
exeo Strategic Consulting AG

ex eo (lat.) = davon, daraus abgeleitet

Profit- oder Kundenorientierung – ein Zielkonflikt bei Dienstleistungen?

- Vortrag beim Hochschulforum des Marketing-Club Saar und der HTW -

Saarbrücken, 16. November 2005

Dr. Andreas Krämer

Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn

Tel: ++49 (0) 178 25 62 241

Fax: ++49 (0) 228 629 78 51

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

www.exeo-consulting.com

Unsere Ausrichtung



Unsere Kunden



Langfristige, vertrauensvolle
Zusammenarbeit mit unseren Kunden



Agenda

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM
 - Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen
 - Branchenbeispiel 2: Mobilfunk
 - Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

Agenda

- **Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM**
 - Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen
 - Branchenbeispiel 2: Mobilfunk
 - Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

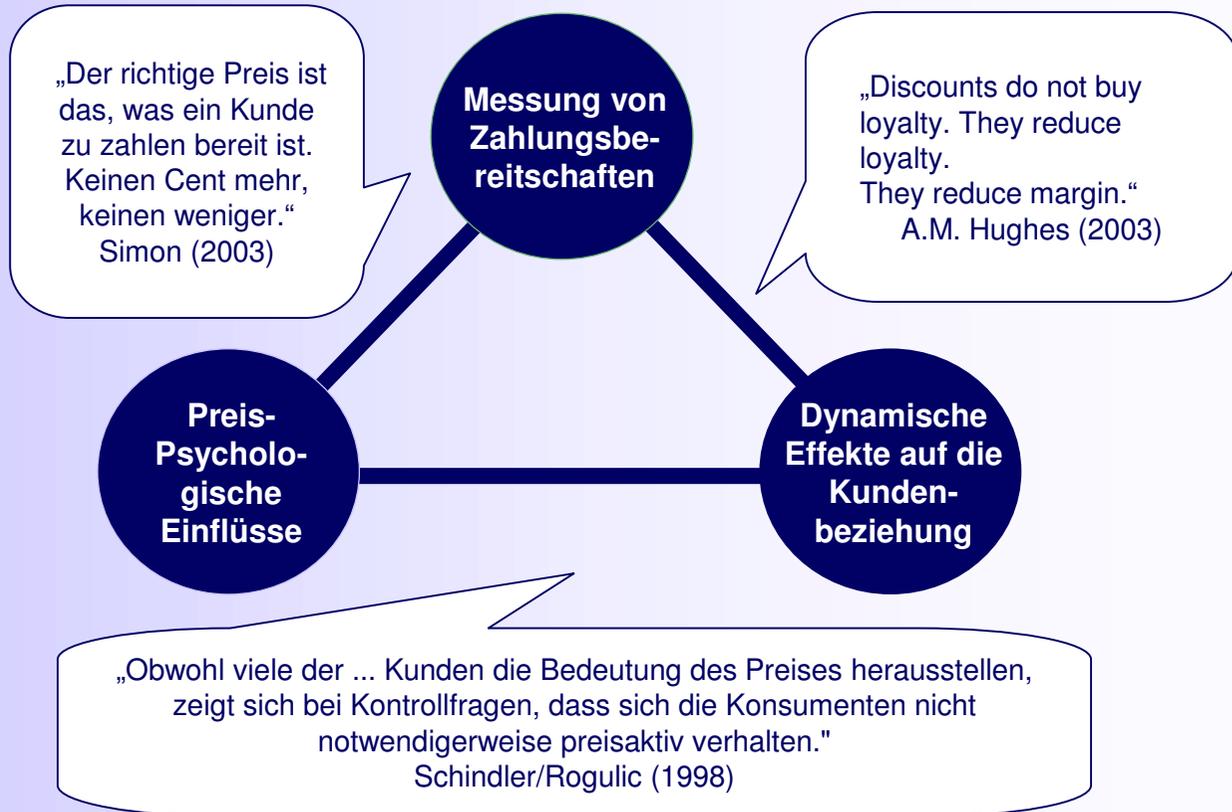
Optimales Pricing beinhaltet nicht nur die Messung der Zahlungsbereitschaften der Kunden

Pricing im dreidimensionalen Raum

Besonderheiten Dienstleistungen

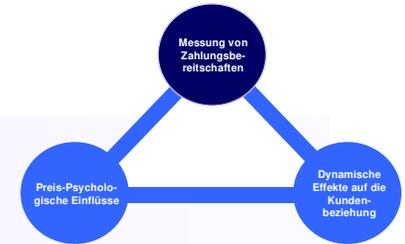
- **Intangibilität**
Folge: Unterschiedliche Qualitätsfacetten
- **Integration des Kunden**
Folge: Varianz in der Kundenerwartung und im Kundennutzen
- **Nichtlagerbarkeit:**
Folge:
Kapazitätsauslastung als kritischer Erfolgstreiber

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)



Die Ermittlung der Zahlungsbereitschaften ist eine wesentliche Basis für den Pricing-Prozess

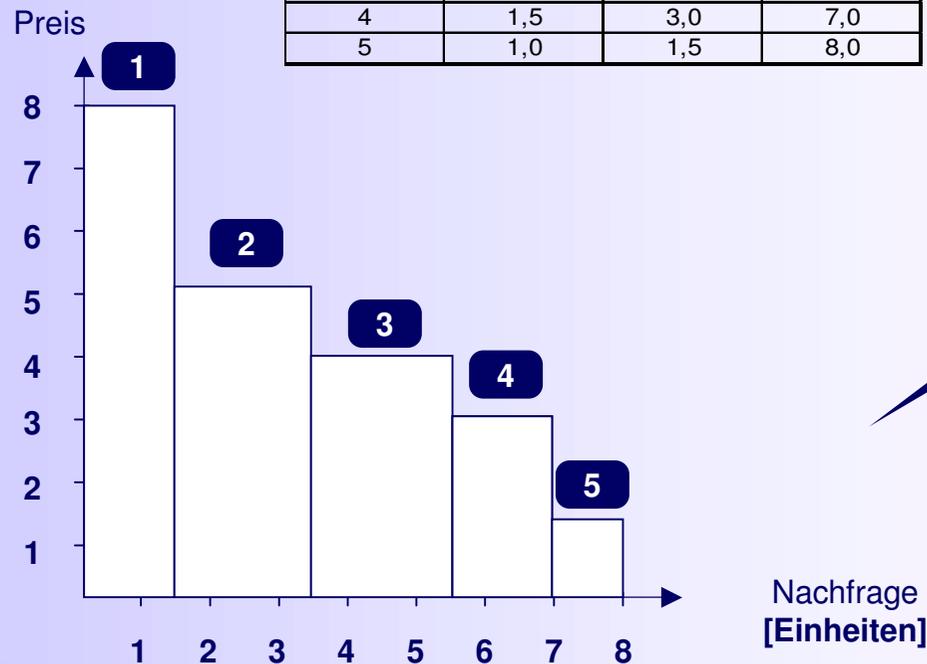
Preis-Absatz-Funktion am Beispiel (Segmentbetrachtung)



Verfahren

- **Kaufdaten** (Ökonometrische Verfahren; Kauftests)
- **Kaufgebote** (Auktionen o.ä.)
- **Präferenz- oder Auswahlentscheidungen** (Kundenbefragungen oder Experten-schätzungen)

Segment-Nummer	Größe des Segments	Zahlungsbereitschaft	Absatz kumuliert
1	1,5	8,0	1,5
2	2,0	5,0	3,5
3	2,0	4,0	5,5
4	1,5	3,0	7,0
5	1,0	1,5	8,0

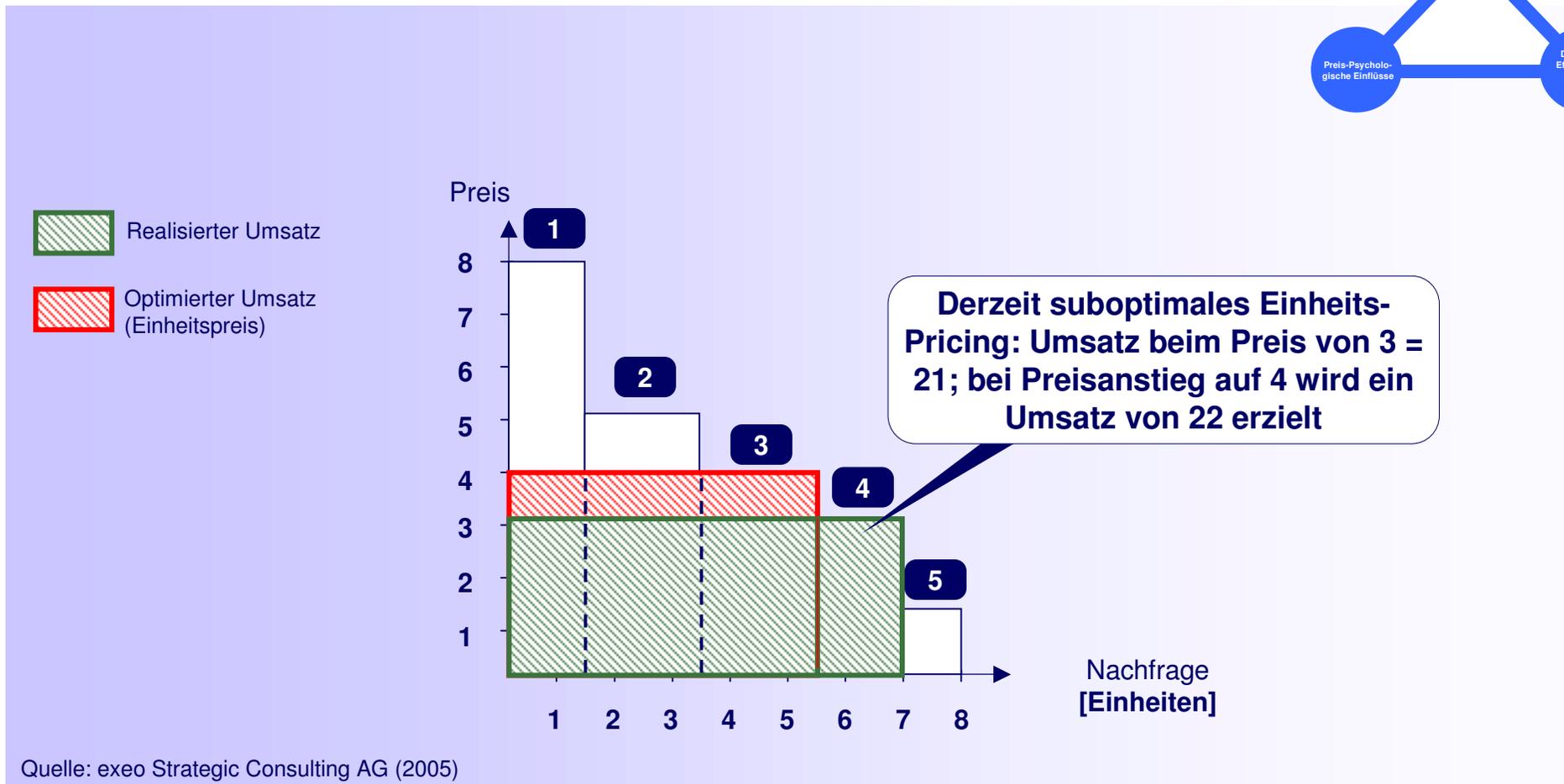
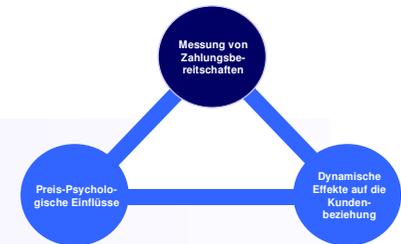


Nur ¼ der Marktforschungen zur Preisfindung führen zu handlungsrelevanten Ergebnissen¹⁾

1) Quelle: Planung&Analyse; Heft 5/2005, S. 19.
Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

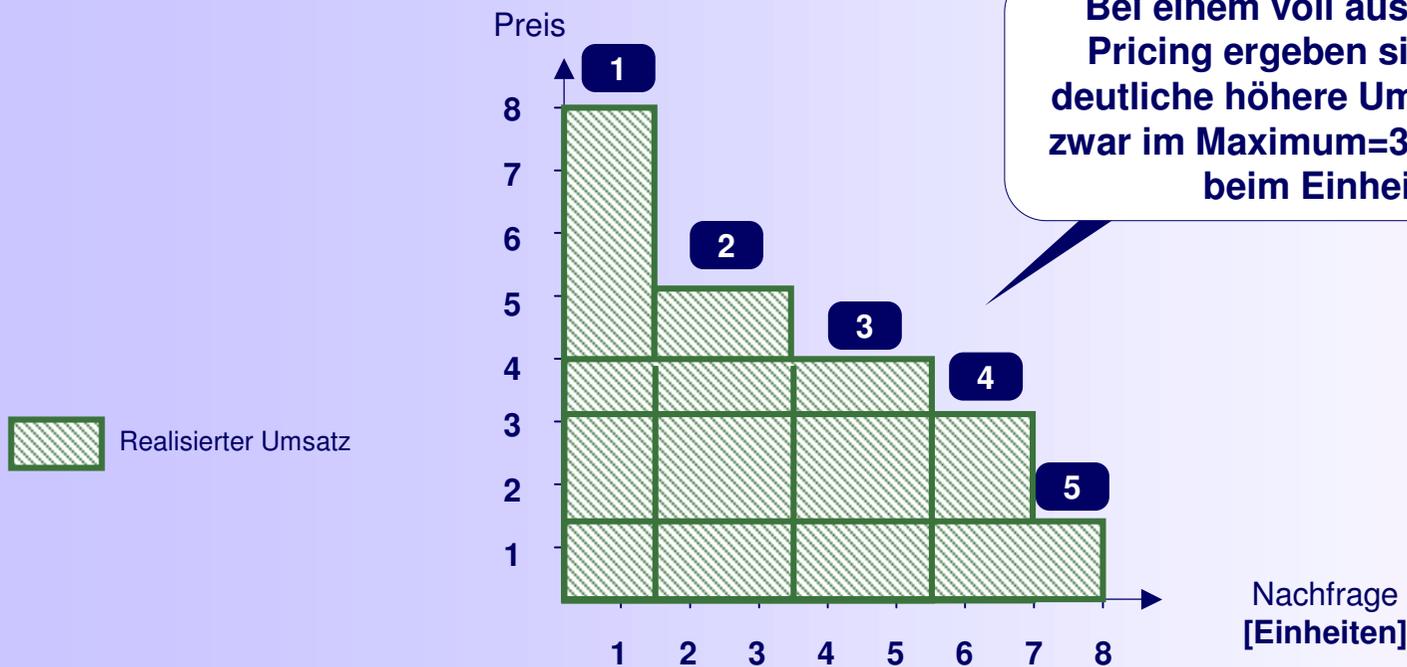
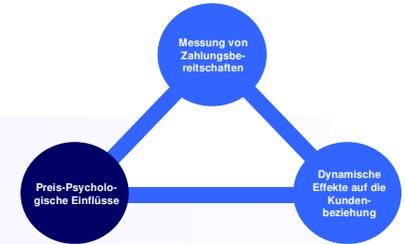
Auf der Grundlage der ermittelten Zahlungsbereitschaften können optimale Preishöhen bestimmt werden

Bestimmung der optimalen Preishöhe beim Einheitspreis



Höhere Umsatzpotenziale als beim uniformen Pricing ergeben sich beim differenzierten Pricing

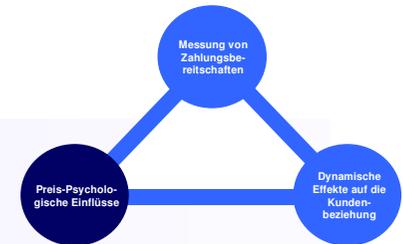
Optimierung segmentspezifischer Preise



- Aber:**
- Preisintransparenz
 - Evtl. Kaufzurückhaltung
 - Fencing möglich?

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

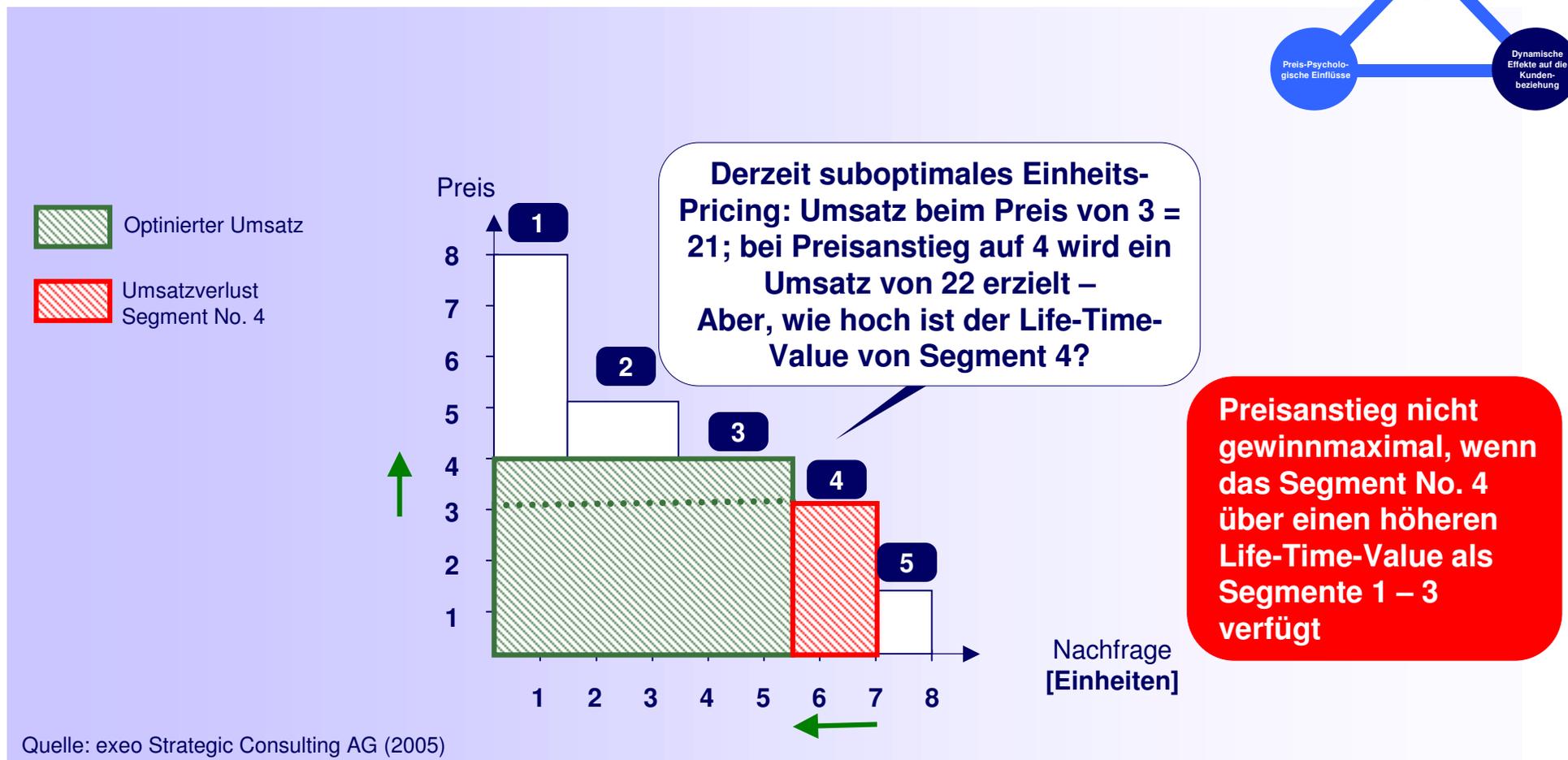
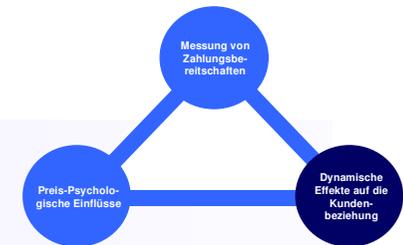
Bei der Bestimmung der Preishöhen sind allerdings eine Reihe von preispsychologischen Restriktionen zu beachten



- Abhängigkeiten zwischen der **Beurteilung von Preissteigerungen** und der empfundenen Preisfairness sowie der Kundenzufriedenheit als korrespondierenden Variable (Homburg 2004)
- Beeinflussung der **empfundenen Preisgünstigkeit** durch Preisankereffekte (beispielsweise Media-Markt)
- Beeinflussung der Preisbeurteilung durch Nutzung unterschiedlicher **Preisstrukturen** (Bauer 2000)

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Dynamische Effekte auf die Kundenbeziehung können zulasten der kurzfristigen Profitorientierung gehen

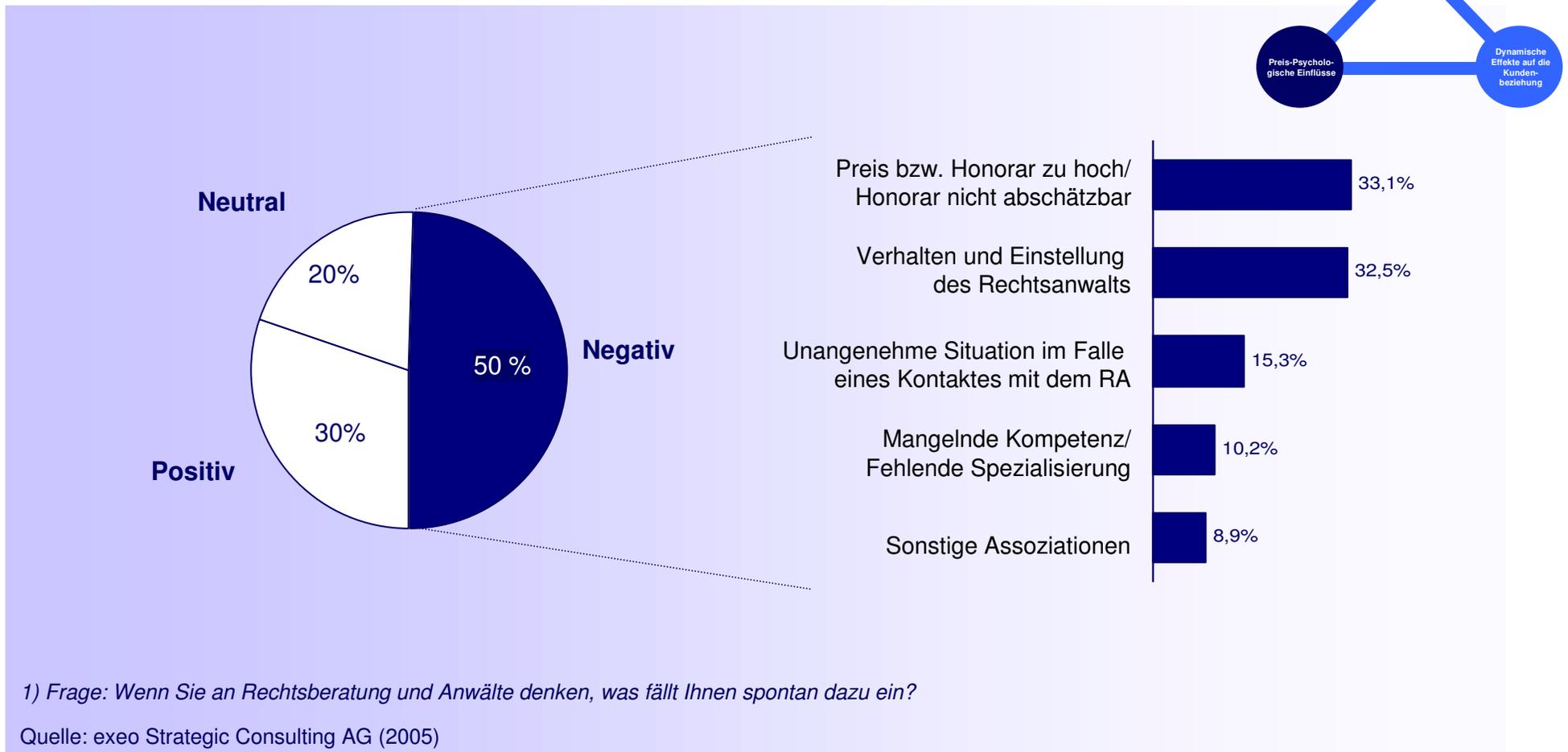


Agenda

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM
 - **Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen**
 - Branchenbeispiel 2: Mobilfunk
 - Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

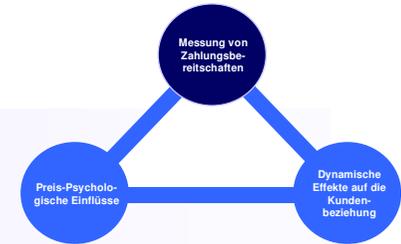
Ausgangssituation: Image der deutschen Anwaltschaft erheblich durch die Honorar-Wahrnehmung geprägt

Assoziationen zu Rechtsberatung und Anwälten [% der Nennungen]



Wesentliche Treiber für die Anwaltswahl konnten im Rahmen einer empirischen Untersuchung identifiziert werden

Merkmale und Ausprägungen des Conjoint Measurements

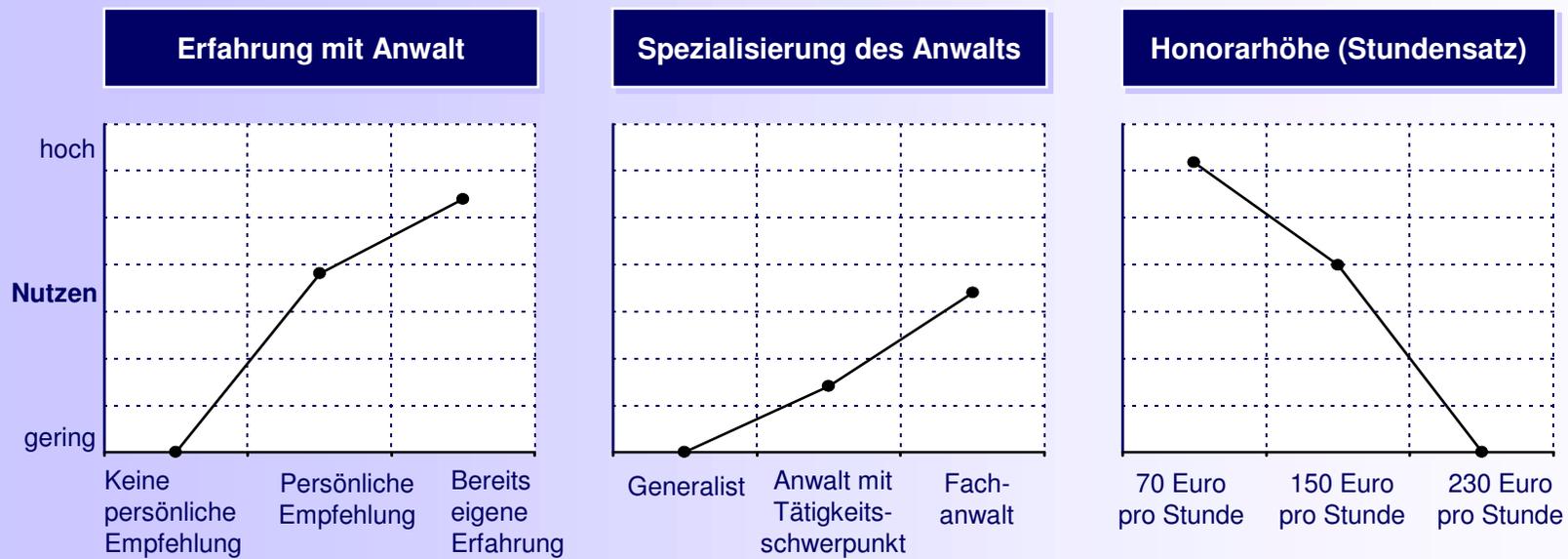
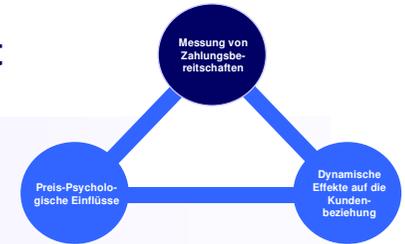


	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Honorarhöhe	70 EUR / Stunde	150 EUR / Stunde	230 EUR / Stunde
Vertrautheit mit dem Anwalt	Keine persönliche Empfehlung für den Anwalt	Persönliche Empfehlung für den Anwalt	Eigene Erfahrungen mit dem Anwalt
Spezialisierungsgrad des Anwalts	Generalist	Tätigkeitsschwerpunkt	Fachanwalt

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Für die Auswahl eines Anwalts sind unterschiedliche Dimensionen wichtig

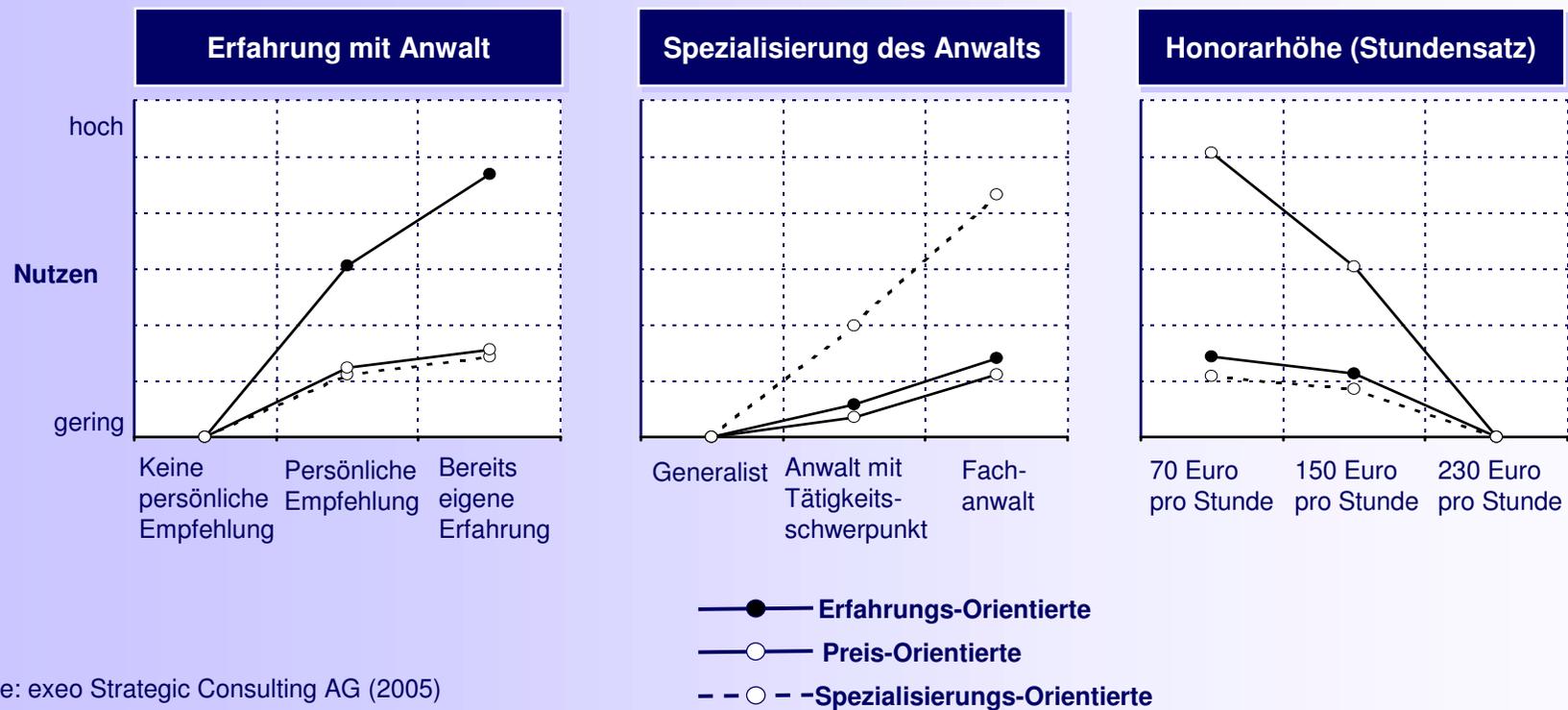
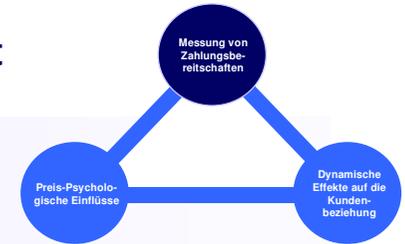
Nutzenfunktionen aus dem Conjoint Measurement – Auswahl Anwalt



Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

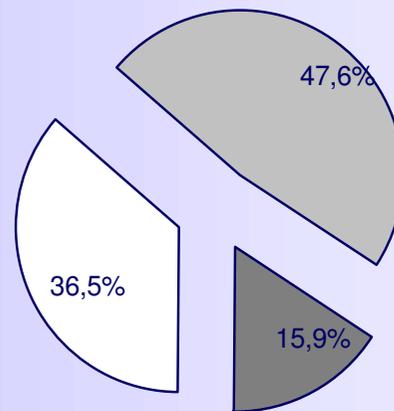
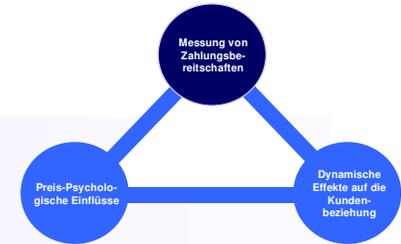
Für die Auswahl eines Anwalts sind unterschiedliche Dimensionen wichtig

Nutzenfunktionen aus dem Conjoint Measurement – Auswahl Anwalt



Für etwa die Hälfte der potenziellen Mandanten stellt die Höhe des Honorars den dominierenden Faktor dar

Ergebnis zur Nutzensegmentierung im Bereich privater Nachfrage



Preisorientierte
„Preis als wichtigstes Auswahlkriterium“

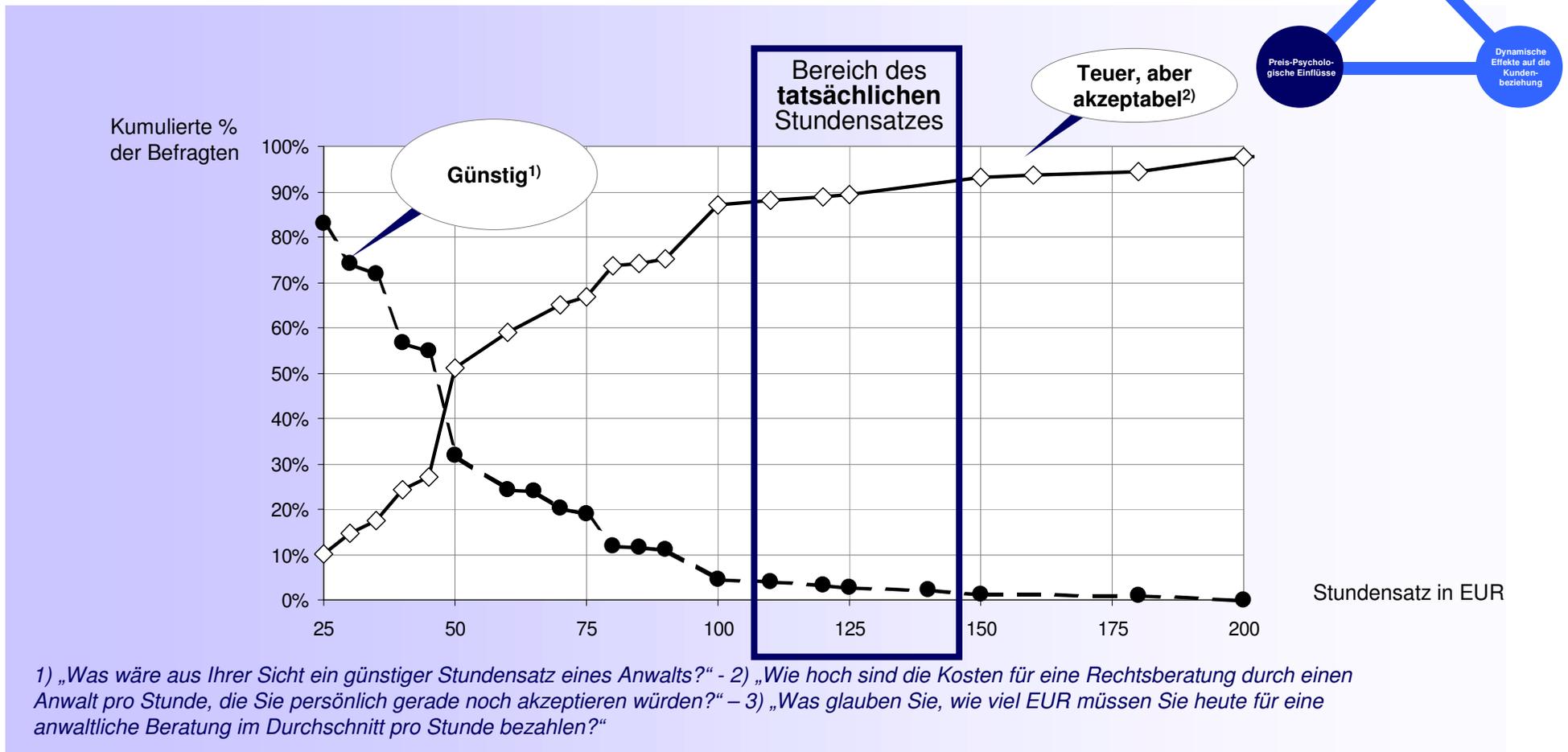
Vertrauensorientierte
„Vertrautheit mit dem Anwalt als wichtigstes Auswahlkriterium“

Spezialisierungsorientierte
„Spezialisierungsgrad des Anwaltes als wichtigstes Auswahlkriterium“

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

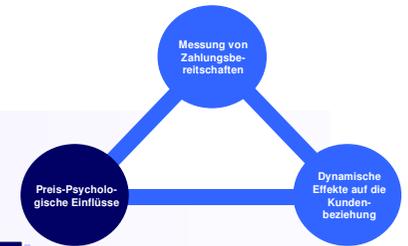
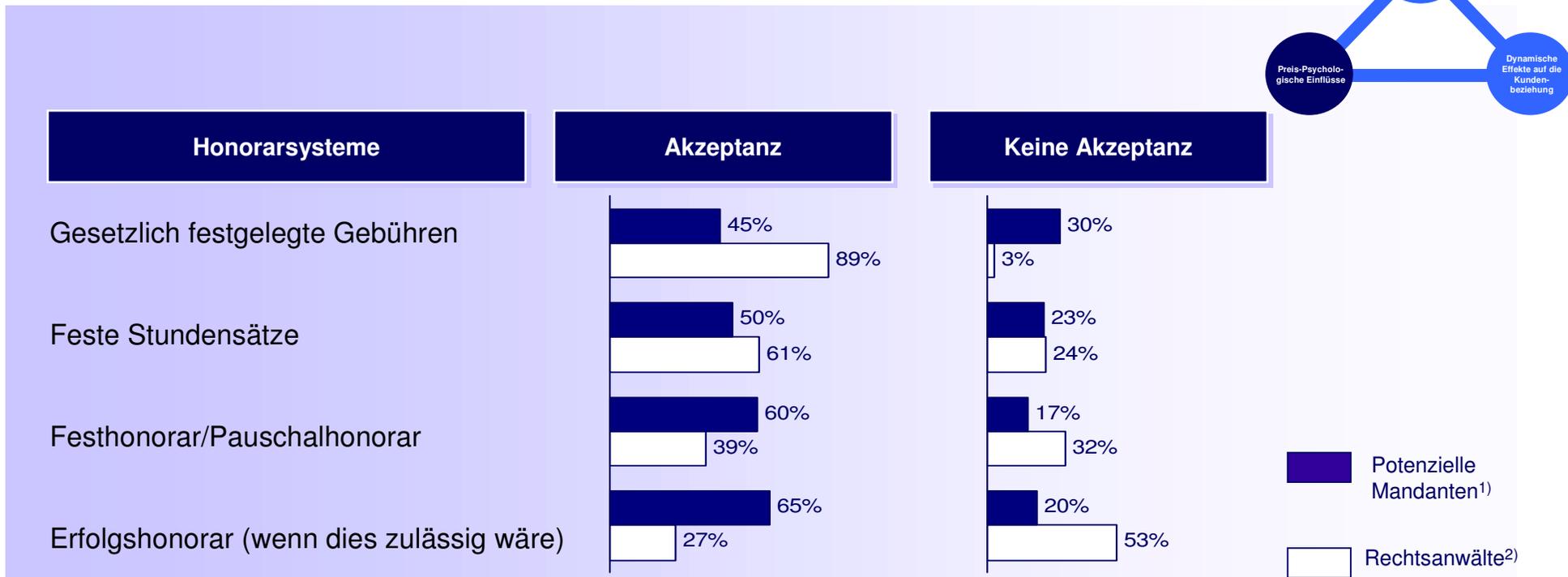
Die heute übliche Stundensätze werden vom Gros der potenziellen Mandanten als teuer eingeschätzt

Price-Sensitivity-Measurement im Segment Privatanfrage



Honorarsysteme werden aus Sicht der Anwälte und potenziellen Mandanten unterschiedlich bewertet

Akzeptanz unterschiedlicher Honorarsysteme [% top-2-Werte]



1) „Jetzt möchte ich von Ihnen wissen, welche der folgenden Modelle aus Ihrer Sicht für Sie in Frage kommen.“ (2003) –
 2) Kommen folgende Preisgestaltungsmöglichkeiten Ihrer Einschätzung nach derzeit bzw. mittelfristig in Ihrer Kanzlei in Frage?, (2001) (beide Fragen wurden mittels 5er-Skala beantwortet).

Quelle: exeo Strategic Consulting AG (2005)

Neue Dienstleistungsprodukte entstehen – Preis als primäres Kommunikationselement

„Produktbeispiele“ anwaltliche Dienstleistung



„Frag-einen-Anwalt.de“:

- Nachfrager erläutert sein Problem und nennt einen Preis
- Anwälte entscheiden sich, ob sie antworten möchten oder nicht und antworten ggfls. kurz



- **juraXX:**
- „Ein Ladenlokal als Rechtsanwaltskanzlei, mit einer Preistafel im Schaufenster. Neue Anwaltsfirmen sorgen zurzeit für eine kleine Revolution in der einst so gediegenen Branche.“ (WDR.de v. 22.6.05)



- **www.haegerhartkopf.net:**
- „Der Einheitspreis, die Flat-Rate der Anwaltstarife, bedeutet: Eine Kanzlei - Ein Preis! Für Alles*! 36 € pro Stunde*!“

* Zzg. 16 % MWSt., außergerichtlich. In gerichtlichen Angelegenheiten gilt der Einheitspreis nur, wenn die gesetzliche Gebühr nicht höher ist (§ 4 Abs. 2 RVG).

Zwischenergebnis: Kundenbindung bei anwaltlicher Beratungsleistung unter neuen Rahmenbedingungen

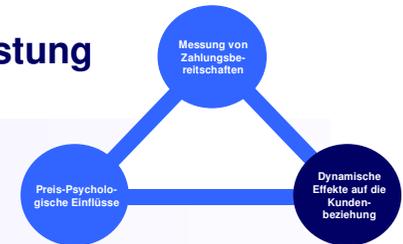
Traditionelles und zukünftiges Marktverständnis für anwaltliche Dienstleistung

Traditionelles Marktverständnis (bis 90er Jahre)

- Starke Orientierung an der **Gebührenordnung**
- Vertrauen auf eine **Mischpreiskalkulation** (unprofitable Mandate werden durch profitable Mandate ausgeglichen – „soziale Quersubventionierung“)
- Klassische Sicht eines **Nachfragemarktes**
- Erhebliche **Vorbehalte** gegenüber Kommunikationsmaßnahmen

Zukünftiges Marktverständnis

- Ab. 1.7.2006 **freie Preisbildung** im außergerichtlichen Bereich
- **Gewinnorientiertes** Handeln rückt in den Vordergrund – damit auch der Preis der Beratungsleistung und – in Teilen wird es Preiswettbewerb geben
- **Überangebot** an „teurer Rechtsberatung“
- Werbung wird „hoffähig“ – auch die **Kommunikation des Honorars**



„Viele haben dies noch nicht verstanden oder wollen dies nicht verstehen. In Zukunft wird kein Stein auf dem anderen bleiben. Das ist auch gut so.“

RA Haibach auf dem Deutschen Anwaltstag 2005

Agenda

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM
 - Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen
 - **Branchenbeispiel 2: Mobilfunk**
 - Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

Ausgangssituation: Erhebliche Intransparenz im Mobilfunkmarkt

http://www.mobil-profil.com - Tarifvergleich - Microsoft Internet Explorer

Tarifvergleich

Ihre Auswahl:

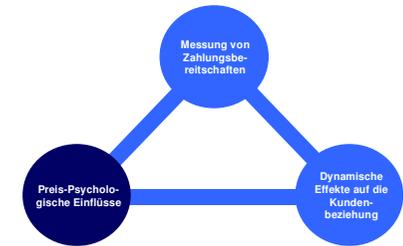
T-Mobile

e-plus⁺

O₂

Vertragslaufzeit: 24 Monate, HZ: Hauptzeit, NZ: Nebenzeit, WE: Woche.
In dieser Übersicht können nicht alle Tarifdetails abgebildet werden. Alle Preise inkl. MwSt., alle Angaben ohne Gewähr. Stand: 1.11.2004

Anbieter	Tarif	Grundgebühr EUR/Mon. (Takt)	Anschluss- gebühr (EUR)	Mindest- umsatz (EUR/Mon.)	Paket- preis (EUR/Mon.)	Inkl.- Minuten	Inkl.- SMS	SMS-Kosten (netzintern/ -extern)	Gesprächskosten (€)		
									ins Festnetz (HZ/NZ/WE)	ins D1-Netz (HZ/NZ/WE)	ins D2-Netz (HZ/NZ/WE)
T-Mobile	Relax Start	0,00(60/1)	25,00	0,00	7,50	20		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 50 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	7,50	50		,19 / ,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100 Student	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	17,50	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 50	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	15,00	50		0,19 / 0,19	0,40 / 0,40 / 0,40	0,40 / 0,40 / 0,40	0,60 / 0,60 / 0,60
T-Mobile	Relax 100	0,00(60/1) 3,00 (10/10)	25,00	0,00	25,00	100		0,19 / 0,19	0,30 / 0,30 / 0,30	0,30 / 0,30 / 0,30	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Relax 200	0,00(10/10)	25,00	0,00	50,00	200		0,19 / 0,19	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35	0,35 / 0,35 / 0,35
T-Mobile	Relax 500	0,00(10/10)	25,00	0,00	100,00	500		0,19 / 0,19	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25	0,25 / 0,25 / 0,25
T-Mobile	Telly Smile	4,95(60/1)	25,00	5,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,39 / 0,19 / 0,19	0,79 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	DataConnect	5,00(60/1) 8,00 (10/10)	24,95	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,22 / 0,22 / 0,22	0,22 / 0,22 / 0,22	0,50 / 0,50 / 0,50
T-Mobile	Telly Active	9,95(60/1) 12,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39
T-Mobile	Telly Profi	29,95(60/1) 32,95 (10/10)	25,00	0,00	0,00			0,19 / 0,19	0,15 / 0,15 / 0,09	0,15 / 0,15 / 0,09	0,49 / 0,29 / 0,29
Telco	UltraCool	0,00(60/30)	0,00	14,95	0,00			0,11 / 0,19	0,59 / 0,25 / 0,15	0,45 / 0,25 / 0,25	0,89 / 0,49 / 0,49
Telco	Voice 20	0,00(60/10) 4,00 (10/10)	0,00	20,00	0,00			0,20 / 0,20	0,50 / 0,20 / 0,10	0,40 / 0,20 / 0,20	0,75 / 0,45 / 0,45
Telco	SMS 50	0,00(60/30)	0,00	0,00	8,95		50	0,18 / 0,20	0,60 / 0,35 / 0,10	0,90 / 0,50 / 0,50	0,65 / 0,35 / 0,35
Telco	Media	7,95(60/10) 11,00 (10/10)	0,00	3,00	0,00			0,20 / 0,20	0,49 / 0,19 / 0,09	0,29 / 0,19 / 0,19	0,69 / 0,39 / 0,39



www.mobil-profil.de zeigt am 03. November 2005 alleine für T-Mobile etwa 2 Dutzend Tarifangebote

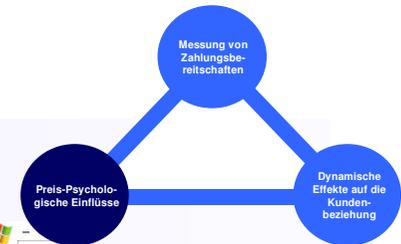
Mit einem Flat-Price-Angebot (BASE) und starker Kommunikationskampagne steuert E-Plus in eine Mehr-Marken-Strategie

Internetauftritt von BASE

Ausgangssituation

- **Preisintransparenz**
Folge: Fehlende Preisübersicht für die Verbraucher – Gefühl der Unfairneß
- **Hohe Investitionen in das Markenbild**
Marke als Entscheidungsfaktor von hoher Bedeutung
- **Verschiebung der Marktanteile:**
Telekom und Vodafone mit starker Marktstellung – E-Plus verliert an Market Share

The screenshot shows the BASE website homepage. The main headline reads: "Eine Flatrate fürs Handy? Her damit!". Below this, a list of benefits is provided: "Endlich gibt es die erste Handy-Flatrate. Steigen Sie jetzt ein und profitieren Sie von den vielen Vorteilen*:" followed by a bulleted list: "25 € Monatspaketpreis", "Gratis-Gespräche: BASE ins Festnetz, BASE zu BASE und zu E-Plus/simyo", "Nur 0,25 €/Min. in andere Mobilfunknetze", "Gratis-SMS: BASE zu BASE und E-Plus/simyo", "Nur 0,19 € pro SMS in andere Mobilfunknetze", and "Und das bei nur 12 Monaten Vertragsbindung!". A yellow callout box on the right says "Aktions-Angebot" and "Jetzt bis 31.10. wechseln und als BASE Kunde nie mehr für Gespräche und SMS zu E-Plus/simyo zahlen!*". At the bottom, there are two award logos: "Empfehlung der Redaktion für Vieltelefonierer" from XONIO.COM and "billigstes Angebot für Vieltelefonierer" from teltarif.de, both dated August 2005.

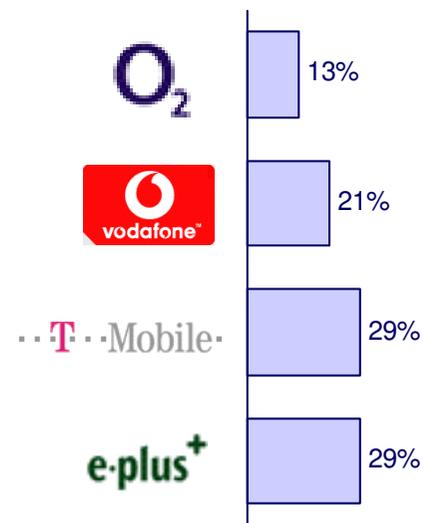


Das Upside: Zwei Zielgruppen für die Neukundengewinnung: Mobilfunk-Kunden und Kunden aus dem Festnetzbereich

Relevantes Wettbewerbsumfeld von BASE

Kundengewinnung aus dem direkten Wettbewerb

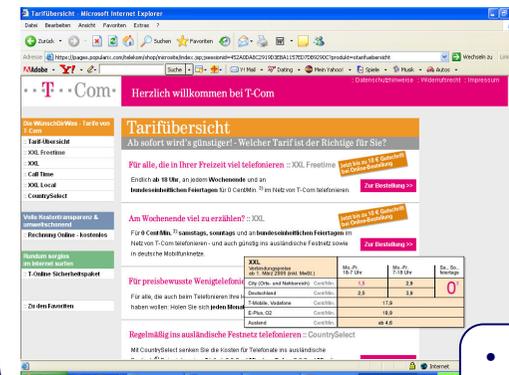
Wechselbereitschaft in %¹⁾



Positive Einnahmeffekte



Kundengewinnung aus dem klassischen Festnetzbereich



- Anzeichen für einen **möglichen Preiskrieg**
- 42 % der Telekom-Kunden erwägen einen **Anbieterwechsel** (dpm 6/05)

E-Plus: Höchste Wechselbereitschaft unter den Markenanbietern (29 % vs. 13 % bei O₂)¹⁾

1) Ergebnis der Mobilfunk-Studie von dpm (1/05)

Das Downside: Verzicht auf die Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften bei bestehenden Kunden

Einnahmewirkung beim Übergang eines E-Plus-Professional Tarifs auf BASE [EUR pro Monat]

	Prof. XL Tarif E-Plus (1)	BASE (2)	Delta (2) – (1)
Grundgebühr	25,56	25,00	-0,56
Gespräche E-Plus	9,38	0,00	-9,38
Gespräche Festnetz	30,00	0,00	-30,00
Gespräche andere Mobilanbieter ¹⁾	60,00 ²⁾	75,00 ³⁾	15,00
Summe	124,94	100,00	-24,94

- Keine Berücksichtigung der Kosten für das **Mobiltelefon**
- Konstantes **Call-Volumen** bzw. Aufteilung

1) Pro Monat: 300 min

2) 0,20 EUR/min

3) 0,25 EUR/min

Zwischenergebnis: Flatprice-Angebote verbessern die Preistransparenz und die Preissicherheit im Mobilfunkmarkt

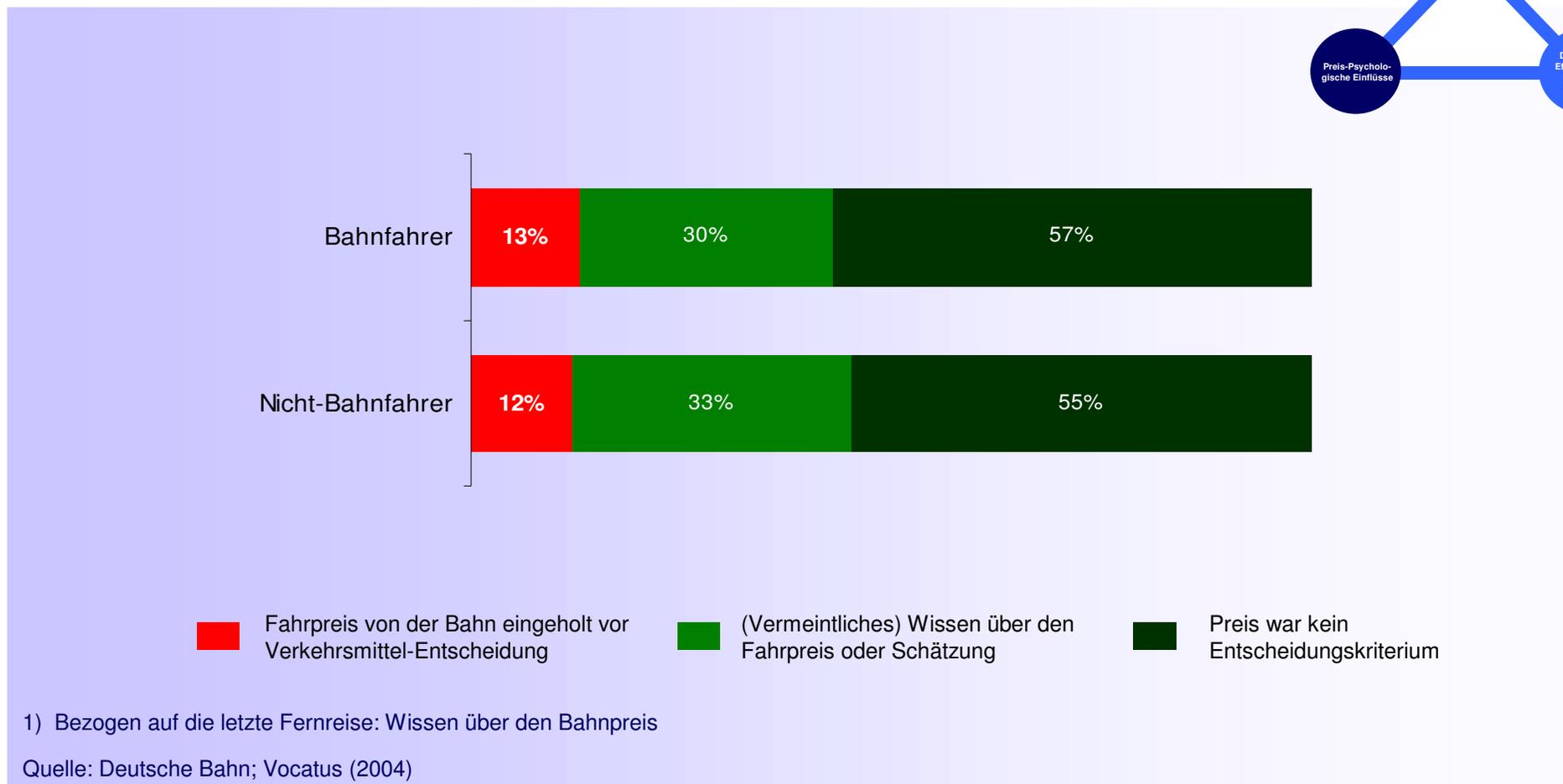
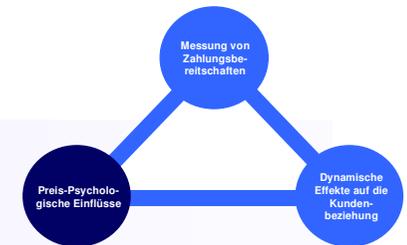
- **Wenn der Preiswettbewerb einsetzt ist es möglicherweise zu spät, sich um Kundenbindung zu kümmern**
- **Durch Pauschal-Preissysteme ist es möglich, neue Kunden anzusprechen – gleichzeitig besteht wenig Schutz vor Nachahmungsreaktionen durch die Konkurrenz (siehe Internetanbieter)**
- **Pauschal-Preissysteme bedeuten einen bewussten Verzicht auf die Ausschöpfung von Zahlungsbereitschaften zugunsten einer verbesserten Kundenbindung und der Erhöhung des Customer-Lifetime-Value**

Agenda

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM
 - Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen
 - Branchenbeispiel 2: Mobil-Telephonie
 - **Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)**
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

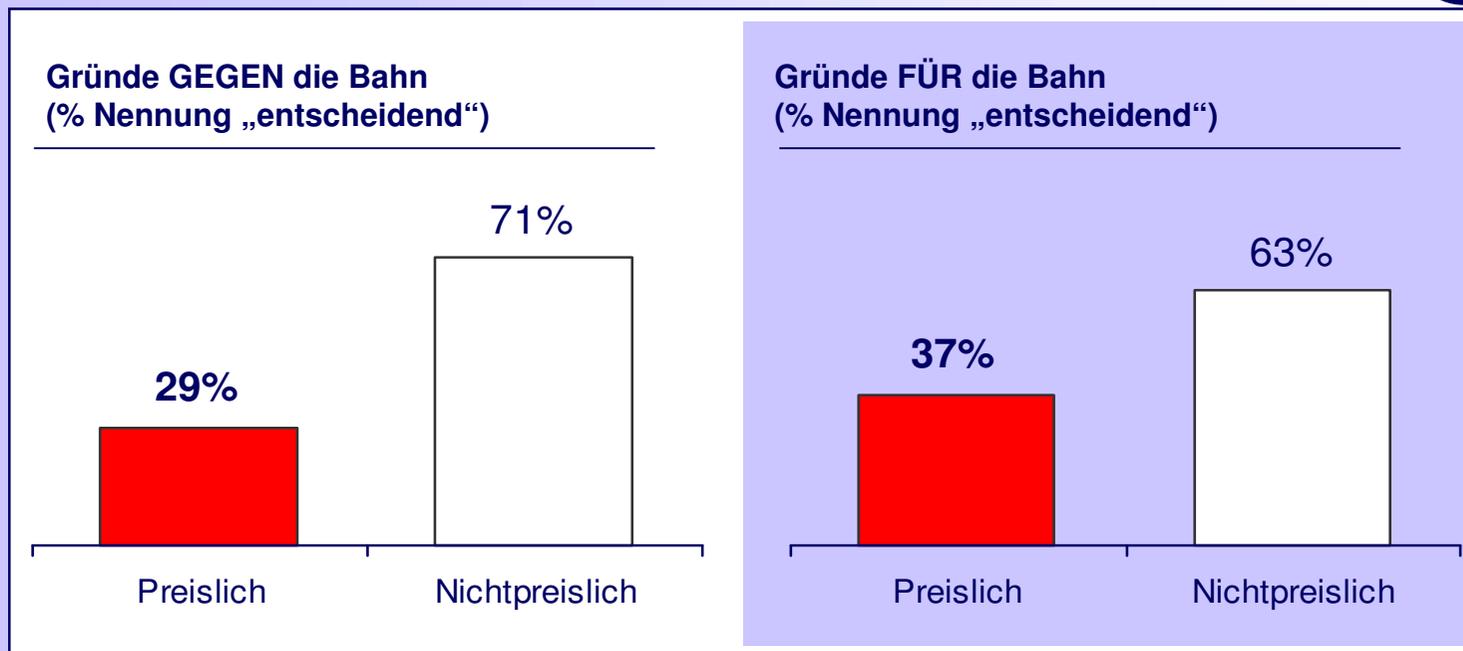
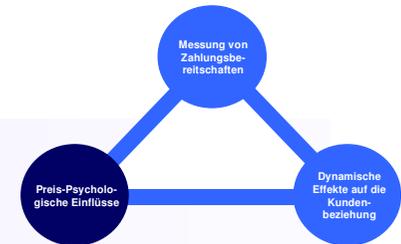
Die Verkehrsmittelwahl ist stark habitualisiert – nur wenige Entscheider verfügen tatsächlich über genaue Preisinformationen

Preis in der Verkehrsmittelwahlentscheidung¹⁾



Oft überschätzt: Nur bei etwa einem Drittel der Entscheidungen für oder gegen die Bahn ist der Preis dominierend

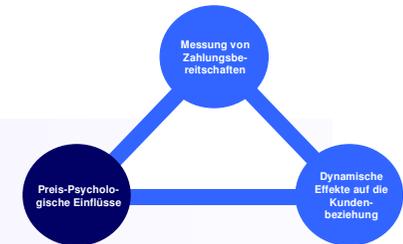
Gründe für oder gegen die Wahl der Bahn als Verkehrsmittel



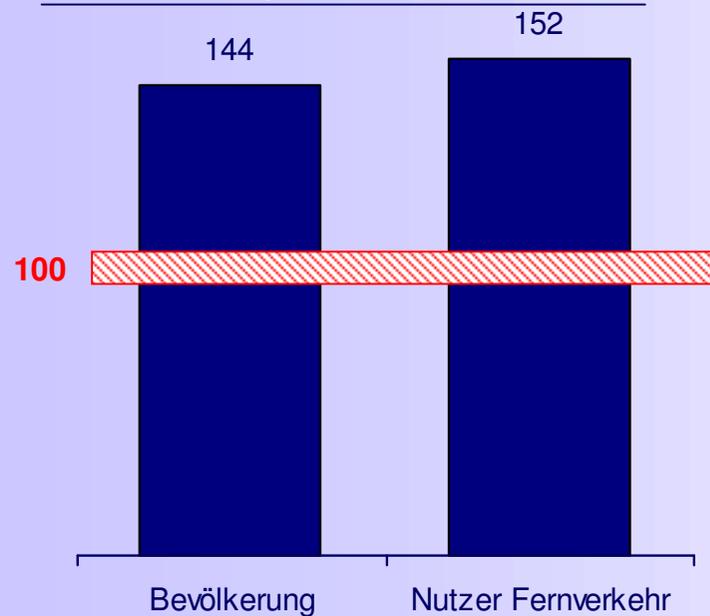
Quelle: Deutsche Bahn, Vocatus (2004)

Die DB-Fernverkehrspreise sind 40-50 % überschätzt, und zwar nicht nur die unrabattierten Normalpreise sondern auch die Sparpreise

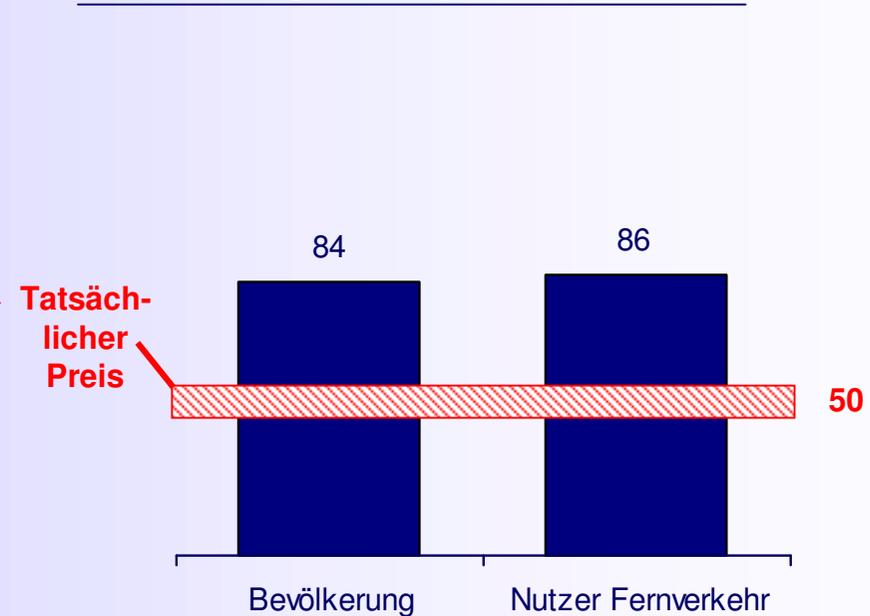
Einschätzung der Preise im Fernverkehr der Deutschen Bahn¹⁾



Preisschätzung Normalpreis der Bahn
[Index: Normalpreis=100]



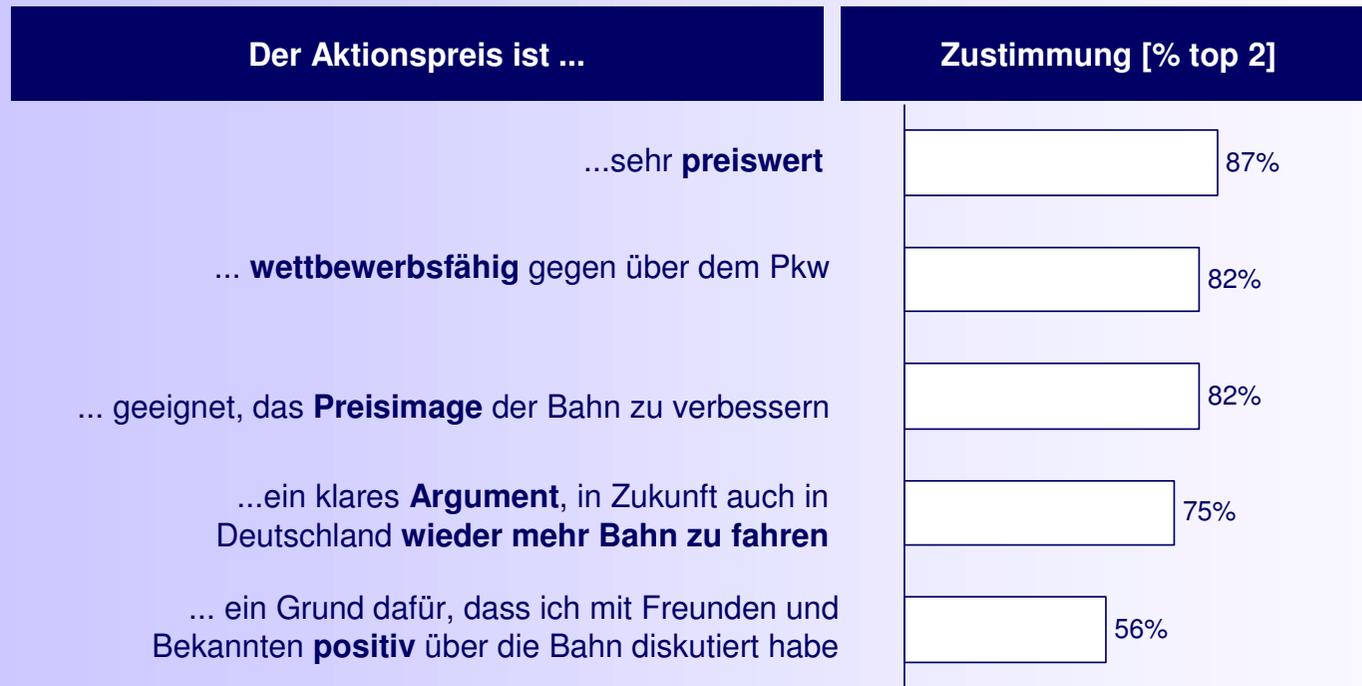
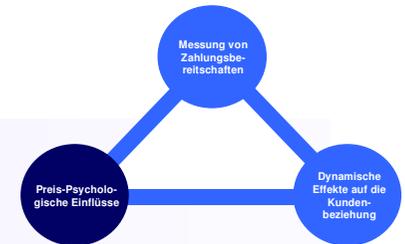
Preisschätzung günstigster Preis der Bahn²⁾
[Index: Normalpreis=100]



1) Bezogen auf eine Fahrt von 300 km; 2. Klasse ICE. – 2) Sparpreis 50
Quelle: Deutsche Bahn (2004)

Studien zur Preiswahrnehmung der Aktionspreise zeigen eine sehr positive Bewertung durch deren Nutzer

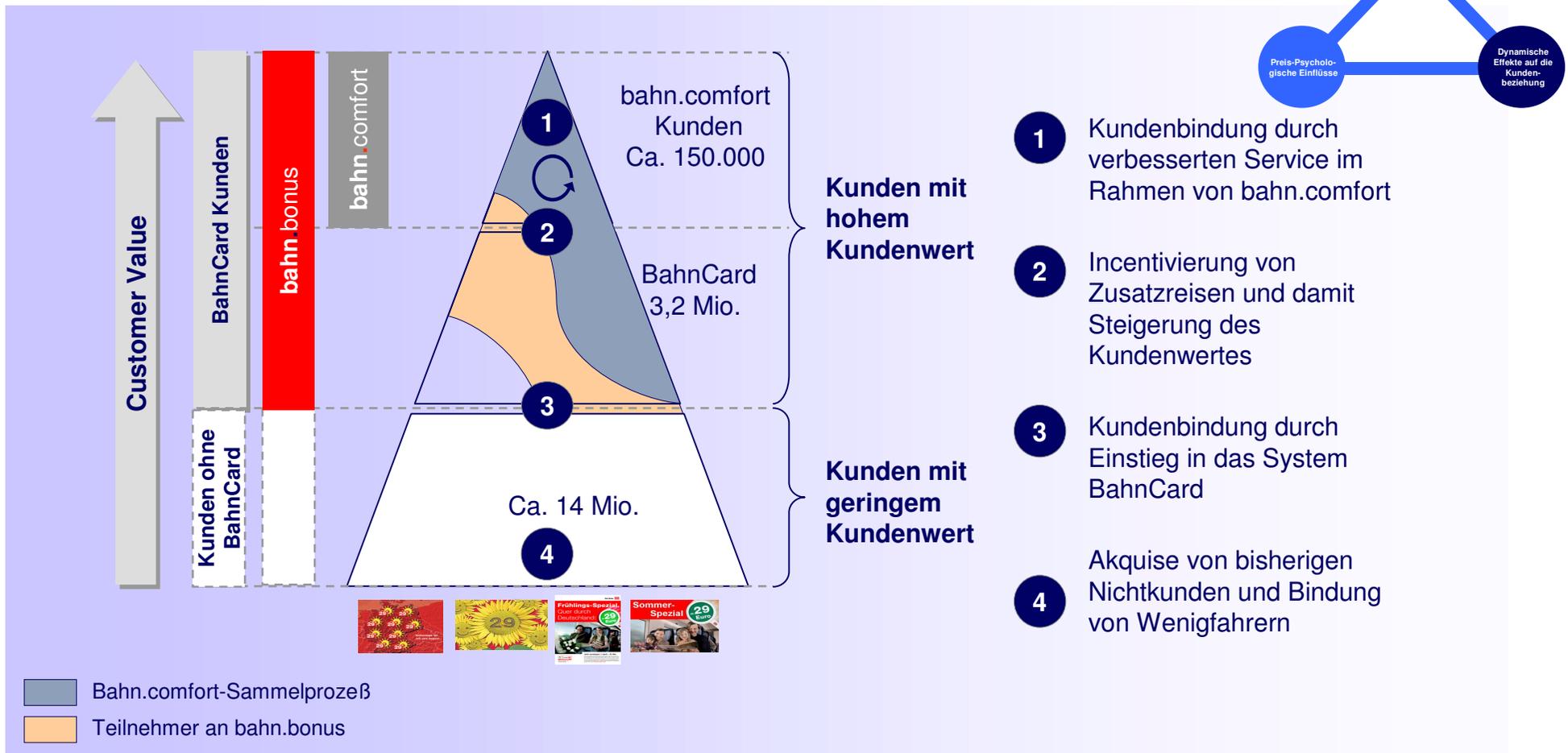
Kundenbewertung am Beispiel November-Sommer 2004 (Auszug)



Quelle: Deutsche Bahn; exeo Strategic Consulting AG (2004)

Zwischenergebnis: Aktionspreise sind ein Baustein des wertbasierten Marketings der Deutschen Bahn

Kundenwertpyramide am Beispiel DB Fernverkehr

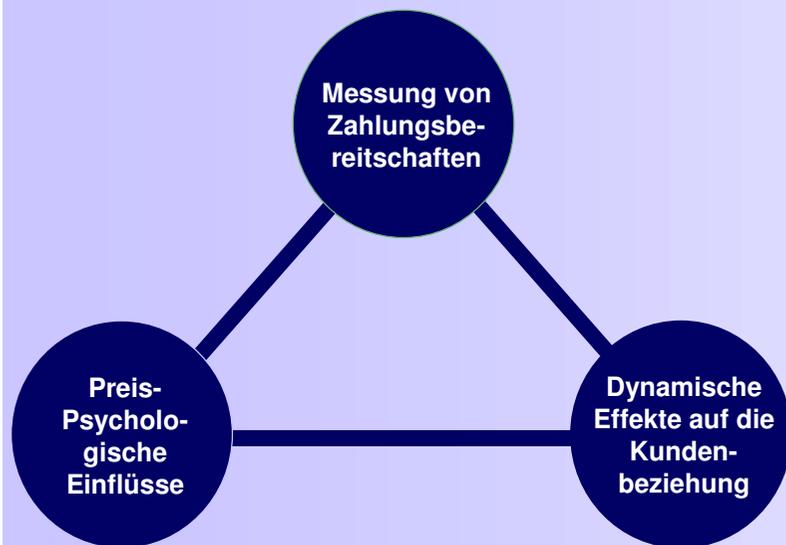


Agenda

-
- Die tatsächlichen Herausforderungen für das Pricing und CRM
 - Branchenbeispiel 1: Anwaltliche Beratungsleistungen
 - Branchenbeispiel 2: Mobil-Telephonie
 - Branchenbeispiel 3: Verkehrsdienstleistung (Deutsche Bahn)
 - Zusammenfassung und Ausblick
-

Fazit 1 - Profitorientierung: Zentraler Baustein der Ertragsoptimierung ist ein professionelles Pricing

Pricing im 3-dimensionalen Raum



- Der Stellhebel Preis ist der **wichtigste Parameter** für die Optimierung der Ertragslage bei Dienstleistungsunternehmen
- Neben der möglichst exakten Bestimmung der **Zahlungsbereitschaften** ist es erforderlich, preispsychologische Faktoren mit in das Kalkül einzubeziehen
- Eine **aggressives Ausschöpfen** der maximalen Zahlungsbereitschaften zielt auf eine kurzfristige Profitmaximierung und gefährdet möglicherweise die **gefährdet Kundenbindung** (Verlust an Konsumentenrente)

Fazit 2 - Kundenorientierung ist kein Selbstzweck – diese muss sich am Nutzen für den Kunden und am Wert des Kunden orientieren

Value-to-Value Segmentation

2. Sicht: Kundenwertorientierung

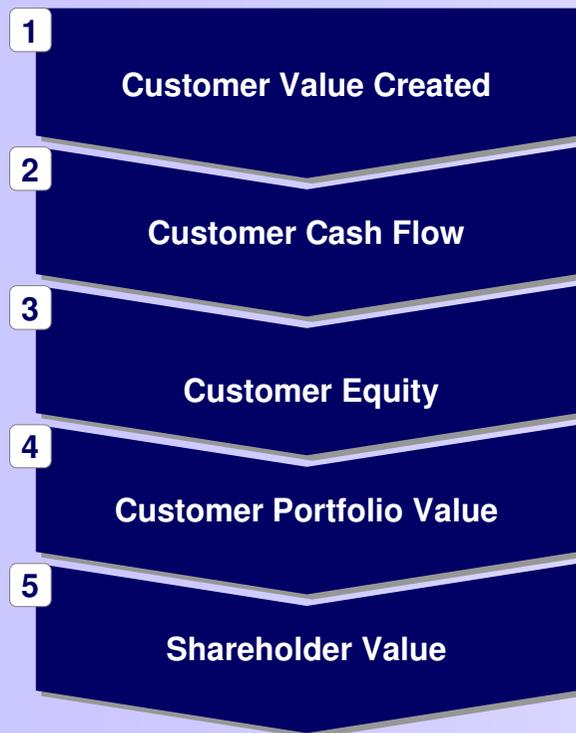
1. Sicht: Nutzenorientierung

	gering	mittel	hoch
N1			
N2			
N3			

- Identifikation von **Nutzentreibern** ist die elementare Basis für eine Kundensegmentierung – auch wenn der Preis heute eine wichtige Rolle spielt, sind nicht alle Kunden wirklich preissensibel
- Der **Wert des Kunden** („Customer-Lifetime-Value“) liefert eine Steuerungsgröße dafür, wie wichtig welche Kundengruppen für die Ertragslage des Unternehmens sind
- Eine **Verknüpfung** beider Perspektiven stellt die Value-to-Value-Segmentierung (Böhrs, Krämer, Wilger 2005) dar

Fazit 3 - Langfristige Ertragsorientierung und Kundenorientierung sind zielkonform

Treiber für Shareholder Value



- **Kundennutzen** ist Voraussetzung für die Steigerung des Unternehmenswerts
- **Customer Equity** ist die Summe der Kundenwertigkeiten aller Kunden
- Diese kann als **Steuerungsgröße** für Marketingmaßnahmen herangezogen werden (Verknüpfung der Marketing- und Finanz- bzw. Investitionsrechnung: „Trägt eine Marketingaktion zur Steigerung der Customer Equity bei?“)

Literatur zum Vortrag

- Bauer, F.:** Psychologie der Preisstruktur: Entwicklung der „Entscheidungspsychologischen Preisstrukturgestaltung“ zur Erklärung und Vorhersage nicht-normativer Einflüsse der Preisstruktur auf die Kaufentscheidung. München 2000.
- Hughes, A.M.:** The Customer Loyalty Solution. New York 2003.
- Homburg, C., Koschate, N.:** Wie reagieren Kunden auf Preiserhöhungen? Eine Untersuchung zur Rolle von wahrgenommener Fairness des Preisanstiegs und Kundenzufriedenheit. Marketing ZFP, Jg. 26, Heft 4/2004, S. 316 - 327.
- Krämer, A., Mauer, R., Kilian, M.:** Vergütungsvereinbarung und –management. München 2005.
- Krämer, A., Wilger, G.:** Wege zur optimalen Preisgestaltung für Anwälte, AnwBl 7/05, 447 – 451.
- Krämer, A., Wilger, G., Böhrs, S.:** Value-to-Value-Segmentation. planung&analyse, Heft 4/2005; S. 55- 59.
- Krämer, A., Wilger, G., Dethlefsen, H. A.:** Es muss nicht immer Conjoint sein! – Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn. planung & analyse, Heft 6/2001, S. 74-79.
- Marchl, B., Luhm, A., Krämer, A.:** Preiscontrolling von Aktionsangeboten; bisher unveröffentlicht.
- Rust, R.T., Zeithaml, V.A., Lemon, K.N.:** Customer Centered Brand Management. Harvard Business Review. September 2004, S. 110 – 118.
- Wilger, G., Krämer, A.:** Richtiges Verhalten im Preiskrieg. planung&analyse, Heft 5/2005, S. 34 – 38.

Weitere Literatur unter www.exeo-consulting.com

Back up – Werbung Lidl-Ticket



Markenqualität immer billig!

Unser Angebot

Service

Jobs

Immobilien

Die-Bahn und LIDL machen Bahnfahrten jetzt noch billiger - deutschlandweit!

Weitere Informationen





Verkauf vom 19.5 bis 28.5.

- ▶ Zwei Tickets für ganz Deutschland (Hin- und Rückfahrt oder 2 Einzelstrecken) nur **49.90 EUR!**
- ▶ Einfach Start- und Zielbahnhof eintragen - und los geht's!
- ▶ Jedes Ticket ist gültig für eine einfache Fahrt in der 2. Klasse in allen Zügen der Deutschen Bahn, ICE-Züge ohne Aufpreis!
- ▶ Kinder unter 6 Jahren fahren kostenlos!

-.89 statt 1.25 +++ Pedigree Snacks: 1.11 statt 1.35 +++ Frolic: 3.29

> Angebote der Woche



Camping-Sitzgruppe
Mit 4 integrierten Sitzen

59.99



Kinder-Lauflernrad
- Fördert spielerisch das Gleichgewichtsgefühl
- 4,5 kg leicht

49.99

> Alle Angebote anzeigen

> Billiger!



Pedigree Pal
- Mit Kaninchen, 5 Sorten Fleisch oder 5 Sorten Geflügel Classic
- Preis je 820 g Dose

-28%
-.89

(1 kg = 1.09) statt 1.25



Frolic
- Komplette Mahlzeit mit Rind, Getreide und Karotten
- Preis je 2,5 kg Packung

-17%
3.29

(1 kg = 1.32) statt 3.99

> Alle Angebote anzeigen

Angebote der Woche

- ...> Aktuelle Angebote
- ...> ab Donnerstag, 19.05.
- ...> ab Montag, 23.05.



Newsletter

Unsere Angebote per E-Mail



Jobs bei Lidl



Lidl in Ihrer Nähe

Bitte geben Sie einen Ort ein:



Mo - Sa
8 - 20 Uhr