

Deloitte.

Stromvertrieb

Haushaltskunden im Fokus –
Potenziale erkennen und ausschöpfen



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einstufung Marktsituation	6
Abbildung 2: Entwicklung Haushaltskundenportfolio	6
Abbildung 3: Deloitte Strategie Matrix – Dimension Kundenfokus	7
Abbildung 4: Strategische Schwerpunkte	7
Abbildung 5: Nutzung Kanäle im Vergleich	8
Abbildung 6: Klassifizierung neue Produkte und Leistungen	9
Abbildung 7: Angebot Produktalternativen im Vergleich	9
Abbildung 8: Klassifizierung und Nutzung Kundeninformationen	10
Abbildung 9: Einbindung Informationsquellen im Vergleich	10

Executive Summary

Knapp 50 Stromvertriebe nahmen an einer Befragung von Deloitte zu ihren strategischen Schwerpunkten, dem Einsatz von Marketinginstrumenten und Vertriebskanälen sowie Möglichkeiten zur Differenzierung und zur Nutzung von Kunden- und Marktdaten teil. Auf Basis der erhobenen Daten lassen sich eindeutige Empfehlungen für eine Erfolg versprechende Vertriebsarbeit ableiten.

Notwendigkeit strategischer Schwerpunkte

Stromvertriebe sollten ihren Schwerpunkt auf eine aktive Marktbearbeitung legen. Für den erfolgreichen Vertrieb von Strom an Haushaltskunden ist eine eindeutige Festlegung strategischer Schwerpunkte bezüglich der Zielsegmente sowie der regionalen Ausdehnung erforderlich. Insbesondere kleine und mittelgroße Vertriebe können so ihren langfristigen Markterfolg sicherstellen.

Channel-Mix zur Steigerung der Interaktion

Relevant für Erfolg oder Misserfolg ist ein bedachter Einsatz der nutzbaren Marketinginstrumente und Vertriebskanäle, welcher sich an den Erwartungen der Zielkunden orientieren sollte. Durch ein wohl überlegtes Zusammenspiel von On- und Offline-Kanälen sollten Anbieter auf eine zielgerichtete Interaktion mit bestehenden und potenziellen Kunden setzen. Dadurch können Kundenbindung sowie die Präsenz in den Zielmarkt- und Kundensegmenten gesteigert werden.

Erfolgreiche Vertriebe schaffen es dabei, die Arbeit auf wenige Kanäle und Instrumente zu beschränken, diese dabei aber gewinnbringend einzusetzen.

Differenzierung durch Portfolio-Erweiterung

Als Stromvertrieb ist es nicht mehr ausreichend, sich ausschließlich auf den Absatz von Strom zu fokussieren. Als Commodity ist eine Differenzierung im Markt so nicht möglich. Vielmehr sollten Vertriebe ihr Angebot erweitern und passende Produkte und Dienstleistungen vertreiben, um zusätzliche Wertbeiträge zu generieren und Kunden an sich zu binden. Dabei müssen Versorger entscheiden, ob sie eher auf energienahe Optionen oder auf entferntere Alternativen setzen. Diese Strategie hat sich bereits in den letzten Jahren als ein möglicher Weg für Erfolg in Form von steigenden Kundenzahlen herausgestellt.

Kundeninformationen als Schlüssel zum Erfolg

Daten sind das Kapital der Zukunft. Für die Initiativen wie den zielgerichteten Channel-Mix sind Kenntnisse zu Markt und Kunden der zentrale Aspekt. Nur wenn Vertriebe verstehen, wo Zielkunden sitzen, was diese erwarten und was die Wechselgründe der Kunden sind, ist nachhaltiger Erfolg garantiert, wie die Erhebung zeigt.

Grundlage für das „Spiel mit Informationen und Daten“ sind eine intelligente Kunden- und Marktsegmentierung sowie eine segmentspezifische Bearbeitung. Informationen müssen über klar definierte Prozesse gesammelt, zentral abgelegt sowie dezentral zugänglich gemacht werden. Die Auswahl der richtigen Segmentierungskriterien ist dabei, ausgehend von den gesamtunternehmerischen Zielen, individuell abzustimmen.

Eindeutige strategische Schwerpunkte und eine zielgerichtete Ausgestaltung bilden die Weichen für erfolgreichen Stromvertrieb.

Der Vertrieb im Fokus

Im Jahr 2014 führen Versicherungen erstmalig großflächig Autoversicherungstarife mit Telematik-Unterstützung ein. Dadurch ergeben sich für diese Commodity-Branche völlig neue Möglichkeiten, auf Basis von Kundendaten absolut individuelle Tarife anzubieten.

Dieser Entwicklung liegt das Verständnis zugrunde, dass die Zukunft in der intelligenten Nutzung von Daten liegt.

In der Energiebranche rückt die andauernde Liberalisierung durch einen intensivierten und bundesweiten Wettbewerb die Unternehmensbereiche Marketing und Vertrieb zunehmend und zwingend in den Fokus der Aktivitäten. In einer Branche, in der der Kunde über Jahre als reiner „Lastabnehmer“ verstanden wurde, gilt es, die Interaktion mit diesem zu forcieren und so das Verständnis über Kundenwünsche und -erwartungen zu steigern. Ein Schlüssel hierfür sind ebenfalls Kundendaten. Diese stellen die Grundlage dar für die Festlegung strategischer Schwerpunkte, den richtigen Channel-Mix oder auch die Entscheidung über die Erweiterung des Produktportfolios.

Der Stromvertrieb an Haushaltskunden steht dabei insbesondere im Fokus, da Margen pro Kunde gering sind, die Kunden sich aber als zunehmend wechselwillig präsentieren und teilweise sogar nach Versorgungsautonomie streben.

Stromvertriebe müssen diese Herausforderungen innerhalb eines sinnvollen und nachhaltigen Kosten-Nutzen-Verhältnisses angehen.

Datenerhebung innerhalb der Branche

Um ein aktuelles und fundiertes Bild der Branche zeichnen zu können, wurden mit 48 leitenden Angestellten und Geschäftsführern ausgesuchter deutscher Energieversorgungsunternehmen, welche Aktivitäten im Bereich Stromvertrieb an Haushaltskunden betreiben, Interviews geführt.

Vier Kernaspekte standen bei der Befragung im Fokus:

1. Welche Rolle spielen strategische Schwerpunkte im Hinblick auf die regionale Ausdehnung sowie die Zielkunden?
2. Wie sieht der zeitgemäße Channel-Mix in Vertrieb und Marketing aus?
3. Der Vertrieb von Commodities ist unabhängig von der Branche eine Herausforderung. Welche Rolle kann das Angebot von Produkt- und Dienstleistungsalternativen zur Differenzierung im Markt spielen?
4. Daten sind das Kapital der Zukunft. Welche Rolle spielen diese aktuell in der Energiebranche und wie sollten Daten aus dem eigenen Unternehmen oder aber auch aus dem Markt in die Vertriebsarbeit eingebunden werden?

Im Ergebnis steht ein hoch spannendes Branchenbild, welches in Verbindung mit den Markt- und Branchenkenntnissen von Deloitte als Wegweiser in der strategischen und operativen Vertriebsarbeit im Bereich Stromvertrieb an Haushaltskunden genutzt werden kann.

Vertriebe rücken in den letzten Jahren verstärkt in den Fokus einer ganzen Branche.

Einordnung der Branche

Die Brisanz des Themas zeigt sich an der sehr ausgewogenen Teilnehmerstruktur der Studie. Von großen integrierten Gesellschaften bis zu fokussierten Stromvertrieben und Regionalversorgern mit wenigen tausend Kunden haben Vertreter aller Unternehmensgrößen an den Interviews teilgenommen.

Die Stromvertriebe spüren den zunehmenden Druck auf Kundenzahlen und Marge. Ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen ist als Grundversorger in einer Region tätig und bedient neben dem Vertrieb auch noch weitere Wertschöpfungsstufen. Nur noch rund 70 Prozent der befragten Vertriebe sind mit 80 Prozent und mehr Kundenanteil innerhalb ihres Grundversorgungsgebietes unumstritten gesetzt.

Situation Haushaltskunden

Die befragten Unternehmen haben Auskunft zur Entwicklung der Haushaltskundenzahlen in den letzten drei Jahren gegeben. Zudem wurden sie aufgefordert, eine Prognose hinsichtlich der Entwicklung in den kommenden drei Jahren zu wagen.

Es zeigt sich, dass über die Hälfte der Stromvertriebe in den letzten drei Jahren mit rückläufigen Kundenzahlen zu kämpfen hatten.

Allerdings erwarten die Unternehmen eine Besserung der Situation. Eine Mehrheit der Vertriebe geht davon aus, dass sich die Zahlen im Bereich Haushaltskunden in den nächsten drei Jahren stabilisieren werden oder sogar ein leichtes Wachstum zu erzielen sein wird.

Abb. 1 – Einstufung Marktsituation

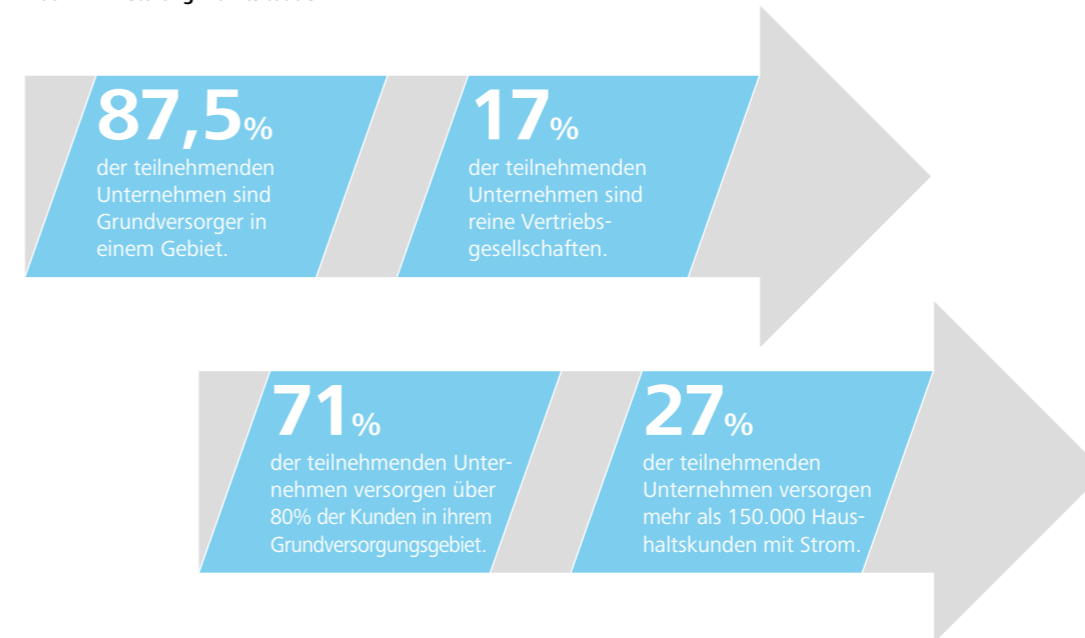
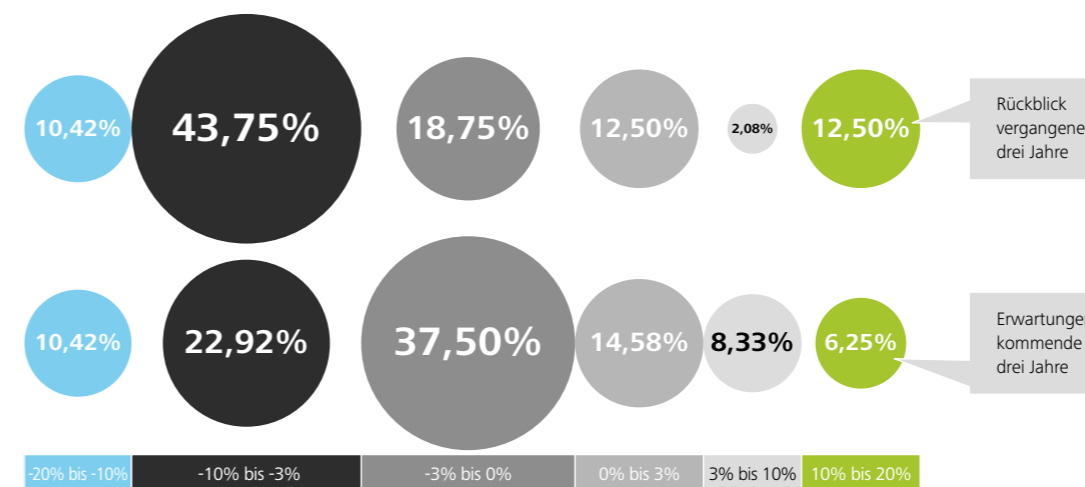


Abb. 2 – Entwicklung Haushaltskundenportfolio



Strategische Schwerpunkte

Um eine Stoßrichtung für den Vertrieb festzulegen, müssen Unternehmen strategische Schwerpunkte setzen. Nur so können verfügbare finanzielle Mittel zielgerichtet eingesetzt werden. Dabei sind mehrere Dimensionen für den Vertrieb an Haushaltskunden in die Betrachtung einzubeziehen. Ein zentraler Aspekt ist der Kundenfokus. Vertriebe können entweder einen gesamten Markt bearbeiten oder fokussiert, etwa auf die Bindung von bestehenden Kunden, setzen.

Eine entsprechende Fokussierung sollte im Einklang mit den gesamtunternehmerischen Zielen stehen. So schließt etwa ein unternehmensweites Sparprogramm meist auch den aufwendigeren Kundenausbau aus, bei dem neue Produkt- und Dienstleistungsoptionen entwickelt und dem Kunden angeboten werden.

Jede der strategischen Stoßrichtungen ist dabei mit entsprechenden Maßnahmen zu unterlegen (s. Abb. 3).

Praxis: Strategische Schwerpunkte

In der Praxis verzichten die meisten Vertriebe auf einen klaren Fokus. Jedoch sind es gerade die in puncto Kundenzuwachs erfolgreichen Unternehmen, bei denen die Fokussierung eine entscheidende Säule darstellt.

Grundsätzlich legen die Stromvertriebe einen Schwerpunkt auf die Verwaltung der bestehenden Kunden. Auffällig ist, dass eindeutig zwischen der Kundenrückgewinnung innerhalb und außerhalb der Grundversorgungsgebietes differenziert wird. Dabei wird die Bearbeitung des Marktes außerhalb des eigenen Grundversorgungsgebietes mit deutlich weniger Stringenz angegangen als die des eigenen Versorgungsgebietes selbst. Grund hierfür ist u.a., dass insbesondere Stadtwerke und Regionalversorger sich entsprechend des Selbstverständnisses als regionale Versorger speziell um die geografisch naheliegenden Markt- und Kundensegmente bemühen (s. Abb. 4).

Empfehlung von Deloitte

Stromvertriebe sollten sich nicht scheuen, noch eindeutiger Schwerpunkte zu setzen und Kunden, welche in Folge nicht im Fokus liegen, entsprechend auch nicht anzugehen. Insbesondere bei begrenzten Mitteln kann nur so eine zielgerichtete und wirklich erfolgreiche Marktbearbeitung erfolgen.

Neben dem Kundenfokus sollten bei der Betrachtung auch weitere Dimensionen, wie die regionale Fokussierung, einbezogen werden.

Abb. 3 – Deloitte Strategie Matrix – Dimension Kundenfokus

Kundenbindung	Kundenausbau	Rückgewinn Kunden	Akquise Neukunden
Kundengruppe			
Bestandskunden		Ehemalige Kunden	Neukunden
Ratio			
Zufriedene und somit wenig wechselbereite Kunden	Steigerung Wertbeitrag/Kunde und Intensivierung der Kundenbeziehung	Rückgewinn solcher Kunden, über die bereits Informationen vorliegen	Akquise neuer Kunden, ausgerichtet an strategischen Zielen
Auszug Maßnahmen			
<ul style="list-style-type: none"> • Kundensegmentierung • Nutzung von Kundeninformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • X- & Up-Selling • Segmentspezifische Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der Marktsegmente • Kundenverlust-Analysen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung Marktsegmentierung • Differenzierungsmerkmale neben Preis

Illustrativ

Abb. 4 – Strategische Schwerpunkte

Frage: Wie relevant sind die folgenden Schwerpunkte im Rahmen Ihrer Vertriebsstrategie Strom für HHK?					
	Sehr hoch	Hoch	Mittel	Gering	Kein
Kundenbindung					
Zugewinn Neukunden im Grundversorgungsgebiet					
Zugewinn Neukunden außerhalb Grundversorgungsgebiet					
Rückgewinn Kunden im Grundversorgungsgebiet					
Rückgewinn Kunden außerhalb Grundversorgungsgebiet					
Ausbau bestehender Kunden					

Prozent Nennung

> 50%	25–50%	< 25%	0%
-------	--------	-------	----

Channel-Mix

Ausgehend von den gesetzten Schwerpunkten gilt es, die festgelegten Zielgruppen über die richtigen Kanäle anzusprechen und so die Interaktion mit den Kunden zu forcieren.

Dabei bedient sich die Energiebranche inzwischen einer Vielzahl an Marketinginstrumenten und Vertriebskanälen. Waren früher etwa das Kundencenter oder Postwurfsendungen zentrale Anlaufpunkte für die Akquise von Kunden, ist es heute vor allem das Internet. Stromvertriebe haben darüber hinaus aber auch Modelle anderer Branchen für sich entdeckt und bieten ihre Stromverträge etwa in Kooperation mit dem Einzelhandel an.

Praxis: Unterschiede in der Channel-Nutzung

Dass die eigene Homepage inzwischen eine unerlässliche Plattform für Kommunikation und Akquise darstellt, bestätigt die Tatsache, dass jedes der befragten Unternehmen diese auch entsprechend einsetzt. Weiterhin sind es aber gerade die altbewährten Möglichkeiten, wie die Zusendung postalischer Angebote, das Sponsoring oder auch die klassische Werbung, von denen auch heute noch Gebrauch gemacht wird.

Das Online-Segment wird unterschiedlich intensiv genutzt, wobei insbesondere eine Unsicherheit bezüglich eines sinnvollen Einsatzes sozialer Medien besteht.

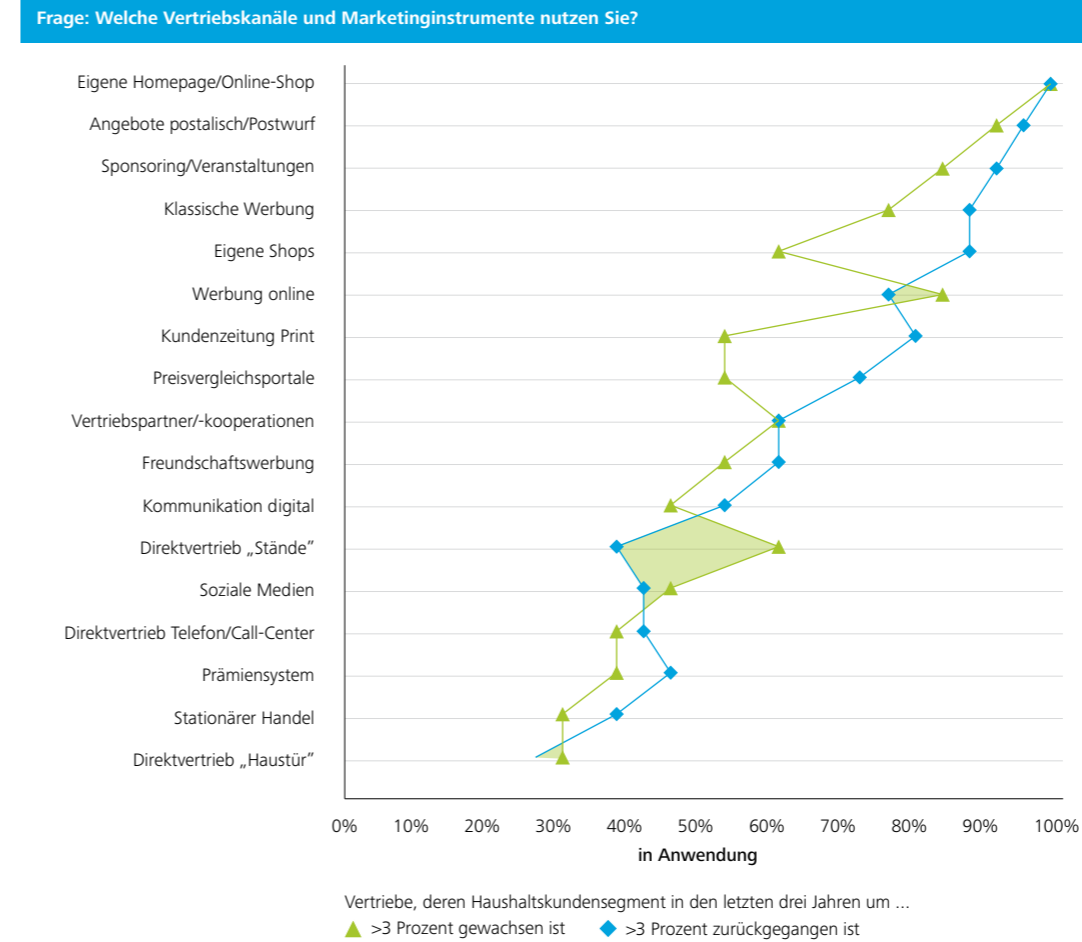
Erfolgreiche Vertriebe unterscheiden sich, dass sie fokussierter in der Auswahl der Instrumente und Kanäle vorgehen als solche Vertriebe, die in den letzten Jahren mit Kundenverlusten zu kämpfen hatten. Die größten Unterschiede der beiden Gruppen sind bei eigenen Shops, Print-Kundenzeitungen sowie Preisvergleichsportalen zu beobachten.

Empfehlung von Deloitte

Hand in Hand mit der Empfehlung, sich eindeutige strategische Schwerpunkte zu suchen, gilt hier, in Abstimmung mit diesen einen zielgerichteten Channel-Mix zu etablieren und aktiv zu nutzen. Für den Vertrieb der Zukunft gilt, die Interaktion zu steigern, statt den Kunden ungefiltert anzugehen.

Entscheidend hierfür ist es, die Kunden zu kennen, also zu wissen, welche Informationen über welche Channel gespielt werden sollten. Hier offenbart sich ein zentrales Problem, da bisher nur wenige Energievertriebe wirklich aussagekräftige Kundensegmente, angereichert mit individuellen Informationen, vorweisen können.

Abb. 5 – Nutzung Kanäle im Vergleich



Diffenzierung im Markt

Differenzierung bietet eine Möglichkeit sowohl zusätzliche Wertbeiträge pro Kunde zu heben als auch diesen, durch eine intensivierete Beziehung, an sich zu binden.

Wenn dies nicht nur über den Preis geschehen soll, bietet eine Erweiterung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios die Möglichkeit, sich im Markt und bei Kunden bewusst anders aufzustellen. Energievertriebe können ihr Portfolio dabei entweder durch energienahe oder auch durch Produkte und Leistungen unabhängig von Energie ergänzen.

Abb. 6 – Klassifizierung neue Produkte und Leistungen (Auswahl)

Energienahe Produkte und Dienstleistungen	Weitere Produkte und Dienstleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Angebot von Produktbündeln im Bereich Energie • Angebot von Beratungsleistungen • Angebot von Lösungen zur Energieerzeugung • Angebot von Produkten im stark erweiterten Kontext „Energie“ • Angebot von Beratungsleistungen von Smart Home • Angebot von Smart-Home-Lösungen und -Produkten 	<ul style="list-style-type: none"> • Angebot Finanzdienstleistungen • Angebot Telekommunikation • Angebot Internetdienste • Angebot Kabeldienste • Angebot von Produktbündeln übergreifend • Angebot Versicherungen • Angebot mobile Kommunikation • Angebot weiße und/oder braune Ware

Praxis: Differenzierung durch Portfolio- Erweiterung

In der Praxis zeigt sich, dass eine große Mehrheit der Vertriebe bereits Alternativen zum Strom-Produkt anbietet. Dabei stehen die naheliegenden Optionen, wie das Angebot von Produktbündeln im Bereich Energie, also z.B. die Kombination eines Strom- und Gstarifes, an erster Stelle. Weiterhin sind es Finanzdienstleistungen und Beratungsleistungen, welche von vielen der Vertriebe angeboten werden.

Im Vergleich der erfolgreichen mit den weniger erfolgreichen Vertrieben ist augenscheinlich, dass Erstherr sich intensiver über Alternativ- und Ergänzungsangebote Gedanken machen. Dabei sind es vor allem Beratungsleistungen oder Bündelprodukte mit nicht energienahen Optionen, etwa das Angebot von Strom in Kombination mit einem TV-Angebot oder einem Internet-Tarif.

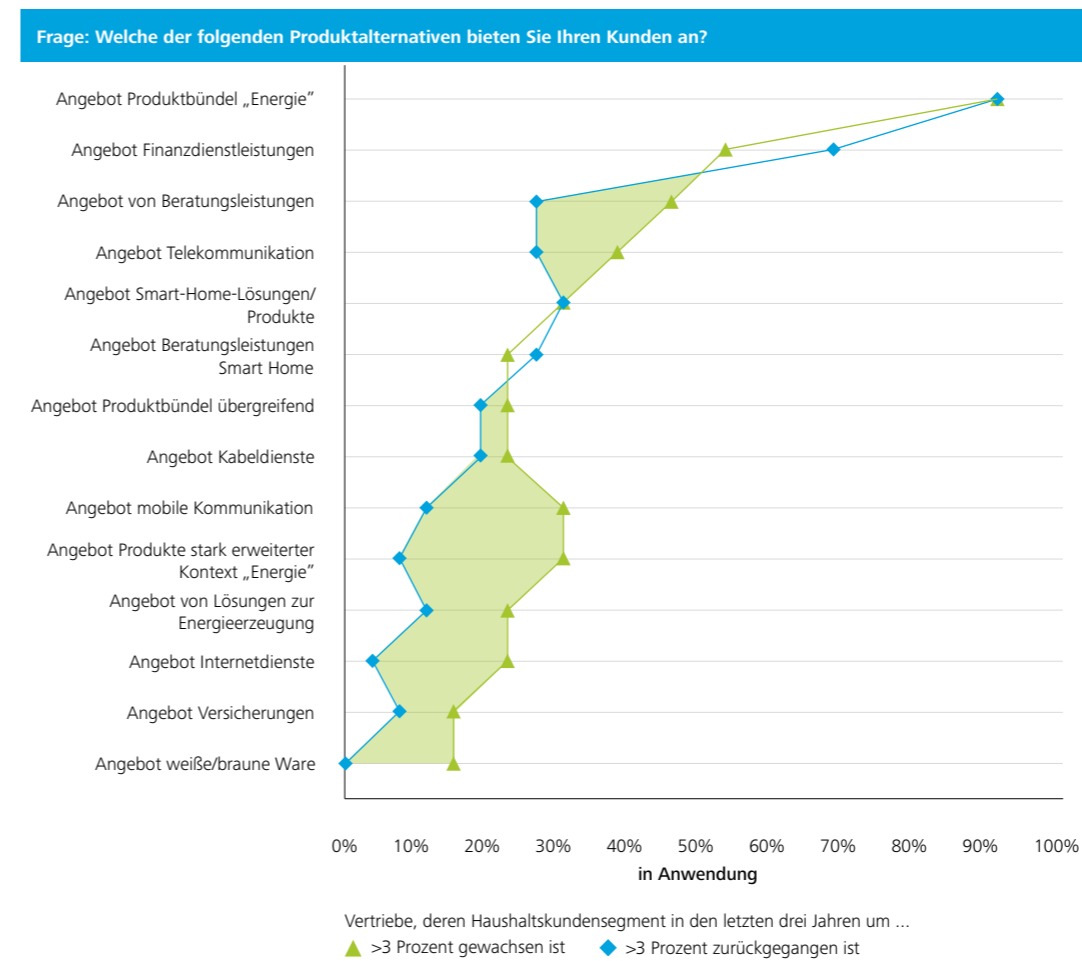
Spannend wird sein zu beobachten, welche Optionen sich durch die von einigen Versorgern aufgesetzten Online-Shops ergeben. Hier werden mitunter Produkte, welche in einem stark erweiterten Kontext zu Energie bzw. Strom stehen, vertrieben. Dabei handelt es sich etwa um das Angebot von besonders effizienten Elektrogeräten oder auch Möbeln aus nachhaltiger Herstellung. Auch hier gilt es erneut, das Produktportfolio entsprechend der ermittelten Kundenbedürfnisse auszurichten.

Empfehlung von Deloitte

Energieversorgungsunternehmen und Vertriebe müssen Klarheit darüber gewinnen, wo Potenziale zur Differenzierung liegen. Wieder spielt dabei die Kenntniss über Kundenerwartungen und -bedarfe eine zentrale Rolle. Verfügt der Vertrieb etwa über ein Kundensegment junger Eigenheimbesitzer, so liegt der Bedarf nach einer Smart Home-Lösung nahe.

Bei der Ausgestaltung der Differenzierung sollten Aspekte wie die Regionalität eine entscheidende Rolle spielen. Zudem ist intensiv über Partneringlösungen nachzudenken, da somit Eintrittsbarrieren gesenkt werden können.

Abb. 7 – Angebot Produktalternativen im Vergleich



Kundendaten nutzen

Für die Entscheidung hinsichtlich strategischer Schwerpunkte, für die Festlegung des richtigen Channel-Mixes oder auch eine erfolgreiche Differenzierung – Kundendaten sind das zentrale Gut in dieser Kette. Dabei geht es sowohl um die Nutzung von Daten, welche im Markt vorliegen, als auch um die Aktivierung der vorhandenen Kundendaten.

Praxis: Kundendaten nutzen!

In der Analyse der befragten Unternehmen zeigt sich, dass das Thema der Datenerhebung, -aufbereitung und -analyse teils noch sehr zögerlich angegangen wird, in Einzelfällen sogar die Relevanz verkannt wird. So gibt es noch eine Reihe von Vertrieben, die keinen stringenten Ansatz verfolgen.

Erfolgreiche Vertriebe befassen sich intensiv mit dem Thema der Datenerhebung und -nutzung. Allerdings haben selbst sie nicht umfänglich eine Markt- und Kundensegmentierung implementiert, schöpfen aber das Potenzial, welches sich aus neuen interaktiven Möglichkeiten zur Datengewinnung ergibt, weiter aus.

Empfehlung von Deloitte

Daten stellen das Kapital der Zukunft dar. Um dieses zielgerichtet und nachhaltig zu nutzen, sollten alle Vertriebe Markt und Kunden segmentiert wissen. Für die Gewinnung und Verarbeitung der Daten sowie die Abrufbarkeit ist es notwendig, dass eindeutige und klare Prozesse definiert werden und die systemische Unterstützung ein sinnvolles Datenmanagement ermöglicht. Hier besteht bei vielen Energieversorgungsunternehmen noch Nachholbedarf.

Die Bandbreite der Möglichkeiten ist in anderen Branchen bereits zu beobachten, wie zu Anfang am Beispiel der Autoversicherungen aufgezeigt. Für Energievertriebe gilt es nun, auch ohne Smart Meter, ausgehend von einem Datenpunkt pro Jahr: dem Ablesetermin, eine sinnvolle Customer Journey zu erarbeiten und die erhobenen Kundendaten nicht nur zu sammeln, sondern sinnvoll zu integrieren.

Der Grundstein für zukünftigen Erfolg wird heute gelegt. Vertriebe, die jetzt nicht ein Investment scheuen, werden sich einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.

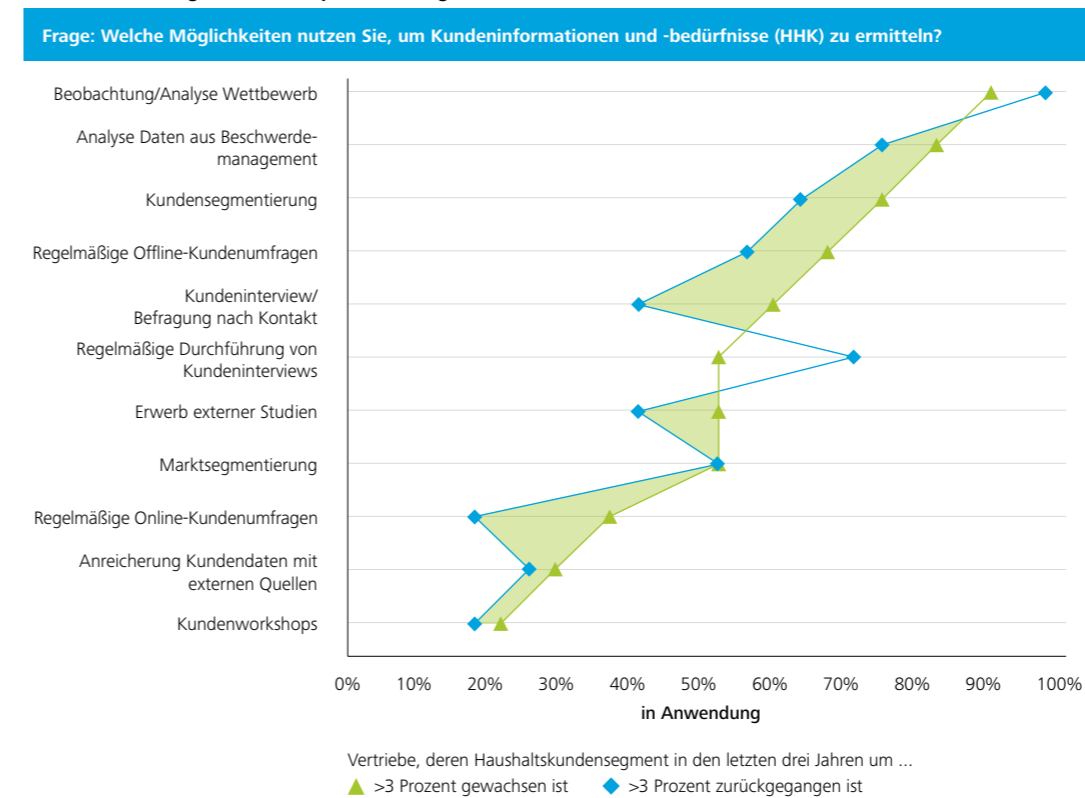
Abb. 8 – Klassifizierung und Nutzung Kundeninformationen

Interviews und Umfragen	Interaktion und Analyse	Segmentierung	Externe Daten und Wettbewerb
<ul style="list-style-type: none"> Durchführung von Kundeninterviews* Online-Kundenumfragen* Offline-Kundenumfragen* Kundeninterview/Befragung nach Kontakt** 	<ul style="list-style-type: none"> Kundenworkshops Analyse Daten aus Beschwerdemanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Marktsegmentierung Kundensegmentierung 	<ul style="list-style-type: none"> Anreicherung Kundendaten mit externen Quellen Erwerb externer Studien Beobachtung/Analyse Wettbewerb

* regelmäßig

** einmalig

Abb. 9 – Einbindung Informationsquellen im Vergleich



Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen

Helmut Stocker

Director, Energy & Resources

Tel: +49 (0)211 8772 4093

hstocker@deloitte.de

Jan D. Neumann

Energy & Resources

Tel: +49 (0)211 8772 3064

janeumann@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) 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 bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. Making an impact that matters – für mehr als 210.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendetwas im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.