

Sozialwirtschaft – neue Herausforderungen

Auswertung der Deloitte-
Umfrage Dezember 2011
bis Januar 2012



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	2
Einleitung	3
Untersuchungsergebnisse im Einzelnen	4
1. Wie haben sich in 2011 die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?	4
2. Welche Auswirkungen erwarten Sie zukünftig auf Ihr Unternehmen?	13
3. Weitere Interessensgebiete	22
Über Deloitte	24
Ihre Ansprechpartner	24

Executive Summary

- In den Jahren 2009 bis 2011 war die deutsche Wirtschaft von einem Rückgang des Bruttoinlandsprodukts und einem anschließenden Konjunkturaufschwung gekennzeichnet. In der Sozialwirtschaft hat sich in diesen drei Jahren die Nachfrage nach Leistungen kaum verändert. Damit zeigt sich die Sozialwirtschaft wiederum weitgehend konjunkturunabhängig.
- Aufgrund der steigenden Verschuldung und der Verschlechterung der Haushaltslage der öffentlichen Kostenträger sind jedoch die Entgelte, Vergütungen und Zuschüsse zurückgegangen oder in geringerem Maße gestiegen als in früheren Jahren.
- Das Investitionsverhalten der Sozialwirtschaft hat sich in den vergangenen Jahren kaum verändert. Das liegt auch an dem Verhalten der Banken, die keine höheren Anforderungen an die Unternehmen der Sozialwirtschaft stellen. Investitionsstaus aufgrund fehlender Refinanzierung befürchtet die Hälfte der Unternehmen.
- Für die Zukunft wird mehrheitlich eine stabile Nachfrage erwartet. Die Vergütungen werden die Kostensteigerung nicht mehr vollständig auffangen. Daraus ergeben sich weitere Wettbewerbsverdichtungen. Der Fachkräftemangel wird zukünftig zu Einschränkungen in den Angeboten führen.
- Das geplante Gesetzesvorhaben im SGB XII zur Erweiterung der Prüfungsrechte der Kostenträger und verstärkte Offenlegungspflichten der Sozialdienstleister sowie das Beihilfeverbot sind für die Unternehmen noch nicht von großer aktueller Bedeutung.

Einleitung

Im Dezember 2011 haben wir eine Online-Umfrage unter Sozialdienstleistern in Deutschland unter dem Thema „Sozialwirtschaft – neue Herausforderungen“ durchgeführt. Diese Umfrage knüpfte an die bereits in Vorjahren durchgeführten Umfragen an.

Angesprochen wurden repräsentative Unternehmen der Branche. Es sind Trends und Tendenzen sichtbar geworden, die im Folgenden dargestellt werden.

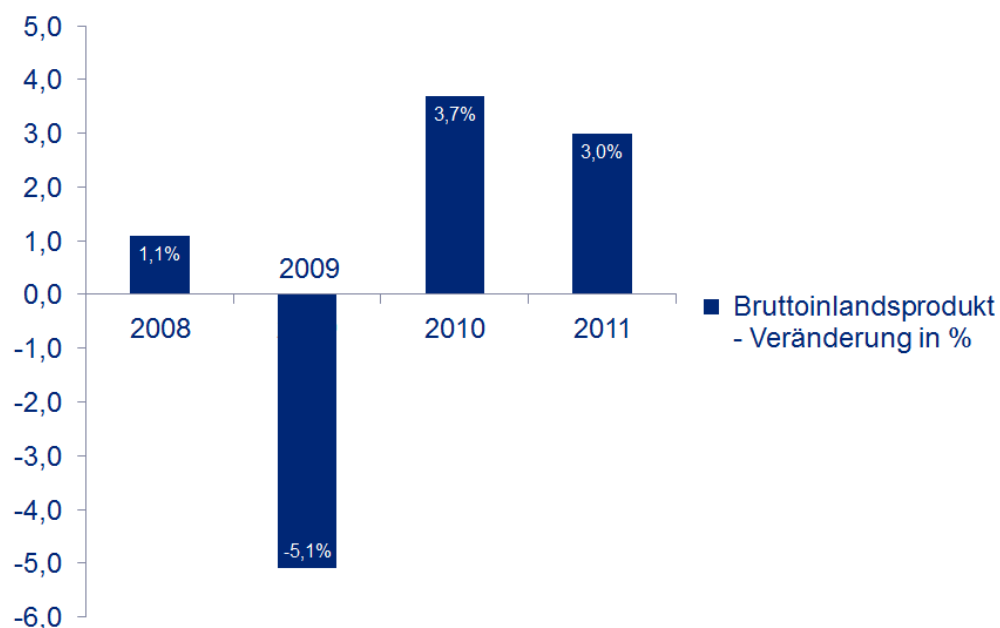
Die Umfrage wurde anonym durchgeführt und ausgewertet. Bei den teilnehmenden Unternehmen wurden optionale Angaben zur Unternehmensgröße und zu den angebotenen Einrichtungen abgefragt.

Die Größenklassen wurden wie folgt festgelegt:

Anzahl der Mitarbeiter	
Klein	Bis 50
Mittlere	Zwischen 50 und 250
Groß	Zwischen 250 und 500
Sehr groß	Mehr als 1000

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

In den vergangenen Jahren hat sich die Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts wie folgt dargestellt:



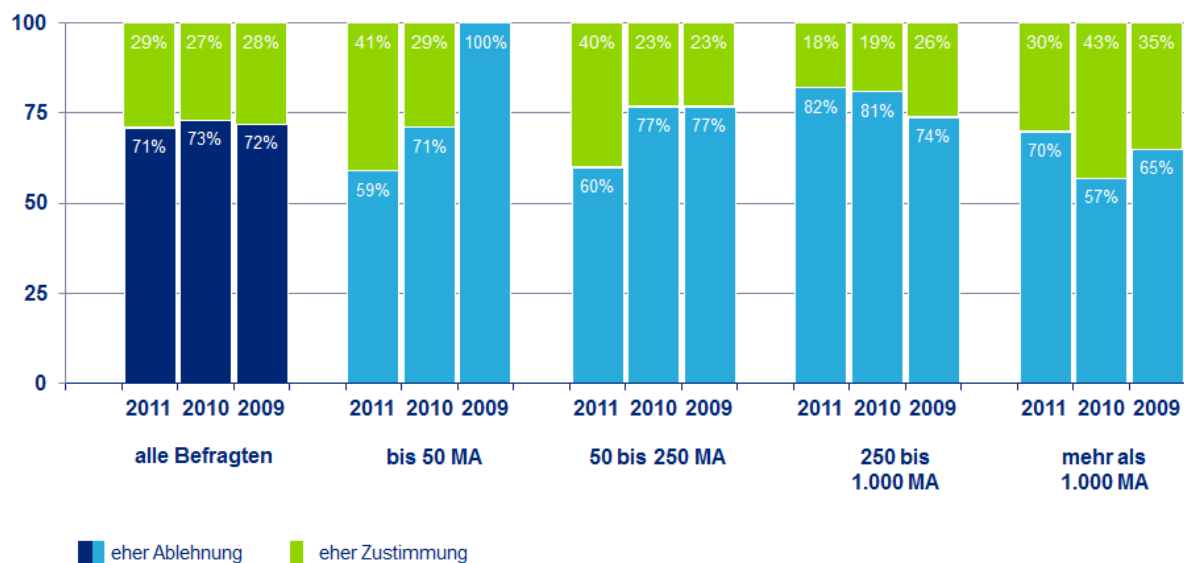
Untersuchungsergebnisse im Einzelnen

1. Wie haben sich in 2011 die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf Ihr Unternehmen ausgewirkt?

Statement 1: Wir haben Rückgänge bei der Nachfrage nach unseren Dienstleistungen und sonstigen Angeboten verzeichnet.

Ergebnis: Bei 71 % (2010: 73 %, 2009: 72 %) der Unternehmen wurden keine signifikanten Nachfragerückgänge verzeichnet. Damit hat die Sozialwirtschaft nach der Finanzmarktkrise 2008 und der sich in 2011 verschärfenden Krise im Euro-Raum kaum Auswirkungen im Bezug auf die Nachfrage nach ihren Angeboten gespürt.

Auffallend ist hierbei der hohe Anteil an Unternehmen, die diesem Statement gar nicht zustimmen (42 %, Vorjahr: 49 %).

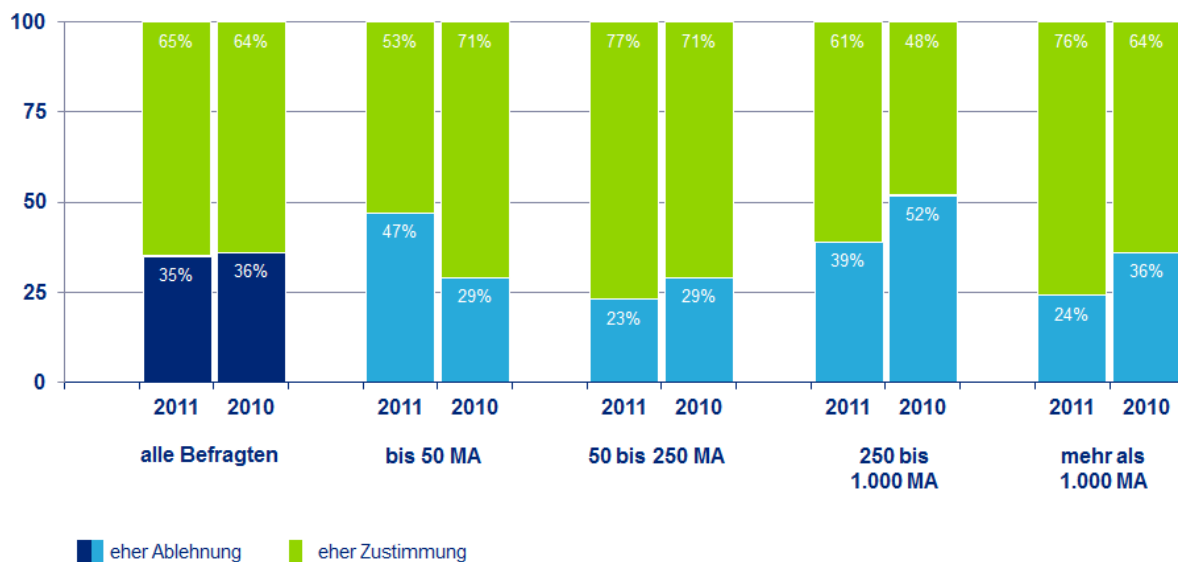


Es ist aufgrund des Versorgungscharakters vieler Sozialdienstleistungen davon auszugehen, dass konjunkturelle Einflüsse nur in eingeschränktem Umfang Einfluss auf die Nachfrage haben. Die Inanspruchnahme dieser Leistungen ist daher nur teilweise abhängig vom Einkommen und von Preisen.

Statement 2: Die knapperen Finanzmittel der Kostenträger führten zu geringeren Steigerungen oder zu Kürzungen der Leistungsentgelte.

Ergebnis: Während die Nachfrage nach den Leistungen kaum durch die Konjunkturschwankungen der Jahre 2009 bis 2011 beeinflusst wurde, sind bei den Vergütungen Einbußen zu verzeichnen.

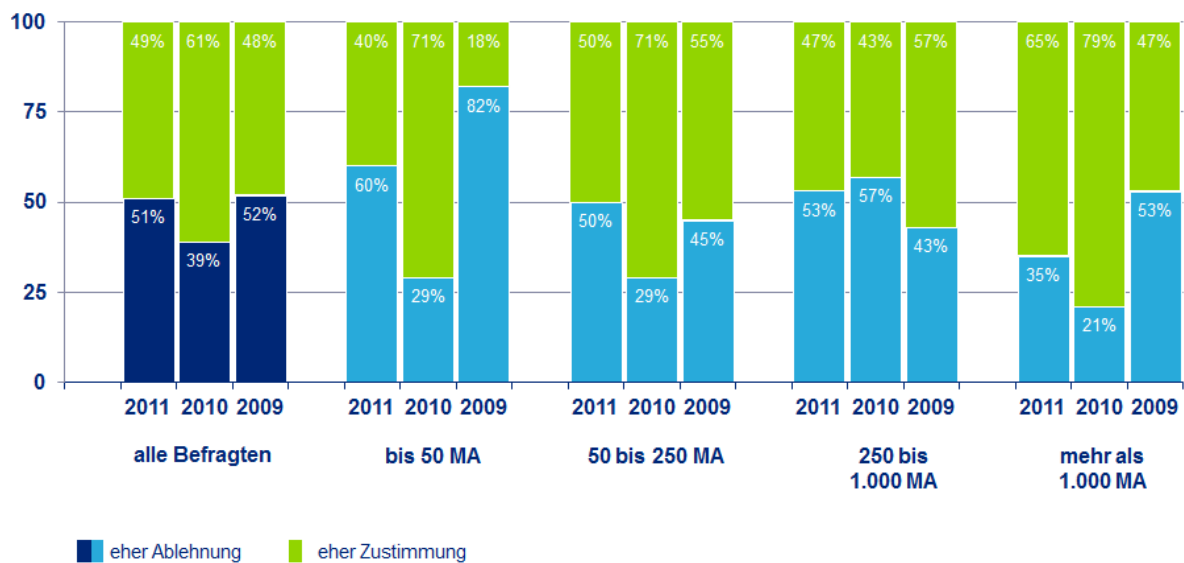
Die Leistungsentgelte, die die Unternehmen für die Erbringung ihrer Dienstleistungen von der öffentlichen Hand erhalten oder mit öffentlichen Kostenträgern verhandelt haben, sind im vergangenen Jahr bei 65 % (Vorjahr: 64 %) der Unternehmen rückläufig oder nicht im vergleichbaren Maße wie in den Vorjahren gestiegen. Dies ist maßgeblich auf die knapperen finanziellen Mittel der Kostenträger zurückzuführen.



Mittelfristig ist damit eine sich öffnende Kostenschere zwischen sinkenden bzw. unterproportional steigenden Entgelten und den mit oder über der Inflationsrate steigenden Personalkosten zu erwarten. Die Träger werden etwaige noch vorhandene Effizienzreserven heben müssen und werden ihre Geschäftsprozesse und –modelle überprüfen.

Statement 3: Die Städte, Länder und sonstigen Zuschussgeber haben Zuschusskürzungen vorgenommen.

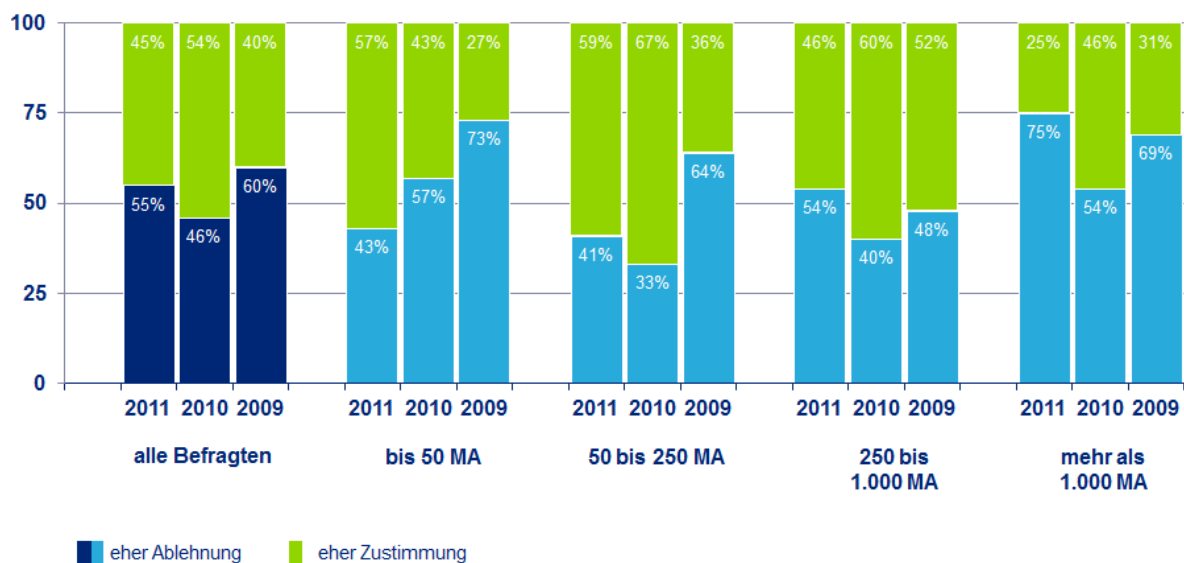
Ergebnis: Bei den Zuschüssen stimmten in 2011 von den Unternehmen 49 % der Aussage eher zu, in 2010 hatte die Zustimmung bei 61 %, in 2009 bei 48 % gelegen. 18 % (Vorjahr: 19 %) antworteten, dass die Aussage gar nicht zutrifft. Damit waren in den Jahren 2011 vier von fünf Unternehmen von Zuschusskürzungen betroffen.



Verbunden mit der Entwicklung der Leistungsentgelte sind ggfs. auch Änderungen im Angebot zuschussabhängiger Leistungen zu erwarten. Angebote, die sich aus Zuschüssen und Spenden nicht tragen, können nicht mehr querfinanziert werden.

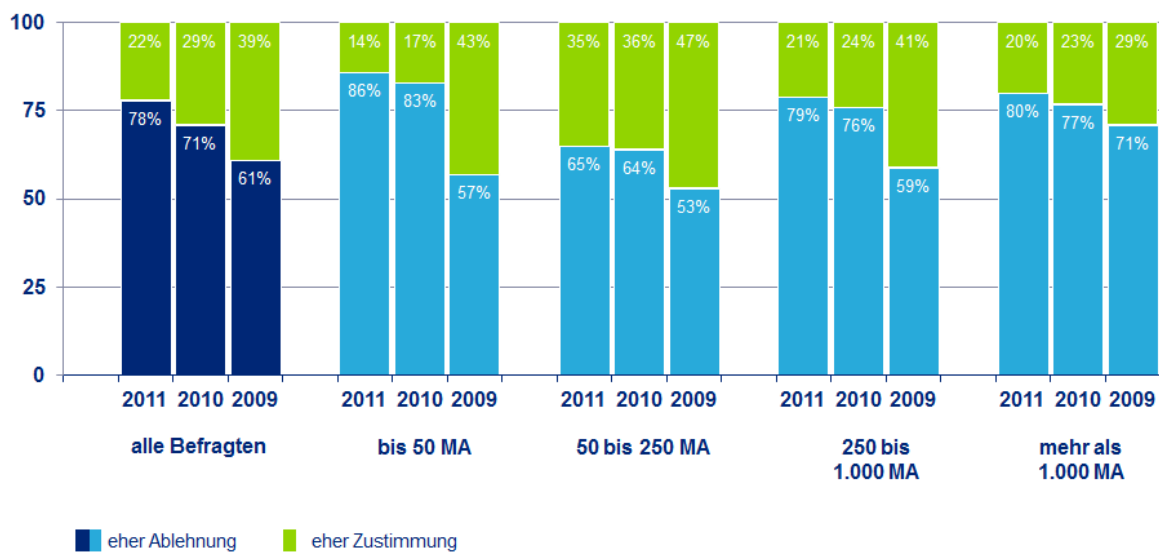
Statement 4: Die Spendererträge sind merklich zurückgegangen.

Ergebnis: Die Spendenbereitschaft für die Sozialwirtschaft scheint nur in untergeordnetem Maße mit der Wirtschaftsentwicklung zu korrelieren. Während im gesamtwirtschaftlich betrachteten Krisenjahr 2009 nur 40 % der Sozialdienstleister Rückgänge bei den Spendererträgen verzeichneten, waren es in 2010 bei der konjunkturellen Erholung 54 %. In 2011 ging der Anteil auf 45 % zurück. Mitursächlich für die sprunghafte Entwicklung dürfte auch die jeweilige Verteilung von Großereignissen (Haiti, Pakistan, Japan) über Jahre hinweg sein. Daneben führen Professionalisierung und Fundraising zu Umverteilungseffekten.



Statement 5: Die Kreditaufnahme bzw. -prolongation bei Banken ist schwieriger geworden.

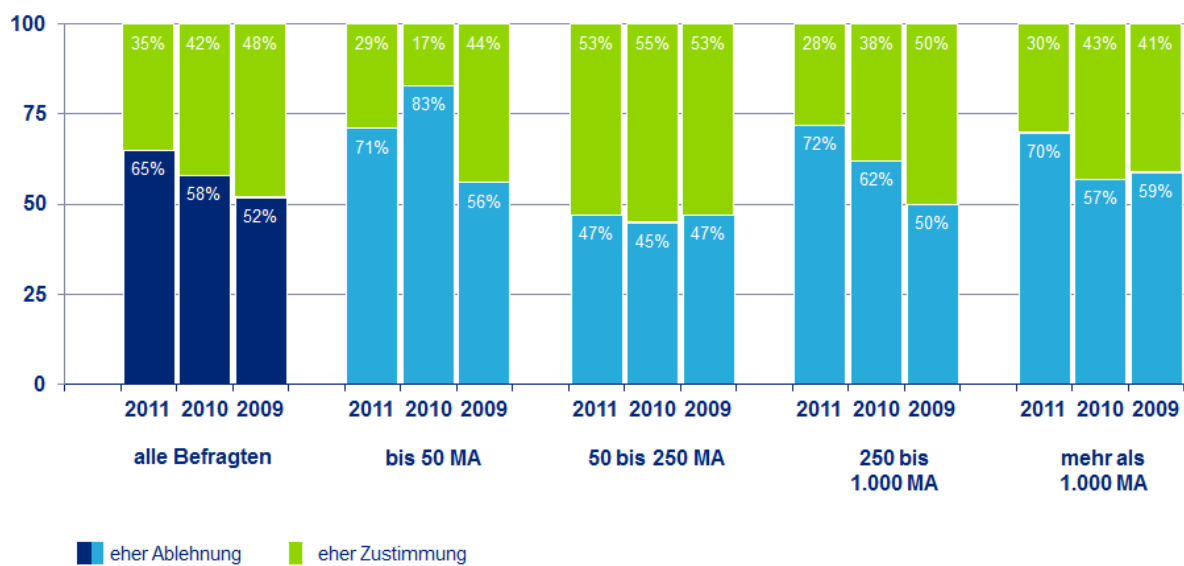
Ergebnis: Die Zustimmung zu dieser Aussage ging von 39 % in 2009 sowie 29 % in 2010 weiter auf 22 % in 2011 weiter zurück. Als gar nicht zutreffend bezeichneten 49 % (Vorjahr: 35 %) das Statement. Damit ist die befürchtete „Kreditklemme“ im Bereich der Sozialwirtschaft weitgehend ausgeblieben. Die Bereitschaft der Banken, solide Projekte und Organisationen zu fördern, ist eher gewachsen. Die Sozialwirtschaft kann somit von den Entwicklungen in der Finanzwirtschaft („Geldschwemme“ der Zentralbanken, „Mißtrauen“ der Banken untereinander) profitieren, in dem sie die Finanzierung überschaubarer, lokaler und weniger komplexer Projekte nachfragt.



Statement 6: Die Banken stellen höhere Anforderungen an unsere Eigenkapitalausstattung.

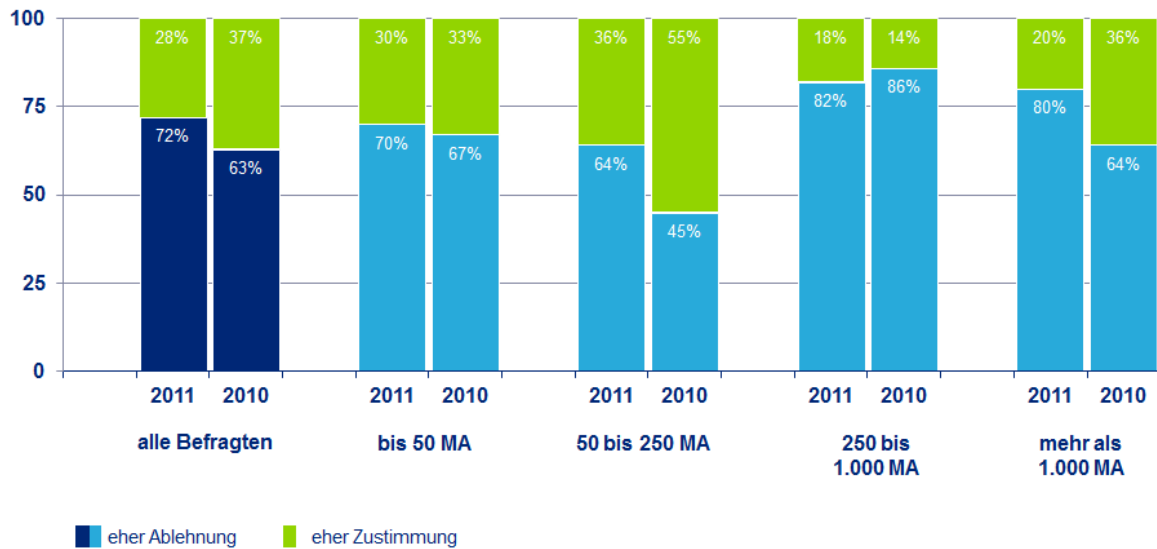
Ergebnis: Das gleiche Bild zeichnet sich hier ab: die Banken scheinen ihr Verhalten nach der Finanzmarktkrise nicht wesentlich geändert zu haben. Höhere Anforderungen bejahen jetzt 35 % (2010: 42 %, 2009: 48 %).

Die Sozialdienstleister scheinen damit nur in eingeschränktem Maße strengerer Anforderungen der Banken zu unterliegen. Hierin könnte sich auch das Vertrauen in die Stabilität der Sozialwirtschaft bestätigen, die als relativ krisenfeste Branche gilt.



Statement 7: Aufgrund geringerer Investitionszuschüsse oder Kredite haben wir Investitionsvorhaben zurückgestellt.

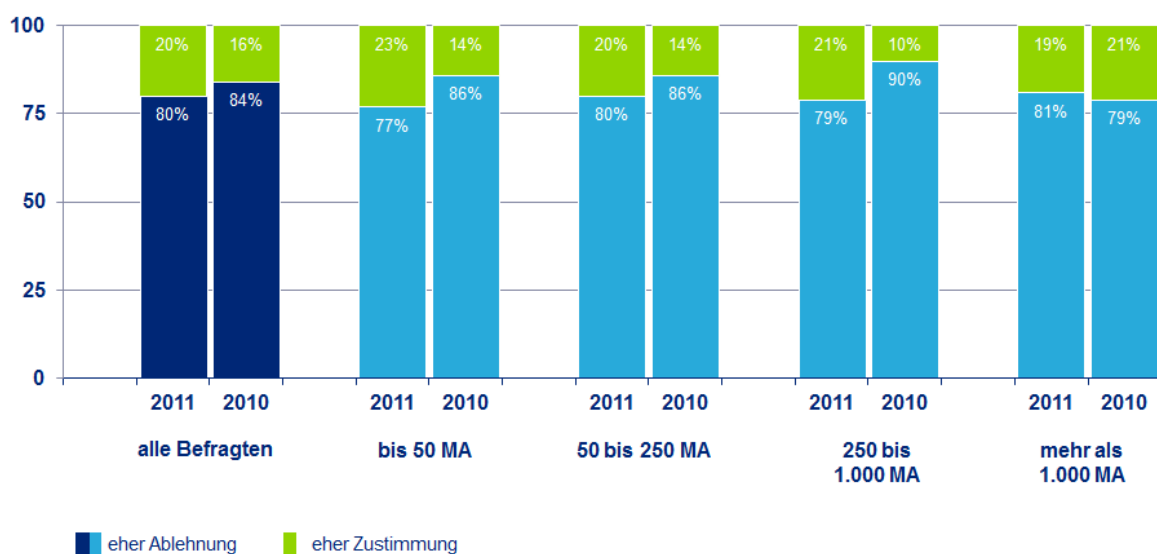
Ergebnis: Auch diese Aussage stieß eher auf Ablehnung. Hatten im Vorjahr noch 37 % eher zugestimmt, sank dieser Anteil jetzt auf 28 %. 47 % der Befragten haben die Aussage als unzutreffend abgelehnt. Das heißt, dass fast drei Viertel der Befragten ihre geplanten Vorhaben durchführen konnten.



Statement 8: Aufgrund geringerer erwarteter Nachfrage haben wir Investitionsvorhaben zurückgestellt.

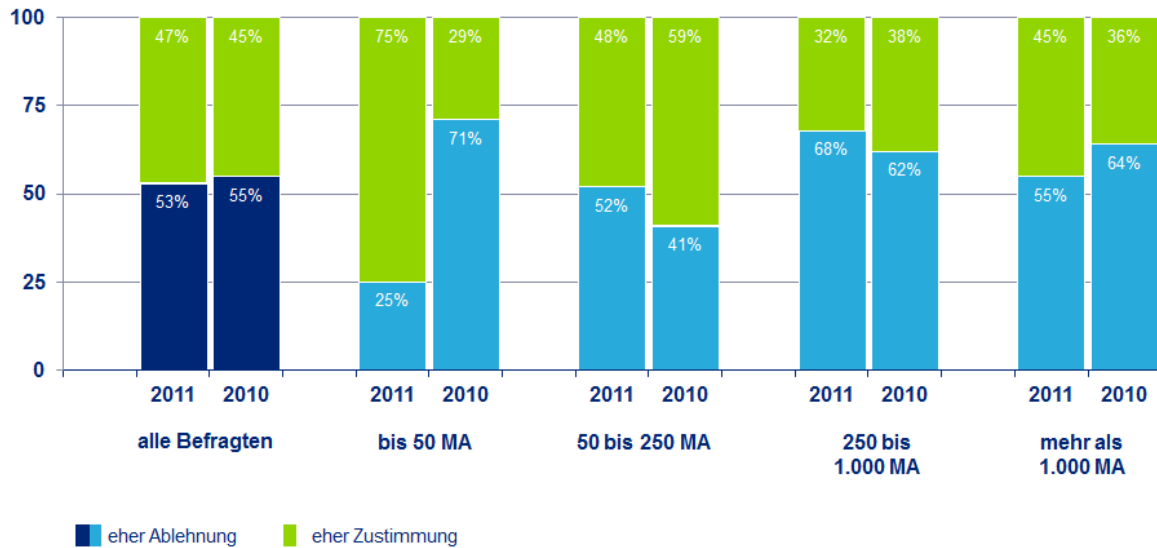
Ergebnis: Hier ist die Ablehnung der Aussage noch signifikanter: 49 % (Vorjahr: 47 %) der Unternehmen haben geantwortet, dass dieses Statement gar nicht zutrifft. Insgesamt beträgt die Ablehnung 80 % (Vorjahr: 84 %).

Das recht eindeutige Ergebnis ist wohl darauf zurückzuführen, dass in den meisten Unternehmen der Sozialwirtschaft die Nachfrage nicht zurückgegangen ist (siehe auch Statement 1).



Statement 9: Das Anwerben von Fachkräften stellt für uns bisher kein Problem dar.

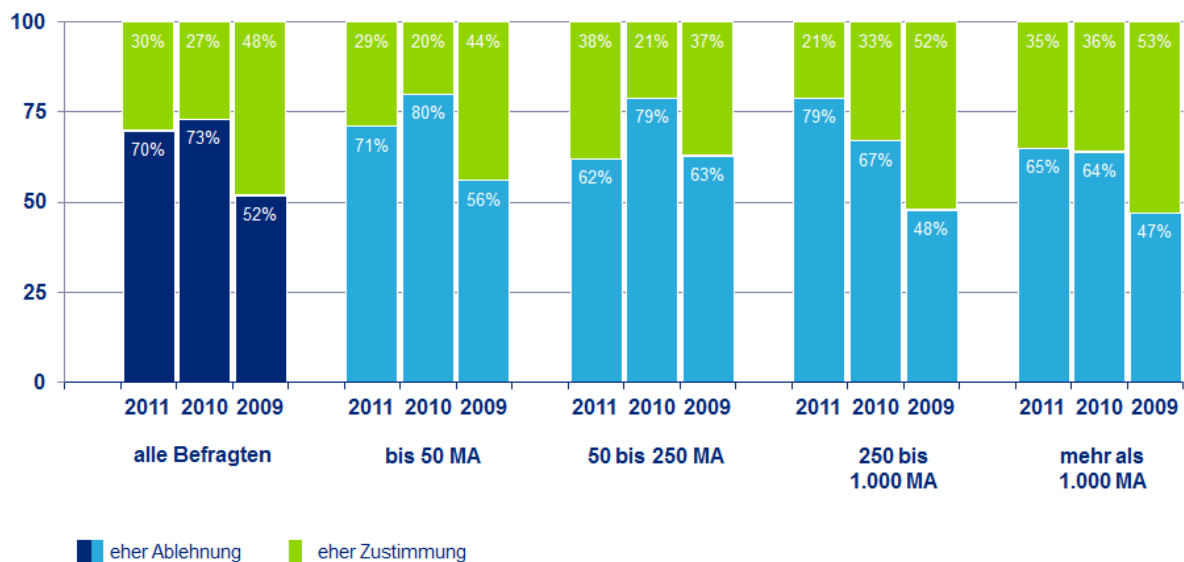
Ergebnis: Nur knapp die Hälfte der Unternehmen (47 %, im Vorjahr: 45 %) hatten in 2011 noch kaum Probleme beim Anwerben von Fachkräften. Bedenklich erscheint, dass über ein Viertel (27 %, im Vorjahr: 26 %) der Unternehmen nur schwierig oder eingeschränkt Fachkräfte findet.



2. Welche Auswirkungen erwarten Sie zukünftig auf Ihr Unternehmen?

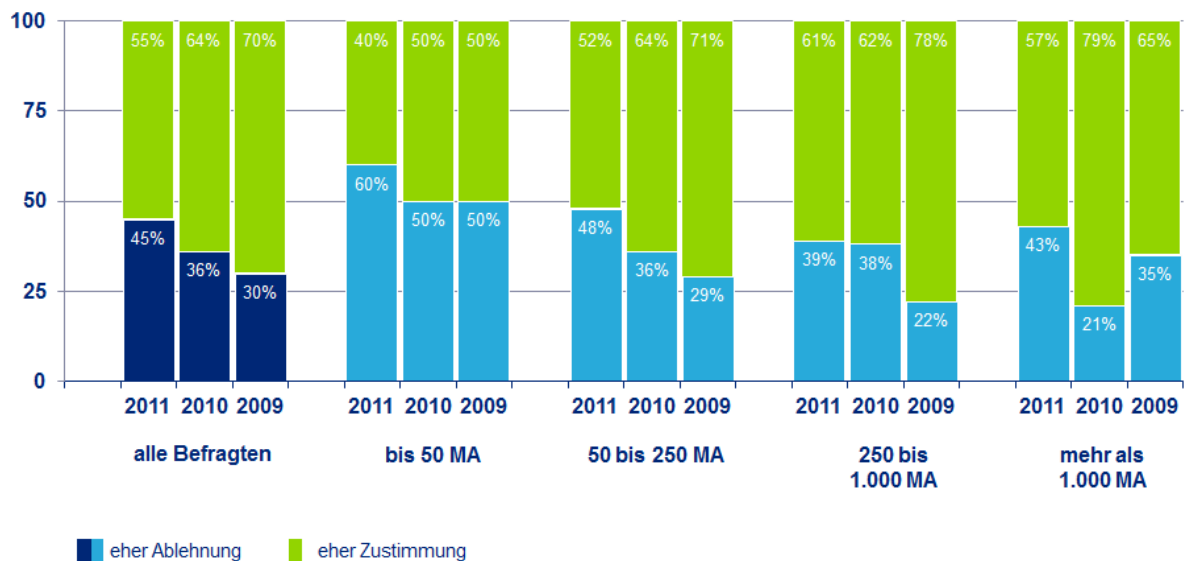
Statement 10: Aufgrund der schlechteren wirtschaftlichen Lage erwarten wir einen Belegungsrückgang in unseren stationären Einrichtungen, da die öffentlichen Stellen und privaten Haushalte nicht mehr im bisherigen Umfang in der Lage sind, die Leistungen zu finanzieren.

Ergebnis: Während im Krisenjahr 2009 noch 48 % der Unternehmen eine schlechtere Belegung erwarteten, ist dieser Wert in 2010 auf 27 % zurückgegangen und hat sich in 2011 auf 30 % erhöht. Belegungsrückgänge in stationären Einrichtungen werden damit von ca. jedem dritten Unternehmen erwartet. Dieser Wert korreliert in etwa mit den beobachteten Rückgängen der Vergangenheit (vgl. Statement 1).



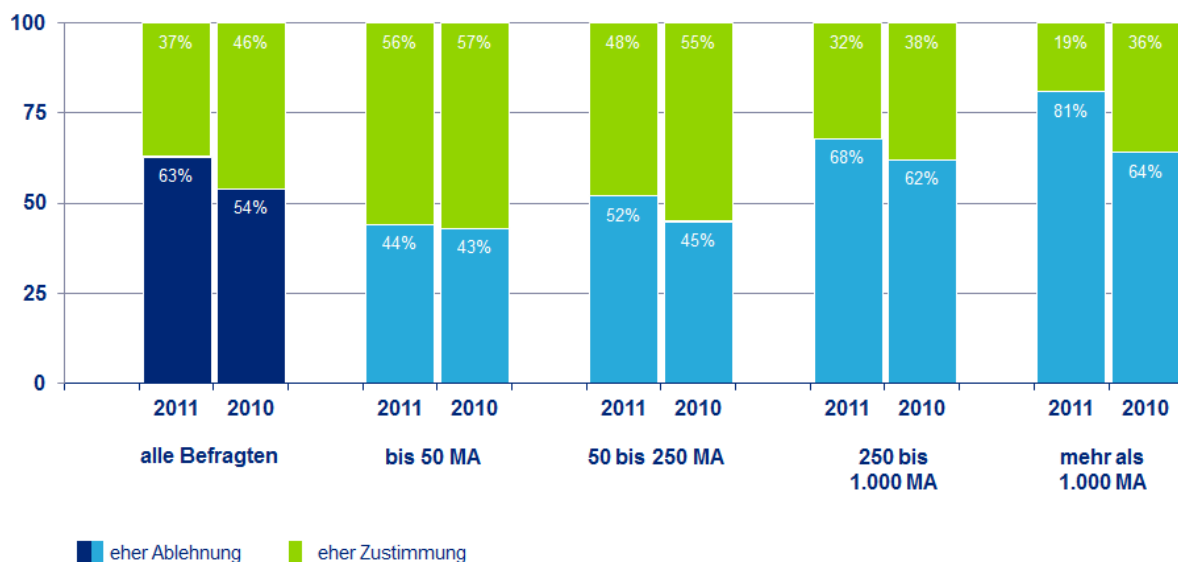
Statement 11: Aufgrund der schlechteren Haushaltslage der öffentlichen Kassen werden Zuschüsse in den folgenden Jahren verringert und führen dadurch zu einer Einschränkung unseres Leistungsangebots.

Ergebnis: Auch hier haben sich die eher trüben Aussichten der vergangenen Jahre aufgehellt. Während in 2009 noch 70 % die Aussage eher bejahten, waren es in 2010 64 % und in 2011 noch 55 %.



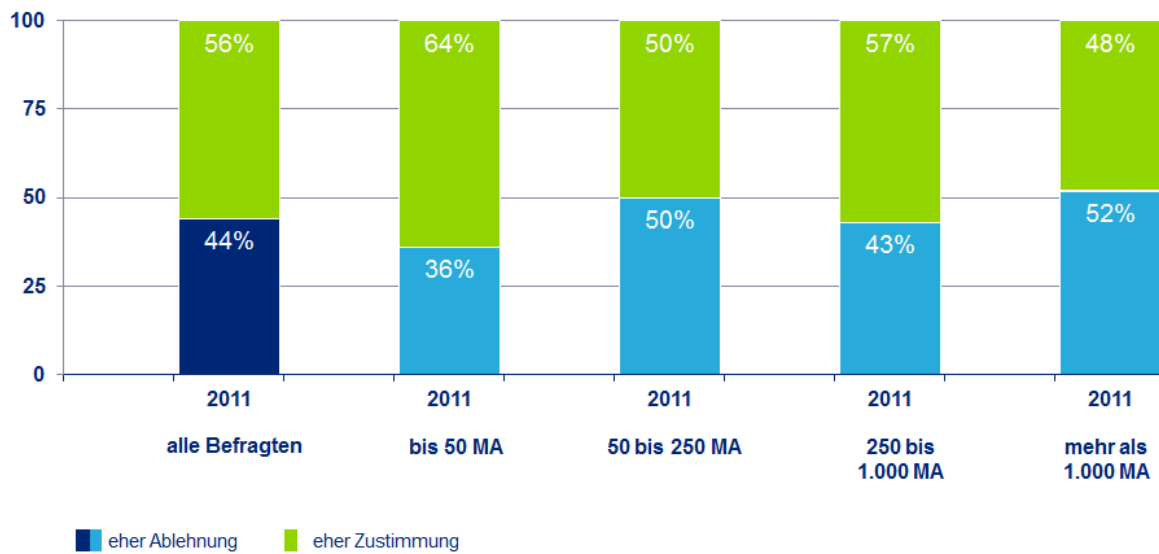
Statement 12: Zukünftige Kostensteigerungen können durch zukünftige Erhöhungen der Entgelte oder Zuschüsse finanziert werden.

Ergebnis: Die insbesondere im deutschen Gesundheitswesen in den vergangenen Jahren festgesetzten Budgets oder Entgelte berücksichtigten nicht in ausreichendem Umfang die zum Großteil öffentlich ausgehandelten Tarifsteigerungen. Damit verblieben den Unternehmen der Sozialwirtschaft die Risiken, die nicht vergüteten Kostensteigerungen selbst zu tragen oder an anderen Stellen Wirtschaftlichkeitsreserven zu heben. Bei der Umfrage stimmten lediglich 37 % (Vorjahr: 46 %) zu, das heißt, dass ca. zwei Drittel der Unternehmen damit rechnen, dass Kostensteigerungen zukünftig nicht vollständig über die Entgelte vergütet werden.



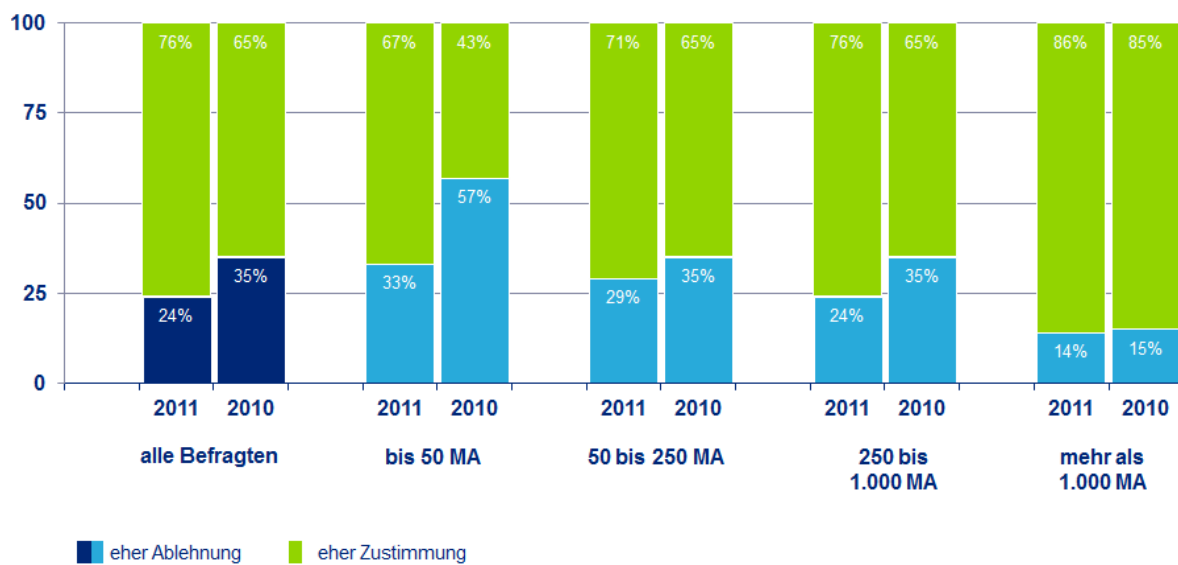
Statement 13: Die fehlende Refinanzierung von Instandhaltungen und Investitionen führt zum Investitionsstau.

Ergebnis: Insgesamt stimmten 56 % dieser Aussage zu. Die Zahl der Unternehmen, die vollständig zustimmten, lag mit 20 % viel höher als die Zahl derjenigen, die die Aussage als unzutreffend ablehnten (10 %).



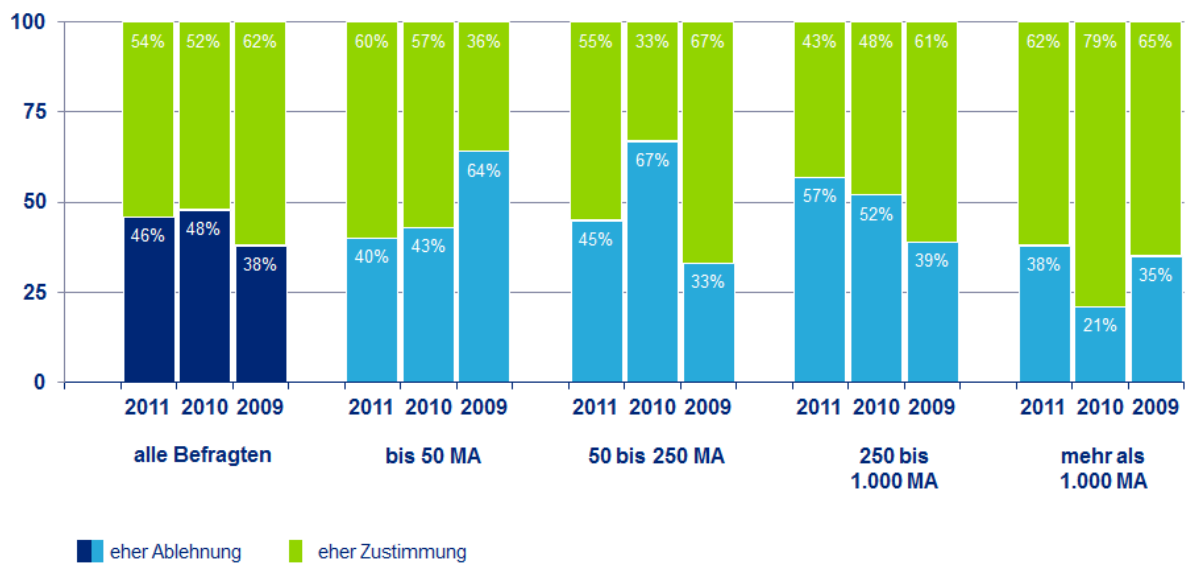
Statement 14: Wir werden unser Angebot spezialisieren, um uns durch Alleinstellungsmerkmale von unseren Konkurrenten zu unterscheiden.

Ergebnis: 76 %, nach 65 % im Vorjahr, wollen sich mit (weiterer) Spezialisierung gegenüber ihren Wettbewerbern abgrenzen und damit ihre Marktstellung stärken. Lediglich 8 % (Vorjahr: 10 %) lehnten dieses Statement als gar nicht zutreffend ab. Spezialisierung ist dann sinnvoll, wenn sie den Bedürfnissen des Marktes entspricht, eine leistungsgerechte Vergütung verhandelt und durch betriebliches Know-how effiziente Strukturen und Abläufe geschaffen werden können.



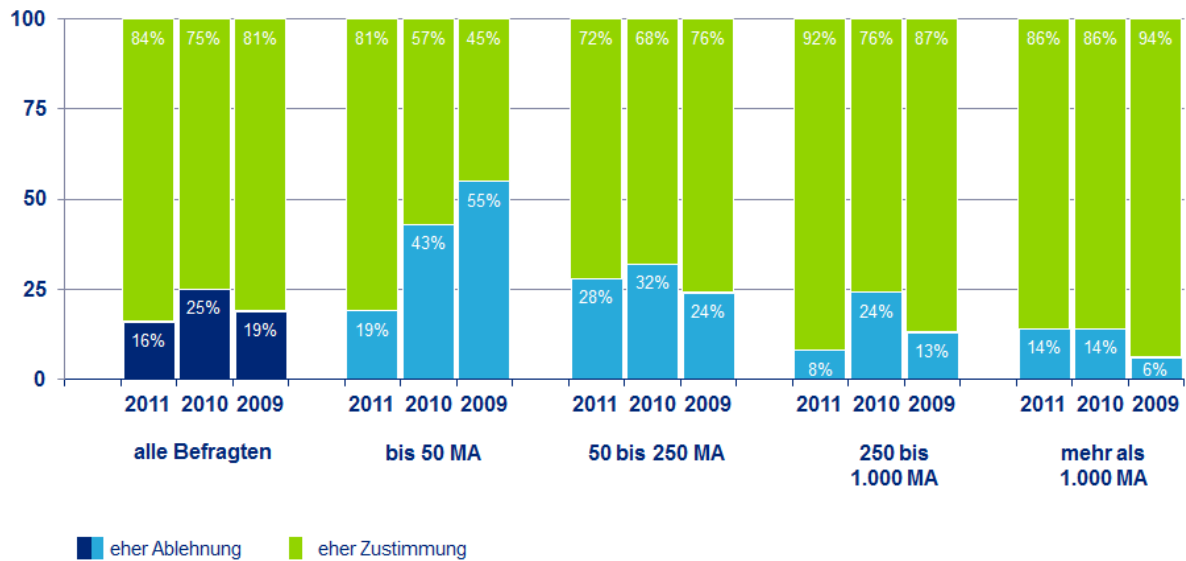
Statement 15: Die sinkenden Erträge werden in unserem Unternehmen zu einer Verschlechterung der Ertragslage und der Eigenkapitalquote führen.

Ergebnis: 54 % rechnen mit einer Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage ihres Unternehmens aufgrund geringerer Erträge. Im Vorjahr waren es 52 %, in 2009 noch 62 %. Die Zahl derjenigen, die der Aussage voll zustimmten, lag mit 19 % sehr viel höher als der Anteil derer, die die Aussage vollständig ablehnten (8 %).



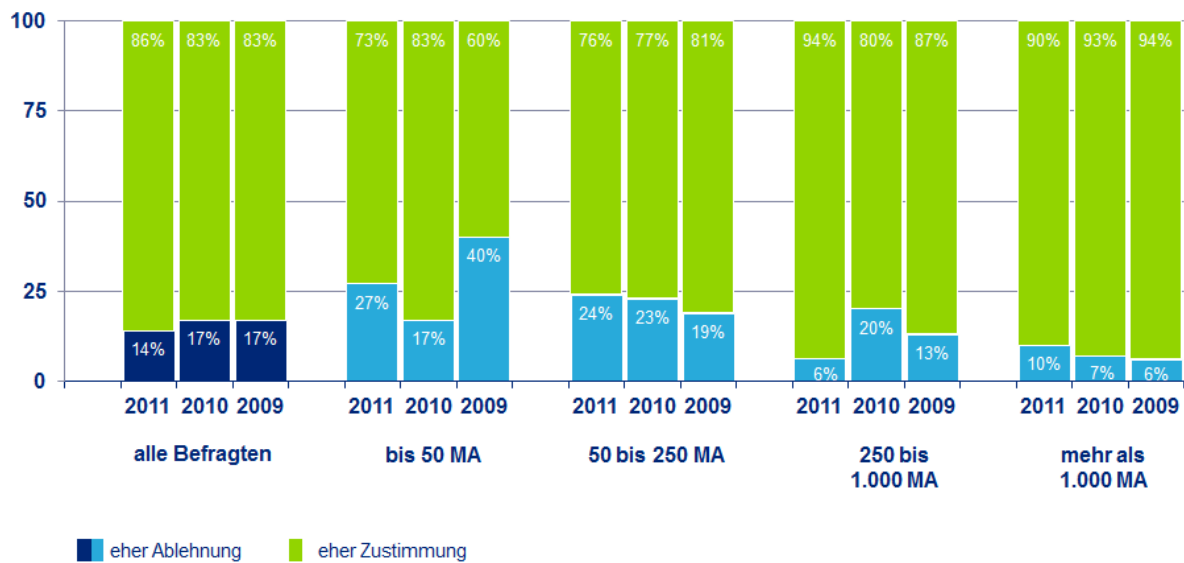
Statement 16: Der Wettbewerb zwischen uns und unseren Konkurrenten wird zunehmen, da um die Marktanteile gekämpft wird.

Ergebnis: Mit einem in Zukunft höheren Wettbewerb rechnen 84 %. Damit hat sich der Wert wieder erhöht, er hat in 2010 bei 75 % gelegen, im Jahr davor bei 81 %.



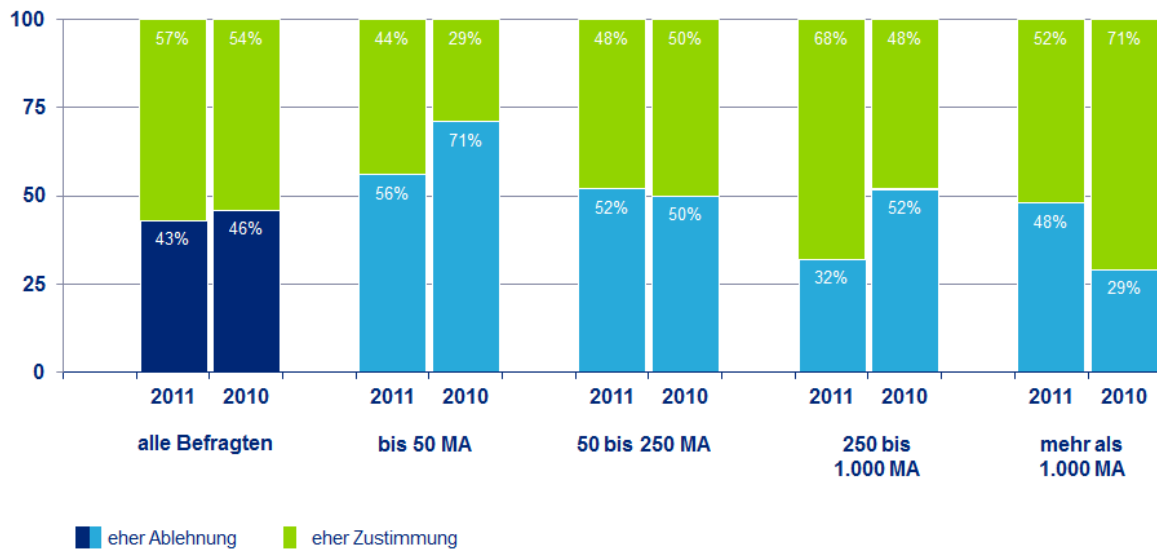
Statement 17: Schwache Konkurrenten werden aufgrund mangelnder Liquidität und Bonität aus dem Markt ausscheiden.

Ergebnis: Noch mehr als in den beiden Vorjahren (jeweils 83 %) erwarten 86 % einen Rückgang bei der Anzahl der Konkurrenten aufgrund schlechterer Liquidität und Bonität. Mit dem Ausscheiden der schwächeren Wettbewerber kann sich für die verbleibenden Unternehmen eine Chance auf höhere Umsätze und damit - bei gelingender Kostendegression - auch auf bessere Ergebnisse eröffnen, da die Nachfrage nach vielen Leistungen auf gleicher Höhe bleiben wird.



Statement 18: Der Fachkräftemangel kann dazu führen, dass wir unsere Angebote nicht mehr in vollem Umfang aufrechterhalten können.

Ergebnis: Dieser Aussage stimmten 57 % (Vorjahr: 54 %) zu. Während im Vorjahr bei den sehr großen Unternehmen 71 % eher zustimmten, waren es in 2011 nur noch 52 %. Bei den kleinen Unternehmen stieg die Zustimmung dagegen von 29 % auf 44 %. 16 % der gesamten Befragten stimmten der Aussage voll zu und befürchteten, aufgrund von fehlendem Personal Einrichtungen schließen zu müssen.



3. Weitere Interessensgebiete

Zusätzlich zu den einzelnen Statements haben wir erhoben, welche Themen im Hinblick auf die Zukunft der befragten Unternehmen auf besonderes Interesse stoßen. Bei den ausgewählten Themen fällt auf, dass insbesondere die Themenbereiche, die die wirtschaftliche Stabilität der Unternehmen sichern, weiterhin sehr wichtig sind.

- **Gewinnung und Bindung von Fachkräften**

Die Sozialwirtschaft hat im Wettbewerb um Arbeitskräfte gegenüber anderen Branchen noch Verbesserungspotenziale. Die Schaffung von attraktiven Arbeitsplätzen, die zu einem längeren Verbleib von Fachkräften im Beruf führen, ist daher wichtiges Aufgabengebiet für die Unternehmensleitungen.

- **Sicherung des wirtschaftlichen Erfolgs im Unternehmen der Sozialwirtschaft**

Auch wenn die konjunkturellen Einflüsse auf die Sozialwirtschaft eher eine untergeordnete Rolle spielen, folgt aus den Rahmenbedingungen eines Unternehmens der Sozialwirtschaft (z.B. gesetzliche Anforderungen, Finanzierung/Förderung, Konkurrenz) die Notwendigkeit zur strategischen Anpassung und aktiven Weiterentwicklung des Leistungskonzepts, um weiterhin am Markt erfolgreich bestehen zu können. Daneben sind eine effektive Kostensteuerung und die Erschließung von Wirtschaftlichkeitspotenzialen die Kernelemente für eine erfolgreiche zukünftige Arbeit.

- **Unternehmenssteuerung bei knapper werdenden Mitteln**

Die restriktive Mittelvergabe und verzögerte Auszahlungen insbesondere der öffentlichen Hand sowie die Deckelungen bei den Entgelten gefährden die Liquidität von Sozialdienstleistern. Unternehmen der Sozialwirtschaft stellen sich bei Rückzug der Mittelgeber darüber hinaus die Frage, ob das bisherige Leistungsangebot zur Erfüllung der satzungs- oder gesellschaftsvertraglichen Zwecke der Unternehmung aufrechterhalten werden kann. Die Nutzung aller Finanzierungsmöglichkeiten aus unternehmensinternen und externen Quellen wird zukünftig ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein.

- **Investitionsfinanzierung**

Während früher die Errichtung von stationären Einrichtungen der Alten- und Behindertenhilfe sowie von Krankenhäusern noch durch Investitionszuschüsse und zinsfreie Kredite von der öffentlichen Hand gefördert wurden, ist die Sozialwirtschaft aufgrund der schwierigen finanziellen Lage von Bund, Ländern und Gemeinden jetzt gezwungen, die Finanzierung selbst zu stemmen. Als ein Lösungsansatz werden neue Einrichtungen daher zunehmend nicht mehr von den Trägern selbst errichtet, sondern im Investor-Betreiber-Modell realisiert.

- **Aufbau eines Risikomanagementsystems**

Unternehmensziele und Risikomanagement sind untrennbar miteinander verknüpft. Für die Definition der Risikostrategie und -politik sind der Vorstand bzw. die Geschäftsführung verantwortlich. Durch die Einführung eines Risikomanagements wird bei den Mitarbeitern eine höhere Sensibilität für Risiken geschaffen. Dadurch können Risiken und negative Veränderungen, aber auch Chancen in allen Bereichen des Unternehmens frühzeitig erkannt werden.

Die folgenden Themen stehen bei den Teilnehmern weniger stark im Fokus:

- **Beihilfeverbot in der Sozialwirtschaft**

Die Zulässigkeit von staatlichen Beihilfen ist grundsätzlich auch für die Sozialwirtschaft zu hinterfragen. Nach Art. 107 des Vertrages über die Arbeitsweise der Europäischen Union (AEUV) sind staatliche Zuwendungen unter anderem unzulässig, wenn sie selektiv gewährt werden und zu einer Beeinträchtigung des Handels zwischen den Mitgliedsstaaten führen. Es bleibt abzuwarten, inwieweit dieses Thema zukünftig gerade im zuschussfinanzierten Bereich wichtig werden wird.

- **Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse**

Die geplante Gesetzesänderung im SGB XII soll zu einer Erweiterung der Prüfungsrechte der Kostenträger und Offenlegungspflichten der Sozialdienstleister führen.

Über Deloitte

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 170.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Ihre Ansprechpartner

Ralph Höll **Wirtschaftsprüfer/Steuerberater, München**

Deloitte & Touche GmbH
Tel: +49 (0)89 29036 8241
rhoell@deloitte.de

Ralph Höll ist Gesellschafter und Partner in unserer Niederlassung in München. Hier ist auch das Kompetenzzentrum für den Bereich Sozialdienstleister (Public Services Companies) angesiedelt. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung in der Prüfung und Beratung von Unternehmen der Sozialwirtschaft unterschiedlicher Größe.

Sabine Lauer **Wirtschaftsprüferin/Steuerberaterin, München**

Deloitte & Touche GmbH
Tel: +49 (0)89 29036 8223
slauer@deloitte.de

Sabine Lauer ist für viele Sozialdienstleister als verantwortliche Wirtschaftsprüferin tätig. Neben Jahresabschlussprüfungen in allen Bereichen und Unternehmensgrößen der Sozialwirtschaft führt sie betriebswirtschaftliche Analysen wie Rentabilitätsberechnungen, Prüfungen von Planungen und Sanierungskonzepten sowie Begleitungen von Sanierungen durch.

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ für rund 170.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/ueberUns.

© 2012 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.