

Umsetzungsfähigkeit des Staates

Fünf Kernbotschaften für die öffentliche Verwaltung



Vorwort	05
Einleitung	06
Die Daten belegen: Bevölkerung, Wirtschaft und die Verwaltung zweifeln an der Umsetzungsfähigkeit des Staates	08
Es ruckelt an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik	13
Mangelnde Vernetzung und überbordende Bürokratie hemmen die Umsetzungsfähigkeit	16
Modernisierung muss bei den strukturellen Problemen ansetzen und zu einer besseren Vernetzung von Behörden führen	20
Führungskräfte sollten ihren individuellen Gestaltungsspielraum voll ausnutzen und erweitern	25
Autor:innen	28



Vorwort

Über die abnehmende Umsetzungsfähigkeit des Staates und der öffentlichen Verwaltung wird aktuell viel diskutiert. Ob Antrags- oder Genehmigungsverfahren, ob Planungsprozesse oder Ordnungsangelegenheiten: Der Staat scheint immer weniger in der Lage, seine Aufgaben effektiv und effizient erfüllen zu können. Der vorliegende Beitrag adressiert diese Defizite. Wir haben eine repräsentative Umfrage mit 10.000 Bürgerinnen und Bürgern in Deutschland sowie 2.000 Entscheidenden aus der Privatwirtschaft durchgeführt, um aus deren Wahrnehmung heraus ein Bild der staatlichen Umsetzungsfähigkeit zu zeichnen. Darüber hinaus haben wir Interviews mit Führungskräften verschiedener Behörden geführt, um auch die Binnensicht der Verwaltung und ihre Problemwahrnehmungen abzubilden. Die Ergebnisse sind für alle Bereiche eindeutig und bedeutsam: Sowohl die Bevölkerung und die Wirtschaft als auch die Verwaltungsführungskräfte sehen erhebliche Defizite.

Allerdings gibt es Abweichungen zwischen den drei Gruppen in der Ursachenzuschreibung und den Lösungsvorschlägen. Weder die Bevölkerung noch die Wirtschaft trauen dem Staat zu, sich selbst von innen heraus zu modernisieren, und äußern erhebliche Vertrauensdefizite im Hinblick auf die Umsetzungs- und Reformfähigkeit der deutschen Verwaltung. Dabei sehen sie das Übermaß an Bürokratie und Regulierung sowie die defizitäre Digitalisierung von Behörden als größte Herausforderungen. Auch die befragten Führungskräfte der Vollzugsverwaltung diagnostizieren einhellig eine abnehmende Umsetzungsfähigkeit des Staates. Sie beklagen vor allem den anhaltenden und zunehmenden Zustand der Überlastung, der sich aus einer Kombination von vollzugsuntauglichen, überbordenden und politisch volatilen Regulierungen/Gesetzen, unzulänglicher Verwaltungsdigitalisierung und kritischer Personal-/Finanzlage ergibt. Die Folge ist ein „kalter Aufgabenabbau“, d.h. ein schleichender Rückgang der Umsetzung bestimmter Auf-

gaben, ohne dass diese offiziell eingestellt werden. Oftmals werden politische Ziele ambitioniert, aber ohne Rücksicht auf die strukturellen und personellen Gegebenheiten der Vollzugsebene formuliert, was die Umsetzungsfähigkeit innerhalb der Verwaltung an ihre Grenzen bringt. Hinzu kommen vielfältige krisenbedingte Herausforderungen, angesichts derer die strukturellen Defizite in der Verwaltung noch sichtbarer werden – etwa im Zusammenspiel verschiedener Behörden und in der Vernetzung mit externen Akteuren.

Der im Rahmen unserer Untersuchung konstatierte Zustand der organisationalen Erschöpfung und institutionellen Überforderung lässt den Bedarf nach struktureller Modernisierung von Staat und Verwaltung umso dringlicher erscheinen. Wenngleich die mangelnde Digitalisierung eines der Kernprobleme darstellt, so sind es darüber hinaus auch systemimmanente Struktur- und Organisationsprobleme, die angegangen werden müssen. Einerseits ist die Politik gefordert, entsprechende Struktur-reformen entschieden anzugehen und in die konkrete Umsetzung zu bringen. Andererseits müssen auch die Führungskräfte

der öffentlichen Verwaltung den ihnen zur Verfügung stehenden Gestaltungsspielraum proaktiv nutzen und möglichst erweitern, um drängende Reformthemen (z.B. im Bereich der internen Organisations- und Prozessstrukturen, der Digitalisierung und Automatisierung, der Aufgaben- und Vollzugskritik sowie der Entscheidungs-routinen und des Verwaltungskulturwandels) behördenintern auf die Agenda zu bringen und die Transformation der eigenen Organisation von innen heraus voranzutreiben.

Mit der vorliegenden Publikation leisten wir einen ersten Beitrag zu der gesellschaftspolitischen Diskussion und zeigen Wege auf, wie Politik und Verwaltung den vielfältigen Herausforderungen begegnen können. Im weiteren Verlauf des Jahres erscheint ein ausführlicher Abschlussbericht, der weitere Ergebnisse aus der Umfrage sowie den Interviews aufgreift und Handlungsempfehlungen formuliert. Ein echter Aufbruch zu einem modernen und umsetzungsstarken Staat ist möglich, wenn notwendige Reformen eingeleitet werden und Führungskräfte ihren Handlungsspielraum gezielt nutzen.



Felix Dinnessen

Deloitte
Partner
Government & Public Services



Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

Universität Potsdam
Professur Politikwissenschaft,
Verwaltung und Organisation
Stellvertretende Vorsitzende des
Nationalen Normenkontrollrats

Einleitung

Die Fähigkeit der deutschen Verwaltung, ihre Aufgaben effektiv und zuverlässig zu erfüllen, ist eine notwendige Bedingung für das gesellschaftliche Zusammenleben und den wirtschaftlichen Wohlstand. Die Vermutung, dass die staatliche Umsetzungsfähigkeit in Deutschland Defizite aufweist, steht bereits seit Langem im Raum und ist Betrachtungsgegenstand einer großen Bandbreite wissenschaftlicher und politischer Diskurse.



Während das Thema als solches nicht neu ist, liefert unsere empirische Untersuchung tiefe und repräsentative Einblicke in die Umsetzungsfähigkeit des Staates aus Sicht von Verwaltung, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen. Bisher gibt es keine umfassende Datenlage dazu, wie die Bevölkerung, Wirtschaft und Führungskräfte der Verwaltung die Umsetzungsfähigkeit des Staates bewerten. Wir haben hierfür die Sicht der Bevölkerung und privatwirtschaftlicher Akteure erfasst und mit Entscheidungsträgern der Verwaltung Gespräche geführt, die tagtäglich mit der Umsetzung des politischen Gestaltungswillens betraut sind. Diese duale Perspektive – von außen und von innen – offenbart ein eindeutiges Bild: Sowohl in der öffentlichen Wahrneh-

mung als auch in der Selbsteinschätzung von Verwaltungsangehörigen zeigt sich in unserer Untersuchung ein klares Defizit in der wahrgenommenen Umsetzungsfähigkeit der deutschen Verwaltung.

Im Folgenden zeigen wir entlang von fünf Thesen, wie die staatliche Umsetzungsfähigkeit wahrgenommen wird, inwiefern es unterschiedliche Beobachtungen gibt, wo die Herausforderungen liegen und welche Lösungsansätze auf organisationaler und individueller Ebene der Führungskräfte erkennbar sind. Im weiteren Verlauf dieses Jahres greifen wir die fünf Thesen in einem umfangreicheren Report auf und betrachten weiterführende Lösungen. Hier werden die Erkenntnisse aus den Umfragen und

Interviews entlang von vier Verwaltungsbereichen weiter vertieft und konkrete Handlungsempfehlungen für die Stärkung der staatlichen Umsetzungsfähigkeit abgeleitet.



Für die Erfassung des wahrgenommenen Vertrauens in die Umsetzungsfähigkeit des Staates beauftragte Deloitte das Meinungsforschungsinstitut Civey mit der Durchführung einer repräsentativen Online-Umfrage unter 10.000 deutschen Bürgerinnen und Bürgern sowie 2.000 privatwirtschaftlichen Entscheidungsträgern.¹ Diese wurde im Oktober und November 2024 durchgeführt. Die Repräsentativität der Stichprobe ist gegeben: Über Quotierungs- und Gewichtungsverfahren wird erreicht, dass Unterschiede zwischen der erhobenen Stichprobe und der Zielgruppe ausgeglichen werden. Dies betrifft soziodemografische Daten (z.B. Alter, Geschlecht) und andere relevante Variablen (z.B. Wahlverhalten). Insofern spiegeln die Ergebnisse das bekannte Profil der deutschen erwachsenen Gesamtbevölkerung wider.

Um eine strategische Perspektive zu gewinnen, umfasste unsere qualitative Erhebung Interviews mit 25 Vertreterinnen und Vertretern aus der öffentlichen Verwaltung, welche gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation der Universität Potsdam über alle föderalen Ebenen hinweg durchgeführt wurden. Für einen möglichst breiten Überblick wurden Behörden der Ordnungs-, Leistungs- und Planungsverwaltung untersucht, die insbesondere für die Bereiche Fachkräfteeinwanderung, immissionsschutzrechtliche Genehmigungen von Anlagen, Bürgergeld und Straßenbau von besonderer Bedeutung sind. Die Interviews fanden zwischen Oktober 2024 und Februar 2025 statt. Die hier beschriebenen Ergebnisse beziehen sich auf eine vorläufige Auswertung.

Die in diesem Bericht zitierten Ansichten der Interviewten sind ihre eigenen und nicht die von Deloitte oder der beteiligten Organisationen.

¹ Befragte Altersklassen: 18–29; 30–39; 40–49; 50–64; > 65 Jahre; privatwirtschaftliche Akteure sind Erwerbstätige in privatwirtschaftlichen Unternehmen im Alter zwischen 25 und 75 Jahren, die laut eigenen Angaben Führungsverantwortung innehaben.

Die Daten belegen: Bevölkerung, Wirtschaft und die Verwaltung zweifeln an der Umsetzungsfähigkeit des Staates

Nur jeder dritte Teilnehmende der Bürgerbefragung war hinsichtlich seiner Kontakte mit der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2024 zufrieden. Skepsis erstreckt sich über verschiedene zentrale Verwaltungsbereiche hinweg und macht ein grundlegendes Vertrauensdefizit gegenüber der Umsetzungsfähigkeit vorhandener Verwaltungsstrukturen deutlich.

Je verschieden abgefragter Verwaltungsbe-
reiche geben zwischen 61 und 74 Prozent
der Teilnehmenden an, dass sie dem Staat
nicht zutrauen, relevante Aufgaben verläss-
lich umzusetzen. Bei den privatwirtschaft-
lichen Akteuren sind dies sogar zwischen
knapp 75 und fast 82 Prozent.

Die in den Interviews befragten Führungs-
kräfte aus den verschiedenen Verwal-
tungen bestätigen ebenfalls, dass in der
Tendenz eine abnehmende Umsetzungs-
fähigkeit des Staates festgestellt wird. Sie
sehen dabei aber weniger einen Rückgang
in der Qualität des Verwaltungshandelns
als vielmehr einen anhaltenden und zuneh-
menden Zustand der Überlastung.

Abb. 1 – Zufriedenheit mit den Kontakten zur öffentlichen Verwaltung

Frage: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren letzten Kontakten zur öffentlichen Verwaltung (z.B. Behörden) in den letzten zwölf Monaten?

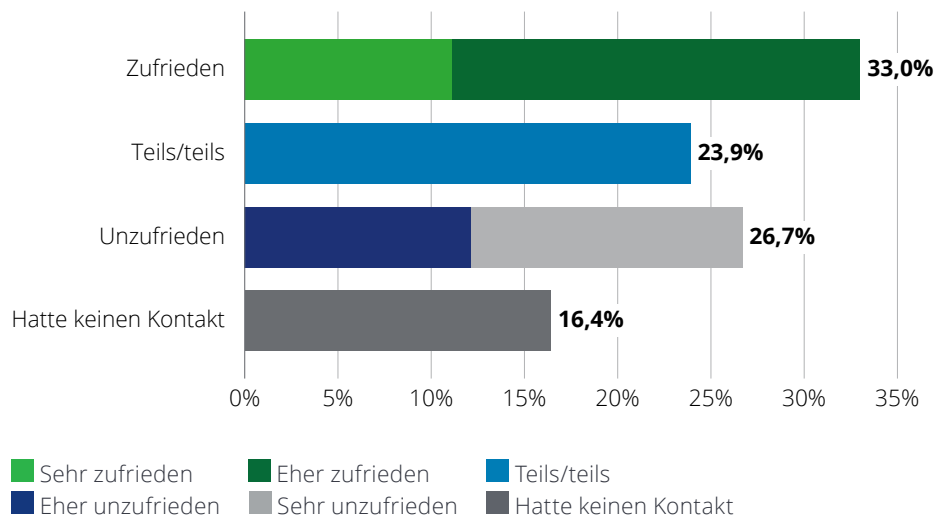
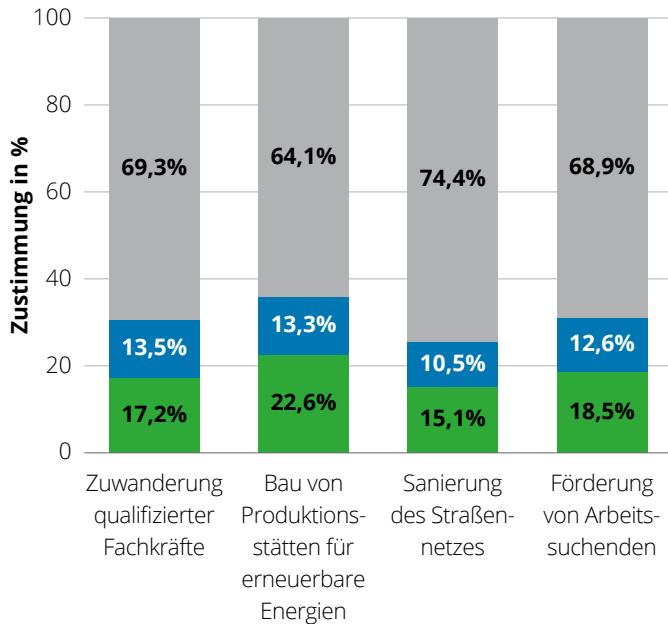
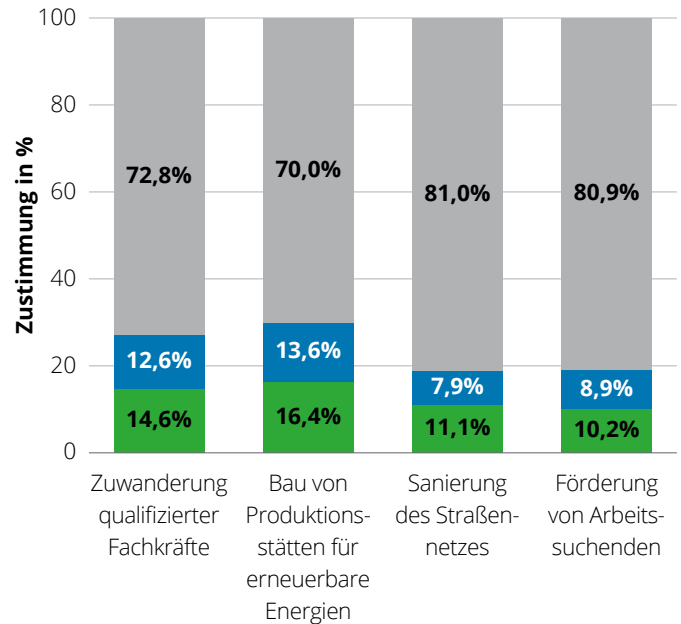


Abb. 2 – Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeit des Staates**Frage:** Inwieweit vertrauen Sie darauf, dass der Staat seine Verwaltungsaufgaben verlässlich umsetzt?**Bürgerinnen und Bürger****Privatwirtschaftliche Entscheider**

■ Zustimmung ■ Unentschieden ■ Ablehnung

So berichtet die Amtsleitung eines Tiefbauamts: „Es liegt nicht daran, dass die Verwaltung nicht gewillt ist, sondern vielmehr daran, dass sie kapazitätsbedingt nicht in der Lage ist. Das ist schwer zu vermitteln.“ Aus den Interviews geht hervor, dass die termingerechte Erfüllung von Verwaltungsaufgaben häufig nicht mehr gelingt. Zudem können Leistungen, die nicht direkt dem Kernauftrag der Verwaltung entsprechen, oft nicht erbracht werden. Die Folge ist ein „schleichender Aufgabenabbau“. Gemeint ist ein kontinuierlicher Rückgang der Umsetzung bestimmter Aufgaben, ohne dass diese offiziell eingestellt werden. Eine weitere Abteilungsleitung äußert sich im Rahmen unserer Erhebung folgendermaßen:

„Wir möchten eine umsetzungsfähige und schnelle Verwaltung haben. Aus verschiedenen Gründen ist dies jedoch nicht immer realisierbar.“ So weisen beispielsweise verschiedene Führungskräfte aus der Verwaltung darauf hin, dass Stellen nicht (adäquat) besetzt werden können.

Sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch privatwirtschaftliche Akteure haben nur wenig Vertrauen in die Fähigkeit der deutschen Verwaltung, ihre Aufgaben flexibel und zukunftsfähig zu gestalten. Nur knapp jeder fünfte Befragte glaubt, dass die deutsche Verwaltung in der Lage ist, sich zeitgemäß zu modernisieren. 81 Prozent der Bevölkerung sowie 85 Prozent der privatwirtschaftlichen Akteure sind der Meinung, dass die Verwaltung nicht flexibel genug ist, um auf veränderte Rahmenbedingungen angemessen zu reagieren.

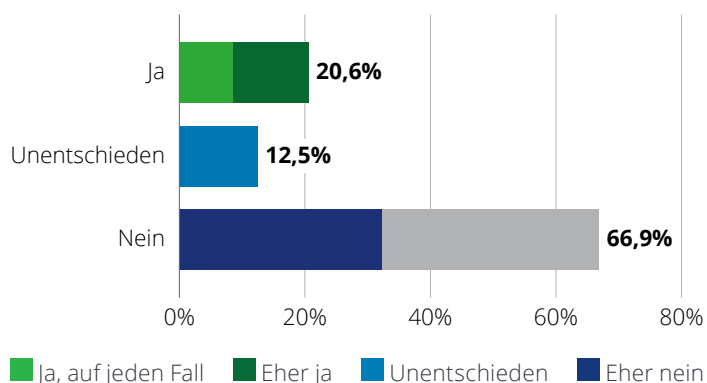
Unsere Ergebnisse zeigen, dass das Vertrauen in die Fähigkeit der Verwaltung, (in Krisenzeiten) flexibel, zukunfts- und lösungsorientiert zu agieren, sowohl in der breiten Bevölkerung als auch in der Wirtschaft massiv beeinträchtigt ist. Daneben bedarf es hierbei ebenso einer effizienten täglichen Ablauforganisation, die den stetigen technologischen und demografischen Veränderungen Rechnung trägt. Unsere Gespräche mit Verwaltungsangehörigen offenbaren, dass viele Mitarbeitende mit strukturellen und organisatorischen Gren-

zen kämpfen, die eine effektive Umsetzung erheblich behindern. Die Diskussion um die staatliche Umsetzungsfähigkeit ist nicht nur eine theoretische Debatte, sondern muss sowohl auf struktureller Ebene durch die Politik als auch auf Ebene der Verwaltung adressiert werden.

Abb. 3 – Vertrauen in die Modernisierungsfähigkeit der Verwaltung

Frage: Denken Sie, dass die deutsche Verwaltung in der Lage ist, sich zu modernisieren?

Bürgerinnen und Bürger



Privatwirtschaftliche Entscheider

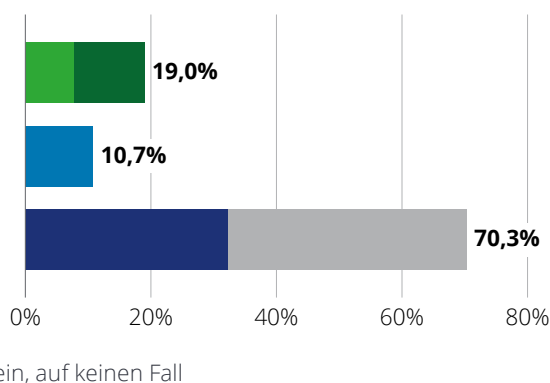
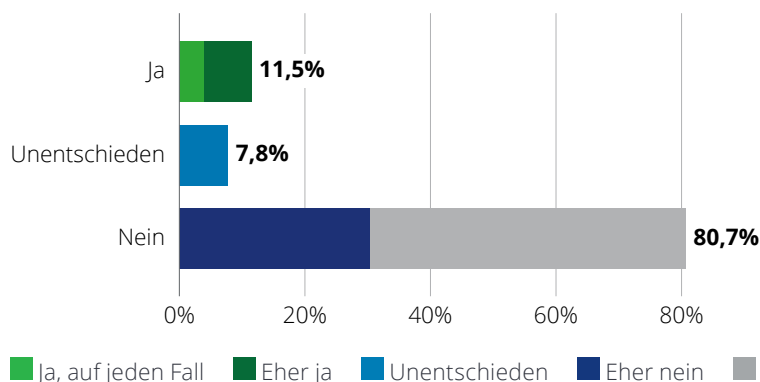


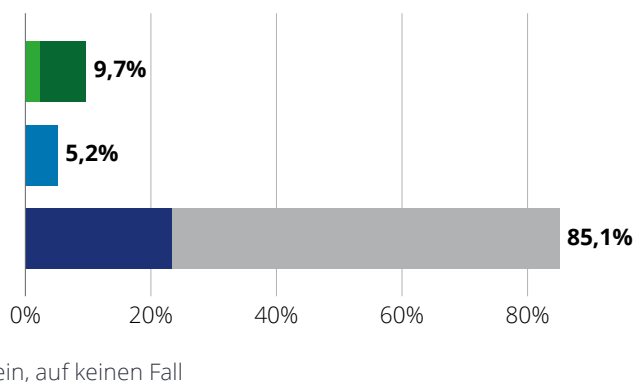
Abb. 4 – Vertrauen in die Anpassungsfähigkeit der Verwaltung

Frage: Denken Sie, dass die deutsche Verwaltung in der Lage ist, sich flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen?

Bürgerinnen und Bürger



Privatwirtschaftliche Entscheider



„Das Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeit des Staates ist erschüttert, und das zu Recht. Viele öffentliche Aufgaben leiden nicht nur unter ineffizienten Abläufen, sondern auch an einer überbordenden Regulierung, die gezeichnet ist von neuen Gesetzen, welche auf alte geschichtet werden. Leider wurde wenig hinterfragt und nur selten geprüft, ob die einzelnen Regelungen ineinandergreifen. So ist ein komplexes System entstanden, das beim besten Willen auch von den Beschäftigten im öffentlichen Bereich nur schwer zu beherrschen ist. Dabei zeigen die Erfahrungen der Vergangenheit, dass es besser geht. Wichtig ist die Einbeziehung von Fachleuten aus der Praxis und das Zu-Ende-Denken von Gesetzen: Wie funktioniert ein Vorhaben in der Lebenswirklichkeit? Die konkreten Hinweise im Bericht müssen jetzt Anstoß für grundlegende Verbesserungen in der Effektivität und Effizienz sein.“

Dr.h.c. Frank-Jürgen Weise, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Bundesagentur für Arbeit





Es ruckelt an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Politik

Obwohl Bürgerinnen und Bürger sowie Verwaltungsangehörige auf den ersten Blick unterschiedliche Schwerpunkte setzen, zeigt sich bei genauerer Betrachtung, dass die grundlegenden Erwartungen an die staatliche Umsetzungsfähigkeit ähnlich sind. Beide Seiten wünschen sich eine Verwaltung, die effizient arbeitet, flexibel auf neue Herausforderungen reagiert und ihre Aufgaben verlässlich erfüllt. Unterschiede zeigen sich jedoch in der Einschätzung der Ursachen, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden.

Verwaltungsangehörige sehen ihre zentrale Aufgabe in der Erfüllung gesetzlicher Aufträge und Implementierung politischer Entscheidungen. Ihr Fokus liegt auf der sorgfältigen Umsetzung vorgegebener Gesetze und politischer Richtlinien – häufig unter schwierigen Rahmenbedingungen wie knapper Ressourcen, komplexer Vorschriften und personeller Überlastung. Der Geschäftsführer eines Jobcenters formulierte es so: „Eine umsetzungsfähige staatliche Verwaltung oder Behörde bedeutet, die berechtigten Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger erfüllen zu können. Diese leiten sich aus dem Gesetz ab.“

Unseren Umfrageergebnissen zufolge sind nur wenige privatwirtschaftliche Akteure der Meinung, der Staat und die Verwaltung seien in den verschiedenen von uns abgefragten Bereichen erfolgreich. Beispielsweise sagen neun von zehn Entscheidenden aus der Privatwirtschaft, dass die Verwaltung nicht erfolgreich im Voranbringen der Digitalisierung ist. Dabei wird deutlich, dass die Bevölkerung bzw.

die Unternehmen in erster Linie das Endergebnis staatlicher Verwaltungsprozesse betrachten. Sie differenzieren dabei kaum zwischen Politik und Verwaltung, sondern sehen den Staat als eine monolithische Institution, die für die Erfüllung öffentlicher Aufgaben verantwortlich ist. Die Schnittstelle zwischen politischen Entscheidungen (Legislative, Ministerien) und deren Umsetzung (Vollzugsverwaltung) bleibt für viele Bürgerinnen und Bürger unsichtbar. Letztere erwarten sichtbare Ergebnisse und haben wenig Geduld für Erklärungen, warum die Umsetzung nicht funktioniert. Für sie ist das Resultat entscheidend – nicht der Weg dorthin.

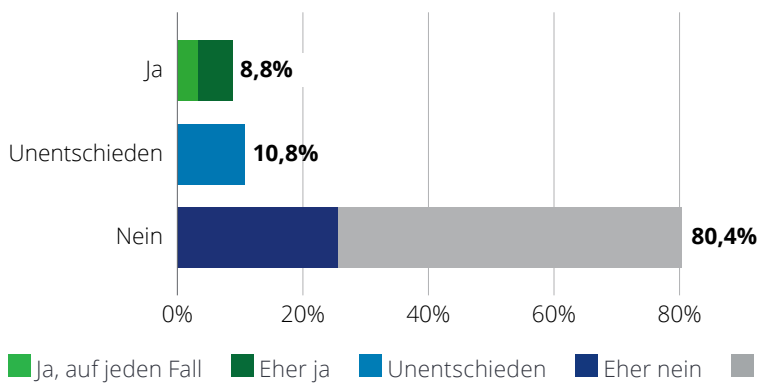
Dieser Fokus auf das Endergebnis ohne die Differenzierung zwischen Politik und Verwaltung erzeugt nicht nur Druck von außen, sondern führt auch zu erheblicher Unzufriedenheit innerhalb der Verwaltung. Wenn politische Ziele ambitioniert, aber ohne Rücksicht auf die strukturellen und personellen Gegebenheiten der Vollzugsebene formuliert werden, gerät die Umsetzungsfähigkeit innerhalb der Verwaltung an

ihre Grenzen. Dazu sagt ein Verwaltungsangehöriger eines Landesamts für Umwelt: „Ohne ausreichendes Personal zur Erfüllung der Aufgaben müssen wir Prioritäten setzen und bestimmte Aufgaben vorübergehend zurückstellen. Dies ist notwendig, um die Gesundheit unserer Mitarbeitenden zu schützen und die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten. Wir befinden uns im Moment in einer äußerst schwierigen Phase.“

Abb. 5 – Vertrauen in die Digitalisierungsfähigkeit der Verwaltung

Frage: Wird die Digitalisierung der deutschen Verwaltung Ihrer Meinung nach ausreichend vorangetrieben?

Bürgerinnen und Bürger



Privatwirtschaftliche Entscheider

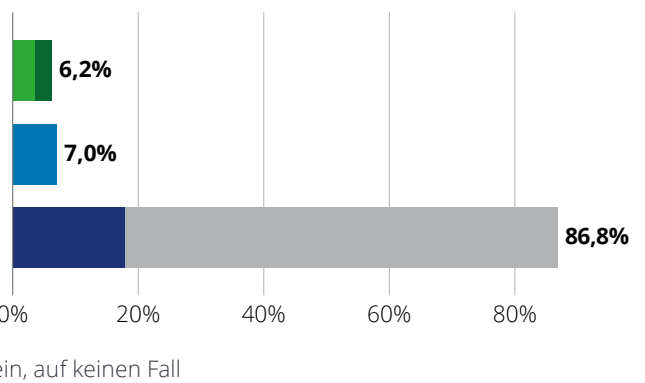
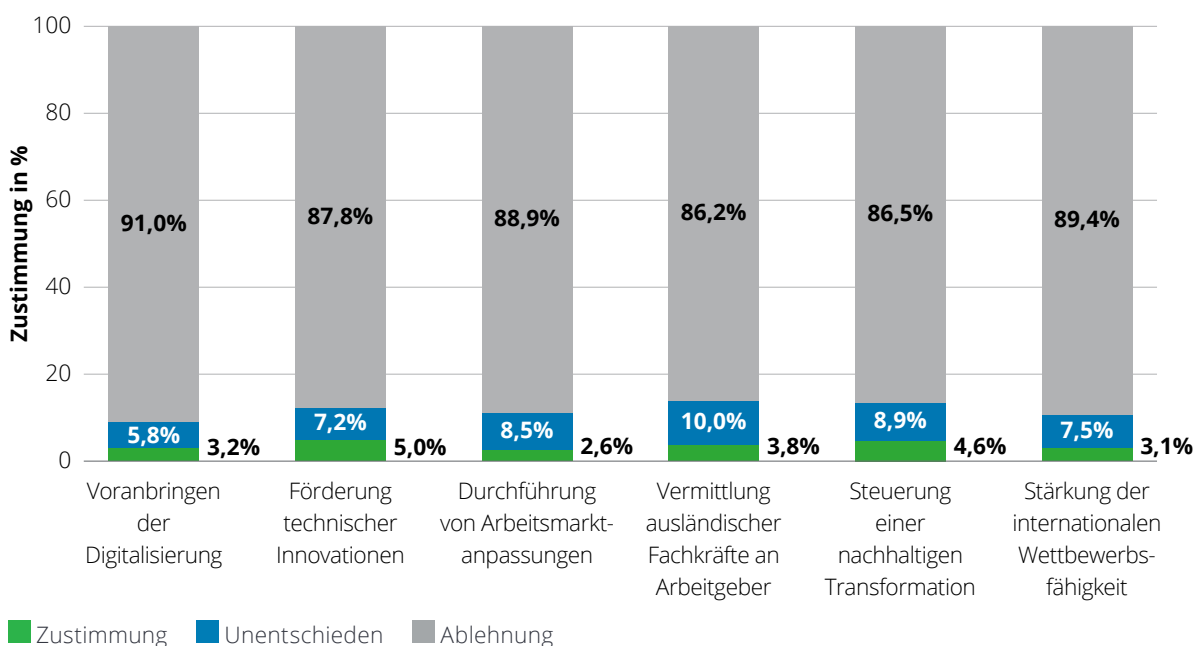


Abb. 6 – Zustimmung zu Aussagen zum Erfolg von Staat und Verwaltung in unterschiedlichen Feldern

Basierend auf verschiedenen Umfragen



„Die Verwaltungen der öffentlichen Hand steuern auf einen Kollaps zu. Die Kombination aus demografischer Entwicklung und Fachkräftemangel in einem Arbeitnehmermarkt ist vor allem für Behörden herausfordernd. Hinzu tritt der übertriebene Bürokratieaufwuchs der letzten Jahrzehnte, der die Performance der Exekutive immer mehr lähmt. Wir erlauben uns in Deutschland in vielen Rechtsbereichen einen Standard, der viel zu lange Planungs- und Genehmigungsprozesse zur Folge hat. Versuche, diesen zurückzudrehen, scheitern meist. Unser politisches und administratives System ist dadurch in Teilen dysfunktional geworden und bedarf einer grundlegenden Revision. Vor allem benötigen wir eine durchdringende Digitalisierung der Verwaltungsprozesse über die OZG-Verpflichtungen hinaus auf Basis des Plattformgedankens. Die Einbeziehung derjenigen, die die Gesetze anwenden, muss bei ihrer Erarbeitung generell noch viel intensiver erfolgen. Zudem braucht es einen Mentalitätswechsel mit weniger Absicherung und Verhinderung hin zu einer ausgeprägteren Ermöglichungs- und Dienstleistungskultur. Davon braucht es in allen Behörden mehr.“

Dr. Thomas Wilk, Regierungspräsident der Bezirksregierung Köln



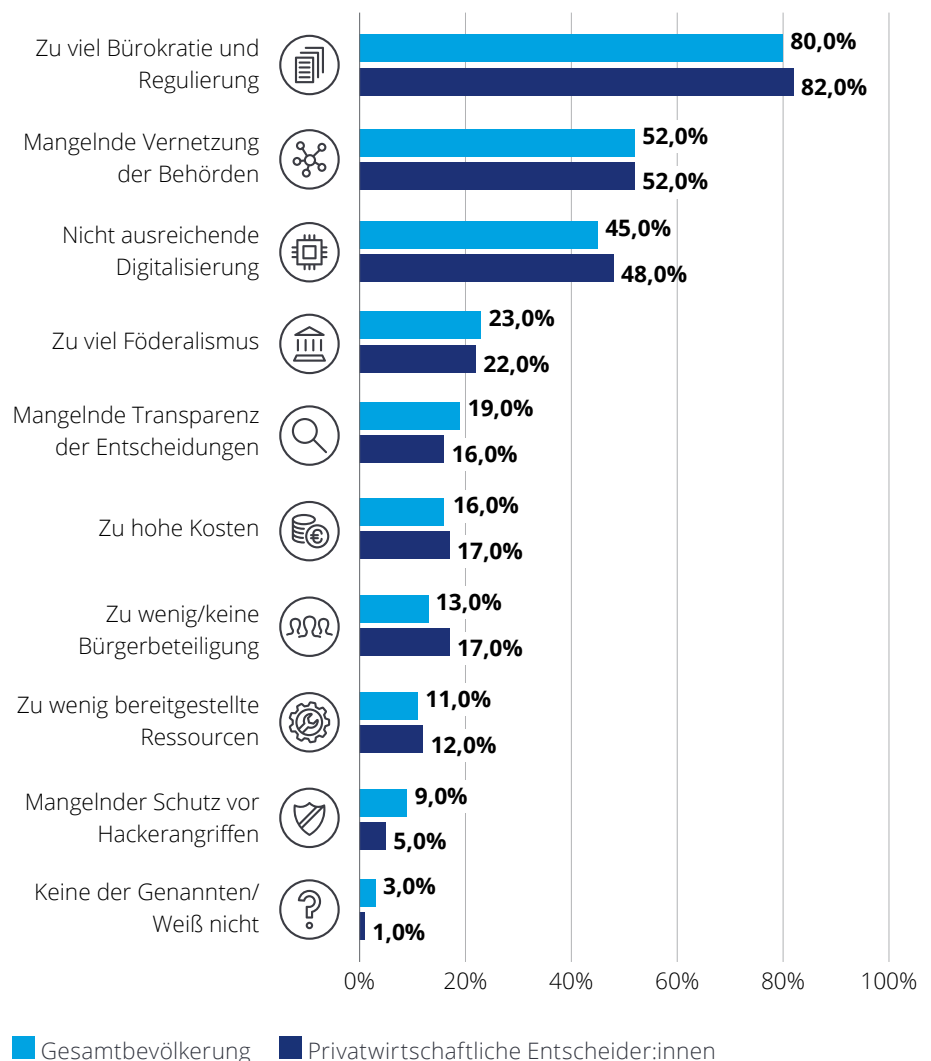
Mangelnde Vernetzung und überbordende Bürokratie hemmen die Umsetzungsfähigkeit

Sowohl die Umfrageergebnisse als auch die Experteninterviews mit Führungskräften aus der Verwaltung benennen Herausforderungen der Verwaltung, die den Rückgang in der staatlichen Umsetzungsfähigkeit anzeigen und diesen auch mitverursachen.

Als größte Herausforderung sehen 82 Prozent der Wirtschaft und 80 Prozent der befragten Bevölkerung das Übermaß an Bürokratie und Regulierung. Ähnlich sieht es bei der nicht ausreichenden Digitalisierung von Behörden aus; hier sind es 45 Prozent der befragten Bürgerinnen und Bürger sowie 48 Prozent der privatwirtschaftlichen Akteure. Damit verdichtet sich das Bild einer Verwaltung, die von Bevölkerung und Wirtschaft am Rande ihrer Handlungsfähigkeit gesehen wird.

Die befragten Führungskräfte der Verwaltung äußerten die Sorge um eine mangelnde Vollzugstauglichkeit der gesetzlichen Regelungen, die sowohl Behörden als auch Bürgerinnen und Bürger belastet. Die Gründe sind vielfältig und werden klar benannt. So kommt der Leiter einer Immissschutzbehörde zu der Beobachtung: „Es gibt unglaublich viel Bürokratie. Es ist schwierig, den Überblick zu behalten.“

Abb. 7 – Herausforderungen der Verwaltung bei der Umsetzung gegebener Ziele
Frage: Welche dieser Faktoren stellen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für die Fähigkeit der deutschen Verwaltung dar, Ziele umzusetzen?



Weitere Herausforderungen stellen die Geschwindigkeit und hohe Komplexität in der Gesetzgebung dar, zudem eine politische Volatilität, wenn Gesetze häufiger geändert als umgesetzt werden (bspw. Bürgergeld). So weist der Geschäftsführer eines Jobcenters auf die fehlende Verlässlichkeit hin: „Wir müssen uns immer wieder neu orientieren.“ Auch die Abteilungsleitung eines Landesamts für Umwelt beschreibt eine Gesetzeslage, die sich halbjährlich ändert: „Man muss alles neu bewerten, neu auswerten, neu prüfen. Und das ist genau das Problem.“

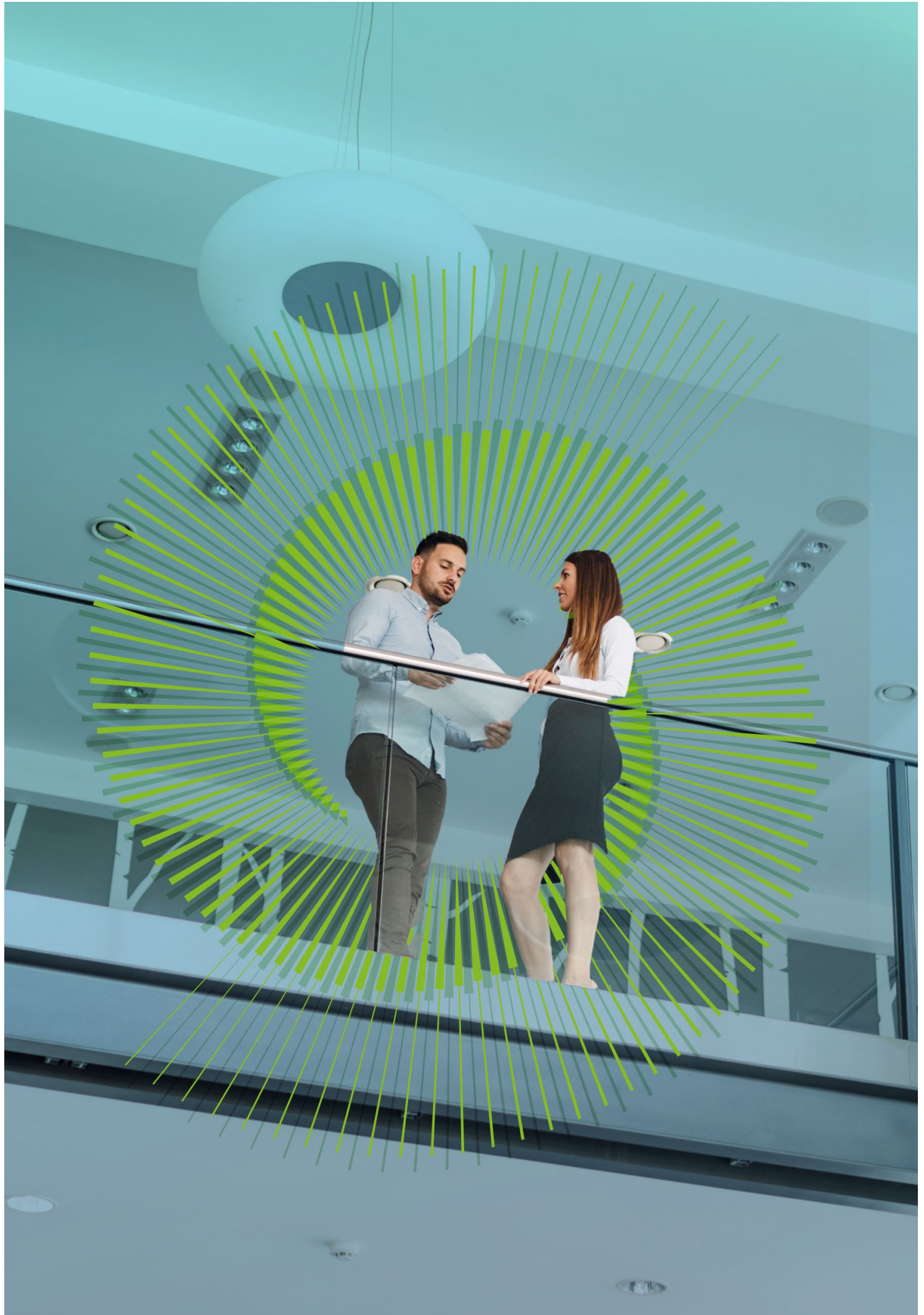
Neben zu viel Bürokratie und Regulierung wird auch die kritische Personallage genannt. Schließlich ist „eine Verwaltung nur so gut, wie sie arbeiten kann und Personal hat. Wir haben einen gleichbleibenden, sehr wahrscheinlich sogar rückläufigen Personalbestand“, erläutert die Abteilungsleitung eines Landesumweltamts. Erschwerenden Einfluss hat auch die aktuell in vielen Verwaltungen kritische Finanzlage, die dazu führt, dass Behörden bestimmte Leistungen nicht mehr im gleichen Umfang anbieten und interne Reformprozesse nicht weiterverfolgen können. Ein Amtsleiter eines Tiefbauamts sieht dies als ein „Problem für die öffentliche Hand, wenn die eigenen Mittel nicht in ausreichender Größenordnung vorhanden sind“.

Die Sorge um die Vollzugstauglichkeit bezieht sich auch auf das Zusammenspiel zwischen einzelnen Behörden. Etwas mehr als die Hälfte sieht die mangelnde Vernetzung von Behörden als wichtigstes Handlungsfeld. Der Abteilungsleiter einer Landesstraßenbaubehörde äußert dazu: „Es gibt fast keine Maßnahme ohne Koordinierungsaufwand. Dieser Abstimmungsaufwand ist größer als das, was die Bürgerinnen und Bürger vor Ort sehen.“ Die Komplexität im Binnenverhältnis der Verwaltungen spüren

Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürger, wenn sie Leistungen beanspruchen, ihre Anträge bearbeitet werden oder sie auf Verwaltungshandeln angewiesen sind. Dabei ist oft nicht bekannt, dass die Behörde selbst noch auf die Zuarbeit oder Genehmigung eines anderen Bundes- oder Landesamtes oder auch einer Kommune warten muss. Die Vielzahl an Beteiligungspflichten oder auch die Verrechnungen zwischen Leistungsträgern können dabei insgesamt bis zu 50 Prozent des Arbeitsaufwandes, etwa in der Leistungssachbearbeitung in Jobcentern, ausmachen.

Die strukturellen Schwächen sind insbesondere in den Krisen der vergangenen Jahre deutlich geworden. Gerade wenn effiziente und flexible Abstimmungen zwischen vernetzten Behörden erforderlich waren, zeigten sich die Versäumnisse der Vergangenheit. Angefangen mit der Finanzkrise im Jahr 2009 über die Bewältigung einer Migrationswelle im Jahr 2015 und der Covid-19-Pandemie in den 2020er-Jahren bis hin zu den Folgen des Angriffs auf die Ukraine durch Russland: Diese Ausnahme-situationen haben die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zusätzlich zum Tagesgeschäft herausgefordert. Führungskräfte und Mitarbeitende waren angesichts dessen unter großem Druck. Diese krisenbedingte Heraus- und bisweilen Überforderung wurde durch die strukturellen Defizite in der Verwaltung noch verstärkt, die z.B. im Zusammenspiel verschiedener Behörden zutage getreten sind. Der Blick auf die Verwaltung zeigt einen Zustand der organisationalen Erschöpfung. Die Möglichkeiten zur Mobilisierung von Ressourcen für eine Kraftanstrengung zur grundlegenden Modernisierung scheinen nach der Bewältigung der sich überlagernden Krisen inzwischen beschränkt. Diese Schwächen finden sich auch im Regelbetrieb, wenngleich sie weniger sichtbar sind.

Damit verdichtet sich das Bild einer Verwaltung mit deutlichen personellen und finanziellen Engpässen. Ihre Umsetzungsfähigkeit scheint eingeschränkt. Vor diesem Hintergrund überrascht es wenig, dass sowohl Bürgerinnen und Bürger als auch privatwirtschaftliche Akteure nur wenig Vertrauen in die Fähigkeit der deutschen Verwaltung haben, ihre Aufgaben flexibel und zukunftsfähig umzusetzen. Wenn- gleich die Wahrnehmungen von Bevölkerung, Wirtschaft und Führungskräften der Verwaltung alarmierend sind, so gibt es auf struktureller wie auch auf individueller Ebene Ansätze für Lösungen.



„Die dringendsten Herausforderungen der staatlichen Umsetzungsfähigkeit lassen sich gut am Beispiel des Parkplatzmanagements eines öffentlichen Unternehmens erkennen. Mehr als 200.000 Euro haben sich für ein Fahrzeug angesammelt und konnten nicht eingezogen werden. Das Fahrzeug stand über ein Jahr auf einem Kurzzeitparkplatz und wurde weder abgeschleppt noch wurde die Halterfrage geklärt. Der Fall zeigt exemplarisch, woran es hakt: Koordinationsprobleme, fehlende Schnittstellen und unklare Verantwortlichkeiten zeichnen das Bild eines ausgebremsten Staates, der von bürokratischen Hürden und lahmenden Entscheidungsprozessen geprägt ist. Der Reform- und Modernisierungsbedarf ist groß. Dabei kann die Digitalisierung ein Vehikel sein, um solche Fälle frühzeitig zu erkennen und bestenfalls automatisiert zu bearbeiten. Damit dies gelingt, müssen Schnittstellen definiert und Prozesse optimiert werden. Benötigt werden Investitionen in die Zukunft der Verwaltung und klare Zuständigkeiten. Nur so kann der Staat handlungsfähig agieren, weder ausgebremst von zu viel Bürokratie noch verkommt er selbst zum vernachlässigten Fahrzeug.“

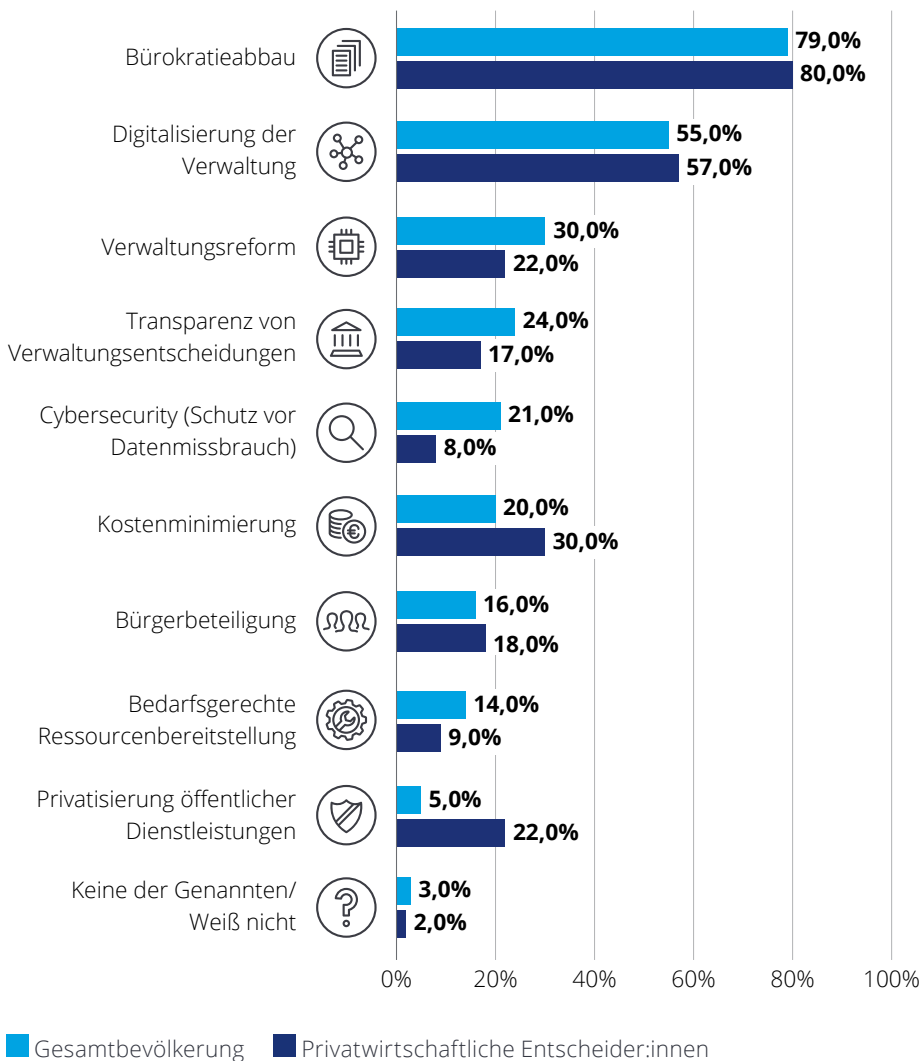
**Dr. Stephan Fasshauer, Mitglied des Direktoriums
Deutsche Rentenversicherung Bund**

Modernisierung muss bei den strukturellen Problemen ansetzen und zu einer besseren Vernetzung von Behörden führen

Unsere Umfragen zeigen deutlich, dass dem Bürokratieabbau und der Digitalisierung der Verwaltung ein großes Potenzial eingeräumt wird. Sowohl Wirtschaft als auch die Bevölkerung sind der Ansicht, dass diese Entwicklungen elementar für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Verwaltung sind.

Abb. 8 – Wichtige Entwicklungen für die Zukunftsfähigkeit

Frage: Welche dieser Entwicklungen sind Ihrer Meinung nach für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Verwaltung am wichtigsten?



Die Aspekte Bürokratieabbau und Digitalisierung sind auch aus Sicht der öffentlichen Verwaltung von zentraler Bedeutung. Wenn sich der Bürokratieabbau auf die Entstehung und den Vollzug von Gesetzen bezieht, kann er dazu beitragen, administrative Prozesse zu vereinfachen, Verfahren zu beschleunigen und Gesetze stärker an die Realitäten der Verwaltungspraxis anzupassen. Um der identifizierten mangelnden Vollzugstauglichkeit entgegenzuwirken, sollten die Fachlichkeit mehr Gehör finden und die Vorschläge aus der Verwaltungspraxis stärker im legislativen Prozess berücksichtigt werden. Dazu gehören auch ein verstärkter Einsatz von Pauschal- anstelle von Einzelfallregelungen sowie ausreichend lange Übergangsfristen zwischen

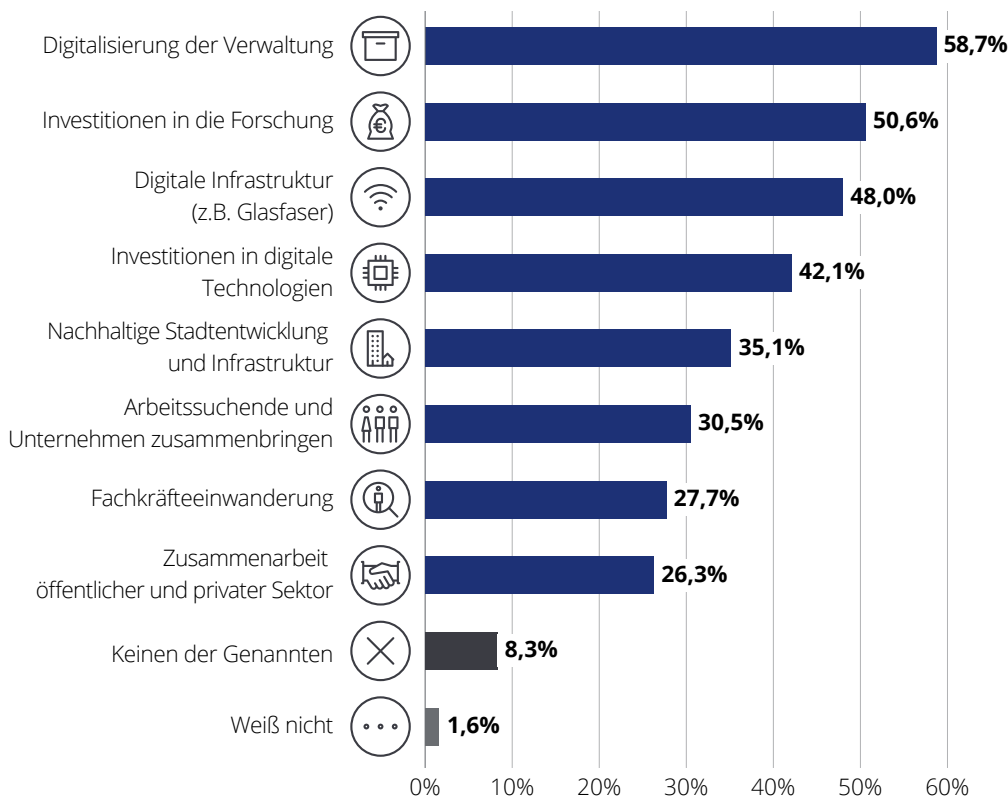
Gesetzesänderungen. Eine Führungskraft aus der Verwaltung meint dazu: „Gesetze müssen gelebt und umgesetzt werden. Man muss Gesetzen die Möglichkeit geben zu wirken.“ Nicht zuletzt verursache das Verabschieden von Änderungsgesetzen in enger Taktung eine hohe Unsicherheit und Arbeitslast im Verwaltungsapparat.

Die Digitalisierung wird nicht nur als relevant für die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung bewertet, sondern auch als ein entscheidender Faktor zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland gesehen. Die Mehrheit der befragten privatwirtschaftlichen Akteure fordert dies und hofft auf eine effizientere und effektivere Aufgabenerfüllung durch Staat und Verwaltung.

Das ifo-Institut hat im Dezember 2024² ermittelt, dass Deutschland durch übermäßige Bürokratie und fehlende Digitalisierung der Verwaltung bis zu 146 Milliarden Euro an Wirtschaftsleistung verliert. Allein die mangelnde Digitalisierung verursacht davon 96 Milliarden Euro.

Abb. 9 – Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland

Frage: Welche dieser Bereiche sollten Staat und Verwaltung Ihrer Meinung nach intensiver vorantreiben, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken?



² <https://www.ifo.de/publikationen/2024/aufsatz-zeitschrift/kosten-der-buerokratie-reformen-dringend-geboten>, abgerufen am 07.02.2025.

In unseren Experteninterviews heben die Führungskräfte der Verwaltung die vielfältigen Chancen der digitalen Transformation hervor. So betont eine Führungskraft, dass digitale Anträge und Ende-zu-Ende-Lösungen „ein guter Schritt nach vorne“ sowie „eine extreme Erleichterung“ darstellen. Gefordert wird, dass nicht nur die externen Schnittstellen zwischen Bevölkerung oder Unternehmen und der Verwaltung digitalisiert werden sollen (also das Frontend), sondern vor allem die Arbeitsschritte innerhalb der Verwaltung und zwischen den Behörden (das Backend) angegangen werden müssen. Der Umsetzungsstand der internen Digitalisierung variiert derzeit erheblich zwischen den Behörden. Dabei spielen die E-Akte, der (automatisierte) Datenaustausch und die Anbindung an Fachverfahrenssoftware eine zentrale Rolle für den Erfolg der Digitalisierung.³ Als praktisches Beispiel wurde in einem Jobcenter der Wunsch nach einer KI geäußert, welche die digitalen Posteingänge automatisiert durchleuchtet und nach Dokumentenart typisiert.

Es wird deutlich, dass die durch Bürokratie und Regulierung auferlegten Hürden Wirtschaft und Bevölkerung gleichermaßen treffen. Wie können Bürokratieabbau, Digitalisierung der Verwaltung und grundlegende Verwaltungsreformen gelingen, um somit den Anforderungen von Wirtschaft, Bevölkerung und Verwaltung gerecht zu werden?

Es gilt, bestehende Prozesse, bürokratische Pflichten und die administrative Zuständigkeitsverteilung grundlegend zu hinterfragen. Der kritische Blick auf Antragsverfahren, Organisationsstrukturen, Schnittstellen und Behördeninteraktionen sollte in weiterführende Reformen münden. Auf diese Weise sollte eine Modernisierungsbewegung angestoßen werden, die im Bereich der Digitalisierung gezielt in bestehende (dysfunktionale) Pro-

zesse eingreift und diese durchweg Ende-zu-Ende denkt. Für eine effiziente und effektive Verwaltungsdigitalisierung sind mindestens zwei Zielkriterien erforderlich: Durchgängigkeit und Vernetzung. Die Durchgängigkeit umfasst die Digitalisierung im Binnenverhältnis – das medienbruchfreie Zusammenspiel der verschiedenen Behörden. Ineffizient verbleibt die Digitalisierung, wenn sie ohne echte Vernetzung verläuft. Ein wichtiger Hebel ist hier der Government-as-a-Platform-Ansatz (GaaP), der gemeinsame digitale Infrastrukturen und Schnittstellen, neue Formen der Aufgabenteilung/-integration im Mehrebenensystem sowie weitergehende organisatorische Bündelungen vorsieht. Ein solcher Plattformansatz ermöglicht einen schnellen Datenaustausch und bürgerorientierte Angebote.

Zugleich muss die Digital- und Praxistauglichkeit des Rechts hergestellt werden, was auch eine Inventur des Bestandsrechts umfasst. Erst die Digital- und Praxistauglichkeit des Rechts schafft die Grundlagen für Automatisierung. Maßgeblich sind verbindliche Standards und Basiskomponenten, wie etwa ein eindeutiges Personenkennzeichen, das die (idealerweise medienbruchfreie) Nutzung unterschiedlicher digitaler Services und eine behördenübergreifende Verfahrensabwicklung ermöglicht. Gleichwohl sind Digitalisierung, Automatisierung und künstliche Intelligenz keine Allheilmittel und können die strukturellen Defizite nicht kompensieren. Ohne strukturelle Reformen werden die Probleme des Analogen in die digitale Welt transferiert.

Eine befragte Führungskraft aus dem Bereich der Fachkräfteeinwanderung fasst diese Anforderungen wie folgt zusammen: „Es braucht eine gute Gesetzeslage, klare und nicht zu komplexe Zuständigkeiten, eine vernünftige digitale Grundlage und eine ausreichende Ressourcenausstattung der beteiligten Behörden.“

Zugleich geht es aber auch um die Optimierung der Prozesse und Strukturen selbst. Dabei wird insbesondere das Zusammenspiel von politischer Entscheidung und verwaltungsseitiger Durchführung als verbesserungswürdig angesehen. Die befragten Führungskräfte aus der Verwaltung bemängeln, dass sie bei der Leistungserbringung eigenständig Prioritäten zur Sicherstellung der Umsetzung setzen müssen, weil es keine politische Einigung und praxistaugliche Priorisierung gäbe. Um die Umsetzungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken, erscheint es daher geboten, politische Vorhaben aufeinander abzustimmen und regulative Vorhaben deutlich zu reduzieren.

³ Gräfe, Philipp; Wehmeier, Liz Marla; Bogumil, Jörg; Kuhlmann, Sabine: Digitalisierung der Verwaltung in Deutschland: Zwischen Anspruch Und Wirklichkeit. Modernisierung Des Öffentlichen Sektors („Gelbe Reihe“), Baden-Baden: Nomos, 2024, <https://doi.org/10.5771/9783748944348>.

„Fehlendes Personal, unzureichende Finanzierung und veraltete Verwaltungsstrukturen machen die Vorstellung eines ‚dienenden Staates‘ zur Illusion, schließlich sind die immer komplizierteren, komplexeren und quantitativ enorm angewachsenen Regelungen nicht mehr zu bewältigen. Damit eine Transformation zu einer zeitgemäßen, leistungsfähigen und resilienten Verwaltung gelingt, müssen zwei zentrale Bausteine berücksichtigt werden: bessere Gesetze und mehr Digitalisierung. Der erste Punkt umfasst Praxischecks von neuen und bereits eingeführten Gesetzen. Es gilt, die umfangreiche Expertise der kommunalen Verwaltung effektiv einzubinden und ihr breites Wissen aus der täglichen Erfüllung öffentlicher Aufgaben zielgerichtet zu berücksichtigen und nicht nur anzuhören. Ein großer Hebel zur Optimierung ist die Digitalisierung, die Ende-zu-Ende gedacht und umgesetzt werden muss. Dabei bietet sich die Chance, bisherige analoge Verfahren auf den Prüfstand zu stellen, wo möglich zu bündeln und sie durch Nutzung von KI zu automatisieren. Die bloße Digitalisierung der bestehenden Verfahren und Prozesse wird zu keiner großen Verbesserung führen.“

Dorothea Störr-Ritter, Mitglied des Nationalen Normenkontrollrats und Landrätin a.D.





Führungskräfte sollten ihren individuellen Gestaltungsspielraum voll ausnutzen und erweitern

Die gegenwärtige Fülle an Aufgaben lässt der Verwaltung vermeintlich keinen Raum für ein grundsätzliches Überdenken und eine Optimierung der eigenen Vorgehensweise. In den Interviews haben uns Führungskräfte in der Verwaltung von den wachsenden Aufgaben berichtet, die der parallelen Ausübung von Regelaufgaben und der Umsetzung von Modernisierungsvorhaben im Weg stehen. Aus einer Ausländerbehörde heißt es dazu: „Wir haben viele Rückstände und reorganisieren uns kontinuierlich, um effektiver zu werden. Die aktuelle Situation ist herausfordernd.“

Sofern die Führungskräfte in der Verwaltung nicht ausreichenden Raum zur Umsetzung von Optimierungen finden, sind politisch initiierte Modernisierungsvorhaben zum Scheitern verurteilt. Es ist deshalb entscheidend, dass in der Verwaltung Rahmenbedingungen geschaffen werden, die Führungskräften den Spielraum zur Entwicklung und Umsetzung von Strategievorhaben verschaffen. Dabei verdeutlichen unsere Ergebnisse die Bedeutung des individuellen Gestaltungsspielraums von Führungskräften, der jenseits von strukturellen Lösungsansätzen stärker zur Modernisierung der Verwaltung genutzt werden sollte.

Innerhalb der Behörden sollte ein besonderes Augenmerk auf die Optimierung der Aufgabenverteilung zwischen zentraler Ebene und dezentralen Einheiten gelegt werden. Dabei lassen sich Skalenvorteile dadurch heben, dass, etwa im Bereich von Querschnittsaufgaben oder bei stark spezialisierten Funktionen, verstärkt auf Bündelung und ggf. Zentralisierung gesetzt wird, wozu auch Shared Services gehören. Allerdings sollten solchen funktionalen Umschichtungen gezielte Analysen bestehender Prozesse sowie eine Aufgaben- und Vollzugskritik vorausgehen, um Struktur-reformen evidenzbasiert umsetzen zu

können. Zugleich sind die gegebenen, teils veralteten oder wenig effektiven behördeninternen Digitalstrategien kritisch zu hinterfragen, um insbesondere die interne Digitalisierung nach dem Ende-zu-Ende-Prinzip stärker voranzubringen.

Führungskräfte sollten zudem den aktuellen Handlungsdruck auch als Chance begreifen, Neues zu wagen und Altes zu hinterfragen. Die notwendigen Reformen öffnen ihnen die Gelegenheit, um den eigenen Verantwortungsbereich organisatorisch und strukturell auf den Prüfstand zu stellen und zu modernisieren. Während der verstärkten Aufnahme von Geflüchteten im Jahr 2015 wurde bewiesen, dass eine Krisensituation Auslöser für eine nachhaltige Optimierung von Strukturen und Abläufen sein kann, wenn sie richtig und schnell genutzt wird. Die Bewältigung einer akuten Krise und die Optimierung der bestehenden Prozesse können parallel stattfinden. So wird es möglich, auch und gerade im Angesicht akuter Krisen neue Strukturen und Prozesse zu etablieren, die ein wirksames und flexibles Agieren im Regelbetrieb und in Krisenzeiten erlauben.

Zur Umsetzung einer solchen Verwaltungstransformation braucht es den angesprochenen notwendigen Gestaltungsspielraum für Führungskräfte in den Vollzugsbehörden. Dazu zählt erstens eine gut funktionierende Rückkopplung mit den darüber liegenden – einschließlich der politischen – Leitungsebenen. Der Austausch zwischen Legislative, Ministerial- und Vollzugsverwaltung muss ausgebaut werden. Zweitens kann hierzu auch gehören, den Vollzugsbehörden das Mandat für eigene Schwerpunktsetzungen zu geben. Allerdings muss die Politik dann auch bereit sein und auf eine zu detaillierte Steuerung verzichten. Erst dieser Freiraum und das entsprechende Selbstbewusstsein ermöglichen es Führungskräften, nicht nur die ihnen übertragenen Aufgaben abzuarbeiten, sondern aktiv Chancen zur Weiterentwicklung der Organisation zu identifizieren und zu nutzen. Schließlich sollten Führungskräften auch Hebel und Instrumente an die Hand gegeben werden, etwa, indem sie Anreize für innovative Lösungen setzen, organisatorische Experimente ermöglichen und klare Standards für interne digitale Verfahrenswege setzen können. Zudem müssen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ermutigen, bestimmte Entscheidungen zu treffen sowie gegebene Handlungsspielräume im Verwaltungsvollzug gezielt und selbstbewusst zu nutzen. Hierzu ist es wichtig, dass der Rückhalt der Entscheidungen durch die Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden verdeutlicht und eine entsprechende Entscheidungskultur in der Verwaltung sichtbar werden. Um solche und weitere innovations- und gestaltungsorientierte Führungskompetenzen und Kulturveränderungen in der öffentlichen Verwaltung stärker zu verankern, bedarf es schließlich auch einer Anpassung des Aus- und Fortbildungswesens. Ziel sollte es sein, die qualifikatorische Zusammensetzung,

insbesondere der Ministerialverwaltung, diverser zu gestalten und – neben der Fähigkeit zu korrekter Rechtsanwendung – auch Führungs-, Gestaltungs- und Problemlösungskompetenzen zu entwickeln und systematisch in die Verwaltung einzuspeisen.

Führungskräfte sollten ihren Gestaltungsspielraum nutzen, um Veränderungsprozesse aktiv anzustoßen, Gestaltungswillen beim Personal zu fördern und den Kulturwandel in der Verwaltung sichtbar vorzuleben. Bei allen Veränderungen ist es wesentlich, dass die Beschäftigten beteiligt und involviert werden. Hier gilt es, deren Eigeninitiative zu fördern und eine konstruktive Fehlerkultur innerhalb der Organisation zu leben. Auch sollten für den Reformprozess entsprechende Freiräume und Ressourcen vorgesehen werden, um zu vermeiden, dass die schon im Regelbetrieb überforderten Vollzugsverwaltungen die nötigen Transformationsaufgaben quasi nebenbei erledigen müssen. Indem Führungskräfte gezielt Freiräume schaffen und ausschöpfen, eröffnen sie auch ihren Mitarbeitenden neue Möglichkeiten, um Innovationen voranzutreiben, jenseits von Silostrukturen zu agieren und eine Kultur des gemeinsamen Lernens zu etablieren. Führungskräfte, die diese Balance zwischen Vorgaben und Eigeninitiative meistern, können die Verwaltung nicht nur als Dienstleister der Politik positionieren, sondern auch als aktiven Mitgestalter moderner, zukunftsfähiger Lösungen.

„Führungskräfte spielen hier die entscheidende Rolle. Sie müssen Treiber und Multiplikatoren der Transformation sein. Ohne klare Vision von „oben“ ist Wandel nicht möglich. Damit ist aber nicht gemeint, dass Reformen hierarchisch, top-down angeordnet werden sollen. Vielmehr ist es die Aufgabe von Führungskräften, als Vorbild die Veränderung vorzuleben und den Raum und das Vertrauen zu schaffen, dass Innovation möglich wird. Die Mitarbeitenden werden sich nur dann auf Veränderungen einlassen, wenn die Führung das auch mitträgt.“

**Antonia Zierer, Geschäftsführerin,
byte – Bayerische Agentur für Digitales GmbH**



Autor:innen



Felix Dinnessen

Partner
Government & Public Services
Tel: +49 221 97324 128
fdinnessen@deloitte.de



Maximilian Nagel

Manager
Government & Public Services
Tel: +49 40 32080 4859
maxnagel@deloitte.de



Tobias Bannach

Senior Consultant
Government & Public Services
Tel: +49 221 97324 125
tbannach@deloitte.de



Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

Universität Potsdam
Professur Politikwissenschaft,
Verwaltung und Organisation
Stellvertretende Vorsitzende des
Nationalen Normenkontrollrats
Tel: +49 331 977 3498
sabine.kuhlmann@uni-potsdam.de



Liz Wehmeier

Universität Potsdam
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der
Professur Politikwissenschaft, Verwaltung
und Organisation
Tel: +49 331 977 4563
liz.wehmeier@uni-potsdam.de



Philipp Gräfe

Ruhr-Universität Bochum
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl
für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und
Regionalpolitik
Tel: +49 234 3212 503
philipp.graefe-h9z@rub.de



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.