordenken und vor allem: uns austauschen. Es braucht Dialog und Resonanz, so auch das Leitmotiv des vorliegenden Jahresberichts. Wir haben mit Fachexperten, Machern und Meinungsbildnern gesprochen: Wie verändern Sprachassistenten unseren Alltag im Jahr 2030? Warum demokratisiert „AI as a Service“ die Technologie, wie schaffen KI-Modelle Freiraum für den Menschen? Und wir zeigen am Beispiel der ReDi School, wie digitale Bildung die Integrationschancen von Migranten verbessert.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Für die Geschäftsleitung

Martin Plendl
Chief Executive Officer

Inhalt

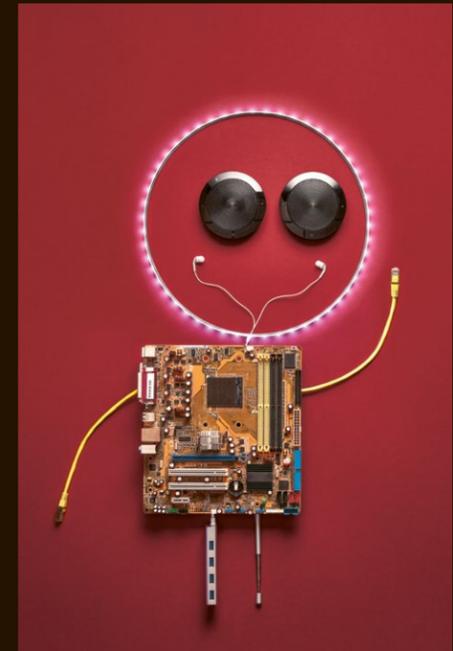
06 Der Radarschirm für Strategen

Warum Intuition trotz smarterer Technologie immer eine Rolle spielen wird und Unternehmen keine Jahrespläne mehr brauchen. Ken Marke von B3i im Interview.



06

12



Alexa, Siri & Co. ziehen in unseren Alltag ein. Wie verändert sich Voice Commerce im Jahr 2030? Vier Szenarien werfen einen Blick in die Zukunft.

12 Revolution im Handel

20 Wir und die Maschinen

Bald werden Maschinen uns nicht nur beratend zur Seite stehen, sondern selbst Entscheidungen fällen. Vier Experten über die Chancen und Grenzen von künstlicher Intelligenz.



20

„Wir demokratisieren künstliche Intelligenz“ 24

Wenn KI-Lösungen für Unternehmen so verfügbar sind wie Apps im App-Store, könnte das an der neuen Cognitive Services Platform von Deloitte liegen. Ein Gespräch über KI für jedermann.



24

An der ReDI School lernen Geflüchtete Programmiersprachen und bekommen Unterstützung beim Einstieg in den Arbeitsmarkt. Lernende und Lehrende erklären die Erfolgsformel.

30 Digitale Nomaden



30

36 Lagebericht

54 Standorte

Der Radarschirm für Strategen



Längst übernimmt künstliche Intelligenz (KI) nicht mehr nur vermeintlich simple Tätigkeiten. Das Start-up B3i testet den Einsatz KI-gestützter Zukunftsszenarien und gleicht sie mit der Unternehmensstrategie ab. Ken Marke, Chief Marketing Officer des Unternehmens, darüber, warum Intuition trotz smarterer Technologie immer eine Rolle spielen wird und Firmen keine Jahrespläne mehr brauchen.

Ken, was genau ist B3i eigentlich?

KM B3i ist ein Konsortium von Versicherungsunternehmen, das Anwendungen mit Blockchain oder, wie wir es nennen, Distributed Ledger Technology für den Versicherungsmarkt entwickelt. Wir kümmern uns darum, die Vorteile von Blockchain und KI für unsere Branche nutzbar zu machen, weil in ihrer Kombination gewaltige Chancen für den Versicherungsbereich stecken. Ein wesentlicher Teil unserer Aufgabe ist aber auch, die Geisteshaltung der Menschen zu ändern: Wie bei jeder innovativen Technologie sind viele unsicher und schauen eher auf die kurzfristigen Folgen als die langfristigen Vorteile.

Wie sind Sie dazu gekommen, künstliche Intelligenz einzusetzen?

Wir sind ein Start-up, und als wir unser Konsortium aufgestellt haben, haben wir uns nach Partnern umgeschaut. So kamen wir zu Deloitte. Zusammen haben wir zunächst einmal in Workshops die relevanten Megatrends, Unsicherheiten und Faktoren definiert, und aus diesen die strategischen Fragen abgeleitet. Welche technologische Richtung wird Blockchain



einschlagen? Wie wird sich künstliche Intelligenz in Zukunft entwickeln? Das sind die beiden entscheidenden Unwägbarkeiten, die wir identifiziert haben und deren Entwicklung wir genau verfolgen. Um diese Entwicklung einschätzen zu können, brauchen wir kontinuierlich aktuelle Informationen. Und die erhalten wir durch künstliche Intelligenz.

Stand von Anfang an fest, dass hier nur KI helfen kann?

Vor etwa fünf Jahren habe ich exakt das, was KI heute leistet, bereits selbst getan, allerdings manuell und mit menschlicher Arbeit: Das Scannen von Daten und Informationen, Trends und Indikatoren ist die Basis unserer strategischen Arbeit. Das war eine derart umfangreiche Aufgabe, dass uns für das Interpretieren der Informationen – und damit die eigentliche strategische Aufgabe – zu wenig Zeit blieb. Uns war klar, dass diese Aufgabe eine Maschine übernehmen müsste. Die entsprechende Technologie gab es damals einfach noch nicht. Als Strategie fahndet man permanent nach Trends – und entwickelt aus der Fortschreibung dieser Trends eine Vorstellung von der Zukunft. Mich fragte einmal ein Universitätsprofessor, wieso ich denn nicht 2.000, sondern lediglich 200 Trends folgen würde. Die simple Antwort: Weil wir unsere Ergebnisse heute brauchen, und nicht erst in zwei Jahren. Das wiederum bedeutet unter Umständen, dass man manche relevante Entwicklung verpasst. Ein KI-Tool schafft die Arbeit von zwei Jahren binnen zwei Minuten.

Sie haben sich für Gnosis entschieden. Wie unterstützt Sie das KI-Tool genau?

Gnosis hilft uns, die relevanten Entwicklungen am Markt, bei den Produkten, bei Verbrauchern im Auge zu behalten. Wir können diese Entwicklungen jetzt sehr viel schneller einordnen und bewerten. Und wir können uns jederzeit ein umfassendes aktuelles Bild verschaffen – vor allem von den unerwarteten Wendungen, die jederzeit eintreten und eine Strategie zunichtemachen können. Mit anderen Worten: Wir erhalten sehr viel schneller Klarheit über unsere strategischen Optionen. Das verändert auch die Planungszeiträume, in denen man unterwegs ist.

Das müssen Sie erklären.

Nun, als Start-up planen wir quasi täglich neu. In traditionelleren Unternehmen wie einem, in dem ich früher gearbeitet habe, entwickelt man zunächst einmal in einem ziemlich aufwendigen Prozess einen langfristigen Jahresplan. Während man ihn umsetzt, passiert mitunter Unvorhergesehenes – in unserem Fall zum Beispiel, dass sich die Gesetzeslage plötzlich änderte, was unseren Plan obsolet werden ließ. Weil uns diese Änderung unvorbereitet traf, beauftragte mich mein damaliger Chef, die relevanten Faktoren systematisch im Auge zu behalten. Unseren jährlichen Planungszyklus haben wir auf einen vierteljährlichen verkürzt, um zügiger auf Veränderungen reagieren zu können. All das bedeutete einen enormen Aufwand, aber auch einen gewissen Wettbewerbsvorteil für uns, weil wir schneller waren als unsere Konkurrenz, die weiterhin mit Jahresplänen arbeitete. Mit Gnosis könnte man von einem vierteljährlichen Planungsprozess auf einen täglichen umschalten, denn alle Informationen sind jederzeit an jedem Ort verfügbar.

Womit ist Gnosis zu vergleichen: Mit einer Kristallkugel? Oder eher mit einem Radargerät?

Mit einem wissenschaftlichen Werkzeug, das relevante Informationen auf sehr konsistente und zuverlässige Art zusammenträgt. Eine Kristallkugel ist wie Glücksspiel oder Raten. Gnosis hingegen steht für Substanz, da es auf identifizierten Trends basiert.

Nun beschäftigen Sie sich mit einer Technologie mit sehr speziellen Fragestellungen. Vermutlich bedeutet das, dass Sie das Analysetool ziemlich präzise trainieren müssen, damit es auch wirklich genau jene Ergebnisse liefert, die Sie brauchen.

Künstliche Intelligenz ist smart, aber immer noch sehr lernbedürftig. Eine Maschine funktioniert sehr ähnlich wie wir Menschen: Man bringt ihr bei, nach bestimmten Schlüsselbegriffen oder Kontexten zu suchen, die interessant erscheinen. Indem man sie wissen lässt, welche Ergebnisse tatsächlich relevant sind und welche nicht, wird sie im Laufe der Zeit immer besser.

Wenn Strategen auf KI setzen

„Gnosis“ kommt aus dem Altgriechischen und bedeutet Erkenntnis. Trends zu erkennen und zu monitorieren, ist die Aufgabe des gleichnamigen KI-Tools von Deloitte. Dieses nutzt Natural Language Processing, um Unternehmen durch Komplexität und Unsicherheit zu navigieren.

Gnosis verarbeitet und analysiert unstrukturierte Daten in Echtzeit. Zusammen mit der Szenario-Technik hilft es Strategen, Marketingexperten oder Produktmanagern, Entwicklungen auf dem Markt zu verfolgen und sich schneller auf Veränderungen einzustellen.

KI ist ein bisschen wie ein Kind: Am Anfang muss man es auf den Weg bringen, dann nutzt es mehr und mehr seine erlernten Fähigkeiten, um kontinuierlich besser zu werden. Im Laufe der Zeit wächst Ihr Vertrauen in die Maschine und Sie können sich immer mehr auf sie verlassen.

Können Sie das heute vollumfänglich tun?

Wir werden immer noch weiter finetunen müssen, weil keine Maschine hundertprozentig menschliche Eigenschaften nachahmen kann. Es wird immer ein Rest bleiben, den man ihr wird beibringen müssen.

Was sind einige der Schlüsselbegriffe und Interessensfelder, die Sie bei B3i monitorieren?

Wir setzen auf Blockchain-Technologie in einem noch unerforschten Feld, nämlich jenem der Versicherungsprodukte. Heute ist es noch sehr schwer zu sagen, in welche Richtung sich dieses Feld entwickeln wird. Für uns ist es daher enorm wichtig, den Fortschritt der Technologie, die Aktionen anderer Player in diesem Bereich und die

Strategien potenzieller Mitbewerber konstant im Auge zu behalten. Wir sind in einer ähnlichen Situation wie die Videobranche in ihren frühen Jahren, als sich zwischen Betamax, VHS und anderen Plattformen die Spreu vom Weizen trennte. Wir versuchen heute, bereits frühzeitig den Pfad auszumachen, den unsere noch junge Branche einschlagen wird – weil diese Richtung wiederum sehr entscheidend dafür sein wird, was wir sinnvollerweise unternehmen. Wenn wir dafür eine Kristallkugel hätten, wärs natürlich großartig. Haben wir aber nicht. Dafür kommt Gnosis ins Spiel.

Die Einschätzung, welche Richtung einzuschlagen ist, könnte auch der Mensch treffen.

Sie denken an so etwas wie Intuition? Natürlich hat sie uns in der Vergangenheit enorme Dienste erwiesen. Allerdings waren vor 20, 30 Jahren das Leben und die Art, wie wir Versicherungen konzipiert und verkauft haben, sehr viel einfacher als heute. Heute verändern unsere Kunden ihr Verhalten sehr viel schneller, die Technologien wandeln sich mit exponentieller Geschwindigkeit und die Komplexität, in der diese Elemente miteinander agieren, steigt. All das zusammen macht unser Leben weniger überschaubar. Und es wird sehr viel schwieriger, sich auf das reine Bauchgefühl zu verlassen. Gleichwohl glaube ich, dass Intuition bei der Analyse und Bewertung dieser Faktoren immer eine gewisse Rolle spielen wird.

Mit B3i sind Sie in einer sehr frühen Phase in das Projekt „Gnosis“ eingestiegen. Was hat Sie bewogen, dieses Risiko einzugehen?

Nun, ich sah und sehe es überhaupt nicht als Risiko. Ich genieße es, neue Dinge auszuprobieren und nach Wegen zu suchen, wie wir uns weiterentwickeln können. Ich war deshalb begeistert von der Chance, mit Deloitte daran zu arbeiten, zumal uns keine klassische Berater-Kunde-Beziehung, sondern eine echte Partnerschaft verbindet.

Eine der faszinierendsten Facetten von Gnosis ist die Echtzeit-Visualisierung verschiedener Szenarien auf einem sehr übersichtlichen Dashboard. Warum? In

unserer Branche vollziehen sich Veränderungen nicht binnen Sekunden, sondern eher im Laufe von Wochen oder Monaten, sodass wir eigentlich kein Monitoring im Echtzeit-Modus bräuchten. Aber: Die kontinuierliche Datenanalyse in Echtzeit bedeutet, dass wir zu jedem beliebigen Zeitpunkt eine absolut aktuelle Übersicht aller relevanten Treiber erhalten. Das ist großartig. Nehmen wir an, unser Vorstand fordert eine aktuelle Marktanalyse an. Früher hätte uns das zwei Wochen harter Arbeit abverlangt. Heute brauchen wir zwei Minuten.

Wie genau kann man sich das vorstellen?

Gnosis sammelt permanent Informationen zu den Parametern, die wir der Maschine als relevant genannt haben – jederzeit, rund um die Uhr, auch in dieser Sekunde, in der wir hier sprechen. Die gesammelten Informationen werden in Grafiken und Entwicklungslinien übertragen. Sobald wir in einer dieser Grafiken den Ausschlag einer Kurve sehen, wissen wir, dass etwas geschehen ist: Es könnte zum Beispiel bedeuten, dass irgendeine chinesische Firma gerade eine neue Blockchain-Plattform gestartet hat. Interessant für uns wird es aber, wenn wir eine Reihe von Ausschlägen bemerken und die Entwicklungslinie sich nach oben oder unten bewegt. Ein Unwetter allein ist noch kein Indiz für den Klimawandel. Eine Häufung von Stürmen aber sehr wohl.

„Ein Stratege liest nicht einfach die Zeitung, sondern fahndet nach speziellen Informationen, notiert Außergewöhnliches und beginnt, daraus ein Bild der Zukunft zu formen. Je umfassender und präziser die Informationen sind, umso zutreffender wird das Szenario sein.“

Können Sie etwas über die Erkenntnisse sagen, die Sie bereits gewonnen haben?

Wir haben erwartet, dass die Zahl der Blockchain-Plattformen eher ab- denn zunehmen wird und KI zunehmend ausgefeilter wird. Beides hat uns Gnosis bestätigt. Aber all das kann sich jederzeit ändern – zum Beispiel, weil neue Player ins Blockchain-Business einsteigen, weil die Öffentlichkeit oder der Gesetzgeber ihre Haltung gegenüber KI überdenken. All diese Unsicherheiten behält Gnosis für uns im Blick und liefert frühzeitig entsprechende Indikatoren. Das schafft einen enormen Wert.

Als Stratege sind Sie es gewohnt, die Zukunft mit möglichen Szenarien zu beschreiben. Welches Szenario aber wann eintreten wird, bleibt unsicher – und damit auch die Frage, wo man investieren sollte.

Als Stratege geht man ähnlich vor wie ein Archäologe. Dieser beginnt ja nicht irgendwo zu graben, sondern verschafft sich anhand von Luftbildern einen Eindruck, wo seine Grabungen am erfolgversprechendsten sein könnten. Ein Stratege liest nicht einfach die Zeitung, sondern fahndet nach speziellen Informationen, notiert Außergewöhnliches und beginnt, aus all diesen Daten und Hinweisen ein Bild der Zukunft zu formen. Weder der Archäologe noch der Stratege wissen, ob ihr Bild absolut akkurat ist. Klar ist aber: Je umfassender

und präziser die Informationen sind, die ihnen zur Verfügung stehen, umso zutreffender wird ihr Szenario sein.

In welchen Branchen sehen Sie Einsatzfelder für Gnosis?

Dieses Werkzeug wird für Strategen in allen Branchen enorm wertvoll sein. Genauso aber für Produktentwickler, die wissen wollen, was ihre Konkurrenz tut und wo die Trendlinien verlaufen. Gleiches gilt für Marketingverantwortliche, die die Veränderungen des Konsumentenverhaltens im Blick behalten müssen. Und jeder von uns weiß, wie schnell sich dieses heute ändert.

Was bedeutet der Einsatz von KI für das Beraterbusiness?

KI wird nahezu jedes Geschäftsmodell verändern. Sie wird die Beratung effizienter und schneller machen sowie die Qualität der Empfehlungen steigern. Andererseits ist Consulting ein People-Business, in dem es auch auf die zwischenmenschliche Chemie ankommt. Und die kann keine Maschine nachahmen.

Ist das positiv oder negativ? Unsere „Chemie“ steht uns und einer möglicherweise besseren Lösung ja mitunter im Wege.

Wohl wahr, das kann in beide Richtungen ausschlagen. Fest steht, dass Maschinen keine Empathie entwickeln können, und Empathie ist mitunter sehr wichtig. Vor Kurzem haben wir im Norden Englands schwere Stürme und Überschwemmungen erlebt, das heißt: In diesen Stunden rufen bei den Versicherungsgesellschaften vermutlich viele verzweifelte Immobilienbesitzer an, deren Häuser unter Wasser stehen. Mit wem, glauben Sie, würde ein solcher Kunde lieber telefonieren: Einer Maschine, die vorge-

fertigte Antworten gibt, oder einem Versicherungsmitarbeiter, der zunächst einmal fragt, ob die Familie in Sicherheit ist und wie man helfen könne? Eine Maschine kann das nicht.

Wenn wir an die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine denken, wo geht die Reise hin?

Noch unterstützt uns KI bei der Sammlung und Aufbereitung von Daten. Je reifer sie wird, umso mehr wird sie uns aber auch bei ihrer Interpretation zur Seite stehen kön-

nen, indem sie uns Schlussfolgerungen und logische Handlungsoptionen vorschlägt – darunter auch solche, die wir möglicherweise gar nicht im Blick hätten. Die Entscheidung wird immer bei uns bleiben, aber die verschiedenen Optionen wird sie uns wie ein weiser Ratgeber vorschlagen.

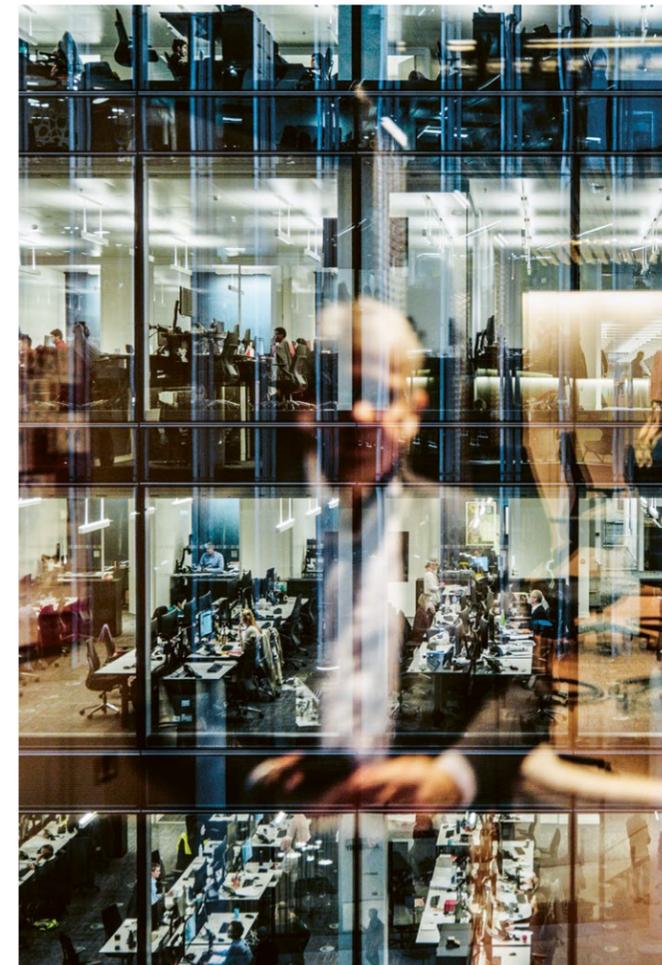
Sie blicken auf mehr als 35 Jahre Erfahrung in der Versicherungsbranche zurück. Wenn Sie mal 35 Jahre in die Zukunft schauen: Welche Rolle wird KI dann spielen?

Die meisten beruflichen Tätigkeiten, die wir heute kennen, wird KI übernommen haben – sei es in der Medizin, Logistik, Landwirtschaft oder im Handel. Die meisten Jobs werden in 35 Jahren also überflüssig sein – genau wie heute viele der Jobs, die vor 35 Jahren noch alltäglich waren, nicht mehr existieren. Ein Landwirt, der seine Kühe melken will, beschäftigt heute keinen Melker mehr, sondern einen Ingenieur, der die Software seiner Melkmaschine steuert.

Genauso, wie viele Jobs verloren gehen, werden andere neu entstehen. Was meine Branche betrifft, glaube ich, dass in 35 Jahren niemand mehr eine Versicherung abschließen muss – ganz einfach, weil Versicherungen bereits in Produkte integriert sein werden oder eine Alexa das Ganze für uns automatisch übernimmt. Natürlich wird es immer Versicherungen geben, genauso, wie es immer Risiken geben wird. Aber das ist nur meine Meinung, schließlich sprechen wir über eine Zeitspanne von 35 Jahren und gewaltige technologische Fortschritte. Ich würde mich sehr freuen, wenn wir uns in 35 Jahren träfen und diskutierten, was von alldem Realität geworden ist und was nicht. Möglicherweise treffen sich dann ja unsere Avatare, um das Ganze durchzusprechen.



Auf unserer [Website](#) finden Sie das Interview in voller Länge auch zum Hören.



Revolution im Handel – Die Zukunft gehört Voice Commerce

Immer mehr Unternehmen bekommen eine „Stimme“ – Sprachassistenten werden unseren Alltag verändern und vereinfachen. Das [Deloitte Center for the Long View](#) wirft einen Blick in das Jahr 2030: Vier unterschiedliche Szenarien beschreiben die Zukunft.

Szenario

#1

Im Szenario „Das neue Internet“ verschmilzt Sprachassistentenz mit anderen Technologien zu einer Plattform. Dank offener Schnittstellen ist sie für jedermann zugänglich. Alle Geräte, vom Smart Speaker bis zum Kühlschrank, und alle Technologien – sei es Bilderkennung, Voice oder Sensorik – sind dort integriert. Wann und was wir einkaufen, ist vorhersagbarer und automatisierter.

Tech-Provider

„Als Marktplatz und Hub für Hersteller und Händler sind wir zufrieden mit dieser Entwicklung. Wir haben zwar keine ausschließliche Datenhoheit, aber wir haben das Wissen, um unser Produkt stetig zu verbessern. So können wir den Nutzen für die Kunden und damit auch unsere Marktposition ausbauen.“

Hersteller

„Wir haben eine Doppelstrategie aus Flagship Stores und Direktvertrieb entwickelt. Da unsere Marke bereits bekannt war, konnten wir die Kontaktpunkte mit den Kunden unproblematisch verlagern. So erzielen wir gute Margen und arbeiten nur noch mit wenigen großen Händlern zusammen. Das bringt Skaleneffekte. Die Marketing-Budgets setzen wir ein, um Anreize für Sprachassistenten-Anbieter zu schaffen, unsere Produkte zu bewerben.“

Händler

„Der Druck ist schon hoch. Nicht nur, was die Preise angeht. Wir müssen unsere Kunden 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche beliefern. Wir brauchen immer neue Initiativen für die Kundenbindung. Ohne künstliche Intelligenz würde da gar nichts mehr gehen. Zum Beispiel erstellt KI Warenkörbe, die den Kunden ein komfortables Einkaufen ermöglichen.“

Verbraucher

„Mein Alltag ist einfacher geworden. Der Sprachassistent ist mein digitaler Helfer. Er denkt mit und gibt mir gute Empfehlungen. Manchmal verblüfft er mich, wenn er mir Sachen vorschlägt, die ich nicht auf dem Schirm hatte. Zwar bin ich dadurch ein gläserner Kunde. Aber letztendlich entscheide immer noch ich, welches Produkt und welche Marke ich wähle.“





Szenario

#2

Das zweite Szenario führt uns ins „Zeitalter heterogener Allianzen“. Händler und Hersteller arbeiten zusammen, um ihre Unabhängigkeit gegenüber den Tech-Providern zu sichern. Innerhalb dieser strategischen Allianzen sind die Marktteilnehmer sehr kooperativ. Sie nutzen Sprachassistent-Technologien, die auf jeweils eigenen Standards beruhen. Jedoch erlauben technologische Hürden keinen aktiven Austausch über Allianzgrenzen hinweg. Voice ist damit ein isolierter Kanal, kein integriertes Konzept.

Tech-Provider

„Für die Kunden bleiben Potenziale ungenutzt. Eine nahtlose Customer Journey sieht anders aus. Genau hier liegen die entscheidenden Vorteile unserer Plattform: Wir kennen unsere Kunden, ihre Einkaufs- und Lebensgewohnheiten. So können wir Angebot und Kundenwunsch aufeinander abstimmen. Ohne Allianzen gibt es aus unserer Sicht keine ganzheitliche Lösung.“

Händler

„Die strategische Allianz mit Herstellern und anderen Händlern ist unsere Chance. Dieser Plan ist aufgegangen. Mit der Plattform bieten wir dem Verbraucher eine nahtlose Customer Journey und ein möglichst breites Produktportfolio. Wir konnten nicht nur verlorene Marktanteile zurückholen, sondern sogar Boden gutmachen gegenüber dem globalen Wettbewerb.“

Verbraucher

„Ich bin bei drei Plattformen angemeldet, weil ich Marken und Preise vergleichen will. Und weil ich nicht alles, was ich brauche, auf einer Plattform finde. Es ist umständlich, dieselbe Suche mehrmals durchzuführen und sich bei unterschiedlichen Bezahl-systemen anzumelden. Aber wenn ich nur auf einer Plattform wäre, würden für mich die Nachteile überwiegen.“

Hersteller

„Allianzen halten wir für sinnvoll. So entstehen keine Monopole. Gleichzeitig sind mit der Diversifizierung auch Risiken verbunden. Wir müssen entweder mit Glück auf die richtige Allianz setzen. Oder wir engagieren uns in mehreren Allianzen. Das birgt weniger Risiken, verursacht aber Aufwand und Kosten. Wir bündeln Services und Technologien und schaffen Entlastung und mehr Komfort für unsere Kunden.“



Szenario #3

Im dritten Szenario „Altes Europa“ gibt es strenge Datenschutzregeln und ein verschärftes Kartellrecht zur Vermeidung von Monopolen. Eine übergreifende Plattform existiert nicht, die Marktteilnehmer sind nicht vernetzt. Deshalb betreiben Technologieprovider, Hersteller und große Händler eigene Insellösungen, die Verbrauchern kaum Mehrwert bieten. Hohe Kosten sorgen dafür, dass sich langfristig nur wenige große Anbieter erfolgreich am Markt durchsetzen.

Tech-Provider

„Regulierung hat die Nutzung von KI für die Konsumenten erschwert. Chancen bleiben ungenutzt. Durch die Analyse großer Datenmengen könnten wir kundenfreundliche Lösungen schaffen. Dabei haben wir immer den konsequenten Schutz der Kundendaten zugesichert. Letztlich bleiben die persönlichen Interessen der Kunden auf der Strecke.“

Händler

„Unser Ziel war es, Produkte mit geringem Beratungsaufwand über unsere eigene Plattform zu vertreiben. Wir sind ein B2B-Anbieter und haben ein breites Portfolio. Der gesamte Verkauf läuft über Sprachassistenten. Ein hohes Investment, aber gleichzeitig können wir die Eigenmarken besser positionieren und so unsere Marge erhöhen. Die Regulierung hat uns indirekt geholfen.“

Verbraucher

„Vor fünf Jahren dachte ich, Sprachassistenten würden mich im Alltag entlasten: Sie kaufen ein und geben Tipps, weil sie mich und meine Gewohnheiten kennen. Jetzt habe ich aber sogar mehr Aufwand. Fast jeder Hersteller und jeder Händler hat ein eigenes System mit eigenen Produkten. Ich nutze daher nur zwei, drei Systeme für die wichtigsten Dinge. Ansonsten kaufe ich ein wie früher.“

Hersteller

„Wir haben ein eigenes System geschaffen, um unser Produkt direkt zum Kunden zu bringen. Die Entwicklung war ressourcenintensiv. Unser breites Produktportfolio mit starken Marken hat uns Luft dafür verschafft. Das war unser Vorteil im Vergleich zu kleineren Herstellern. Der direkte Draht zu unseren Kunden hilft uns jetzt in der Produktentwicklung.“

Szenario #4

Unser letztes Szenario ist die „Welt der Aggregatoren“. Sprachassistenten sind in unserem Alltag unverzichtbar geworden. Die Tech-Provider haben geschlossene, technologisch integrierte Voice-Systeme aufgebaut und steuern Angebot und Nachfrage. Hersteller und Händler sind auf die Nutzung dieser Systeme angewiesen.

Tech-Provider

„Wir haben das Einkaufen neu definiert: Wir sind keine Handelsplattform mehr, sondern Teil des Haushalts. Das Leben unserer Kunden wird einfacher und entspannter, weil wir heute wissen, was sie morgen brauchen. So individuell, dass unsere Vorschläge und Angebote jedes Familienmitglied und jede Alltagssituation wie den Hochzeitstag oder Geburtstage einschließen.“

Händler

„Wir haben mit Preisdruck und sinkenden Margen zu kämpfen. Gleichzeitig haben wir den direkten Kontakt zum Kunden verloren. Deshalb hat sich unser Geschäftsmodell verändert. Wir setzen auf Content Marketing. Dadurch konnten wir Verkaufserfolge einfahren. Mittlerweile bieten wir unsere Expertise auch Herstellern an und sind eher zu einer Marketingagentur geworden.“

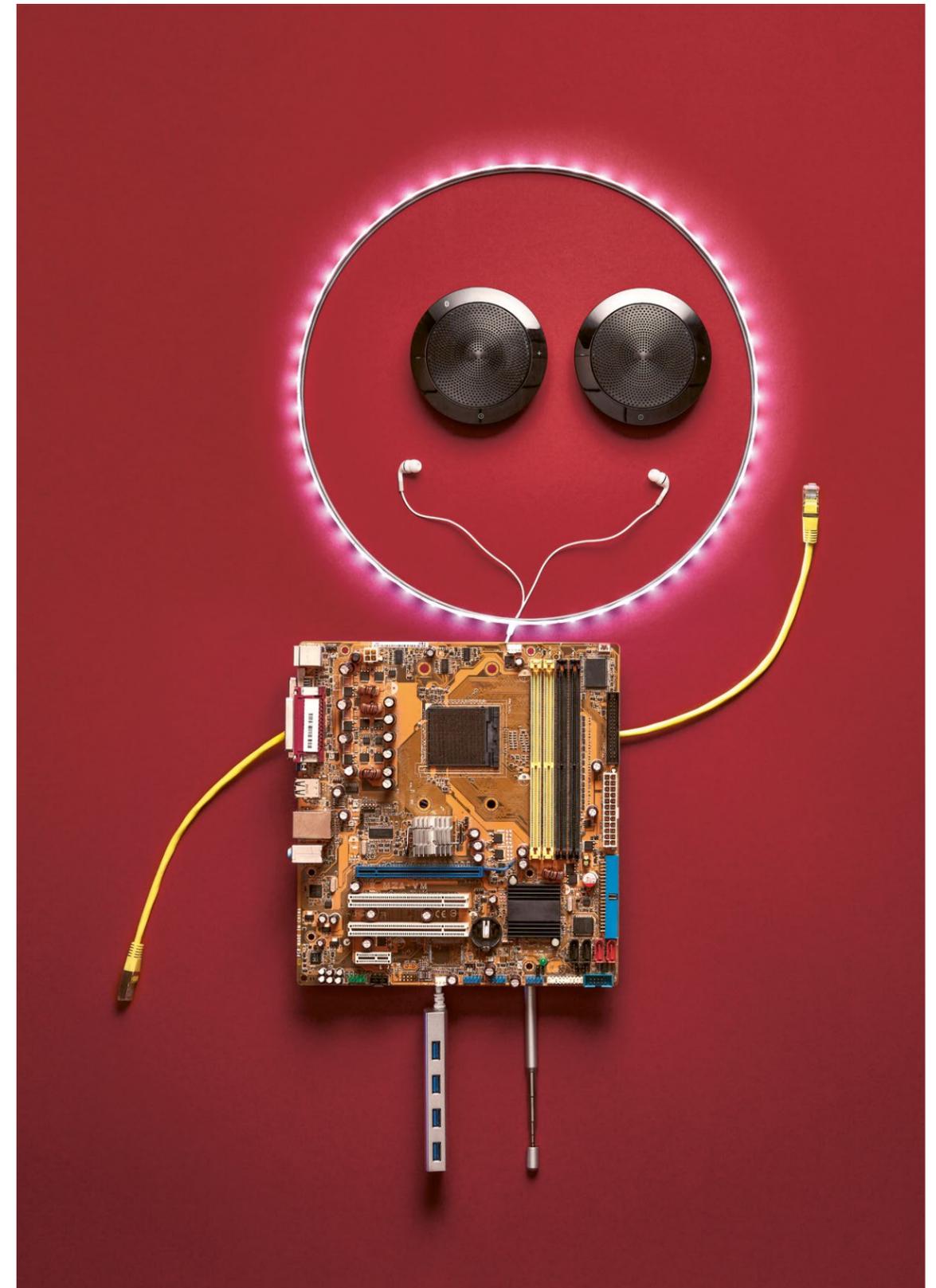
Verbraucher

„Für unsere Familie ist es eine Entlastung, nicht planen und einkaufen gehen zu müssen. Der Gewinn an Zeit und Lebensqualität ist groß. Wir machen uns meist nicht die Mühe, selbst zu recherchieren, ob es passendere Angebote gibt. Wir nehmen das, was die Plattform vorschlägt. Es ist bequem und schnell. Aber dafür geben wir auch viel von uns preis.“

Hersteller

„Für uns ist der Vertrieb einfacher geworden. Wir müssen nicht mehr mit mehreren Händlern zusammenarbeiten, sondern haben eine Lieferkette direkt zum Kunden. Investiert haben wir ins digitale Marketing. Da wir unsere Kunden genau kennen, sind unsere Verkaufszahlen in die Höhe gegangen. Der stärkere Wettbewerb und die hohe Transparenz haben jedoch den Druck auf Preis und Marge erhöht.“

Verbrauchern und Herstellern würde am meisten das Szenario „Das neue Internet“ nützen. Aber auch Händler könnten davon profitieren, wenn sie den richtigen strategischen Ansatz finden. Aus heutiger Sicht ist am wahrscheinlichsten, dass wir uns 2030 in einer „Welt der Aggregatoren“ wiederfinden. Wie auch immer die Zukunft aussehen wird – wir haben die Chance, sie jetzt zu gestalten.



Passend zum Thema „Voice“ gibt es den Beitrag [online](#) auch als Podcast.

Wir und die Maschinen

2025 dürften weltweit rund 163 Zettabyte Daten generiert werden, das sind mehr als 50 Mal so viele wie 2013 und eine Menge, die wir ohne maschinelle Unterstützung nicht überblicken könnten. Wo sind die Chancen? Und wo setzen wir die Grenzen? Wir haben Experten und Praktiker aus Wirtschaft und Wissenschaft nach ihren Vorstellungen gefragt und sie von KI abbilden lassen.



Viktoriya Lebedynska

gestaltet am Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme die MINT-Initiative „Roberta® – Lernen mit Robotern“.

Wie können Wirtschaft, Wissenschaft und Politik digitales Know-how in der Gesellschaft gemeinsam verankern?

Eines der zentralen Ziele sollte es sein, das Vertrauen in die Transparenz und Sicherheit von Prozessen und Daten herzustellen. Das ist ein komplexer und zeitaufwendiger Prozess. Die Schnittstellen sehe ich bei Fragen zu Datenschutz und -verlässlichkeit, aber auch zu Sicherheit und Transparenz. Wer hat die Autonomie oder die Kontrolle über die Daten? Wie fair sind Algorithmen und wie werten sie Daten aus?

Für den Umgang mit KI sind ethische Prinzipien nötig, an die sich Wirtschaft und Wissenschaft, aber auch öffentliche

und politische Einrichtungen gebunden fühlen. Daran arbeitet die Fraunhofer-Gesellschaft intensiv. Unternehmen und Politik können auf Bildungsinitiativen wie Roberta zurückgreifen. Roberta bringt Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Grundkenntnisse in Robotik und Programmierung auf einer Open-Source-Plattform bei. Der Fokus liegt auf den Prinzipien algorithmischen Denkens. Die Kinder experimentieren zum Beispiel mit Lego-Robotern und verschiedenen Sensoren und erfahren, wie Entscheidungsbäume funktionieren oder selbstständige Bewegungen von Robotern zustande kommen. Das sind unter anderem Kompetenzen, auf die es später in der Wirtschaft ankommt.



Sebastian Klauke

verantwortet bei der Otto Group das E-Commerce-Geschäft und leitet den Umbau des klassischen Händlers zur Handelsplattform.

KI zieht immer mehr in die Unternehmen ein. Wie sieht ein verantwortungsvoller Umgang mit dieser Schlüsseltechnologie aus?

Wir sind von echter künstlicher Intelligenz noch weit entfernt. Im Moment reden wir von „angewandter Statistik“. Die heutige KI kommt im Umgang mit Kunden vor allem dort zum Einsatz, wo wir Vorhersagen treffen. Denn diese werden in der Regel mit Kundendaten gefüttert. Verantwortungs-

voller Umgang bedeutet also, unseren Kunden die Möglichkeit zu geben, selbst zu entscheiden, was mit ihren Daten geschieht.

KI hat das Potenzial, die nächste Stufe der Automatisierung zu zünden. Aber: Was in der Arbeitswelt genuin menschlich ist, wird an Wert gewinnen. Repetitive Tätigkeiten kann die Maschine übernehmen, Jobprofile werden angereichert, Mensch und Maschine können im Gespann

eine Performance abliefern, die sonst nicht möglich wäre.

Im Kundenservice der Otto Group setzen wir Maschinen punktuell für Standardfragen ein. Unsere Kollegen gewinnen dadurch Zeit und Raum für die wirklich schwierigen Fragen. Sie bekommen die Freiheit, sich mit einem Thema substantiell zu beschäftigen, können ihre Kreativität und Empathie einbringen. Das kommt unserem Kundenservice zugute.

Nicolai Andersen

ist Chief Innovation Officer bei Deloitte und leitet den Corporate Incubator „The Garage“, in dem neue Geschäftsmodelle entwickelt werden.

Algorithmen brauchen Regeln, Innovationen Freiräume. Wie passt das zusammen?

Das ist in der Tat leider nicht so gut miteinander vereinbar. Zumindest dann nicht, wenn Regeln die Freiräume einengen. Natürlich muss es Regeln geben, wie Algorithmen angewendet werden dürfen. Genauso wie Maschinen nach bestimmten DIN-Normen funktionieren müssen. Das Erfüllen von Regeln, vor allem im Prozess der Innovation, ist aber gerade für kleine Unternehmen ziemlich schwierig. Und wenn der administrative Aufwand für so eine Regelerfüllung die finanziellen Fähigkeiten eines Start-ups übersteigt, entstehen Innovationsbarrieren.

Hinzu kommt: Technikfolgenabschätzung ist ein sehr komplexes Feld. Das bedeutet, dass strikte Regeln, die wir heute aufstellen, teilweise gar nicht darauf ausgelegt sein können, was digitale Technik morgen leisten kann. Deshalb müssen wir Regeln immer wieder hinterfragen und darüber nachdenken, ob sie uns nutzen und schützen oder eher belasten und bremsen.

Sehr offensichtlich ist dieses Dilemma beim Datenschutz: Schon der Name zeigt, wo hier die Probleme liegen. Wollen wir wirklich Daten schützen? Nein, eigentlich wollen wir

Menschen schützen. Wenn Regeln zu eng gefasst sind, entsteht schnell ein Missverhältnis zwischen Kosten und Nutzen. Ein Beispiel ist die medizinische Forschung. Sie braucht große Datenmengen von möglichst vielen Menschen, um valide Ergebnisse in Form von Therapien liefern zu können. Ein zu strikter Datenschutz schützt zwar unsere Persön-

lichkeitsrechte, schränkt aber die Forschung in ihren Möglichkeiten ein. Ein vielversprechender Ansatz wäre, von der Wirkung her zu denken: Wie können wir den Missbrauch von personenbezogenen Daten möglichst verhindern, aber gleichzeitig Forschern die Nutzung der Daten ermöglichen?



Dr. Tina Klüwer

ist Mitgründerin und Geschäftsführerin von **parlamind**. Das Berliner Start-up unterstützt Unternehmen mit KI-basierten Servicetechnologien.

Wie gehen Start-ups bei der Entwicklung von KI-Lösungen mit Ethik-Fragen um? Wie steht es um Transparenz, informationelle Selbstbestimmung und Datenvielfalt?

Vor allem Diversität spielt bereits in der Entwicklung von KI eine ausschlaggebende Rolle. Das fängt dabei an, dass ein Team, das ein KI-Produkt entwickelt, am besten selbst eine gewisse Diversität widerspiegelt. Gerade bei regelbasierten Algorithmen ist das entscheidend, denn Regeln werden von Menschen

geschrieben und das Mindset eines jeden Beteiligten beeinflusst natürlich die Ausgestaltung des Algorithmus. Verschiedene kulturelle und soziodemografische Perspektiven machen es deutlich einfacher, einen ausgewogenen Algorithmus zu entwickeln.

Das Thema Ethik in Verbindung mit künstlicher Intelligenz kommt vor allem dann zum Tragen, wenn KI-Systeme mit Menschen interagieren. Vor dem Hintergrund von ausreichender Transparenz

ist es zum Beispiel sehr wichtig, dass ein Chatbot sich auch als Chatbot zu erkennen gibt.

Darüber hinaus muss das bereitstellende Unternehmen natürlich alle Reglements im Sinne der Datenschutzverordnung einhalten und den Kunden oder Nutzern Wahlmöglichkeiten einräumen, welche Informationen sie von sich preisgeben möchten und welche für eine Weiterverarbeitung genutzt werden dürfen.

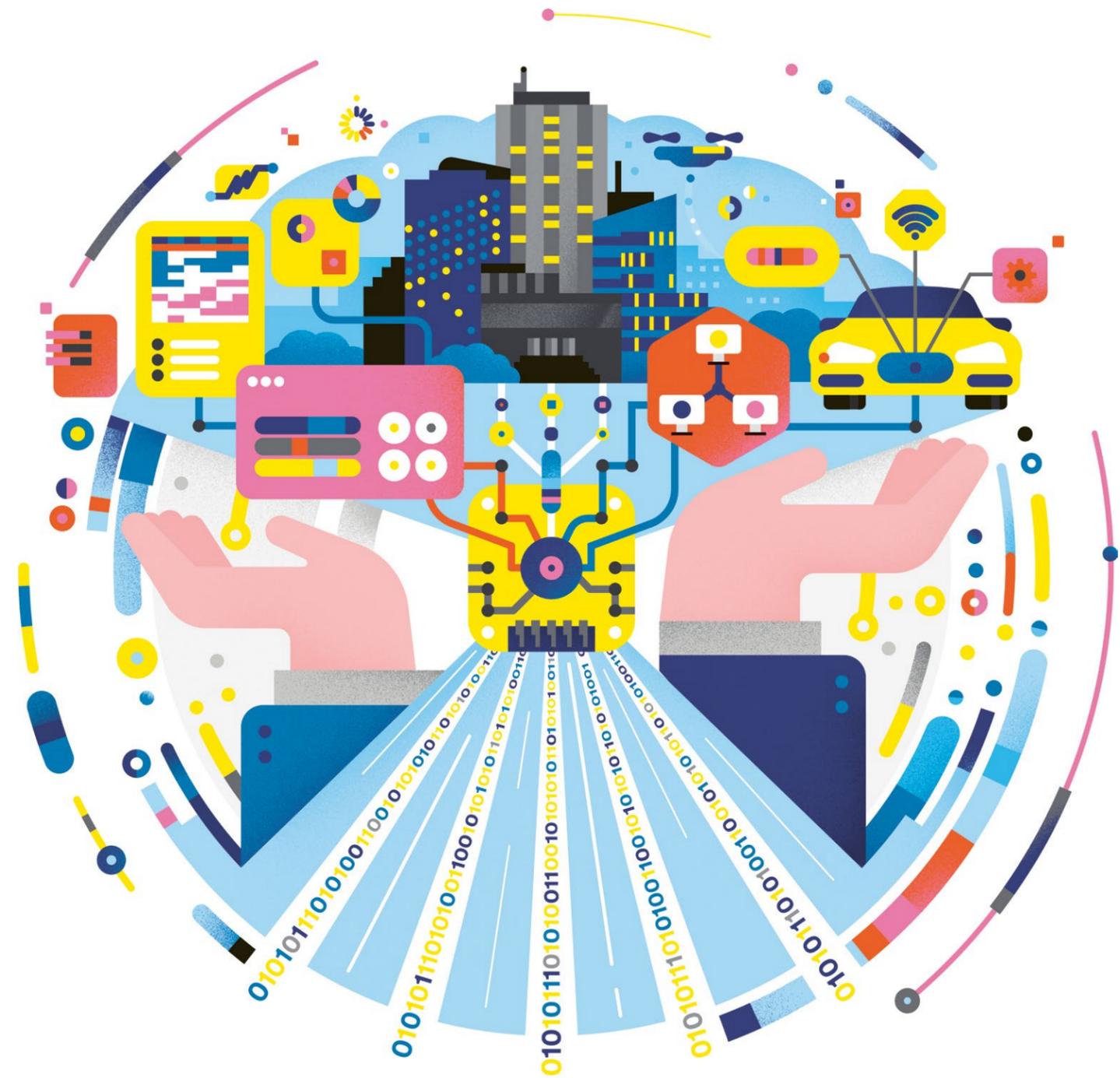
Wir bei parlamind sehen uns als KI-Experten auch in der Pflicht, unseren Kunden gegenüber transparent zu sein und allgemein verständlich zu kommunizieren, in welcher Konstellation der Einsatz von KI für sie sinnvoll ist und eben auch wann nicht.



Die Experten hören Sie auch online auf unserer [Website](#).

„Wir demokratisieren künstliche Intelligenz“

Wenn KI-Lösungen für Unternehmen so verfügbar sind wie Apps im App-Store, könnte das an der neuen [Cognitive Services Platform](#) von Deloitte liegen. Kristiina Coenen und Jan-Niklas Keltsch erklären, wie KI-Modelle Freiraum für den Menschen schaffen und warum es auf Vielfalt ankommt.





KI-Lösungen für jedermann

„Artificial Intelligence as a Service“ liegt im Trend. Vom Mittelstandsbetrieb bis zum Großunternehmen: Immer mehr Firmen setzen auf fertige KI-Bausteine für ihre Produkte und Dienstleistungen. Die klugen Lösungen „von der Stange“ ermöglichen einen schnellen und günstigeren Zugang zu digitalen Prozessen, Services und Geschäftsmodellen. So können Unternehmen mit KI arbeiten, ohne die Technologie selbst entwickeln zu müssen.

zu erzeugen, der unter normalen Bedingungen extrem schwer herzustellen wäre. Oder zum Beispiel AlphaGo von Google DeepMind: Dieses Computerprogramm hat die weltbesten Go-Profispieler mit Strategien geschlagen, die kein Mensch zuvor entwickelt hatte. Bei uns stellt sich die Frage: Sind das Aufgaben, die durch einen Menschen überhaupt leistbar wären? Mit Gnosis setzen wir ein Tool ein, das Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Strategie hilft. Die meisten Konzerne beschäftigen Analysten, die relevante Trends und Märkte im Auge behalten und Schlussfolgerungen für die Unternehmensstrategie ziehen. Aber selbst ein großes Team kann nicht Tausende von Reports lesen, auswerten und verstehen. KI hingegen vermag das mithilfe von Natural Language Processing binnen Minuten. Gnosis liest Hunderttausende von Patentschriften, Newsartikeln und wissenschaftlichen Beiträgen und erkennt, ob sie auf einen gewissen Trend einzahlen. Strategen erhalten so ein viel umfangreicheres Bild, wo sich langsam Handelsbarrieren aufbauen oder wo gewisse Technologien, etwa die Batterietechnik für die Automobilindustrie, voranschreiten.

kc Wir haben Gnosis testweise in unserer Tax & Legal Practice eingesetzt, um herauszufinden, wie sich die Steuerberatung in den kommenden zehn Jahren entwickeln wird. Es war hochinteressant. Uns wurden Zusammenhänge aufgezeigt, auf die wir selbst vermutlich nicht gekommen wären. Die Maschine nimmt uns die Arbeit nicht weg, sie unterstützt uns enorm.

Gibt es umgekehrt Erwartungen, die ihr dämpfen müsst, weil die Technologie sie heute noch nicht erfüllen kann?

jk Am häufigsten müssen wir das Missverständnis ausräumen, dass KI menschliche Transferleistungen übernehmen kann. Das ist in den meisten Fällen nicht möglich. Mit KI trainieren wir beispielsweise ein neuronales Netz. Wir vollziehen in etwa den Prozess nach, den unser menschliches Gehirn beim Aufwachen durchläuft. KI ist, wenn man so will, ein Kind, dem wir helfen, die Welt zu entdecken. Was wir ihm beibringen, das lernt es. Aber was ihm nicht gezeigt wird, kann es nicht erkennen.

Um eure Kunden mit der Technologie und ihren Möglichkeiten vertraut zu machen, habt ihr das AI Experience Lab gegründet. Was erwartet sie dort? Wie muss man sich euer Labor vorstellen?

jk Erfahrungsgemäß ist es nicht immer ganz einfach, Anwendungsfälle zu identifizieren. Deshalb haben wir das Experience Lab ins Leben gerufen. In den Sessions erläutern wir den Kunden zunächst den theoretischen Hintergrund, bevor sie selbst Technologien ausprobieren können. Wir zeigen verschiedene Beispiele im Bereich Computer Vision und Natural Language Processing, außerdem führen wir ganz konkrete und am Markt erprobte Softwarelösungen vor. Was bedeutet es eigentlich, KI im Business einzusetzen? Das ist unseren Kunden nach dem Lab sehr viel klarer. Gemeinsam mit ihnen entwickeln wir Anwendungsfälle für ihr Geschäft. Am Ende steht eine Road Map mit ganz konkreten Schritten für Lösungen, an denen der Kunde arbeiten kann.

Eure Plattform entwickelt ihr nicht allein, sondern mit Partnern. Wer ist dabei – und warum?

jk Wir haben uns für eine cloudbasierte Plattform-Lösung und für Google als Technologiepartner entschieden. Die KI-Algorithmen von Google nutzen wir als Ergänzung zu unseren eigenen.

Wenn ihr nach vorne schaut: Wo seht ihr die Plattform Ende 2020? Wann wäre sie ein Erfolg?

jk Ein Erfolg ist unsere Plattform, wenn sie viele Services beinhaltet. Deswegen besteht unsere Aufgabe nun darin zu scannen, was unsere internationalen Kollegen und was unsere Teams in Deutschland entwickelt haben, woran gerade gearbeitet wird und wie wir diese Lösungen möglichst schnell auf die Plattform bekommen. Wir sehen jetzt schon eine hohe Nachfrage bei unseren Kunden nach AI-as-a-Service-Angeboten.

kc Wir wollen unseren Kunden helfen, ihre Tax-&-Legal-Abteilungen zu disruptieren, und dafür gibt es bei Deloitte weltweit eine Menge Ansätze, die ihnen künftig auf unserer Plattform zur Verfügung stehen werden.



Kristiina Coenen ist Steuerberaterin und Leiterin der Tax & Legal Garage von Deloitte, in der digitale Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entstehen.



Dr. Jan-Niklas Keltsch ist Startup-Unternehmer, KI-Experte für Geschäftsanwendungen und Mitgründer der Cognitive Services Plattform.



Das ganze Interview finden Sie auf unserer [Website](#) auch als Podcast.

Digitale

Nomaden

Mangel an digitalen Fachkräften? Fehlende Jobperspektiven für Migranten? Die Berliner [ReDI School](#) (**Re**ady for **D**igital **I**ntegration) hat für zwei gesellschaftliche Fragen eine Lösung. Hier erwerben Geflüchtete IT-Kenntnisse und lernen Programmiersprachen. Sie eignen sich damit genau die am Arbeitsmarkt gefragten digitalen Kompetenzen an. Unterrichtet werden sie von IT-Experten aus Berliner Unternehmen, die ihr Know-how weitergeben und helfen, neue Chancen zu eröffnen. Eine Reihe von Firmen steht dem gemeinnützigen Projekt zur Seite. Auch Deloitte bringt sich ein – sei es bei der Zertifizierung als offizieller Bildungsträger, der Weiterentwicklung der [„ReDI Connect“-App](#) oder den HR-Summits.

Die Bilanz der ReDI School kann sich sehen lassen. Mehr als die Hälfte der Absolventen wechselt nach ihrer sechsmonatigen Ausbildung in ein bezahltes Praktikum, ein Studium oder einen Vollzeitjob. **260** Lehrer und Mentoren unterrichten ehrenamtlich an der Schule in Berlin-Mitte. Mehr als **1.800** Studierende aus **43** Nationen haben dort inzwischen Kurse abgeschlossen. Mit **vier** von ihnen haben wir gesprochen.

In meinem eigentlichen Beruf als Englischlehrer konnte ich in Deutschland nicht arbeiten. Also absolvierte ich unter anderem ein Restaurant-Praktikum und überlegte, ob ich nicht an einem weiteren Volunteering-Projekt teilnehmen sollte. Von den Programmierkursen an der ReDi School habe ich von einem Freund erfahren. Anfangs

war der Unterricht herausfordernd, aber dann habe ich gemerkt: Das ist das, was ich tun möchte. Alles wird heute digital. Deshalb denke ich, dass Softwareentwickler ein Beruf mit Zukunft ist.

Die eine Hälfte meiner Mitstudierenden an der ReDi School waren syrische Geflüchtete, die andere Hälfte kam aus dem Iran, der Türkei, Russ-

land und Italien. Natürlich könnten wir auch im Internet eine Menge Tutorials anschauen. Aber wenn es darum geht, nachzufragen und Hilfe zu bekommen, ist die ReDi School unschlagbar. Die Lehrer vermitteln uns nicht nur Coding-Kenntnisse, sondern geben uns auch praktische Tipps. Hadeer hat uns zum Beispiel gezeigt, wie Vorstellungsgespräche ablaufen.

Meine IT-Ausbildung setze ich fort und absolviere eine Umschulung zum Fachinformatiker. Wo oder was ich in drei Jahren sein werde? Ich hoffe, dann als Java- oder C#-Programmierer bei einem der großen IT-Unternehmen zu arbeiten.

Firas Zakri



Firas Zakri, Englischlehrer aus Aleppo, kam 2015 nach Deutschland. Nach seinem Abschluss an der ReDi School absolviert er eine Umschulung zum Fachinformatiker.

Hadeer Nabil Mohamed ist Softwareingenieurin und Data Scientist bei Deloitte. Seit November 2018 unterrichtet sie an der Berliner ReDi School.



Alle Prozesse wandern in die digitale Welt, daher gibt es eine immense Nachfrage nach Softwareentwicklern und Data Scientists. Fachkräfte mit solchen Fähigkeiten sind allerdings rar. Die ReDi School füllt diese Lücke ein Stück weit – und gibt gleichzeitig Geflüchteten eine zweite Chance. Sie können hier eine völlig neue Ausbildung beginnen. Coding ist keine Frage des Talents, sondern vor allem des Engagements. Man muss genau wie im Sport sehr viel üben, um in seiner Disziplin gut zu sein. Die meisten meiner Kollegen an der ReDi School sind erfahrene Praktiker. Sie bringen Kenntnisse über Programmiersprachen und deren Anwendungsmöglichkeiten mit, die aktuell am Markt gefragt sind. Gleichzeitig geben wir den Studierenden Orientierung für ihren Karriereweg. Als Lehrerin kann ich das Leben von Menschen positiv verändern und für die Community Gutes tun.

An der ReDi School unterrichte ich Data Analytics zweimal in der Woche. Da dies meine erste Erfahrung als Lehrerin ist, habe ich hier zunächst Teaching Sessions besucht. Das Unterrichten ist für uns auch ein Learning by doing. Am Ende des Semesters hole ich das Feedback der Studierenden ein, damit ich mich weiter verbessern kann. Die ReDi School ist für mich keine Schule im klassischen Sinn. Sie ist eher ein Ort, wo Freunde zusammenkommen, um gemeinsam zu lernen und dabei Spaß zu haben. Ich würde mir wünschen, dass noch mehr Schüler und Lehrer den Weg hierher finden, denn die ReDi School ist ein so erfolgreiches Modell.

Hadeer Nabil Mohamed

Rita Butman



Die Telekommunikationsingenieurin Rita Butman kam vor zweieinhalb Jahren als Schülerin an die ReDI School und leitet heute selbst Kurse für Frauen und Kinder.

An der ReDI School gebe ich Kurse für das Kinder- und Frauenprogramm. Die Teilnehmerinnen kommen aus Syrien, Afghanistan, dem Iran und Afrika und damit aus traditionell männerdominierten Gesellschaften. Deshalb ist es so wertvoll, ihnen eine sichere und gleichberechtigte Lernumgebung zu bieten, in der sie Eigeninitiative und Selbstbewusstsein entwickeln können. Ich bin enorm stolz auf die Frauen, die hier ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen. In der Cyber-Security-Klasse zum Beispiel haben viele mittlerweile ihr eigenes kleines Unternehmen gegründet.

Ich selbst habe auch an den Kursen der ReDI School teilgenommen. Meine Klasse wurde unter anderem von Cisco unterstützt, und genau dieses Unternehmen bot mir einen Praktikumsplatz an. Daraus wurde ein Jobangebot als Customer Support Engineer, sodass ich jetzt in Vollzeit dort arbeite.

Wie man es schafft, in einem fremden Land neu zu starten? Ich glaube, man muss sich von Plänen verabschieden, Ideen entwickeln und sich auf Neues einlassen. Es geht auch darum, sich Fähigkeiten anzueignen und der Situation anzupassen. Eine Wahl zu haben, in der Position zu sein, sich zu verändern und dafür die extra Meile zu gehen, kann sehr motivieren. Die Erfahrung hat mir gezeigt: Ich kann jederzeit bei Null anfangen. Das gibt mir Kraft und Selbstvertrauen.

Mein Schwerpunkt sind die Programmiersprachen HTML und CSS. Die meisten Teilnehmer, die meine Einführungskurse besuchen, haben keinerlei Vorkenntnisse im Coding. Sie kommen an der ReDI School an und entdecken, wie Programmieren funktioniert und aus welchen Elementen sich Webseiten zusammensetzen, um hoffentlich

eine Karriere in diesem Bereich zu starten. Das Ziel unserer Schule ist, die Studierenden auch bei der Jobsuche zu unterstützen. Und das tun wir, indem wir ihnen Business-Kontakte vermitteln, Unternehmen in die Schule einladen und gemeinsame Workshops anbieten. Es dreht sich also viel um Networking. Üblicherweise brauchen

Geflüchtete nach ihrer Ankunft in Deutschland sieben Jahre, um einen Arbeitsplatz zu finden. Viele ReDI-Absolventen schaffen das in weniger als einem Jahr. Und das ist großartig.

Ich komme jeden Tag her und spüre die Energie und das Gemeinschaftsgefühl. Das gibt mir viel zurück. Obwohl der Unterricht erst gegen 21 Uhr endet, sitzen wir danach

häufig noch für Gespräche beisammen. Schüler und Lehrer bleiben oft auch nach Abschluss der halbjährigen Kurse in Kontakt.

 [Auf unserer Website können Sie die Storys auch als Podcast anhören.](#)



Flaco Zacarias, Webdesigner und UX-Experte aus Argentinien, gehört zu den erfahrensten Lehrkräften der ReDI School.

Flaco Zacarias

Lagebericht

Gesamtleistung (in Mio. €)

1.708

Wachstum

17 %

Neue Jobs

931

Mitarbeiter

8.833

Lagebericht der Deloitte-Gruppe für das Geschäftsjahr vom 1. Juni 2018 bis zum 31. Mai 2019

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, Düsseldorf, mit ihren Konzernunternehmen sowie ihrem deutschen Kooperationspartner Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, München, 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

Unsere Kunden¹ unterstützen wir mit Prüfungs- und Beratungsleistungen. Grundlage ist unser multidisziplinäres Geschäftsmodell aus den Servicebereichen Audit & Assurance, Risk Advisory, Tax & Legal, Financial Advisory und Consulting.² Rechtsberatung wird in Deutschland insbesondere 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 Qualität der Dienstleistungen haben bei unserer Arbeit vorrangige Bedeutung.

Unsere multidisziplinäre Ausrichtung ist die Basis für hochwertige Audit-&Assurance-Services. Komplexität und fortschreitende Automatisierung der Abschlussprüfung erfordern technische Expertise und Infrastruktur, spezialisiertes Know-how und Top-Weiterbildungsprogramme. Der Abschlussprüfer muss in der Lage sein, mit der wachsenden Regulierung Schritt zu halten und weltweit hohe Standards zu erfüllen. Internationale Marktpräsenz, Erfahrung und Ressourcen sowie modernste Technologie werden hierfür vorausgesetzt.

Unsere Strategie

Globalisierung bei gleichzeitig zunehmender Regulierungsdichte, technologischer Wandel und steigende Stakeholder-Erwartungen stellen die Professional Services vor Herausforderungen. Der Druck auf die Geschäftsmodelle steigt, vorausschauendes Denken ist gefordert. Mit unserer Unternehmensstrategie „Deloitte 2020“ gestalten wir den Wandel und ergreifen die Marktchancen.

Wir analysieren, welche Trends das Potenzial besitzen, die Marktbedingungen umzugestalten, und wie wir Wettbewerbsvorteile erzielen können. Deloitte behauptet sich, gemessen am Umsatz, als das am stärksten wachsende Prüfungs- und Beratungsunternehmen und hat im Bereich Advisory die führende Position im deutschen Markt übernommen. Wir investieren in Technologie und innovative Kundenlösungen, fördern unsere Talente und teilen unser Expertenwissen mit der Gesellschaft. Den Rahmen für unsere Arbeit und unser Engagement setzen die Prioritäten der Strategie „Deloitte 2020“: *Kunden, Qualität, Innovation, Talente* und *Public Voice*.

Kunden und Qualität

Unsere Stärke ist das multidisziplinäre Geschäftsmodell. Dieses entwickeln wir zum Vorteil unserer Kunden weiter. Datenbasierte Produkte und Services sind fester Bestandteil unseres Portfolios. In der Leistungserbringung für unsere Kunden bündeln wir Erfahrung und Know-how zu service- und branchenspezifischen Themen. Angesichts der fortlaufenden Internationalisierung von Wertschöpfungsketten und Ressourcen vertiefen wir die Zusammenarbeit mit anderen Mitgliedsunternehmen von DTTL.

Fokus auf Audit Transformation

Die Abschlussprüfung wird in naher Zukunft noch stärker technologiegetrieben sein. Daran arbeiten wir global im Rahmen unserer Audit-Transformation-Initiative. Der Investitionsfokus liegt auf Weiterentwicklung der Audit-Methodik, Weiterbildung und innovativen Tools. Ein konsistentes Prüfungsvorgehen, gestützt auf Data Analytics, stellen wir darüber hinaus mit global einheitlichen Prozessen sicher. 2018/2019 haben wir die Audit-Analytics-Plattform „Spotlight“ eingeführt. Diese visualisiert und durchsucht den Buchungsstoff nach Auffälligkeiten und Inkonsistenzen. Zudem unterstützt Spotlight das faktenbasierte Risk Assessment.

Anerkennung für Bestleistung

Deloitte gehört zu „Deutschlands besten Wirtschaftsprüfern“³. Im Ranking der Wirtschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) belegen wir zwei Spitzenpositionen: In der Kategorie „Digitale Transformation“ haben wir den ersten Platz erfolgreich verteidigt und zugleich die Führung in der Kategorie „Managementberatung“ übernommen. Befragt worden sind 1.452 Entscheider aus 13 Branchen deutscher Großunternehmen zu den Leistungen der 25 umsatzstärksten deutschen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.

Bestleistung bescheinigt uns außerdem die Fachzeitschrift „International Tax Review“⁴.

Deloitte ist in der Kategorie „World's best tax transactional firm“ Teil der Spitzengruppe für den deutschen Markt. Mehrfach ausgezeichnet wurde unsere Leistung im Rahmen der European Tax Awards 2019⁵ – unter anderem als „European Tax Compliance & Reporting Firm of the Year“ und „European Tax Technology Firm of the Year“. Top-Platzierungen erreichen wir erneut in den Rankings „World Tax“ und „World Transfer Pricing“.

Innovation

Im Zuge der verstärkten Digitalisierung der Wirtschaft verlagert sich die Wertschöpfung in Richtung von Softwarelösungen. Wir investieren in Technologien mit transformativem Potenzial und helfen unseren Kunden, datenbasierte Produkte und Services zu entwickeln.

Neue KI- und Cloud-basierte Lösungen

Der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) eröffnet Unternehmen insbesondere neue Chancen. Die Potenziale dieser Zukunftstechnologie nutzen wir mit der Deloitte Cognitive Services Platform. Hier führen wir unsere Beratungsexpertise mit Technologie-Know-how und innovativer Methodik zusammen. Die Produkte beschleunigen beispielsweise die Beratung im Bereich Prozessoptimierung. KI-Anwendungsfelder identifizieren wir gemeinsam mit unseren Kunden in den Deloitte AI Experience Labs. Interdisziplinäre Teams entwickeln übergreifende Lösungskonzepte und begleiten die Implementierung in der Praxis.

In einem sich schnell verändernden Umfeld brauchen Unternehmen flexible Strategien, die sich den Marktentwicklungen anpassen lassen. So sind sie in der Lage, Marktveränderungen zu erkennen und zu antizipieren. Für diesen Strategieprozess hat das Deloitte Center for the Long View das KI-basierte Tool „Gnosis“ entwickelt. Gnosis setzt auf Datenverarbeitung und -auswertung in Echtzeit. Es liefert Erkenntnisse über Marktentwicklungen und zeigt auf, wie Unternehmen reagieren müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Mit der Software-as-a-Service-Lösung „Trufa“ haben wir unser Produktportfolio im Bereich KI und Analytics erweitert. Trufa analysiert Unternehmensprozesse und -performance und unterstützt bei der Entscheidungsfindung. Als „Learning Machine“ generiert die Software automatisiert auch konkrete Handlungsvorschläge.

Talente

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt von hochqualifizierten und engagierten Mitarbeitern ab. Die Talente erwarten interdisziplinäre Aufgaben, flexible Formen der Zusammenarbeit und State-of-the-Art-Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei Deloitte investieren wir in die Gewinnung und Förderung unserer Mitarbeiter und neuer Talente. Wir bieten ihnen vielseitige Entwicklungsperspektiven und ein attraktives Arbeitsumfeld. Dabei setzen wir unsere Schwerpunkte

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

² Für nähere Informationen siehe „Geschäftsverlauf“.

³ Quelle: WGMB-Studie: „Deutschlands beste Wirtschaftsprüfer 2019“.

⁴ Quelle: <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1f7my4jk6t56n/the-worlds-best-tax-transactional-firms-2019>.

⁵ Quelle: <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1ff3vp7lbr3wfl/european-tax-awards-2019-the-winners>.

auf den laufenden technologischen Wandel, insbesondere in den Bereichen künstliche Intelligenz und Cloud.

Angebote für digitales Lernen erweitert 2018/2019 haben knapp 750 Mitarbeiter und Führungskräfte an den länderübergreifenden Programmen der Deloitte University EMEA (Europe, Middle East and Africa) teilgenommen. Den Erwartungen unserer Kunden nach stark ausgeprägter Industrieexpertise tragen wir Rechnung und bauen das Weiterbildungsangebot kontinuierlich aus. Seit dem Geschäftsjahr 2018/2019 steht unseren Mitarbeitern das E-Learning-Angebot „Industry JumpStart“ zur Verfügung. Das multimediale Format vermittelt Wissen über branchenspezifische Chancen und Herausforderungen – beispielsweise zu technologischen Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle. Vielfältige Angebote rund um Business Skills und kreative Fähigkeiten hält die LinkedIn-Learning-Plattform bereit. Mit den On-Demand-Kursen haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, sich individuell und selbstbestimmt zu aktuellen Themen und Trends weiterzubilden. Nachwuchskräfte bereiten wir im Rahmen der Programme „AuditXcellence“ und „Mannheim Master of Accounting & Taxation“ auf das Berufsexamen vor; derzeit nehmen 63 Mitarbeiter daran teil. Darüber hinaus absolvieren 250 junge Menschen ein duales Studium oder eine Ausbildung bei Deloitte.

Die neue Arbeitswelt bedeutet mehr Flexibilität. Für Mitarbeiter müssen Arbeitsort und -einteilung zum Karriereabschnitt und zur privaten Situation passen. Mit dem bereichsübergreifenden Mobile-Working-Angebot geben wir unseren Talenten Raum zur persönlichen Gestaltung.

Attraktiver Arbeitgeber

Im Wettbewerb um die Top-Talente hat die Arbeitgeberattraktivität einen hohen Stellenwert. Unser Employer-Branding-Engagement zahlt sich aus. 2018/2019 sind die Bewerberzahlen auf knapp 63.000 gestiegen. Im Top-Arbeitgeber-Ranking des trendence Instituts⁶ gehört Deloitte zu den bestplatzierten Unternehmen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Consulting und bei den LinkedIn Top Companies 2019⁷ zu den 25 beliebtesten Arbeitgebern hierzulande. Erneut ausgezeichnet hat uns Potentialpark für unsere Online-Talentkommunikation. Unter 150 Unternehmen in Deutschland belegen wir Platz 5.⁸ Eine Spitzenbewertung erreichen wir auch in der Untersuchung „Beste Ausbilder Deutschlands“ des Wirtschaftsmagazins Capital.⁹ In Bezug auf Mitarbeiterzufriedenheit haben wir zum wiederholten Mal das TOP-COMPANY-Gütesiegel von Kununu erhalten.¹⁰

Vielfältige Perspektiven und Kompetenzen

Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir die ALL-IN-Strategie auf den Weg gebracht. ALL IN

steht für unsere Verpflichtung zu Diversität und Inklusion, für gleiche Rahmenbedingungen und Karrierechancen für alle Mitarbeiter in unserem Unternehmen. Die Umsetzung findet bereits statt: Neben einer Überprüfung der Beförderungsprozesse haben beispielsweise unsere Führungskräfte die Möglichkeit, Lernangebote zu den Themen „Inclusive Leadership Culture“ und „Unconscious Bias“ zu absolvieren. Menschen, die sich für Diversität und Mixed Leadership einsetzen, bieten wir mit dem Businessnetzwerk Leader.In eine Plattform zum Networking und Austausch. Das weiterentwickelte Leader.In-Konzept ging 2018/2019 erfolgreich an den Start.

Bei Deloitte setzen wir auf interdisziplinäre Teamarbeit. Unsere Talente verfügen über branchenspezifische, betriebswirtschaftliche, regulatorische, rechtliche und technologische Expertise, die wir für die Lösung der komplexen Kundenherausforderungen zusammenführen. Die Vielfalt der Berufsqualifikationen treiben wir voran: Fast 20 % der neu eingestellten Mitarbeiter hatten 2018/2019 eine technisch orientierte Ausbildung – zum Beispiel zum Informatiker, Wirtschaftsinformatiker oder Wirtschaftsingenieur.

Public Voice

Unser Know-how und unsere Erfahrung bringen wir in die öffentliche Debatte ein. Wir beleuchten die Chancen und Risiken

der technologischen Entwicklung und setzen uns mit den Implikationen für Unternehmen und Gesellschaft auseinander. Im Rahmen der gemeinsamen VorDenker-Initiative mit dem FAZ-Institut diskutieren Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft über digitale Ethik, unternehmerische Verantwortung und Rahmenbedingungen für datengetriebene Innovationen.

Die Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland steht im Mittelpunkt unserer Studienreihe „Datenland Deutschland“. 2018/2019 haben wir unter anderem die Potenziale der Tech-Standorte hierzulande und die Top-Faktoren für MINT-Talente (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) bei der Arbeitgeberwahl analysiert. Auch als Mitglied des Bundesverbands Digitale Wirtschaft wollen wir mit unserer Expertise einen Beitrag dazu leisten, die digitale Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu stärken.

Wir setzen uns dafür ein, mehr junge Frauen für eine MINT-Ausbildung und -Karriere zu begeistern, damit sie die gleichen Möglichkeiten haben, die digitale Zukunft zu gestalten. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir erneut den Girls' Day unterstützt. 124 Schülerinnen probierten bei der Auftaktveranstaltung und am Aktionstag bei Deloitte in praxisnahen Übungen digitale Technologien aus und bekamen Einblicke in die Berufe von Data Scientists und IT-Beraterinnen.

2. Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Wirtschaftswachstum lässt deutlich nach

Das Wachstum der deutschen Wirtschaft hat sich in der zweiten Jahreshälfte 2018 stark abgeschwächt, in der das BIP mit -0,2 % und 0,0 % pro Quartal sogar teilweise schrumpfte. Der Trend einer Verlangsamung setzt sich auch 2019 fort. Zwar begann 2019 mit einem Wachstum von 0,4 % im ersten Quartal stärker als erwartet, doch nach einer Abkühlung im zweiten Quartal (-0,1 %) ist auch für die zweite Jahreshälfte nur mit geringen Wachstumsimpulsen zu rechnen.¹¹ Somit dürfte sich das deutsche Wirtschaftswachstum von 1,4 % im Kalenderjahr 2018 auf voraussichtlich 0,5 % in 2019 abschwächen.¹²

Große Unterschiede zwischen Branchen

Mit Blick auf die Geschäftslage scheint die deutsche Wirtschaft gespalten. Während sich der binnenmarktorientierte Dienstleistungssektor robust zeigte, befindet sich das exportorientierte verarbeitende Gewerbe seit Mitte 2018 in einem Abschwung.¹³ In der Industrie führten vor allem Entwicklungen, wie protektionistische Tendenzen und eine weltweit schwächelnde Konjunktur, gepaart mit temporären industriespezifischen Verwerfungen (vor allem im Automobilsektor) zu einer anhaltenden Schwäche.

Der Dienstleistungssektor hingegen profitiert von der guten Lage auf dem Arbeitsmarkt, die die privaten Konsumausgaben der Haushalte treibt. Die Arbeitslosenquote fiel im bisherigen Verlauf des Jahres 2019 unter 5 % – den niedrigsten Stand seit der Wiedervereinigung.¹⁴ Die Bruttolöhne dürften im laufenden Jahr mit voraussichtlich 4,1 % weiter robust steigen, bevor sich die Dynamik 2020 voraussichtlich etwas abschwächt (3,0 %).¹⁵ Der Beschäftigungszuwachs verlor zuletzt etwas an Fahrt und blieb im ersten Quartal des Kalenderjahres 2019 mit 1,1 % unter dem Durchschnitt der letzten Jahre. Der private Konsum wird wahrscheinlich weiterhin zunehmen, wenn auch weniger dynamisch.

Unternehmensinvestitionen weniger schwungvoll

Sowohl Investitionen in Ausrüstungen als auch die Bauinvestitionen stiegen zu Beginn des Jahres 2019 stark an.¹⁶ Dies lag laut dem ifo Institut vor allem an Investitionsverschiebungen von der schwachen zweiten Jahreshälfte 2018 in das erste Quartal 2019. Für das restliche Jahr 2019 ist voraussichtlich¹⁷ mit geringerer Dynamik zu rechnen. Laut dem Deloitte CFO Survey aus dem Frühjahr 2019 ist die Investitionsneigung der deutschen Unternehmen im Vergleich zum Vorjahr gesunken.¹⁸ Für 2019 wird für Unternehmensinvestitionen ein Wachstum von insgesamt 3,5 % erwartet, bevor sich diese 2020 auf voraussichtlich 2,0 % verlangsamen werden.¹⁹

⁶ Quelle: <https://www.arbeitgeber-ranking.de/arbeitgeber/133-deloitte/studenten>.

⁷ Quelle: <https://www.linkedin.com/pulse/top-companies-2019-wo-deutschland-jetzt-arbeiten-sara-weber>.

⁸ Quelle: <https://www.potentialpark.com/rankings-germany-2019>.

⁹ Quelle: https://www.capital.de/wp-content/uploads/2018/10/CAPITAL_BesteAusbilder2018_Online.pdf.

¹⁰ Quelle: <https://www.kununu.com/de/deloitte-deutschland>.

¹¹ Quelle: ifo Konjunkturprognose Herbst 2019: Deutscher Wirtschaft droht Rezession <https://www.ifo.de/node/45501>.

¹² Quelle: European Commission: European Economic Forecast Summer 2019 https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip108_en.pdf.

¹³ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2019: Deutsche Konjunktur ohne Schwung <https://www.ifo.de/node/43158>.

¹⁴ Quelle: Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 190 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/05/PD19_190_13321.html.

¹⁵ Quelle: ifo Konjunkturprognose Herbst 2019: Deutscher Wirtschaft droht Rezession <https://www.ifo.de/node/45501>.

¹⁶ Quelle: Statistisches Bundesamt: Pressemitteilung Nr. 196 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2019/05/PD19_196_811.html.

¹⁷ Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2019.

¹⁸ Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2019.

¹⁹ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2019.

Gedämpfte Stimmung in der Exportwirtschaft

Die deutschen Exporte sind nach einer schwachen zweiten Jahreshälfte 2018 gut in das Jahr 2019 gestartet. Grund dafür war vor allem eine starke Nachfrage seitens Unternehmen in Großbritannien, die ihre Lagerbestände vor dem zunächst für März 2019 geplanten Brexit und den damit zu erwartenden Lieferschwierigkeiten erhöhen wollten. Ausfuhren in die beiden größten Exportmärkte China und die USA stagnierten hingegen weitgehend. Die generell geringen Exporterwartungen in den Konjunkturumfragen des ifo Instituts sprechen für eine starke Verlangsamung der deutschen Exporte mit einem Wachstum von lediglich 1,5 % für das laufende Jahr (2,0 % im Vorjahr). 2020 verspricht mit 3,8 % Wachstum eine Erholung des Außenhandels.²⁰

3. Branchenentwicklung

Markt für Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung wächst langsamer

Die deutsche Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche blickt auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Im Vergleich 2018 zu 2017 steigerten die Top 25 ihre Umsätze, bezogen auf alle Geschäftsbereiche, durchschnittlich um 7,8 %, die Big Four um 10,1 %.²¹ Mit 18 % erzielte Deloitte innerhalb der Big Four erneut den höchsten Umsatzanstieg

und wuchs dreimal so schnell wie der Gesamtmarkt. Dieser erhöhte sein Volumen um 5,8 % auf 15,3 Mrd. €, nach 7,4 % auf 14,5 Mrd. € im Vorjahr.

Mit Wirtschaftsprüfungsleistungen erwirtschafteten die Top 25 38,6 % des Umsatzes, Steuerberatung erreichte 34,5 %, gefolgt von Advisory (Corporate Finance und Business Consulting) mit 16,4 % und Rechtsberatung mit 8,3 %. Für 2019 fallen die Geschäftserwartungen unterschiedlich aus. Während die Top 25 mit einem Wachstum von 4,5 % rechnen, gehen die Big Four von 10,0 % aus. Zurückhaltend fällt die Prognose für den Gesamtmarkt aus. Das Marktvolumen wird voraussichtlich um 3,9 % auf 15,9 Mrd. € zunehmen. Hohe Nachfrage erwarten die Branchenunternehmen in den Bereichen IT-Prüfung, -Sicherheit und -Beratung bzw. Systemintegration.²²

Positive Geschäftsentwicklung der Beratungsbranche setzt sich fort

2018 steigerte die deutsche Consultingbranche den Gesamtumsatz um 7,3 % auf 33,8 Mrd. €. Deloitte gehörte mit einem Umsatzanstieg von 22 % im Geschäftsbereich Consulting wieder zu den Wachstumsführern. Getrieben wurde die Branchenkonjunktur wie in den Jahren zuvor durch die digitale Transformation. Vor allem bei den Themen IT-Datenschutz und -Datensicherheit, HR-

Strategie sowie Business Development & Innovation fragten Unternehmen vermehrt Consultingleistungen nach. Größter Beratungsbedarf bestand in der Konsumgüter- und Maschinenbauindustrie sowie bei Versicherungsunternehmen. Für 2019 erwarten die Branchenunternehmen trotz wirtschaftlicher und politischer Unsicherheiten eine stabile Entwicklung. Der Gesamtumsatz erhöht sich nach Schätzungen auf 36,2 Mrd. € (+7,1 %).²³

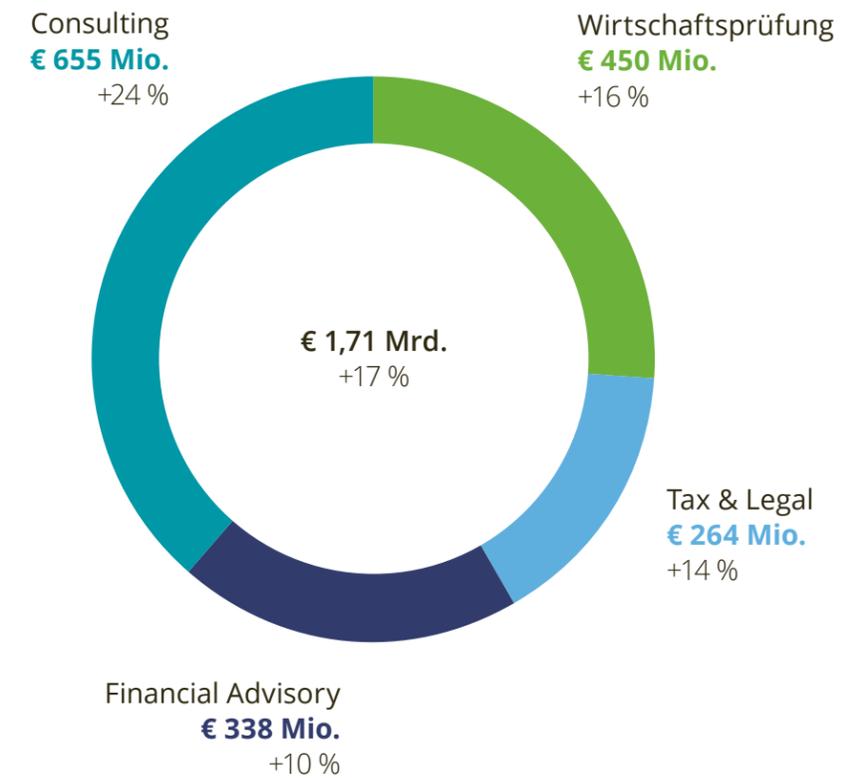
4. Geschäftsverlauf

Umsatz steigt zum vierten Mal in Folge zweistellig

2018/2019 haben wir unseren Wachstumskurs fortgesetzt. Der Umsatz nahm um 12 % auf 1,63 Mrd. €²⁴ zu. Damit ist Deloitte zum vierten Mal in Folge zweistellig gewachsen. Die Gesamtleistung, welche die Umsatzerlöse zzgl. der Bestandsveränderungen aus in Arbeit befindlichen Aufträgen umfasst, stieg auf 1,71 Mrd. € (+17 %). Die größte Geschäftsdynamik zeigte der Bereich Consulting, gefolgt vom Bereich Wirtschaftsprüfung. Mit einem Umsatz von insgesamt 951 Mio. € (Gesamtleistung: 993 Mio. €) erreichten die Advisory Services (Financial Advisory und Consulting) einen neuen Höchstwert.

Zur Entwicklung unserer einzelnen Geschäftsbereiche:

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



²⁰ Quelle: ifo Konjunkturprognose Herbst 2019: Deutscher Wirtschaft droht Rezession <https://www.ifo.de/node/45501>.

²¹ Quelle: Lünendonk-Studie 2019: „Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland“.

²² Quelle: Lünendonk-Studie 2019: „Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften in Deutschland“.

²³ Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.: „Facts & Figures zum Beratermarkt 2019“.

²⁴ Wir weisen darauf hin, dass bei der Verwendung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben aufgrund kaufmännischer Rundung Differenzen auftreten können.

Wirtschaftsprüfung:**Erneut deutliches Wachstum erzielt**

Im Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung (Audit & Assurance sowie Risk Advisory) stieg der Umsatz um 8 % auf 424 Mio. €. Die Gesamtleistung erhöhte sich um 16 % auf 450 Mio. €.

Das Marktumfeld für Abschlussprüfungen ist unverändert von starkem Wettbewerb geprägt. Dennoch konnten wir im vergangenen Geschäftsjahr weitere Prüfungsmandate gewinnen. Der Fokus liegt auf der erfolgreichen Teilnahme an Ausschreibungen kapitalmarktorientierter Unternehmen, im Finanzdienstleistungssektor sowie international agierender Familienunternehmen. Daneben wachsen wir weiter dynamisch im Bereich Assurance Services.

Unsere prüfungsnahen Dienstleistungen haben wesentlich zur erfolgreichen Geschäftsentwicklung beigetragen. Positiv ausgewirkt hat sich insbesondere im Automotive-Sektor die Unterstützung bei der Überprüfung interner Kontrollsysteme. Hinzu kommen im Bankensektor die Überprüfung interner regulatorischer Analysen im Rahmen des Brexits sowie die Begleitung von Compliance-Programmen und -Strukturen zu Anti-Financial Crime, Korruption und Geldwäsche. Die wachsende Bedeutung strategischer Transformationen führt zu steigender Nachfrage nach effizienz-

orientierter Corporate Governance, Krisenmanagement sowie Cyber Security.

Steuer- und Rechtsberatung: Technologie- und Prozessberatung treiben die Geschäftsentwicklung

Der Umsatz im Geschäftsbereich Steuer- und Rechtsberatung (Tax & Legal) nahm um 6 % auf 260 Mio. € zu, die Gesamtleistung erreichte 264 Mio. € (+14 %).

Besonders erfreulich haben sich im vergangenen Geschäftsjahr neben der M&A-Beratung die Bereiche Business Process Solutions, Transfer Pricing und Tax Management Consulting entwickelt. Der hohe Bedarf an Technologie- und Prozessberatung geht zunehmend in die Breite und erreicht den Mittelstand. Immer mehr Unternehmen befassen sich aktiv mit Digitalisierungs- und Transformationsthemen und fragen Unterstützung beispielsweise bei der Einführung von SAP S/4HANA mit Fokus auf die Bedürfnisse und neue Services für den Steuerbereich, Tax-Compliance-Management-Systemen, digitaler Betriebsprüfung oder automatisiertem Vertragsmanagement nach. Dies gilt sowohl für den Steuer- als auch den Rechtsberatungsbereich.

Unsere Innovationskraft fördern wir mit der 2018/2019 gegründeten Tax & Legal Garage. Mit technologiebasierten Lösungen gehen wir gezielt auf die Bedürfnisse des Marktes

ein und unterstützen unsere Kunden, selbst neue Ideen zu generieren.

Für das laufende Geschäftsjahr gehen wir von einer Fortsetzung der guten Geschäftsentwicklung im Bereich Technologie- und Prozessberatung aus. Durch das sich noch im Gesetzgebungsverfahren befindliche Forschungszulagengesetz wird die Nachfrage in Teilen des Beratungsgeschäfts voraussichtlich steigen. Gleiches gilt für Beratungsleistungen rund um das Thema Brexit.

Financial Advisory: Transaktions- und Forensic-Beratung weiter im Aufwind

Der Geschäftsbereich Financial Advisory steigerte den Umsatz auf 307 Mio. € (+3 %). Die Gesamtleistung betrug 338 Mio. € (+10 %).

Zur Umsatzsteigerung trugen maßgeblich die Transaction & Restructuring Services, die Actuarial & Insurance Services sowie die Forensic Services bei. Darin spiegelt sich die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen im Bereich der Transaktionsberatung sowie zur Prävention und Bekämpfung wirtschaftskrimineller Handlungen wider. Das Serviceportfolio der im Vorjahr gegründeten Deloitte Integrity Services GmbH wurde erfolgreich bei allen eDiscovery-Themen eingesetzt.

Um unsere Kunden mit technologischen Lösungen zu unterstützen, treiben wir die Transformation des gesamten Geschäfts-

bereichs voran. Wir erweitern unser Serviceportfolio, unter anderem mithilfe des neu geschaffenen Bereichs Financial Advisory Analytics. Diesen Ansatz verfolgen wir auch 2019/2020 konsequent weiter.

Consulting: Steigende Nachfrage nach Digital Services

Der Geschäftsbereich Consulting erzielte 644 Mio. € Umsatz. Das entspricht einer Steigerung um 22 %. Die Gesamtleistung verzeichnete einen Anstieg auf 655 Mio. € (+24 %).

Treiber der Aufwärtsentwicklung war das Wachstum im Technologiebereich und bei digitalen Themen. Steigende Nachfrage verzeichneten wir bei großen Implementierungsprojekten, vor allem mit Fokus auf SAP S/4HANA und Salesforce.

2018/2019 haben wir gezielt in neue Servicebereiche investiert. Unter anderem wurde Trufa erworben, eine in Deutschland entwickelte Softwarelösung, die das Produktportfolio im Bereich KI und Analytics auf die nächste Stufe stellt. Die Entwicklung und den Einsatz innovativer Technologien rund um Robotics und Cognitive haben wir weiter ausgebaut. Als Innovationsplattform hat sich unser Corporate Incubator, die Deloitte Garage, bewährt. Beispielsweise konnten die Experten des Neuroscience Institute in enger interdisziplinärer Zusammenarbeit neue Services entwickeln. Das Interesse an

Industrie-4.0-Lösungen zeigte sich an den hohen Besucherzahlen der Digital Factory. Auch das Team des neu geschaffenen Bereichs Operations Transformation hat sich erfolgreich am Markt positioniert und deckt unter anderem die Marktnachfrage nach Strategic Cost Transformation ab.

Noch intensiver genutzt wurden im vergangenen Geschäftsjahr die Offshore und Nearshore Delivery Center für Technology Services, insbesondere in den Bereichen SAP, Analytics und Digital. Mit dem Aufbau des neuen lokalen Delivery Center in Leipzig haben wir unsere Kapazitäten erweitert.

Vermögens- und Finanzlage

Die Bilanzsumme der Deloitte-Gruppe beläuft sich zum 31. Mai 2019 auf 887 Mio. € (+12 %). 10 % (Vorjahr: 10 %) der Bilanzsumme entfallen auf Anlagevermögen und rund 90 % (Vorjahr: 90 %) auf Umlaufvermögen nebst Rechnungsabgrenzungsposten. Auf der Passivseite entfallen auf Rückstellungen 66 % (Vorjahr: 62 %) und auf Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten 31 % (Vorjahr: 31 %). Die Eigenkapitalquote betrug zum Abschlussstichtag 3 % nach 7 % im Vorjahr.

Die immateriellen Vermögensgegenstände betreffen neben Software großteils 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 einem Rückgang im Vorjahr wieder auf 177 Mio. € erhöht, das entspricht einem Anstieg von 36 %. Dieser Bestandsaufbau ergibt sich bei einer Zunahme der erhaltenen Anzahlungen aus einem höheren Bestand an geleisteten Stunden und Auslagen. Letztere sind, wie in den Vorjahren, in nicht unerheblichem Umfang von international besetzten Beratungsprojekten, die in Deutschland beauftragt und abgerechnet werden, beeinflusst.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betragen zum Stichtag 417 Mio. €, entsprechend 15 % Anstieg gegenüber dem Vorjahr. Dieser Anstieg spiegelt die höhere Leistung des Geschäftsjahres wider. Die sonstigen Vermögensgegenstände sind mit 59 Mio. € (Vorjahr: 57 Mio. €) nur geringfügig gestiegen und beinhalten unverändert insbesondere Steuererstattungsansprüche.

Die liquiden Mittel der Gruppe bestehen im Wesentlichen in kurzfristigen Euro-Bankguthaben und darüber hinaus in US-Dollar-Guthaben. Zum 31. Mai 2019 beliefen sie sich auf 135 Mio. €, entsprechend 15 % der Bilanzsumme.

Das bilanzielle Eigenkapital beträgt 31 Mio. €. Bei einem unveränderten gezeichneten Kapital und einer konsolidierungsbedingt auf 78 Mio. € gestiegenen Kapitalrücklage resultiert die Verminderung aus einem um 22 Mio. € höheren Gruppenbilanzverlust und den um 12 Mio. € verringerten Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter am Eigenkapital.

Die Rückstellungen für Pensionen sind, nach Vermögensverrechnung in Höhe von 80 Mio. € (Vorjahr: 70 Mio. €), um 14 Mio. €, d.h. 11 %, gestiegen. Es besteht keine nach Art. 67 Abs. 2 EGHGB anzugebende Unterdeckung. Ebenso angestiegen sind auch die sonstigen Rückstellungen, und zwar um 23 % auf 442 Mio. €. Der Anstieg ergibt sich im Wesentlichen aus höheren Rückstellungen für erfolgsabhängige Vergütungen und insbesondere aus Rückstellungen für ausstehende Rechnungen.

Bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ergibt sich ein Anstieg um 13 Mio. € auf 48 Mio. €. In den sonstigen Verbindlichkeiten in Höhe von 221 Mio. € (Vorjahr: 209 Mio. €) sind Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern, d.h. Deloitte-Partnern, mit 139 Mio. € und Verbindlichkeiten aus Steuern mit 71 Mio. € enthalten. Die Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr belaufen sich auf insgesamt 32 Mio. € (Vorjahr: 35 Mio. €).

Die Finanzierungsstruktur ist mit 23 % (Vorjahr: 27 %) grundsätzlich mittel- bis langfristig zur Verfügung stehenden Passiva (Eigenkapital zzgl. Pensionsrückstellungen sowie Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr) als solide zu bezeichnen.

Die Kapitalflussrechnung zeigt für das Geschäftsjahr 2018/2019 folgende Zahlungsströme:

Der Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit ist mit 30 Mio. € gegenüber dem Vorjahr (16 Mio. €) deutlich gestiegen.

Der Cashflow aus der Investitionstätigkeit hat sich nach einem starken Rückgang auf -35 Mio. € im Vorjahr wieder auf -27 Mio. € verändert. Der Grund liegt in geringeren Investitionen in Sachanlagevermögen.

Der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit ist mit -21 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr (-18 Mio. €) stabil.

Insgesamt hat sich der Finanzmittelfonds durch diese Effekte um 17 Mio. € vermindert.

Ertragslage

Im Geschäftsjahr 2018/2019 konnten die Umsatzerlöse um 12 % auf 1.635 Mio. € und die Gesamtleistung (Umsatzerlöse zzgl. Bestandsveränderungen aus erbrachten, aber noch nicht abgerechneten Leistungen)

sogar um 17 % auf 1.708 Mio. € gesteigert werden. Zur Entwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche verweisen wir auf die obigen Ausführungen.

Auch im Geschäftsjahr 2018/2019 erfolgten zahlreiche Neueinstellungen, sodass der Personalstand auf durchschnittlich 8.316 Mitarbeiter gestiegen ist (Vorjahr: 7.391 Mitarbeiter). Das entspricht einem Anstieg von 925 Fach- und Verwaltungsmitarbeitern bzw. 13 %. Der Aufwand für Gehälter, Sozialabgaben und Pensionen ist um 15 % auf 910 Mio. € gestiegen, die im Personalaufwand mit ausgewiesenen Honorare haben sich um 20 % auf 424 Mio. € erhöht.

Der Anstieg der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen um 4 Mio. € ergibt sich aus den Investitionen in das Anlagevermögen, insbesondere in Software, Mieterinbauten sowie Büro- und IT-Ausstattung. Dabei erfolgten im Berichtsjahr für Mieterinbauten teilweise Verkürzungen der geschätzten Nutzungsdauer aufgrund von geplanten Neuanmietungen in den nächsten Jahren. Außerplanmäßige Abschreibungen waren nicht zu verzeichnen.

Innerhalb der sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind vorrangig Reisekosten, Büroaufwendungen und Beiträge gestiegen und führen zu einer Erhöhung um 50 Mio. €.

Das Finanzergebnis beträgt -38 Mio. € nach -30 Mio. € im Vorjahr. Hier wirkt sich insbesondere der weitere Rückgang des für die Bewertung der Pensionsrückstellungen relevanten Zinssatzes mit einer entsprechenden Erhöhung des Zinsaufwands aus.

Bei den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ergibt sich ein Rückgang von 18 Mio. € im Vorjahr auf 16 Mio. €.

Im Gruppenabschluss wird damit insgesamt ein Jahresfehlbetrag von 11 Mio. € (Vorjahr: 12 Mio. €) ausgewiesen. Im Vergleich zur Planung wurde erneut das Umsatzziel einer Steigerung um mindestens 10 % übertroffen und auch die geplante mindestens gleichlaufende Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) konnte mit einem EBIT von 43 Mio. € im Vergleich zu 36 Mio. € im Vorjahr erreicht werden.

Mitarbeiter

Die hohe Geschäftsdynamik schafft die Voraussetzungen für neue attraktive Arbeitsplätze. Zum Stichtag 31. Mai 2019 waren bei Deloitte 8.833 Mitarbeiter beschäftigt, 931 mehr als zum Vorjahresstichtag. Im Jahresdurchschnitt erhöhte sich die Mitarbeiterzahl um 13 % auf 8.316.

5. Risiko- und Chancenberichterstattung

Die Deloitte-Gruppe ist mit ihrer multidisziplinären Ausrichtung auf Prüfung und Beratung verschiedensten Risiken ausgesetzt, namentlich branchenspezifischen Regulierungs- und operativen Risiken, aber auch Risiken finanzieller Art. Umgekehrt stehen diesen Risiken Chancen gegenüber, die wir insbesondere in neuen Technologien, der Digitalisierung, den Auswirkungen regulatorischer Änderungen und der damit einhergehenden Marktdynamik sehen.

Risiko- und Qualitätsmanagement

Der Wahrung der Reputation von Deloitte, der Beachtung der einschlägigen gesetzlichen und regulatorischen Vorgaben sowie der Sicherstellung einer bestmöglichen internen Risikotransparenz dient unser umfassendes Risikomanagement- und Qualitätssicherungssystem. Es ist in die internationale Struktur von DTTL zum Reputations-, Risiko- und Qualitätsmanagement eingebunden. Die für unser Geschäft und unsere strategische Ausrichtung relevanten Risiken erfassen und beurteilen wir dabei in unserem Enterprise Risk Framework. Unser operatives Risiko- und Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt darüber hinaus alle im Zusammenhang mit dem Anbieten und Erbringen unserer Dienstleistungen bestehenden Qualitätsanforderungen, 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.

Ein zentrales Element unseres Risikomanagements 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 Durchführung von Folgeaufträgen zwischengeschaltete Risikoanalyse. Sich über mehrere Jahre erstreckende Beratungsaufträge erfahren parallel eine fortlaufende Risikoüberwachung. Ein wichtiger Bestandteil davon ist die Überprüfung auf mögliche Interessenkonflikte und die Identifizierung von Maßnahmen zur Wahrung unserer beruflichen Unabhängigkeit. Die Sicherung unserer hohen Qualitätsstandards für all unsere Prüfungs- und Beratungsleistungen bei gleichzeitig strenger Beachtung der gesetzlichen Vorschriften und berufsrechtlichen Regelungen ist Gegenstand unseres internen Qualitätssicherungssystems. Es umfasst die Grundsätze und Maßnahmen für die Praxisorganisation und für die Annahme und Durchführung von Aufträgen. Hinzu tritt flankierend die regelmäßige Überprüfung unserer qualitätssichernden 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 Funktionsfähigkeit und Verlässlichkeit unseres Qualitätssicherungssystems durch die gesetzlich vorgesehenen externen Überprüfungen: die jährlichen anlassunabhängigen Sonderuntersuchungen, die durch die Abschlussprüferaufsichtsstelle (APAS) durchgeführt werden, sowie die auf Grundlage einer Risikoanalyse mindestens alle sechs Jahre stattfindende externe Qualitätskontrolle nach § 57a WPO (auch als Peer Review bezeichnet). Die im Zuge dieser Überprüfungen getroffenen Feststellungen und unterbreiteten Empfehlungen nutzen wir dazu, unser internes Qualitätssicherungssystem laufend weiterzuentwickeln.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung und den hohen, zum Teil noch gestiegenen Anforderungen an den Datenschutz einerseits sowie der Zunahme von Cyberangriffsversuchen andererseits gewinnen die sichere Übertragung, Speicherung, Verarbeitung und Bereitstellung von personenbezogenen Daten und vertraulichen Informationen für unsere Geschäftstätigkeit und unsere Kunden weiter zunehmend an Bedeutung.

Im Rahmen unseres Risikomanagements begegnen wir den diesbezüglich steigenden regulatorischen, technischen und kunden-seitigen Anforderungen an unsere Informationssicherheit mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung unseres Informationssicherheitsmanagementsystems, das nach international anerkannten Standards (ISO/IEC 27001:2013) zertifiziert ist.

Aus unserem Risiko- und Qualitätsbewusstsein ergeben sich naturgemäß auch Wachstumschancen, 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 Wettbewerbsaspekt.

Geschäft

Das traditionell größte Geschäftsrisiko bilden durch unsere berufliche Tätigkeit tatsächlich oder vermeintlich verursachte Schäden, die insbesondere Reputationsverlust, Schadensersatzansprüche und Auftragsverluste nach sich ziehen können. Zu deren Vermeidung, zumindest aber Minimierung dienen unser Risikomanagement sowie unsere integrierte Qualitätssicherung. Den verbleibenden finanziellen Risiken, speziell solchen aus Schadensersatzansprüchen, 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 versichern lassen. In Einzelfällen kann diesen finanziellen Risiken sowie bestimmten Reputationsrisiken nur durch die Nichtannahme von Aufträgen begegnet werden.

Markt

Weitere Risiken liegen im Verfehlen von Akquisitionen- bzw. Wachstumszielen bzw. resultieren aus nicht geplanten Auftragsverlusten. Solchen Risiken wirken wir insbesondere durch unsere oben dargestellten Innovationen, eine laufende Weiterentwicklung unseres Dienstleistungsangebots sowie ein entsprechendes internes Controlling entgegen.

Die Risikolage für die zukünftige Entwicklung der Deloitte-Gruppe ist unter gesamtwirtschaftlichen 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 Destabilisierung des Welthandels unmittelbar oder mittelbar ausgesetzt sind. Weitere Risiken liegen in

der fortschreitenden Digitalisierung und dem zunehmenden Einsatz von künstlicher Intelligenz mit ihren disruptiven Auswirkungen in einzelnen Branchen. Gleichwohl sind wir mit unserem innovativen Leistungsangebot gut darauf vorbereitet, unseren Kunden bei den dadurch zu erwartenden Veränderungen umfassend beratend zur Seite stehen zu können.

Umfeld und Branche

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 Diskussionen in nationalen Märkten, auf denen Mitgliedsunternehmen von DTTL tätig sind, und wie sie insbesondere zurzeit im Vereinigten Königreich im Zusammenhang mit der Zukunft der Abschlussprüfung geführt werden, unterziehen wir einer genauen Beobachtung und Analyse in Bezug auf mögliche Entwicklungen. Unverändert wirken sich die seit dem 17. Juni 2016 unmittelbar geltenden Vorschriften der EU-Verordnung Nr. 537/2014 und die in diesem Zusammenhang bewirkten Gesetzesänderungen auf den Prüfungsmarkt und unser Geschäft aus. Noch heute sind komplexe Auslegungsfragen zur Anwendung einzelner Vorschriften offen oder werden in den einzelnen Mitgliedstaaten der EU unterschiedlich beantwortet. Ferner vollzieht sich

die durch die Verordnung für Unternehmen von öffentlichem Interesse verpflichtend eingeführte Rotation des Abschlussprüfers aufgrund der Übergangsregelungen bei vielen dieser überwiegend kapitalmarkt-orientierten Unternehmen sukzessive 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 weiteren 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 Technolo-

gisierung 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 Dienstleistungsangebote im Technologiebereich ein. Dem verstärkten Wettbewerb durch Rechtsanwaltsgesellschaften wirken wir durch den weiteren Ausbau von Deloitte Legal und deren Leistungsangebot sowie 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), die weiterhin weltweit geführte Debatte zum Thema Steuergerechtigkeit im Zusammenhang mit unterschiedlichen Besteuerungs- und besonderen Steueranreizsystemen einzelner Staaten sowie die Diskussion zu den Plänen der OECD für die Besteuerung der Digitalwirtschaft und für eine globale Mindeststeuer. Je nach der gesamtpolitischen 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 Potenziale zu nutzen, haben wir erneut signifikante Investitionen vorgesehen, um unser Consulting-Geschäft in Zusammenarbeit mit der Consulting-Einheit 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 in einer stärkeren europaweiten Zusammenarbeit mit anderen Consulting-Einheiten von DTTL für internationale Projekte sowie 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.

Personalbereich

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, der immer noch zunehmenden Regulierungsdichte, gerade im Bereich der Wirtschaftsprüfung und zunehmend in der Steuerberatung, sowie rapide steigender technologischer Herausforderungen 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.

Finanzbereich

Im Zusammenhang mit unserer Tätigkeit sind wir naturgemäß auch Zins- und Währungsrisiken sowie Ausfall- und Liquiditätsrisiken und Risiken aus Zahlungsstromschwankungen 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 Dotierungen 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. In Bezug auf das Deckungsvermögen sind wir dabei von der fortdauernden Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank negativ betroffen.

Unsere Liquidität wird zentral gesteuert. 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. Aufgrund der fortdauernden Niedrigzins-

politik der EZB könnten auch wir unter Umständen von Negativzinsen tangiert werden.

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 Positionen 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 in Zusammenhang mit Finanzinstrumenten werden aufgrund der Art der Finanzinstrumente als gering eingestuft. Ansonsten begegnen wir solchen Risiken mit unserem multidisziplinären Geschäftsmodell und laufendem Forderungsmanagement; darüber hinaus steuern wir unsere Liquidität entsprechend.

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.

6. Prognosebericht

Globale wie nationale wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussen das Geschäft unserer Kunden und unserer Gruppenunternehmen. Mit unserem multidisziplinären Geschäftsmodell sind wir in der Lage, uns jederzeit auf Nachfrageveränderungen einzustellen und unsere Kunden mit relevanten Services zu unterstützen. Die Basis für eine stabile Geschäftsentwicklung bietet darüber hinaus unser Kundenkreis mit Unternehmen aus zyklischen wie nicht-zyklischen Branchen.

Weltwirtschaft verliert an Schwung

Im Laufe der zweiten Jahreshälfte 2018 hat sich die Weltwirtschaft abgekühlt. Wurde 2018 noch ein relativ robustes Wachstum von 3,2 % verzeichnet, liegen die Aussichten

für das laufende und kommende Jahr mit jeweils 2,6 % Wachstum deutlich darunter. Die generelle Schwäche in der Industrieproduktion wurde im Winterhalbjahr 2018/2019 von einem Rückgang im Welthandel begleitet. Nach einem starken Wachstum von 4,8 % im Jahr 2017 und einer deutlichen Abschwächung auf 3,4 % im Jahr 2018 wird der Welthandel im Verlauf des Jahres 2019 mit -0,6 % sogar voraussichtlich zurückgehen, bevor dieser sich 2020 mit einem Wachstum von 0,7 % auf niedrigem Niveau stabilisiert.²⁵

Unsicherheit nimmt zu

Im aktuellen Wirtschaftsumfeld überwiegen eher die Risiken die Chancen. Neben dem weiterhin andauernden Fachkräftemangel sind auch die geopolitischen Risiken für deutsche Unternehmen laut dem Deloitte CFO Survey weiter gestiegen. Auf globaler Ebene halten die Finanzvorstände besonders einen Anstieg von protektionistischen und populistischen Tendenzen für wahrscheinlich. Ihre Unternehmen sehen sie von den meisten dieser globalen Risiken – mit Ausnahme einer Euro-Krise – eher moderat betroffen.²⁶ Der Handelskonflikt zwischen den USA und China hat bereits Spuren im Welthandel hinterlassen. Eine weitere Eskalation des Konflikts hätte auch spürbare Folgen für die exportorientierte deutsche Wirtschaft – nicht zuletzt, weil die USA auch höhere Zölle auf Autos und Autoteile aus der Europäischen Union prüfen.²⁷

²⁵ Quelle: ifo Konjunkturprognose Herbst 2019: Deutscher Wirtschaft droht Rezession <https://www.ifo.de/node/45501>.

²⁶ Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2019.

²⁷ Quelle: ifo Konjunkturprognose Sommer 2019.

Außerdem ist nach wie vor unklar, wann genau das Vereinigte Königreich aus der Europäischen Union ausscheiden und welche Form der Brexit annehmen wird. Ein Ausstieg ohne Abkommen bleibt weiterhin eine realistische Möglichkeit.

Die vielen Risikofaktoren tragen maßgeblich zur derzeit hohen Unsicherheit auf internationaler wie nationaler Ebene bei und erschweren die Unternehmensplanung. Als offene Volkswirtschaft wäre Deutschland bei einem Eintreten internationaler Risiken grundsätzlich stark betroffen.

Binnenwirtschaft bleibt stabil

Sollten sich die oben genannten Risiken nicht materialisieren, wird die deutsche Wirtschaft laut den deutschen CFOs auch in den kommenden Jahren weiterhin wachsen. Weniger als ein Drittel der im Deloitte CFO Survey befragten Finanzvorstände erwartet 2020 eine Rezession.²⁸ Das Wachstum für das laufende Jahr 2019 wird mit voraussichtlich 0,5 % nicht schwungvoll ausfallen, für 2020 wird mit einer Beschleunigung auf 1,4 % gerechnet.²⁹ Die deutsche Industrie wird sich nur langsam aus dem Tief befreien können und auch bei den privaten Konsumausgaben ist mit einer Verlangsamung der Dynamik zu rechnen. Beschäftigungsaufbau und reale Einkommensgewinne werden die Binnenwirtschaft weiterhin stützen, auch der

Zuwachs beim privaten Konsum dürfte anhalten. Von Investitionen und im Außenhandel sind in naher Zukunft lediglich marginale Impulse für die deutsche Wirtschaft zu erwarten. Die entscheidende Frage wird sein, ob die Binnenwirtschaft auch mittelfristig der Schwäche aus den exportorientierten Sektoren standhalten kann.

Deloitte weiter auf Wachstumskurs

2019/2020 wollen wir die positive Geschäftsentwicklung fortsetzen, sofern die oben dargestellten Risiken nicht eintreten. Wir streben einen Umsatzanstieg um 10 % bei einer zumindest gleichlaufenden Verbesserung des operativen Ergebnisses (EBIT) an.

Mit unserem multidisziplinären Leistungsangebot sind wir für die Aufgabenstellungen unserer Kunden gut aufgestellt. In einem schwächeren Marktumfeld gewinnen Fragen zu Risikomanagement, Prozess- und Kosteneffizienz an Bedeutung. Unsere Kunden können wir mit umfassender Lösungskompetenz in den Bereichen Finanzierung, Reorganisation sowie Risiko-, Governance- und Performance-Beratung unterstützen. Zugleich helfen wir ihnen, die digitale Transformation mit passenden Strategien, Produkten und Dienstleistungen zu gestalten. Für ihre Wettbewerbsfähigkeit spielen der Wandel der Geschäftsmodelle und die Anpassung der eigenen Organisation an die

ständig wechselnden Anforderungen eine zentrale Rolle.³⁰ Entsprechend werden Mittel für Investitionen in solche Zukunftsprojekte bereitgestellt. Weiteres Geschäftspotenzial sehen wir in der Gewinnung von neuen Audit-Mandaten.

Die besten Talente zu gewinnen, zu fördern und zu halten, ist für uns von strategischer Bedeutung. In der Talententwicklung erweitern wir unter anderem die Programme für Nachwuchskräfte, unterstützen den Know-how-Transfer über digitale Learning-Formate und fördern die internationale Vernetzung und Mobilität. Auf unsere auf Diversität und Inklusion verpflichtete Unternehmenskultur („ALL-IN-Strategie“) legen wir besonderen Wert.

Unsere kunden- und marktzentrierte Organisation entwickeln wir weiter und treiben die Digitalisierung der Geschäftsprozesse voran. Die Technologieinvestitionen betreffen unter anderem Analytics, Robotics und Cyber Security. Der vernetzten und flexiblen Arbeitswelt tragen wir mit einem innovativen Büro- und Arbeitskonzept Rechnung. Dieses geht im laufenden Geschäftsjahr am neuen Bürostandort in München in die Umsetzung.

Die Entwicklung im bereits laufenden Geschäftsjahr 2019/2020 verlief bislang planmäßig.

Düsseldorf, den 7. November 2019

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)

²⁸ Quelle: Deloitte CFO Survey Frühjahr 2019.
²⁹ Quelle: European Commission: European Economic Forecast Summer 2019 https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/economy-finance/ip108_en.pdf.
³⁰ Siehe dazu Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.: „Facts & Figures zum Beratermarkt 2019“, Seite 12ff.

Der vollständige Gruppenabschluss ist bei der Gesellschaft erhältlich.

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

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

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

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

Hannover

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

Legal:
Aegidientorplatz 2a
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

Walldorf

Altrottstraße 31
69190 Walldorf
Tel: +49 (0)6227 73 3260

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 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.



**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**

since 1845