



Es geht um mehr als nur um Punkte!

Nutzung und Erfolgsfaktoren von
Kundenbindungsprogrammen im Schweizer Detailhandel

Inhaltsverzeichnis

1. Die wichtigsten Ergebnisse	3
2. Starke Verbreitung, schwache Nutzung	4
3. Triebkräfte der Kundenbindung	6
4. Einsatz digitaler Technologien	10
5. Checkliste für Detailhändler	12
6. Kontakte	14
7. Endnoten	15

Über diese Studie

Die vorliegende Studie untersucht die Nutzung und Erfolgsfaktoren von Loyalitätsprogrammen im Schweizer Detailhandel. Hierzu wurden persönliche Expertengespräche mit Vertretern von verschiedenen Anbietern von Loyalitätsprogrammen durchgeführt. Darüber hinaus wurde mit dem Befragungsinstitut Research Now Ende 2017 eine nach Alter, Geschlecht und Region repräsentative Onlinebefragung von 1000 in der Schweiz wohnhaften Personen durchgeführt.

1. Die wichtigsten Ergebnisse



62% der Schweizer Konsumenten nutzen mindestens ein Mal pro Woche Loyalitätsprogramme.
66% der grössten Detailhändler bieten ein Loyalitätsprogramm an.



Viele Loyalitätsprogramme bleiben jedoch nicht selten ungenutzt. **36%** der Schweizer Konsumenten lösen ihre Punkte und Vergünstigungen selten ein.



Konsumenten wünschen sich Loyalitätsprogramme, die mehr bieten als nur das Sammeln von Punkten. Wichtig sind der **Erlebnisfaktor**, die Art und Weise der **Kommunikation** und die **Individualisierung** der Angebote.



Digitale Technologien spielen eine entscheidende Rolle für die Nutzung von Loyalitätsprogrammen. Eine gut ausgebaute und einfach zu bedienende **App**, **personalisierte Inhalte** und **automatisierte Check-Out-Bereiche** können die Kundenloyalität entscheidend erhöhen.

2. Starke Verbreitung, schwache Nutzung

Egal ob Supermarkt, Möbelhaus oder Tankstelle – Kundenkarten gehören heute zum Einkaufen dazu. In den meisten Fällen sammeln Kunden damit Bonuspunkte, die sich bei einem nächsten Einkauf einlösen lassen.

Kundenkarten sind der Kernbestandteil sogenannter Kundenbindungs- bzw. Kundenloyalitätsprogramme. Sie ermöglichen es den Unternehmen, die Loyalität der Kunden zum Unternehmen bzw. zu dessen Produkten zu erhöhen und somit letztlich deren Einkäufe zu steigern.

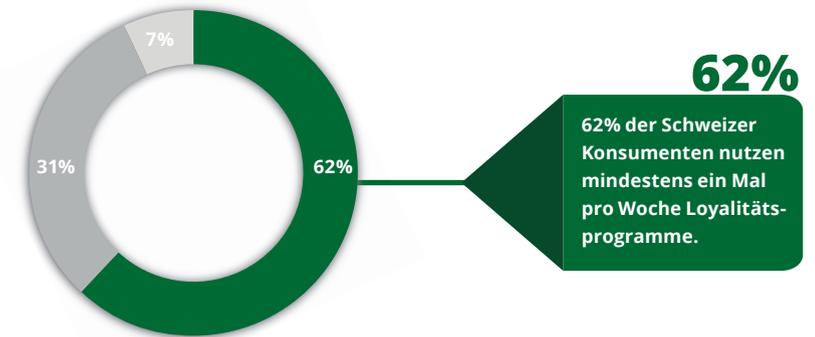
Loyalitätsprogramme sind weit verbreitet ...

Gemäss einer im Rahmen dieser Studie durchgeführten repräsentativen Umfrage nutzen 62% der Schweizer Konsumenten wöchentlich Loyalitätsprogramme (siehe Abbildung 1). 31% tun dies weniger oft als einmal pro Woche und nur 7% nutzen gar keine Loyalitätsprogramme.

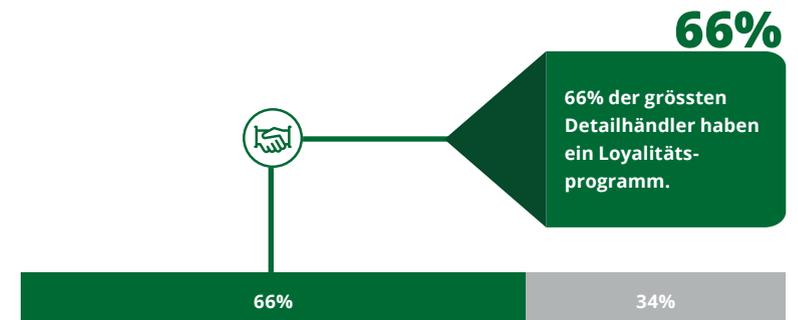
Verbreitet sind Loyalitätsprogramme vor allem im Schweizer Detailhandel. 66% der grössten Detailhändler, die in der Top-500-Liste der Handelszeitung aufgeführt werden, verfügen über ein eigenes Kundenbindungsprogramm¹. Gemessen am Umsatz sind dies sogar 76%.

75% dieser Loyalitätsprogramme sind transaktionsbasiert. Das heisst, Punkte werden auf Basis einer Transaktion ausbezahlt. Bei den restlichen Programmen werden entweder gar keine Punkte gesammelt oder das Sammeln von Punkten basiert auf anderen Eigenschaften (wie z.B. Interaktion).

Abbildung 1: Nutzung von Loyalitätsprogrammen in der Schweiz



■ Mindestens einmal pro Woche ■ Weniger als einmal pro Woche ■ Nie



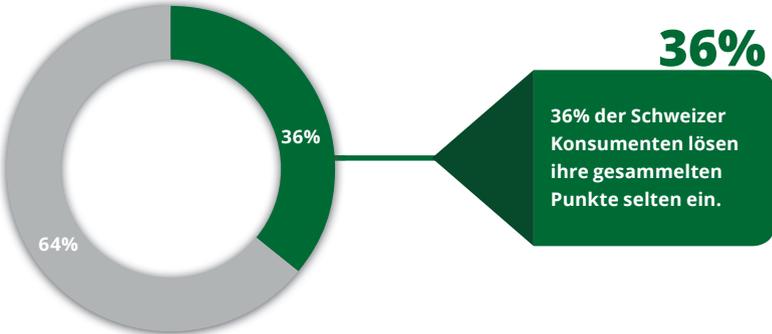
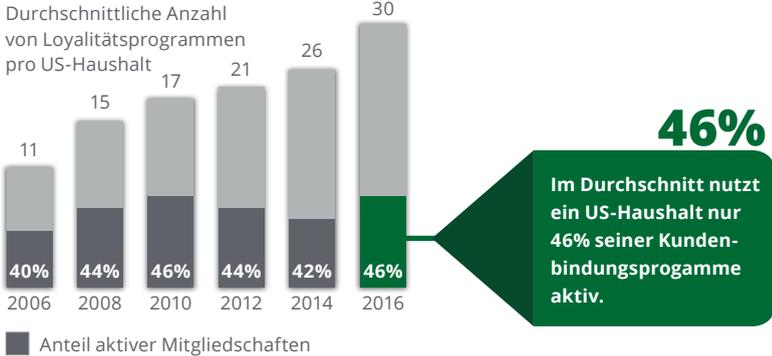
Quelle: Deloitte Research, Handelszeitung Top 500

... bleiben aber nicht selten ungenutzt

Loyalitätsprogramme sind nicht nur in der Schweiz weit verbreitet. Gemäss Umfragen aus den USA ist ein Haushalt im Durchschnitt bei 30 Loyalitätsprogrammen eingeschrieben. Wie Abbildung 2 zeigt, hat sich diese Zahl in den letzten zehn Jahren fast verdreifacht.² Gleichzeitig hat sich jedoch die Quote der aktiven Nutzer wenig verändert. Sie schwankte im selben Zeitraum zwischen 40% und 46%. Demnach werden über die Hälfte der Loyalitätsprogramme von den eingetragenen Mitgliedern gar nicht aktiv genutzt und verfehlen somit letztlich ihr Ziel. Verfügt der Kunde zwar über eine Kundenkarte, nutzt diese jedoch kaum oder gar nicht, so kann auch die Kundenbindung kaum erhöht werden.

Wie viele der Loyalitätsprogramme in der Schweiz aktiv genutzt werden, lässt sich nicht genau eruieren. Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Umfrage zeigt jedoch, dass 36% der Konsumenten, die Loyalitätsprogramme nutzen, nur selten ihre Bonuspunkte einlösen oder auf die angebotenen Vergünstigungen zurückgreifen. Das deutet darauf hin, dass auch viele Schweizer Kundenbindungsprogramme nicht ihre volle Wirkung erzielen dürften. Mit anderen Worten: Loyalitätsprogramme sind zwar weit verbreitet, werden aber nur begrenzt genutzt.

Abbildung 2: Nutzung von Loyalitätsprogrammen



«Ich löse meine gesammelten Punkte selten ein oder ich profitiere selten von Angeboten/Vergünstigungen.»

■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu

Quelle: Deloitte Research

3. Triebkräfte der Kundenbindung

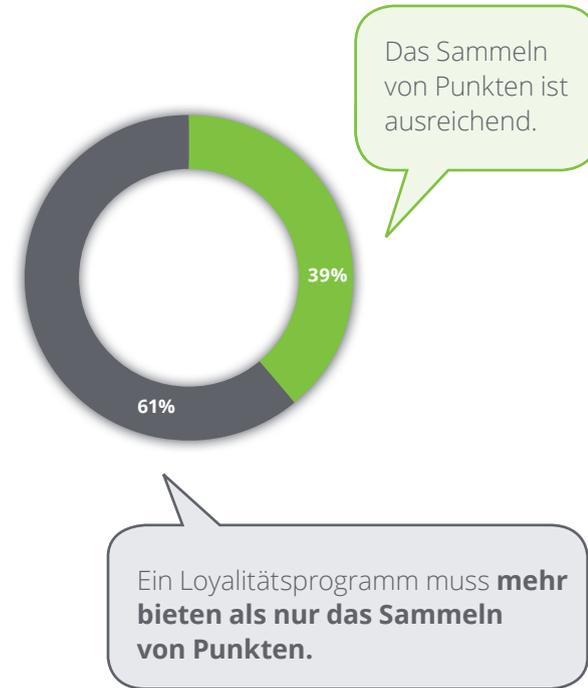
Angesichts der hohen Divergenz zwischen der Zahl der eingeschriebenen und der Zahl der effektiv genutzten Loyalitätsprogramme stellt sich die Frage, was ein solches Programm genau bieten muss, damit es auch aktiv von den Kunden genutzt wird. Oder anders gefragt, welche Kerneigenschaften sind aus Sicht der Konsumenten entscheidend?

Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte repräsentative Umfrage unter Schweizer Konsumenten zeigt, dass es vor allem vier spezifische Eigenschaften gibt, die ein Loyalitätsprogramm aufweisen sollte, damit es aktiv genutzt wird.

Nur Punkte zu sammeln genügt nicht

Erstens sollte nicht nur das Punktesammeln im Vordergrund stehen. Angesichts der Fülle an verschiedenen Angeboten kann sich ein Loyalitätsprogramm nur dann von den anderen abheben, wenn es mehr bietet als eine Kundenkarte, mit der man Punkte sammeln kann. Wie Abbildung 3 zeigt, sind 61% der befragten Konsumenten der Meinung, dass ein Kundenbindungsprogramm mehr bieten muss als das Sammeln von Punkten. Wichtig dabei ist, dass dem Kunden bereits vor der Einschreibung in das Loyalitätsprogramm klar aufgezeigt wird, welche Vorteile er neben dem Sammeln von Punkten genießt.

Abbildung 3: Kerneigenschaft 1



Emotionen und Erlebnis

Wie Untersuchungen aufzeigen, haben Emotionen den stärksten Einfluss auf die Kundenbindung einer Marke – und nicht etwa Vergünstigungen oder Gutscheine, die durch das Punktesammeln entstehen.³ Reine transaktionsbasierte Loyalitätsprogramme sollten deshalb um emotionale Faktoren erweitert werden. Dazu gehört das Aufbauen von Reputation, indem Unternehmen und Marken zum Beispiel bei Beschwerden rasch und verständnisvoll reagieren. Ebenfalls wichtig ist, den Kunden miteinzubeziehen und die Beziehung auf Augenhöhe zu gestalten, indem Kunden etwa bei der Kreation von neuen Produkten oder Dienstleistungen in den Sozialen Medien mitreden und ihre Ideen einbringen können.

Emotionen entstehen letztlich aus der Kulmination von einzelnen Erlebnissen in Zusammenhang mit dem Unternehmen oder der Marke. Für Detailhändler stellt sich deshalb die Frage, welche Werte sie vertreten wollen und wie diese mit den Kundenwerten verbunden werden können.

Eng verbunden mit den Emotionen ist das Erlebnis, das ein Loyalitätsprogramm bietet. Fast die Hälfte der befragten Konsumenten ist der Meinung, dass der Erlebnisfaktor bei einem Loyalitätsprogramm entscheidend ist (siehe Abbildung 4). Hierbei geht es um eine reibungslose, schnelle und gezielte Interaktion mit dem Unternehmen oder der Marke sowie auch um spielerische Elemente. Beispiele dafür sind interaktive Gewinnspiele oder der Einsatz neuer Technologien wie etwa Augmented Reality. Beides steigert den Erlebnisfaktor. Eine wichtige Rolle spielt ferner das Gruppenzugehörigkeitsgefühl. Fühlen sich Kunden als Teil einer bestimmten Gemeinschaft, eines bestimmten Clubs, kann dies den Erlebnisfaktor steigern.

Abbildung 4: Kerneigenschaft 2



«Emotionen spielen eine entscheidende Rolle bei einem Loyalitätsprogramm. Neben der monetären Belohnung in Form von Gutscheinen bieten wir unseren CLUB Mitgliedern deshalb auch die Möglichkeit, an speziellen Veranstaltungen oder Sport-Ereignissen teilzunehmen.»

Stefan Zolliker,
Leiter OCHSNER SPORT CLUB

Quelle: Deloitte Research

Individuelle Angebote

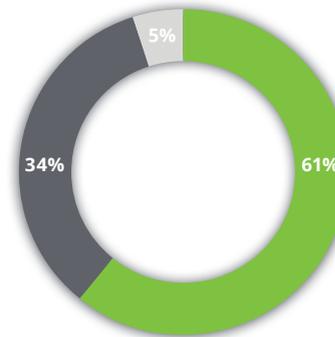
Drittens ist die Individualisierung bzw. Personalisierung des Loyalitätsprogramms entscheidend. Angesichts der grossen Zahl an Loyalitätsprogrammen bietet sie einen echten Mehrwert. Wer für individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Angebote und Vergünstigungen bereitstellt, kann bei den Kunden punkten und deren Loyalität erhöhen. Demgegenüber können Kundenbindungsprogramme, die sich nicht oder nur in geringem Ausmass an den einzelnen Bedürfnissen der Kunden ausrichten, sogar negative Effekte auf die Loyalität haben. Studien zeigen, dass es eine klare Korrelation gibt zwischen dem Grad der Personalisierung der Inhalte eines Loyalitätsprogramms und der Zufriedenheit der Kunden.⁴ Anders gesagt: Je höher die Personalisierung der Angebote und Vergünstigungen, desto höher die Zufriedenheit.

Wie Abbildung 5 zeigt, schätzen 61% der befragten Konsumenten die Möglichkeit von personalisierten Angeboten oder Vergünstigungen, die auf ihrem bisherigen Kaufverhalten basieren. Ebenfalls eine deutliche Mehrheit der befragten Konsumenten wünscht sich Loyalitätsprogramme, die ihren individuellen Lifestyle besser berücksichtigen.

«Unsere Kunden erwarten heute, dass wir ihnen spezifisch auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Angebote und Vergünstigungen bieten. Das ist eine zentrale Voraussetzung für die Funktionsweise eines Loyalitätsprogramms.»

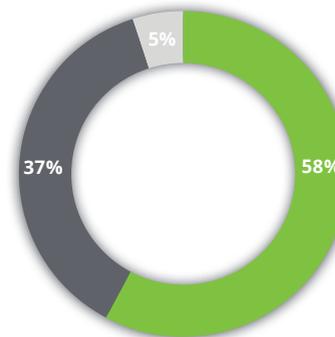
Lukas Jung, Leiter Marketing Supercard, Coop

Abbildung 5: Kerneigenschaft 3



■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu ■ Weiss nicht

Ich schätze die Möglichkeit von **personalisierten Angeboten/ Vergünstigungen**, die auf meinem bisherigen Kaufverhalten basieren.



■ Stimme zu ■ Stimme nicht zu ■ Weiss nicht

Ich wünsche mir Loyalitätsprogramme, die meinen **individuellen Lifestyle** besser berücksichtigen.

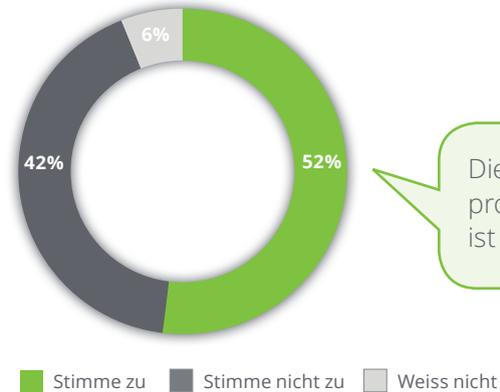
Gezielte Kommunikation

Viertens spielt schliesslich die Kommunikation bei einem Loyalitätsprogramm eine entscheidende Rolle. Zum einen geht es darum, die Kommunikation so einfach und effizient wie möglich zu gestalten. Wer die Kunden mit Benachrichtigungen überhäuft, läuft Gefahr, deren Loyalität negativ zu beeinflussen. Zum anderen geht es um die Zielgenauigkeit. Anstelle von einheitlichen Massen-E-Mails braucht es persönliche Benachrichtigungen, die auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden eingehen und somit die auf S. 8 beschriebene Personalisierung des Loyalitätsprogramms unterstützen. Dazu gehört auch die Wahl des Kommunikationsmittels. Unterschiedliche Kunden bevorzugen unterschiedliche Formen der Kommunikation.

Letztlich geht es um eine übergreifende Interaktionsstrategie, also um die Kontextualisierung, wann, wie und mit welchem Inhalt mit dem Kunden interagiert werden sollte. Für Detailhändler stellt sich hier die Frage, zu welchem Zeitpunkt ein Kunde mit welchen Mechanismen aktiviert und angesprochen werden sollte, damit zu einem Kauf oder dem Gang in den Laden angeregt wird. Loyalitätsprogramme sind vor diesem Hintergrund nicht reine Bindungsprogramme im emotionalen Sinne, sondern können Kunden dazu bringen, an einem bestimmten Zeitpunkt aktiviert zu werden und mehr zu kaufen.

Ferner kann die Kommunikation dazu beitragen, das Vertrauen in die Marke oder das Unternehmen zu erhöhen, etwa indem klar und offen kommuniziert wird, was mit den durch das Loyalitätsprogramm gesammelten Kundendaten geschieht. Wie Abbildung 5 zeigt, möchte die Mehrheit der Konsumenten, dass die durch ihr bisheriges Kaufverhalten gesammelten Daten dazu verwendet werden, personalisierte Angebote und Vergünstigungen zu erstellen. Es macht also durchaus Sinn, dies offen zu kommunizieren.

Abbildung 6: Kerneigenschaft 4



Die Art und Weise, wie Loyalitätsprogramme mit mir **kommunizieren**, ist entscheidend.

«Für den Erfolg eines Loyalitätsprogrammes ist es zwingend notwendig, dass die Angebote für den Kunden relevant sind. Er muss das Gefühl haben, dass es sich für ihn <lohnt>, möglichst oft seine Kundendaten anzuvertrauen. Entscheidend dabei ist auch, dass der Prozess der Kundendatennutzung einfach, stabil und transparent ist.»

**Benedikt Zumsteg, Leiter Personalisiertes Marketing/CRM
Migros-Genossenschafts-Bund**

4. Einsatz digitaler Technologien

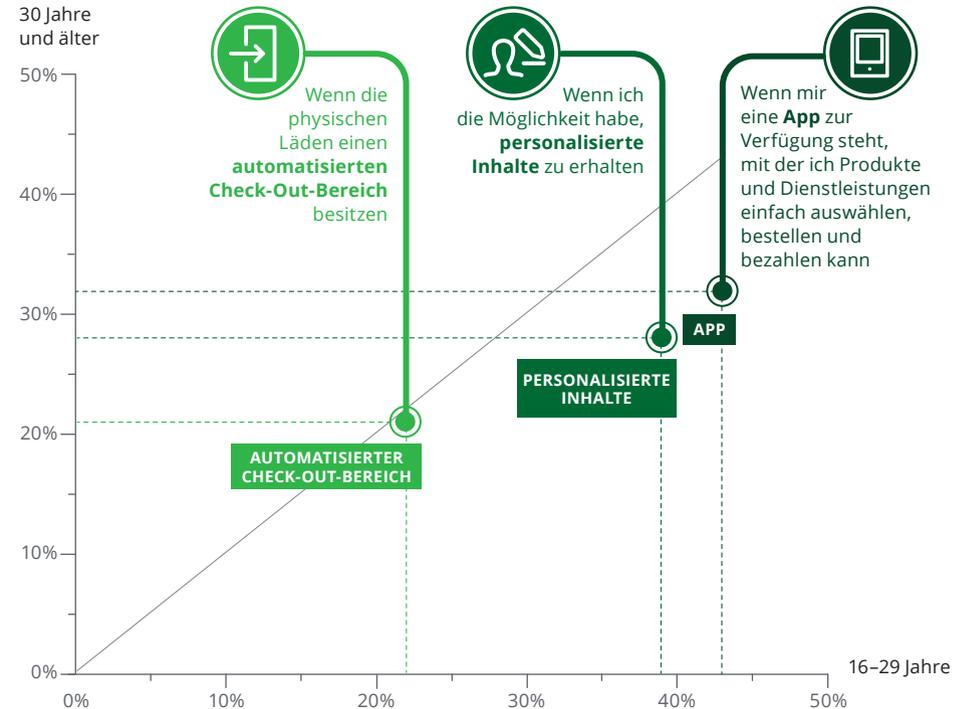
Digitale Technologien haben das Einkaufen in den letzten Jahren bedeutsam verändert. Es ist nicht nur eine zunehmende Verlagerung des Verkaufs von Produkten ins Internet beobachtbar, sondern auch ein zunehmender Einsatz digitaler Technologien im stationären Geschäft. Eine Untersuchung von Deloitte zeigt, dass 83% der Schweizer Konsumenten digitale Geräte beim Einkaufen benutzen, sei es vor, während oder nach dem Ladenbesuch.⁵

Digitalisierter Cross-Channel-Auftritt

Die Customer Journey (Kundenerlebniskette) wird also bereits heute spürbar von digitalen Technologien bestimmt, egal ob beim Online-Einkauf oder beim Gang in den Laden. Kunden erwarten einen reibungslosen Cross-Channel-Auftritt eines Detailhändlers. Dazu gehören einerseits übersichtliche, einfach zu handhabende und mit verschiedenen Funktionen ausgestattete mobile Internetseiten sowie andererseits auch digitale Lösungen, die das Einkaufen und die Bezahlung im Laden so einfach wie möglich machen (z.B. Mobile Payment oder Self-Check-Out-Automaten).

Abbildung 7 zeigt, dass das Vorhandensein einer App, mit der Produkte und Dienstleistungen einfach ausgewählt, bestellt und bezahlt werden können, die Loyalität von 44% der 16–29-jährigen und 31% der 30-jährigen und älteren Konsumenten erhöhen würde. Das Smartphone dürfte zudem schon in wenigen Jahren die physische Kundenkarte als zentralen Bestandteil eines Loyalitätsprogrammes weitgehend ablösen.

Abbildung 7: Welche digitalen Angebote würden Ihre Loyalität zu einer Marke / zu einem Unternehmen erhöhen?



Am zweitmeisten genannt wurden personalisierte Inhalte. Auch hier liegt der Anteil bei den jüngeren Konsumenten deutlich höher. 39% haben angegeben, dass sich ihre Loyalität gegenüber der Marke oder des Unternehmens erhöhen würde, wenn sie die Möglichkeit hätten, die ihnen zugesandten Inhalte zu personalisieren. Bei den 30-jährigen und älteren Konsumenten beträgt der Anteil 28%. Bei etwas mehr als 20% der Konsumenten beider Altersgruppen würde sich die Loyalität erhöhen, wenn der Anbieter des Loyalitätsprogrammes automatisierte Check-Out-Bereiche in den physischen Läden bereitstellen würde.

Steigerung der Loyalität dank neuen Technologien

Neben Apps und automatisierten Check-Out-Bereichen bieten digitale Technologien unzählige weitere Möglichkeiten, die Interaktion mit den Kunden und dadurch deren Zufriedenheit und Loyalität zu erhöhen. Im Folgenden soll dies anhand von ein paar ausgewählten Beispielen illustriert werden.

- Detailhändler können sich zu einem Lifestyle-Unternehmen entwickeln und die Wertschöpfung steigern, indem sie das gesamte Erlebnis-Ökosystem des Kunden hinterfragen und erforschen. Statt beispielsweise nur Rabatte für Produkte können auch Rezepte für gesundes Essen angeboten werden und per Knopfdruck alle dazu benötigten Rezeptbestandteile zugeliefert werden – und zwar für jene Kunden, die immer die gleichen Produkte einkaufen und gleichzeitig an einem gesünderen Lebensstil interessiert sind.
- Über eine Vertikalisierungsstrategie mit Versicherungen könnte durch den Einsatz eines Bonus-Systems beim Einkaufen von speziellen Produkten die Gesundheit gefördert werden.
- Durch spezialisierte Research-Methoden lässt sich zeigen, dass Kunden in Geschäften oft nicht wissen, wo welche Produkte sind. Dieses Problem können Detailhändler mithilfe von iBeacon und App lösen, die Kunden durch die Gänge lotsen und ihnen hilfreiche Tipps mitgeben.

- In der Luxusbranche hat man angefangen, das Markenerlebnis so zu gestalten, dass die ultimative Personalisierung der Produkte nicht nur transaktionsbasierte Daten übermitteln (also wo welcher Rohstoff herkommt), sondern auch jederzeit auf die App zugegriffen werden kann, um zu sehen, wie das personalisierte Produkt hergestellt wird (beim Uhrenmacher HYT kann man beispielsweise den Uhrenmacher beobachten oder die Produkt-Testzyklen mitverfolgen).
- Durch die Anwendung von Advanced Analytics können negative Kundenerlebnisse frühzeitig erkannt werden und mit Automatisierungsmechanismen gegengesteuert werden.

«Dank der Nutzung digitaler Technologien kann der Erlebnisfaktor der Kunden gesteigert werden. Schon heute ist die App ein zentraler Bestandteil unseres Loyalitätsprogramms. Sie erlaubt es den Kunden, einfach und schnell auf alle Funktionen zuzugreifen. In Zukunft dürfte die Convenience des Loyalitätsprogramms weiter erhöht werden, etwa durch die Nutzung von Beacons.»

**Heinz Büchel, Director of Finance,
Hilton Zürich Airport**

5. Checkliste für Detailhändler

Wie diese Studie zeigt, nutzt die überwiegende Mehrheit der Schweizer Konsumenten regelmässig Kundenloyalitätsprogramme. Allerdings lösen 36% davon ihre Bonuspunkte nur selten ein oder greifen kaum auf die angebotenen Vergünstigungen zurück. Damit Kundenbindungsprogramme aktiver genutzt werden und somit ihre volle Wirkung erzielen können, braucht es mehr als nur das Sammeln von Punkten. Zentral ist das Erlebnis, individualisierte Angebote, eine gezielte Kommunikation und damit zusammenhängend die Nutzung digitaler Technologien. Damit Detailhändler ihre Loyalitätsprogramme daran ausrichten können, müssen verschiedene Faktoren beachtet werden, die im Folgenden in Form einer Checkliste dargestellt werden.



Erlebnisökosystem

- Verstehen wir das Erlebnisökosystem unseres Kunden?
- Wie können wir darin eine Rolle spielen?
- Wissen wir, in welchen Lebensbereichen wir welchen Mehrwert stiften können?

Omni-Channel-Erlebnisstrategie

- Wissen wir, wie wir mit den verschiedenen Kundengruppen über den gesamten Lebenszyklus hinweg interagieren sollen?
- Können wir abschätzen, wann der Kunde über welches Medium zugreift und feststellen, ob es um ein Lean-Back-Erlebnis (passiver Content-Konsum) oder Lean-Forward-Erlebnis (Interaktion) geht?

Mitarbeiter, Organisation und Kultur

- Verstehen unsere Mitarbeiter die Bedeutung von radikaler Kundenzentriertheit und können wir die richtigen Lösungen priorisieren und definieren?
- Haben wir die richtige Organisation und die richtigen KPIs (oder Incentives), um übergreifende Teams zu bilden und solche Lösungen zu schaffen?
- Haben wir eine Kultur, die es erlaubt, mit neuen Ansätzen zu experimentieren und dabei ein Scheitern in Kauf zu nehmen?



Daten

- Verfügen wir über genügend Daten und können wir auf diese zugreifen?
- Welche Qualität weisen die Daten auf?
- Haben wir die Fähigkeiten und die Technologien, um echte Erkenntnisse aus den Daten zu gewinnen und entsprechend einzusetzen?

Prozesse

- Unterstützen unsere Prozesse die neu geschaffenen Lösungen im Kontext einer übergreifenden Erlebnisstrategie?

Technologie

- Wie sieht unsere Technologie-Landschaft aus? Kann sie die Entwicklung solcher Lösungen unterstützen?

Partner

- Haben wir das richtige digitale Ökosystem, um unsere Angebote und Fähigkeiten laufend weiterzuentwickeln?

«Der zunehmende Einsatz digitaler Technologien bietet neue Möglichkeiten und Vorteile für Loyaltätsprogramme. Der Kunde erwartet heute mehr als einen Standardrabatt nach einigen Besuchen. Dank präziser Daten können Unternehmen gezielt auf die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Kunden eingehen und ihn auf dem Weg mit einer Belohnung überraschen, motivieren und schlussendlich emotional binden.»

**Robert Blum, Co-founder and CEO,
Poinz AG**

6. Kontakte

Hauptkontakte



Konstantin von Radowitz

Leiter Consumer & Industrial Products
Schweiz
+41 (0)58 279 64 57
kvonradowitz@deloitte.ch



Markus Koch

Leiter Strategic Development Consumer &
Industrial Products Schweiz
+41 (0)58 279 61 33
markkoch@deloitte.ch



Roger Lay

Leiter Digital Experience & Innovation
+41 (0)58 279 71 38
rolay@deloitte.ch



Karine Szegedi

Partner Consumer Products Schweiz
+41 (0)58 279 82 58
kszegedi@deloitte.ch

Autoren



Dr. Michael Grampp

Chefökonom und Leiter Research,
Digital und Kommunikation
+41 (0)58 279 68 17
mgrampp@deloitte.ch



Luc Zobrist

Ökonom Schweizer Research Team
+41 (0)58 279 79 37
lzobrist@deloitte.ch

7. Endnoten

1. Handelszeitung & Segmentas (2018), Top-500-Liste 2018.
2. Colloquy Loyalty Census Report 2017.
3. Capgemini (2017), Loyalty Deciphered – How Emotions Drive Genuine Engagement.
4. Bond & Visa (2016), The 2016 Bond Loyalty Report.
5. Deloitte (2017), Der digitale Konsument. Auswirkungen der Digitalisierung auf das Kundenverhalten im Schweizer Detailhandel.





Diese Publikation ist allgemein abgefasst und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

Deloitte AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte NWE LLP, einem Mitgliedsunternehmen der Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), eine "UK private company limited by guarantee" (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht). DTTL und ihre Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen. DTTL und Deloitte NWE LLP erbringen selbst keine Dienstleistungen gegenüber Kunden. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur finden Sie unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte AG ist eine von der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde (RAB) und der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA zugelassene und beaufsichtigte Revisionsgesellschaft.

© Deloitte AG 2018. Alle Rechte vorbehalten