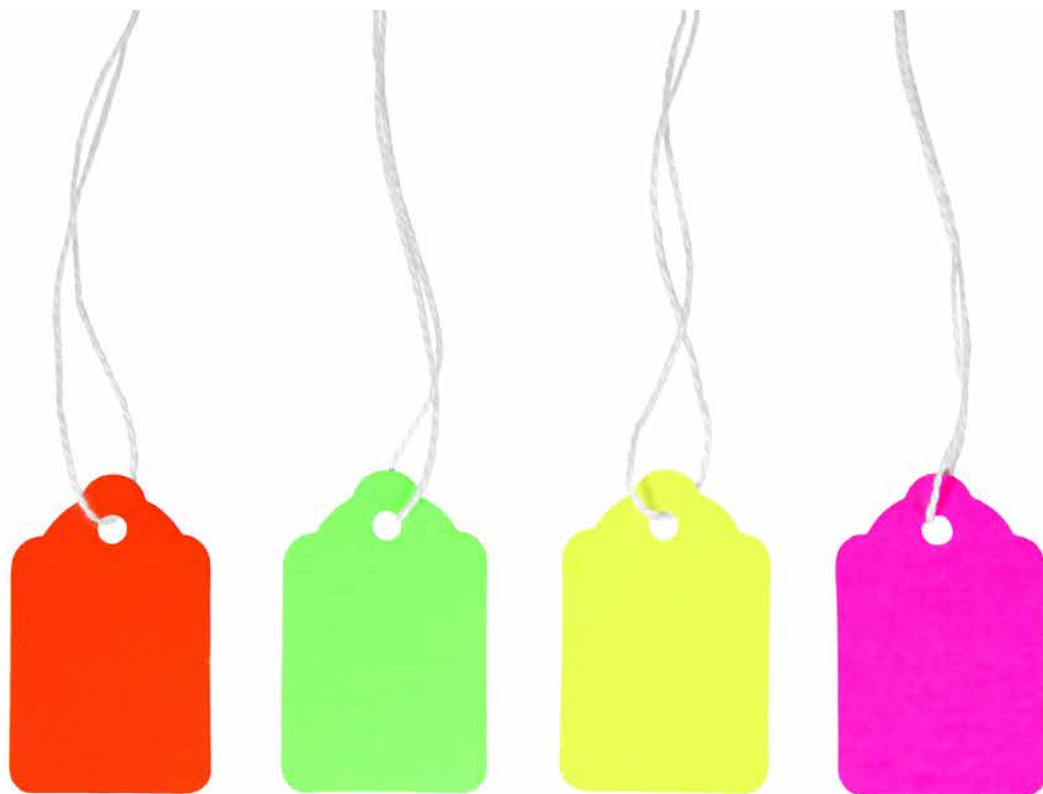


Mobile à la carte

Innovative Tarifmodelle für die
Mobile-Data-Gesellschaft



Mobile à la carte

Innovative Tarifmodelle für die
Mobile-Data-Gesellschaft

Inhaltsverzeichnis

-
- 3 **Veränderte Mobilfunknutzung erfordert neue Tarifstrukturen**
 - 7 **Datenvolumen: Transparenz statt falscher Flatrates**
 - 9 **Bandbreite: Umsatzpotenziale durch Geschwindigkeit**
 - 11 **Endgeräte: Neue Erlöse durch Multidevice**
 - 13 **Content: Vermarktungsmöglichkeiten durch „All you can app“**
 - 15 **Der „À la carte“-Tarif als Beispiel einer neuen Pricing-Option**
 - 16 **Bottom Line: Individualität vs. Komplexität**
-

Veränderte Mobilfunknutzung erfordert neue Tarifstrukturen

Traditionelle Preismodelle im Bereich mobiler Kommunikation werden den veränderten Anforderungen der Mobile-Data-Gesellschaft immer weniger gerecht. Die deutschen Netzbetreiber haben in den vergangenen Monaten ihre bestehenden Tarifstrukturen daher bereits erheblich umgebaut. Bei den neuen Tarifen rückt die mobile Datennutzung in den Vordergrund, während Sprachtelefonie und SMS zu vermeintlich kostenlosen Zugaben werden. Die Umgestaltung bestehender Tarifangebote wurde für Mobilfunkanbieter zuletzt unumgänglich. Denn neue Endgeräte, innovative Anwendungen und immer leistungsfähigere mobile Infrastrukturen führten zu einem fundamental veränderten Nutzungsverhalten. Neue Mobilfunktarife müssen dem neuen Nutzungsschwerpunkt Mobile Data unmittelbar Rechnung tragen.

Offen ist die Frage, ob die bislang durchgeführten Schritte ausreichen, um der extrem dynamischen Entwicklung des Mobilfunkmarktes gerecht zu werden. Möchten Netzbetreiber alle Facetten des mobilen Wandels berücksichtigen, bedarf es möglicherweise einer noch tiefgreifender umgestalteten Tariflandschaft. Beispiele aus dem Ausland verdeutlichen, wie radikal bestehende Preismodelle modernisiert werden können. Denn der aktuelle Veränderungsdruck auf die mobile Preisgestaltung ist keineswegs auf den deutschen Markt beschränkt.

Fünf Innovationen als Treiber für Mobile Data

Die Nutzung mobiler Kommunikation hat sich zuletzt so stark gewandelt wie vermutlich noch nie zuvor in ihrer noch jungen Geschichte. In immer kürzeren Abständen werden neue Endgeräte präsentiert. Die Abdeckung mit leistungsfähigen Netzinfrastrukturen ermöglicht mobiles Surfen an annähernd jedem Ort. Mobile Anwendungen und Dienste stehen für nahezu alle Lebensbereiche zur Verfügung.

„Mobile Data verändert die Mobilfunkbranche. Netzbetreiber müssen dem mit neuen Tarifmodellen gerecht werden.“

Das Bemerkenswerte dabei ist, dass Mobilfunknutzer diese Innovationen und neuen Serviceangebote tatsächlich annehmen und in großer Zahl verwenden. Es sind fünf vornehmlich technologische Treiber, die für die zunehmende Dynamik im Mobilfunkmarkt verantwortlich sind:

- Das Smartphone wird Mainstream: 62% der Deutschen sind inzwischen in Besitz eines Smartphones.¹ In den nächsten Jahren wird der Anteil noch weiter steigen. Rund drei Viertel dieser Geräte werden mit einem mobilen Datenvertrag genutzt.² Die Verwendung des mobilen Internets gehört damit für knapp die Hälfte der deutschen Konsumenten bereits zum Alltag und ist für sie häufig nicht mehr wegzudenken.
- Weitere Geräteklassen setzen sich durch: In den vergangenen zwölf Monaten haben sich zusätzliche mobile, vernetzbare Gerätekategorien am deutschen Markt etabliert. In 27% der Haushalte ist bereits ein Tablet zu finden, bei eReadern liegt der Anteil bei 22%.³ Die Zahlen illustrieren den „Multidevice“-Trend: Immer mehr Mobilfunknutzer verfügen über mehr als ein Endgerät, mit dem sie das mobile Internet nutzen können.
- Leistungsfähige Netzinfrastrukturen überall: In Städten und dichter besiedelten Gebieten sind mobile Dateninfrastrukturen inzwischen flächendeckend verfügbar. Das Angebot steigender Bandbreiten ermöglicht gleichzeitig eine immer bessere mobile User Experience. Mit dem Ausbau der LTE-Netze werden Konsumenten schon bald unterwegs ähnlich schnell surfen können wie heute im stationären Internet.
- Messaging Apps ersetzen SMS: Dienste wie WhatsApp oder iMessage werden immer beliebter. Die App-basierten Chat-Tools befinden sich auf fast jedem Smartphone. Mit der steigenden Verwendung der neuen Angebote sinkt die Zahl der gesendeten SMS. Absehbar bricht den Netzbetreibern mit der SMS eine äußerst lukrative Umsatzquelle weg.
- Große Vielfalt mobiler Anwendungen: Mobilfunknutzern steht ein scheinbar unbegrenztes Angebot unterschiedlichster Apps für nahezu jeden Lebensbereich zur Verfügung. Hinzu kommen zunehmend neue Content-Angebote aus der Cloud, die das mobile Anwendungsportfolio zusätzlich ergänzen.

¹ Quelle: Deloitte, The State of the Media Democracy 2013.

² Quelle: Deloitte, TMT Predictions 2013.

³ Quelle: Deloitte, The State of the Media Democracy 2013.

Die fünf Entwicklungstrends verdeutlichen, wie komplex und vielschichtig die aktuellen Veränderungen des Mobilfunkmarktes sind. Doch in Summe wirken sie in eine Richtung: der nachhaltigen Verlagerung des Schwerpunkts mobiler Kommunikation von Sprache hin zu Datendiensten.

Game Changer Mobile Data

Besitzer von Smartphones verwenden nur noch einen kleinen Teil der Zeit, die sie ihr Smartphone nutzen, für Telefonie. Den überwiegenden Teil surfen sie im mobilen Web. Dieser Nutzungstrend wirkt unmittelbar auch auf die Umsätze der Netzbetreiber. Wie nachhaltig dieser Umbruch ausfallen wird, verdeutlicht Abbildung 1.

Noch im Jahr 2010 lag der Anteil mobiler Sprachumsätze in Deutschland bei gut zwei Dritteln des Gesamtmarktes. Bis 2016 wird sich das Verhältnis von Sprachkommunikation und Datennutzung komplett drehen. 68% der Mobilfunkumsätze werden dann mit Datendiensten erwirtschaftet.

Anforderungen an Tarifmodelle aus Anbietersicht

Die radikale Verschiebung der Umsatzanteile verändert auch die Anforderungen an die mobile Tariflandschaft grundlegend. Die notwendige Fokussierung auf Datendienste war zuletzt der entscheidende Auslöser für die

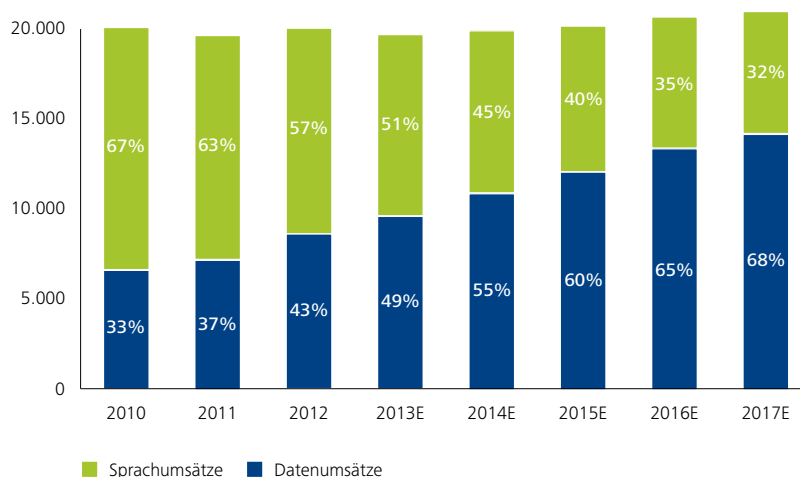
Umsetzung neuer Tarifangebote, ist aber bei Weitem nicht die einzige Vorgabe an ein innovatives Pricing.

Neue Tarifangebote müssen die Wünsche und Interessen von Netzbetreibern und Nutzern gleichermaßen widerspiegeln. Beiden Gruppen geht es im Kern um die optimale Einbeziehung innovativer Serviceangebote. Unterschiede zeigen sich jedoch in der Gewichtung der jeweiligen Anforderungen.

Bei Telekommunikationsunternehmen steht der Wunsch im Mittelpunkt, die neue Nutzung optimal zu monetarisieren. Dafür rücken sie mobile Datendienste deutlich in den Mittelpunkt, wollen aber gleichzeitig weitere Marktentwicklungen bei ihren neuen Tarifangeboten berücksichtigen.

So leidet die wettbewerbsintensive Mobilfunkbranche spätestens seit dem Aufkommen der Discount-Tarife unter einem erheblichen Preisverfall. Verstärkt wurde diese Entwicklung in den letzten Jahren durch Entscheidungen im Bereich der Preisregulierung. Gleichzeitig erfordert die zunehmende Datennutzung einen kostenintensiven Ausbau mobiler Netzinfrastrukturen. Netzbetreiber haben daher bei der Neugestaltung der Tariflandschaft auch eine Stabilisierung bzw. Umkehrung der Preisabwärtsspirale im Auge.

Abb. 1 – Deutschland: Mobile-Service-Umsätze (Mio. €)



Quelle: Deloitte.

Ebenfalls ein wesentlicher Aspekt ist die Frage, ob und wie rückläufige Messaging-Umsätze aufgefangen werden können. Die SMS gilt bereits länger als Auslaufmodell, alternative Angebote wie WhatsApp versprechen deutlich geringere Erlöse. Netzbetreiber müssen mit neuen Tarifstrukturen die Verschiebung der Umsätze zwischen den unterschiedlichen Service-Angeboten gezielt steuern.

An anderen Stellen bieten sich dagegen neue Möglichkeiten für Mobilfunkanbieter. Das Beispiel „Multidevice“ zeigt, dass neue Marktentwicklungen beträchtliche Umsatzpotenziale bei gleichzeitig höherer Kundenbindung mit sich bringen können. Neue Pricing-Modelle müssen diese aktuellen Entwicklungen unmittelbar berücksichtigen.

Schließlich sollen neue Tarifangebote die zunehmend heterogene Nutzung mobiler Dienste reflektieren. Den vielen „Heavy Usern“ steht eine große Zahl von Konsumenten gegenüber, die neue Mobilfunkangebote nicht oder nur langsam annehmen. „One size fits all“-Tarifangebote werden den Anforderungen daher immer weniger gerecht.

Abbildung 2 illustriert zusammenfassend die unterschiedlichen Anforderungen an neue Tariftypen aus Sicht der Mobilfunkanbieter.

„Mobilfunknutzung wird immer heterogener.“

Tarife an Kundenwünschen ausrichten

Bei Netzbetreibern stehen Monetarisierungsaspekte im Mittelpunkt der Anforderungen an neue Pricing-Modelle. Konsumenten wünschen dagegen in erster Linie eine Tarifgestaltung, die eine individuelle Nutzung von Mobilfunk-Angeboten ermöglicht. Gerade mobile Datendienste werden von Konsumenten in Form und Umfang sehr unterschiedlich verwendet. Daher sind aus Kundensicht differenzierte Tarifangebote unbedingt wünschenswert. Diese müssen entlang von vier wesentlichen Dimensionen strukturiert sein:

- Das Datenvolumen bestimmt den Umfang der Mobile-Data-Nutzung.
- Die Bandbreite legt die Maximalgeschwindigkeit des mobilen Surfens fest.
- Endgeräte sollen in unterschiedlicher Zahl unter einem Vertrag verwendet werden können.
- Content ergänzt den Tarif um individuell buchbare Dienste und Inhalte.

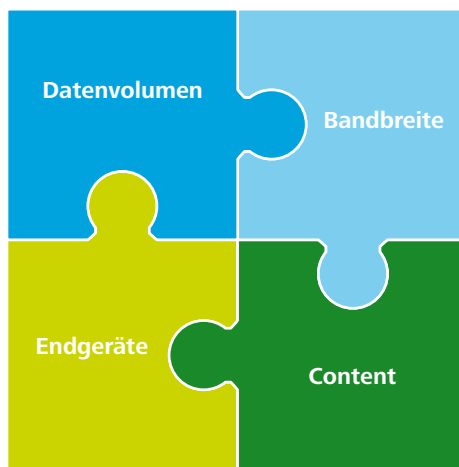
Abb. 2 – Anforderungen an neue Tarife aus Anbietersicht



Quelle: Deloitte.

Abbildung 3 zeigt die vier aus dem Blickwinkel der Konsumenten wesentlichen Tarifbausteine.

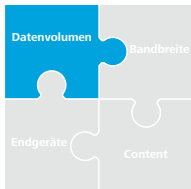
Abb. 3 – Bausteine innovativer Tarife aus Kundenperspektive



Quelle: Deloitte.

Die Kundenperspektive steht dabei keinesfalls im Widerspruch zu den Anforderungen der Netzbetreiber. Aspekte wie die Fokussierung auf Data, Multidevice oder Content-Angebote bilden eine beträchtliche Schnittmenge. Eine Orientierung an den vier Bausteinen ist daher bei der Tarifgestaltung unbedingt sinnvoll, schließlich müssen in erster Linie die Konsumenten für ein möglichst überzeugendes Angebot gewonnen werden. Die Herausforderung besteht darin, die unterschiedliche Gewichtung der Anforderungen von Netzbetreibern und Nutzern zu einem stimmigen Gesamtpaket zu kombinieren.

Datenvolumen: Transparenz statt falscher Flatrates



Bei der Tarifgestaltung von Mobilfunkdiensten setzen sich zuletzt immer stärker unterschiedliche, von den Netzbetreibern als „Flatrates“ offerierte Angebote durch. Doch im Gegensatz zu stationären Flatrates erlauben deren mobile Pendanten keineswegs einen unbegrenzten Online-Zugriff. Echte Pauschaltarife mit unlimitiertem Datenvolumen sind im Mobilfunkbereich praktisch nicht zu finden. Selbst bei den Premium-Tarifangeboten der Netzbetreiber ist das maximal verfügbare High-Speed-Datenvolumen de facto gedeckelt. Ist die Höchstgrenze der abonnierten Datenmenge erreicht, so wird die Geschwindigkeit der Datenübertragung so weit gedrosselt, dass eine weitere Nutzung praktisch kaum mehr möglich ist. Diese faktische Beschränkung der Datenmengen steht im Widerspruch zum eigentlichen Charakter von Flatrates, die per definitionem die unbegrenzte Nutzung eines pauschal bezahlten Dienstes versprechen.

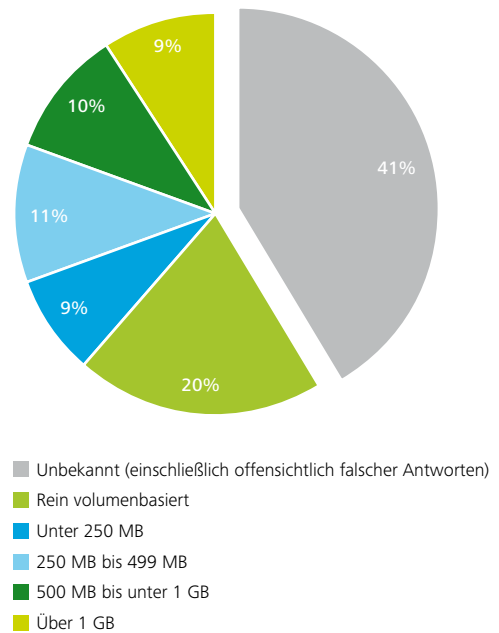
Flatrate-Begriff als Marketinginstrument

Dennoch halten die Netzbetreiber am Begriff „Flatrate“ fest. Denn dieser ist inzwischen zu einer Marke geworden, die den Verbrauchern ein hohes Maß an Preiswürdigkeit und Kostenkontrolle verspricht. Kaum ein Anbieter möchte in seinem Tarifportfolio derzeit auf einen der scheinbaren Pauschaltarife verzichten. Das Aufgeben der Bezeichnung „Flatrate“ könnte kurzfristig sogar zu einem Wettbewerbsnachteil führen. Auf der anderen Seite schaffen die Anbieter mit dieser Kommunikationsstrategie bei einem Teil der Mobilfunknutzer ein Verständnisproblem. Schließlich suggerieren Flatrates ein unbegrenztes Surfen wie im stationären Internet – bei tatsächlich praktisch gedeckelten mobilen Datenmengen. Netzbetreiber müssen daher gezielt abwägen, ob sie den eingeführten Flatrate-Begriff auch weiter verwenden wollen oder stattdessen die Transparenz von Datentarifen stärker in den Vordergrund rücken.

Bisherige Datentarife oft undurchsichtig

Aktuelle Deloitte-Befragungsergebnisse⁴ zeigen: Unter Mobilfunknutzern besteht wenig Transparenz, was den eigenen Mobile-Data-Vertrag angeht. 41% der Konsumenten gaben an, die Höhe des in ihrem Tarif inkludierten Datenvolumens nicht zu kennen, oder gaben offensichtlich falsche Antworten (siehe Abbildung 4).

Abb. 4 – Deutschland: In eigenem Vertrag inkludiertes, mobiles Datenvolumen



Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Zu diesem Transparenzproblem trägt auch die unklare Verwendung des Flatrate-Begriffs durch die Mobilfunkanbieter bei. Gerade für weniger technikaffine Kunden, die wesentliche Zielgruppe für weiteres Wachstum bei mobilen Datendiensten, wären verständlich gestaltete Tarifmodelle wünschenswert. Dazu zählt insbesondere auch Klarheit über die Höhe der Datennutzung und des gebuchten Volumens.

Transparenz notwendig

War in der Vergangenheit in erster Linie das Gesprächsaufkommen entscheidend für die Höhe der Mobilfunkrechnung, so wird künftig der anfallende Datenkonsum bestimmend sein. Aus Sicht der Netzbetreiber ist eine Differenzierung von Datenmengen daher unbedingt sinnvoll. Das Angebot unterschiedlich dimensionierter Datenpakete setzt die richtigen Anreize zur gezielten Nutzung und eröffnet Monetarisierungsmöglichkeiten. Gleichzeitig wird eine ausufernde Datennutzung durch wenige Heavy User unterbunden.

⁴ Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Daher differenzieren Mobilfunkanbieter auch bei den neueren Smartphone-Tarifen die verschiedenen Angebote offen über unterschiedlich hohe, inkludierte Datenvolumina. Gleichzeitig bewerben sie entsprechende Tarife weiterhin als sogenannte „Daten-Flats“. Es ist jedoch unklar, wie lange die Netzbetreiber diese Kommunikationsstrategie weiter aufrechterhalten können. Denn sollte der Kundenwunsch nach Transparenz stärker überwiegen, werden die Anbieter die Verwendung des Flatrate-Begriffs überdenken müssen. Offen ist darüber hinaus die Frage, ob und inwieweit aktuelle Gerichtsverfahren zur Drosselung von Festnetz-Internettarifen Auswirkungen auch auf den Mobilfunk haben. Es ist zumindest nicht auszuschließen, dass Anbieter künftig angehalten sind, mobile Flatrates anders zu etikettieren. Hier sollten Telekommunikationsunternehmen unmittelbar vorbereitet sein.

Zusätzliche Transparenz ist auch bei der Vermarktung differenzierter Datenmengen sinnvoll. Denn der Faktor „Datenvolumen“ ist für viele Mobilfunknutzer eine abstrakte Größe. Ob 200 MB oder 2 GB: Netzbetreiber müssen ihre Kunden an das für sie geeignete Datenpaket heranführen. Online-Tools, welche den individuellen Datenbedarf auf Grundlage konkreter Nutzungsszenarien berechnen, sind ein probates Mittel. Ist der richtige Tarif erst einmal gefunden, werden Apps unverzichtbar, die während der Nutzung übersichtlich die noch verbliebene Datenmenge anzeigen.

Langfristig sind transparente Pricing-Modelle sowohl für Konsumenten als auch für Netzbetreiber sinnvoll. Nutzer finden sich in entsprechenden Tarifen besser zurecht, tendenziell steigt die Zufriedenheit mit dem eigenen Anbieter. Und ist das gewählte Datenpaket einmal aufgebraucht, besteht für Mobilfunkunternehmen weiteres Umsatzpotenzial. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn Anbieter ihren Kunden die Möglichkeit bieten, zusätzliches Datenvolumen auf einfache Weise nachzukaufen, beispielsweise bequem per App oder SMS.

Kostenkontrolle bewährt und unverzichtbar

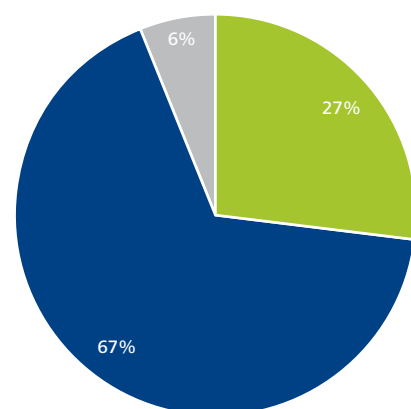
Konsumenten wünschen die unmittelbare Kontrolle über die eigene Rechnungshöhe. Anbieter haben dies erkannt und werben beispielsweise mit einem „Kostenairbag“. Dies ist nicht zuletzt eine Reaktion auf Fehlentwicklungen aus der Anfangszeit der Mobile-Data-Vermarktung: Denn im Zusammenhang mit der volumenbasierten Abrechnung von Datendiensten sahen sich viele Konsumenten mit unerwartet hohen Mobilfunkrechnungen

konfrontiert. Dies führte zu einer Verunsicherung der Nutzer und der zunächst zögerlichen Akzeptanz mobiler Datenangebote. Erst mit Einführung pauschaler Datenpakete und dem Drosseln der Bandbreite bei Erreichen der Datenobergrenze wurde der Siegeszug der mobilen Datennutzung eingeläutet.

Inzwischen haben sich diese gedeckelten Tarifangebote durchgesetzt und sollen den Mobilfunknutzern Sicherheit vor überraschend hohen Mobilfunkrechnungen bieten, dem sogenannten „Bill Shock“. Abbildung 5 zeigt, dass dennoch im vergangenen Jahr 27% der befragten Konsumenten von einem solchen „Bill Shock“ berichten. Offensichtlich führen die variablen Tarifkomponenten nach wie vor häufig zu unerwartet hohen Rechnungsbeträgen. Wesentliche Faktoren sind dabei die zunehmend komplexe Mobilfunklandschaft sowie intransparente Roaming-Gebühren.

Kostenkontrolle ist und bleibt dennoch ein wichtiges Vermarktungskriterium bei Mobilfunktarifen. Der Ansatz, die maximal verfügbare Geschwindigkeit bei Erreichen der Obergrenze der abonnierten Datenmenge zu drosseln, hat sich bewährt und muss in neuen Tarifangeboten unbedingt beibehalten werden. Um eine langfristige Kundenzufriedenheit sicherzustellen, sollten Netzbetreiber diesen Mechanismus jedoch künftig in der Kundenkommunikation konsequenter vom Begriff der „Flatrate“ abgrenzen.

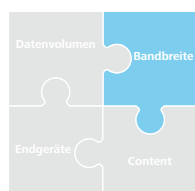
Abb. 5 – Deutschland: Anteil Kunden mit unerwartet hoher Mobilfunkrechnung in den letzten zwölf Monaten



■ Ja
 ■ Nein
 ■ Weiß nicht

Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Bandbreite: Umsatzpotenziale durch Geschwindigkeit



Netzqualität und Geschwindigkeit werden Mobilfunkkunden immer wichtiger. Aktuelle Nutzerbefragungen⁵ zeigen, dass schnelle und stabile Infrastrukturen inzwischen zum wichtigsten Kriterium beim Wechsel des Mobilfunkanbieters geworden sind. Zu diesem Trend haben vornehmlich mobile Datendienste beigetragen. Gerade bei der Datennutzung zeigen sich unter den Netzbetreibern nach wie vor Performanceunterschiede hinsichtlich Geschwindigkeit, Abdeckung und Stabilität.

Mobilfunkanbieter haben die Bedeutung leistungsfähiger Infrastrukturen erkannt und rücken die Qualität der eigenen Netze häufiger ins Zentrum von Werbeaktivitäten. Dabei wird gerade die Geschwindigkeit der Datenübertragung zunehmend hervorgehoben. Insbesondere die Kommunikationsstrategien in der ersten LTE-Vermarktungsphase betonten die höheren Bandbreiten der neuen Infrastrukturen.

In die Gestaltung neuer Tarifmodelle dagegen fließen Aspekte wie Qualität und Schnelligkeit der Datenverbindung nur unzureichend ein. Hier steht der Umfang des abonnierten Datenvolumens klar im Vordergrund. Die höhere nutzbare Maximalgeschwindigkeit hat dagegen eher den Charakter einer kostenlosen Zugabe zum größeren Datenpaket.

Zahlungsbereitschaft für Bandbreite durch Faktor „Mobilität“

Konsumenten sind ungern bereit, für mehr Bandbreite zusätzlich zu zahlen. Diese Aussage spiegelt die bisherigen Erfahrungen aus der Vermarktung schneller Netzinfrastrukturen wider – gilt aber in erster Linie für die Welt des stationären Internets.

In der mobilen Gesellschaft kristallisiert sich inzwischen immer stärker heraus, dass über den Faktor „Mobilität“ sehr wohl zusätzliche Zahlungsbereitschaft geschaffen werden kann. Denn Verbraucher wünschen und schätzen die standortunabhängige Nutzung digitaler Dienste. Dieser mobile Zugriff war in der Vergangenheit häufig langsamer, weniger stabil und dabei deutlich teurer als die verbreiteten Festnetz-Verbindungen. Während die hohe Geschwindigkeit des stationären Internetzugangs von vielen Konsumenten als Selbstverständlichkeit betrachtet wird, ist es für die gleichen Nutzer durchaus akzeptabel, für leistungsfähiges mobiles High-Speed-Internet zu zahlen.

⁵ Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2012 & 2013.

Tarifoption „Geschwindigkeit“

Für Netzbetreiber ergeben sich aus der Zahlungsbereitschaft für mobile Bandbreite Möglichkeiten zur Refinanzierung der Investitionen in den Aufbau von Mobile-Data-Infrastrukturen. Netzbetreiber sollten daher ihre Tariflandschaft unmittelbar um die Dimension „Maximalgeschwindigkeit“ erweitern. Diese sollte bei Tarifangeboten konsequent von der Höhe des abonnierten Datenvolumens abgekoppelt werden.

Diese zusätzliche Preisdifferenzierung reflektiert die immer individuellere Nutzung mobiler Datendienste. Denn nicht jeder Kunde, der mit der maximalen Geschwindigkeit mobil surfen möchte, ist beispielsweise gleichzeitig auch ein Heavy User datenintensiver Videodienste. Erst eine nach Volumen und Bandbreite differenzierte Tarifgestaltung wird den immer unterschiedlicheren Anforderungen der einzelnen Mobilfunkkunden gerecht.

In besonderer Weise können die Betreiber leistungsfähiger Netzinfrastrukturen von einer zusätzlich eingeführten Tarifdimension profitieren. Sie sollten die Ersten sein, die entsprechende Tarifmodelle etablieren, um so die Bandbreitenpotenziale ihrer Netze optimal zu vermarkten.

Geschwindigkeit im Zentrum von LTE-Vermarktung

Besonders relevant werden nach Geschwindigkeit differenzierte Tarifmodelle bei der Vermarktung von LTE-Diensten. Die neue Mobilfunkgeneration erlaubt eine signifikant schnellere Übertragung mobiler Daten. Nachdem Netzbetreiber in den vergangenen Jahren massiv in den Aufbau investiert haben, sind nun intelligente Monetarisierungsoptionen für LTE gefragt.

Mitte 2013 lag der Anteil jener Mobilfunkkunden, die in Deutschland bereits die neuen LTE-Infrastrukturen nutzen, bei rund 4%⁶. Von diesen zahlen lediglich 30% einen Mehrpreis für die schnelleren Netze. Mobilfunkanbieter haben in den Monaten zuvor nämlich massiv Kunden mit kostenlosen LTE-„Schnupperangeboten“ in die neuen Netze geholt.

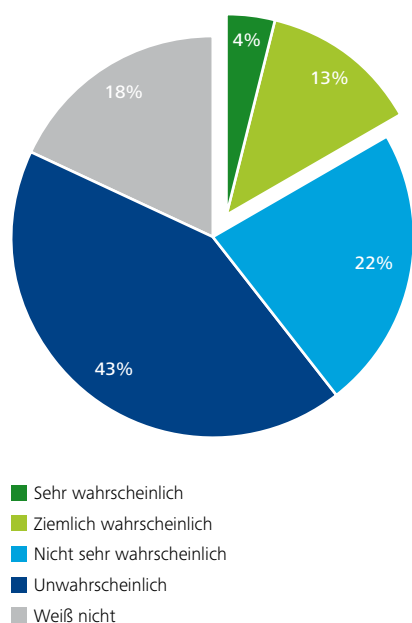
⁶ Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Eine Strategie, die aufgehen könnte, zeigen sich doch die bisherigen LTE-Nutzer mit der Leistungsfähigkeit der Netze überaus zufrieden. 79% der Befragten des Deloitte Mobile Consumer Survey berichten von einer schnelleren Netzperformance, 62% bezeichnen die erlebte LTE-Geschwindigkeit sogar als „viel schneller“.

Netzbetreiber müssen die Zufriedenheit mit der neuen Technologie unmittelbar nutzen und das entstehende Kundenpotenzial abschöpfen. Hier sind gezielte Maßnahmen gefragt, denn nur 17% der Mobilfunkkunden in Deutschland planen, in den nächsten zwölf Monaten in einen (kostenpflichtigen) LTE-Vertrag zu wechseln (Abb. 6).

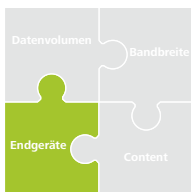
Für die LTE-Vermarktung besonders geeignet sind die bereits dargestellten, nach Datenvolumen und Geschwindigkeit differenzierten Tarifangebote. Auf diese Weise können auch Konsumenten mit geringerer Datennutzung sinnvoll in die schnellen Netze wechseln, für Anbieter ergeben sich neue Einnahmen durch ein Preispremium für zusätzliche Bandbreite.

Abb. 6 – Deutschland: Wahrscheinlichkeit, in den kommenden zwölf Monaten in einen LTE-Vertrag zu wechseln



Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Endgeräte: Neue Erlöse durch Multidevice



Der mobile Gerätepark in deutschen Haushalten ist in den vergangenen Jahren stetig angewachsen. Dabei stieg zuletzt auch die Vielfalt der konnektierbaren Hardware. Neben Smartphones und Laptops haben sich Tablets inzwischen als neue Geräteklasse etabliert. Der Trend zum Zweit-Smartphone und inzwischen sogar Zweit-Tablet ist unübersehbar. Abbildung 7 illustriert die aktuelle Verfügbarkeit der unterschiedlichen mobilen Endgeräte für deutsche Mobilfunknutzer, dazu auch jene Geräte, die bereits mehrfach vorhanden sind.

Die Zahlen zeigen: Innovative Tarifangebote müssen die zunehmende Verbreitung mobiler Hardware unbedingt berücksichtigen. Künftig wird eine steigende Zahl von Konsumenten gleich mehrere Endgeräte in Mobilfunknetzen betreiben wollen. Hinzu kommt der Wunsch, die unterschiedlichen Geräte verschiedener Familienmitglieder unter einem Vertrag zu bündeln.

„Shared Data“ in den USA etabliert

In den USA haben sich Multidevice-Angebote bereits etabliert und sind dort unter der Bezeichnung „Shared Data“ geläufig. Als Vorreiter hat Verizon im Juni 2012 mit „Share Everything“ ein völlig neues Tarifkonzept umgesetzt, bei dem unterschiedliche Nutzer, beispielsweise aus einer Familie, bis zu zehn verschiedene Endgeräte unter einem Vertrag verwenden können.

Bei der Gestaltung von „Share Everything“ hat Verizon die mobile Datennutzung konsequent in den Mittelpunkt gestellt. Entscheidend für die Rechnungshöhe ist in erster Linie die Größe des gebuchten Datenpaketes. Darüber hinaus wird ein gestaffelter Betrag für jedes

einzelne im Vertrag verwendete Endgerät berechnet. Dagegen ist die Nutzung von SMS und Sprachminuten unbegrenzt und bereits in der Grundgebühr enthalten.




Mit diesem innovativen Tarifangebot möchte Verizon von der steigenden Nachfrage nach Mobile Data profitieren und sich von sinkenden Voice- und SMS-ARPU unabhängig machen. AT&T hat inzwischen mit „Mobile Share“ ein vergleichbares Angebot am Markt. Dass dabei die Einbindung verschiedener Endgeräte erfolgreich ins Zentrum der Vermarktung gestellt wird, ist sicherlich auch für europäische Anbieter bemerkenswert.

Spezifische Anforderungen des deutschen Marktes berücksichtigen

„Share Everything“ lässt sich nicht eins zu eins von deutschen Netztreibern kopieren. Zu unterschiedlich sind die historisch gewachsenen Spezifika der Märkte in den USA und in Deutschland. Dennoch ist es unbedingt sinnvoll, einzelne Bausteine bzw. Erfahrungen bei der Konzeption ähnlicher Tarifangebote zu berücksichtigen:

- Die Möglichkeit einer Nutzung mehrerer Endgeräte unter einem Mobile-Data-Tarif wird zu einem zunehmend wichtigen Tarifelement.
- Das Einbuchen der unterschiedlichen Geräte in den Mobilfunktarif muss dem Nutzer bequem und einfach ermöglicht werden.
- Eine Vermarktung von Multidevice als Familientarif erscheint vielversprechend, eine Partizipation weiterer Geräte von Familienmitgliedern an mobile Data wird so möglich.

Abb. 7 – Deutschland: Zur eigenen Nutzung verfügbare Endgeräte

	Smartphone	Tablet	Laptop/Netbook
			
Total	62%	21%	74%
Davon:			
Ein Gerät verfügbar	48%	20%	58%
Zwei oder mehr Geräte verfügbar	14%	1%	16%

Quelle: Deloitte.

„Mobilfunkanbieter müssen die zusätzlich vorhandenen Endgeräte in die Netze bringen.“

Bei den bestehenden Tarifangeboten in Deutschland spielt Multidevice noch eine nachgeordnete Rolle. Wollen Anbieter den steigenden Gerätebestand in zusätzliche Einnahmen überführen, so müssen sie es ihren Kunden möglichst einfach machen, die zusätzliche Hardware tatsächlich auch in Mobilfunknetzen zu betreiben.

Ob in einem preis- und wettbewerbsintensiven Marktumfeld wie dem deutschen zusätzliche Grundgebühren für jedes genutzte Gerät durchgesetzt werden können, erscheint fraglich. Aber grundsätzlich generiert jedes zusätzliche Endgerät zusätzlichen Daten-Traffic und damit in abgestuften Tarifangeboten zusätzliche Einnahmen für Netzbetreiber.

Daneben steigert ein Multidevice-Kontrakt die Kundenbindung deutlich: Denn mit der Menge der verwendeten Endgeräte steigt die Komplexität eines Anbieterwechsels, die geräteübergreifende Datennutzung wird besser berücksichtigt und der Abrechnungsprozess vereinfacht.

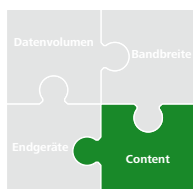
Fallstudie „Telia Mobil Dela“ Premiumoption Multidevice

Der schwedische Mobilfunkanbieter Telia ist einer der ersten europäischen Netzbetreiber, der ein Multidevice-Angebot in sein Tarifportfolio aufgenommen hat. Unter der Tarifoption „Telia Mobil Dela“ können Kunden seit Ende März 2013 LTE-Datendienste auf unterschiedlichen Endgeräten unter einem einzigen Vertrag nutzen. Die Vermarktung erfolgt vornehmlich als Familientarif mit unbegrenztem Zugriff auf Sprache und Messaging-Dienste. Das inkludierte Datenvolumen liegt zwischen 2 GB und 10 GB und kann von bis zu sieben unterschiedlichen Geräten verbraucht werden. Es besteht die Möglichkeit, das gebuchte Datenvolumen monatlich anzupassen. Für jedes der genutzten Devices fällt eine unterschiedlich dimensionierte Grundgebühr an.

Telia lässt sich die höhere Flexibilität bei der Datennutzung bezahlen. Insbesondere bei teureren Tarifoptionen müssen Kunden einen Preisaufschlag gegenüber klassischen Tarifangeboten für einzelne Geräte akzeptieren. „Mobil Dela“ ist damit tendenziell als Premiumangebot für Familien mit unterschiedlichem bzw. schwankendem Datenverbrauch positioniert.

Die ersten Erfahrungen mit dem neuen Tarifangebot sind positiv. Rund 20% der Telia-Kunden entscheiden sich bereits für „Mobil Dela“. Damit konnte der Netzbetreiber bereits nach vier Monaten 180.000 Kunden von seinem Multidevice-Angebot überzeugen.

Content: Vermarktungsmöglichkeiten durch „All you can app“



In den vergangenen Monaten hat sich in vielen Märkten weltweit ein völlig neuer Tariftyp durchgesetzt. Unter dem Namen „All you can app“ bietet dieser uneingeschränkten Zugriff auf bestimmte Anwendungen, wobei sowohl die Kosten für die Inhalte-Nutzung als auch das anfallende Datenvolumen inkludiert sind.

Das bekannteste Beispiel auf dem hiesigen Markt ist die Kooperation der Deutschen Telekom mit dem Musikstreaming-Dienst Spotify, die als reiner „All you can app“-Tarif umgesetzt wurde: Abonnenten können bei diesem Angebot gegen eine monatliche Gebühr das gesamte Spotify-Musikarchiv nutzen, zusätzliche Datenkosten für das Streamen der Musikangebote fallen nicht an.

Die Einbeziehung von „All you can app“-Angeboten in die mobile Tariflandschaft ermöglicht noch einmal zusätzliche Individualisierungsoptionen. Konsumenten können ihren Datentarif gezielt um häufig genutzte Dienste erweitern. Für Netzbetreiber ergeben sich neue Möglichkeiten der Content-Vermarktung.

„All you can app“ als Einstiegs- und Premiumoption

In Europa wird „All you can app“ bislang vornehmlich als Zubuch-Option in Ergänzung zu bestehenden Datentarifen angeboten. Netzbetreiber kooperieren dabei in erster Linie mit Anbietern datenintensiver Content-Dienste. Neben Musikstreaming sind mobile Video-Services verbreitet. Die Kosten hierfür liegen typischerweise im Bereich zwischen fünf und zehn Euro, zusätzlich zum vorhandenen Mobile-Data-Tarif.

Der Blick auf asiatische Märkte zeigt weitere Umsetzungsmöglichkeiten. Mobilfunkanbieter in Indien haben „All you can app“-Angebote als Mobile-Data-Einstiegstarife konzipiert. So bietet Reliance Mobile seinen Kunden unbegrenzten Zugriff auf Facebook und WhatsApp zum extrem attraktiven Preis von Rs 16 (€ 0,19). Im Vergleich dazu liegen beim gleichen Anbieter die Kosten für die Nutzung eines konventionellen mobilen 1-GB-Datenpaketes bei über Rs 120 (€ 1,44).

Durch die Kombination mit gängigen Anwendungen konnten so insbesondere junge Kunden für mobile Datendienste gewonnen werden. Teilweise wurden entsprechende Tarifangebote als zeitlich befristete Aktionen zur Neukundengewinnung eingesetzt. Inzwischen sind alle großen Netzbetreiber in Indien mit „All you can app“-basierten Einstiegstarifen am Markt.

Abbildung 8 illustriert die flexiblen Umsetzungsmöglichkeiten von „All you can app“-Angeboten sowohl als Upselling-Option als auch als Einstiegstarif.

Abb. 8 – Vermarktungsoptionen für „All you can app“

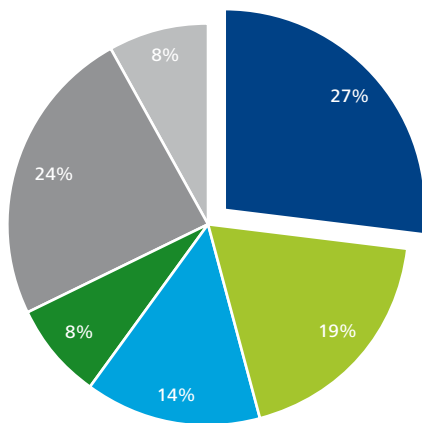


Quelle: Deloitte.

Weiteres Potenzial in Deutschland

Befragungsergebnisse zeigen unter deutschen Verbrauchern keine klare Präferenz für einen bestimmten Mobile-Data-Tariftyp (s. Abb. 9). Neben der Tatsache, dass bestehende Tarifmodelle die Konsumenten offensichtlich noch nicht überzeugen konnten, verdeutlichen die Zahlen das grundsätzlich vorhandene Interesse an „All you can app“-Angeboten.

Abb. 9 – Deutschland: Bevorzugter Mobile-Data-Tarif



- All you can app
- Unbegrenztetes Datenvolumen
- Festes Datenvolumen, danach zusätzliche Kosten
- Volumenbasiert
- Nichts davon
- Weiß nicht

Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

27% der Befragten bezeichnen „All you can app“ als ihren bevorzugten Tariftyp für mobile Datendienste. Obwohl bislang nur als Upselling-Option in Deutschland bekannt, liegt „All you can app“ damit vor allen anderen Angeboten. Netzbetreiber sollten das vorhandene Kundeninteresse nutzen und weitere geeignete „All you can app“-Tarife gestalten. Denn über eine zusätzliche Differenzierung des vorhandenen Tarifportfolios können zusätzliche Nutzergruppen an Mobile-Data-Dienste herangeführt werden.

Welche Anwendungen Konsumenten in Deutschland für „All you can app“-Angebote bevorzugen würden, zeigt Abbildung 10. Dabei stehen nicht etwa datenintensive Dienste ganz oben auf der Wunschliste. Stattdessen zieht die Mehrheit der Befragten „All-you-can-app“ in Kom-

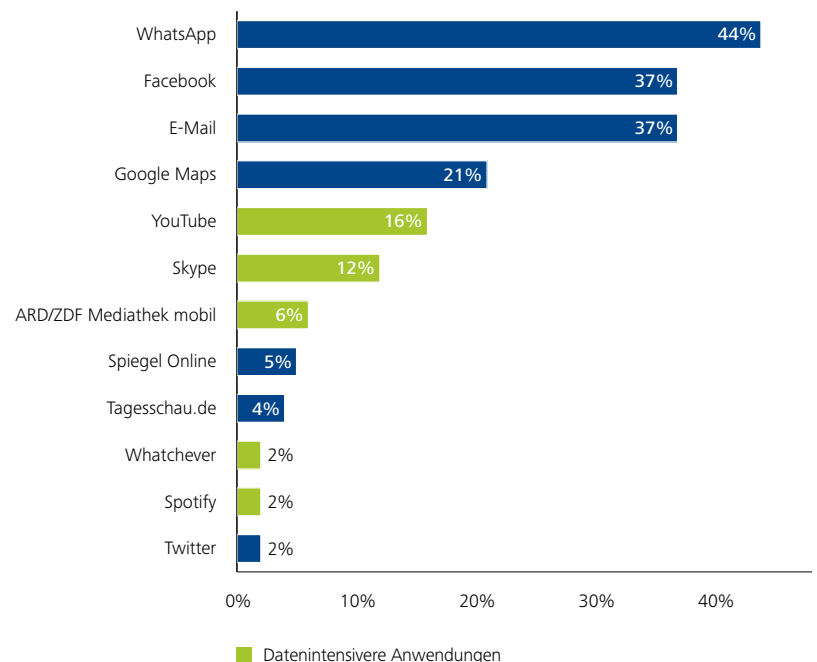
bination mit Standard-Anwendungen wie WhatsApp, Facebook oder E-Mail vor. Die Erfolgsgeschichte der „All you can app“-Einstiegstarife ließe sich offenkundig auch auf Europa übertragen. Die potenzielle Zielgruppe bilden dabei junge und preissensitive Konsumenten.

Kooperationsmöglichkeiten mit Inhaltenanbietern

„All you can app“-Tarife kombinieren mobile Datendienste mit bestimmten Applikationen oder Content-Angeboten. Vor diesem Hintergrund sind sie ein logisches Spielfeld für Kooperationen von Netzbetreibern und Inhalte-Lieferanten. Möglichkeiten ergeben sich insbesondere aus der gemeinsamen Entwicklung von Zubuch-Optionen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch eine spezifische Vermarktung von LTE-Infrastrukturen über spezielle „All you can app“-Tarife.

Bei der Umsetzung von „All you can app“ sind Revenue-Share-Modelle mit völlig unterschiedlichen Zahlungsströmen denkbar. Denn grundsätzlich profitieren sowohl Mobilfunkprovider als auch Content-Anbieter von „All you can app“. Netzbetreiber generieren Datenverkehr in ihren Netzen, Content-Lieferanten schaffen zusätzliche Reichweite und eine mobile Plattform für ihre Inhalte-Angebote.

Abb. 10 – Deutschland: Bevorzugte Anwendungen für „All you can app“-Tarife



Quelle: Deloitte, Global Mobile Consumer Survey 2013.

Der „À la carte“-Tarif als Beispiel einer neuen Pricing-Option

Mobilfunkangebote werden komplexer, gleichzeitig erweist sich deren Nutzung durch die unterschiedlichen Konsumenten als zunehmend heterogen. Netzbetreiber müssen dieser Entwicklung durch individuellere Tarifmodelle Rechnung tragen. Der unten eingeführte, fiktive „À la carte“-Tarif verdeutlicht die unterschiedlichen Auswahlmöglichkeiten.

Neue Tarifoptionen

Bei innovativen Tarifangeboten steht die Datennutzung klar im Mittelpunkt. Netzbetreiber sollten Mobile-Data-Angebote künftig unbedingt differenziert nach Volumen und Geschwindigkeit vermarkten. Diesem Aspekt wurde im „À la carte“-Tarif entsprechend Rechnung getragen.

Eine weitere Dimension unseres Tarifangebots ist die Berücksichtigung einer Multidevice-Option. Die zunehmende Haushaltsausstattung mit unterschiedlichen mobilen Endgeräten macht diese künftig zu einem unverzichtbaren Tarif-Bestandteil. Upselling-Potenziale und damit zusätzliche Einnahmen versprechen Zubuchmöglichkeiten unterschiedlicher Content-Angebote, beispielsweise in Form von „All you can app“.









Schließlich sollte dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, als Teil des Tarifpakets eine Hardware nach Wahl bereitgestellt zu bekommen. Trotz der zunehmenden Entkopplung von Tarif und Endgerät wünscht ein Teil der Nutzer nach wie vor ein Umlegen der Hardware-Kosten über die gesamte Vertragslaufzeit. Hier sind flexible Zahlungsmodelle auch für mehrere Endgeräte denkbar, die zudem mit unterschiedlichen Laufzeiten kombiniert werden können.

Abbildung 11 fasst die einzelnen Bestandteile des „À la carte“-Tarifs zusammen.

Tarifberatung unverzichtbar

Gerade technikaffine Mobilfunkkunden werden die Möglichkeiten eines „À la carte“-Angebots schätzen und vergleichsweise schnell den Tarif ihrer Wahl zusammenstellen können. Eine Vielzahl weiterer Nutzer dagegen benötigt bei der Auswahl der verschiedenen Tarifoptionen Unterstützung. Insbesondere Datenmengen und Bandbreiten sind für Konsumenten häufig abstrakte Größen, aber für die Zusammenstellung des richtigen Tarifangebots entscheidend.

Abb. 11 – Optionen des „À la carte“-Tarifs (exemplarisch)

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4
Datenvolumen	<input type="checkbox"/> 300 MB	<input type="checkbox"/> 1 GB	<input checked="" type="checkbox"/> 4 GB	<input type="checkbox"/> 10 GB
Geschwindigkeit	<input type="checkbox"/> 7,2 MBit/s	<input type="checkbox"/> 21,1 MBit/s	<input type="checkbox"/> 42,2 MBit/s	<input checked="" type="checkbox"/> LTE/100 MBit/s
Endgeräte	<input type="checkbox"/> 	<input checked="" type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 
Content	<input checked="" type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 	<input type="checkbox"/> 
Hardware-Miete	<input type="checkbox"/> Ohne	<input checked="" type="checkbox"/> 1 Gerät/ 24 Monate	<input type="checkbox"/> 1 Gerät/ 12 Monate	<input type="checkbox"/> 2 Geräte/ 24 Monate

Quelle: Deloitte.

Mobilfunkanbieter müssen sich auf einen erhöhten Beratungsbedarf ihrer Kunden im Zusammenhang mit „À la carte“-Tarifen einstellen. Dies eröffnet den Netzbetreibern durchaus auch neue Chancen. Die konkrete Ansprache führt zu einer stärkeren Interaktion mit den Konsumenten, es besteht somit die Möglichkeit einer gezielteren Vermarktung differenzierterer Angebote. Letzten Endes wird eine konstruktive Beratung auch die Kundenbindung maßgeblich stärken.

Durch frühzeitige Schulungen ihrer Mitarbeiter sollten Anbieter die Beratung der Kunden am Point of Sale unmittelbar optimieren. Auch intelligente Online-Tools können die Nutzer gezielt durch den Konfigurationsprozess der „À la carte“-Tarife führen. Im Mittelpunkt sollten hier einfache Abfragen zum bisherigen bzw. geplanten Nutzungsverhalten stehen. Die Einbindung konkreter Beispiele, insbesondere zur Verdeutlichung von Datenmengen und angebotenen Bandbreiten, ist dabei unerlässlich.

„Der À la carte-Tarif bietet Mobilfunknutzern ein hohes Maß an Flexibilität.“

Bottom Line: Individualität vs. Komplexität

Der Mobile-Data-Trend ist unumkehrbar. Netzbetreiber müssen dem mit völlig neuen Tarifstrategien Rechnung tragen. Dabei können von einer konsequenten Fokussierung auf mobile Datendienste Anbieter und Konsumenten gleichermaßen profitieren. Die wesentliche Herausforderung besteht darin, dem Wunsch nach individuellen Angeboten nachzukommen, ohne dabei die Komplexität der Tarife zu erhöhen.

Netzbetreiber müssen bei der Umgestaltung ihrer Tariflandschaften das Rad nicht neu erfinden. Viele Elemente der bisherigen Angebote sind sinnvoll und haben sich bewährt. Dazu zählt die Vermarktung mengenmäßig differenzierter Datenpakete ebenso wie auch das Drosseln der Bandbreite bei Erreichen der Datenobergrenze.

Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigen, wie wichtig Verbrauchern eine sorglose Nutzung mobiler Dienste ist. Transparenz sollte daher ein wesentliches Gestaltungsmerkmal neuer Tarifangebote sein. Als wenig produktiv erwies sich in diesem Zusammenhang die Verwendung des Flatrate-Begriffs für faktisch gedeckelte Datenpakete. Anbieter sollten hier künftig ihre Kommunikationsstrategie anpassen.

In der Umgestaltung bestehender Tarifangebote liegt für Netzbetreiber die Chance, die mobile Preisabwärtsspirale zu durchbrechen. Dazu muss den Verbrauchern jedoch ein greifbarer Mehrwert geboten werden. Dieser könnte in den umfassenden Auswahlmöglichkeiten eines „À la carte“-Tarifs liegen. Denn erst dieser erlaubt eine vollständige Flexibilisierung des Tarifportfolios und schlussendlich individuell zugeschnittene Mobilfunkdienste.

Für Mobilfunkanbieter ergeben sich unmittelbar konkrete Anknüpfungspunkte und Handlungsoptionen zur Optimierung bestehender Tarifangebote:

- Bei mobilen Datentarifen muss zusätzliche Transparenz hinsichtlich der Höhe der Datennutzung sowie des gebuchten Volumens geschaffen werden.
- Die Vermarktung mobiler Bandbreiten sollte künftig unabhängig vom gebuchten Datenvolumen erfolgen.
- Über Multidevice-Angebote kann das Potenzial des wachsenden Geräteparks in deutschen Haushalten abgeschöpft werden.
- „All you can app“-Einstiegstarife können junge und weniger zahlungskräftige Kunden ins mobile Internet führen.
- Mit der Umsetzung eines „À la carte“-Angebots können Netzbetreiber die zunehmend heterogene Mobilfunknutzung berücksichtigen.

„Neue Tarifangebote bieten neue Vermarktungsoptionen. Für Netzbetreiber ergeben sich unterschiedliche Anknüpfungspunkte.“

Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen

Dr. Andreas Gentner

Partner

Tel: +49 (0)711 16554 7302

agentner@deloitte.de

Till Guthmann

Director

Tel: +49 (0)40 32080 4843

tguthmann@deloitte.de

Redaktionelle Leitung

Ralf Esser

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

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

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 verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

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

© 2013 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Stand 11/2013

