ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Römer, Axel; Renner, Susanna

**Article**

# Pricing bei Audi: DInstrumentenkasten, Profit-Pools und Pricing-Philosophie

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**
Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Römer, Axel; Renner, Susanna (2022) : Pricing bei Audi: DInstrumentenkasten, Profit-Pools und Pricing-Philosophie, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 1, pp. 6-9

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/279642

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Marketingzeitschrift für Theorie & Praxis

# Marketing Review St. Gallen

1 | 2022 **SCHWERPUNKT** Pricing in der Automobilbranche • Methodenvergleich zur Ermittlung der Zahlungsbereitschaft • Akzeptanz von Preiserhöhungen bei Industriegütern • A Framework for Price Changes in Luxury • Fallstudie zur Integration impliziter Preisforschung im Controlling • Agile Organisationsstrukturen im B-to-B-Preismanagement **KOMMENTAR** Zukunft des Pricings **SPEKTRUM** Teamvergütung als modernes Vergütungssystem • Naming Product Features

www.marketing-review.ch

Universität St.Gallen

*"From insight to impact"*

# Pricing bei Audi

## Instrumentenkasten, Profit-Pools und Pricing-Philosophie

Der Claim „Vorsprung durch Technik" beschreibt seit 50 Jahren die DNA von Audi, einen der erfolgreichsten Automobilhersteller im Premiumsegment. Um diesen Claim auch in Zukunft mit Leben zu füllen und die Transformation in ein neues Mobilitätszeitalter massgeblich mitzugestalten, treibt der Konzern derzeit die Strategie „Vorsprung 2030" voran. Axel Römer, Leiter Preisbildung & Marketing Controlling der Audi AG, erzählt im Interview, wie sich im Zuge dieser Transformation Profit-Pools verschieben, wie das Spannungsfeld der Preispositionierung bei Audi gelöst wird und warum sein Job jeden Tag aufs Neue hochspannend ist.

**Das Interview führt Susanna Renner, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen**

**Sie sind der Verantwortliche für die Preisbildung und das Marketing- und Vertriebscontrolling bei der Audi AG – können Sie kurz beschreiben, welche Aufgabenfelder dies umfasst?**

Wir befassen uns in unserem Bereich sehr stark mit der Preispositionierung von Fahrzeugen sowohl zur Markteinführung als auch über den Lifecycle. Neben der unverbindlichen Preisempfehlung zählen dazu auch die Werksabgabepreise, die sich daraus ergeben und die Erlösseite der Fahrzeuge abbilden. Dabei geht es letztendlich darum, einen sinnvollen Audi-internen Kompromiss aus imagegerechter Preispositionierung im Relevant Set und der Erreichung von Rendite- und Marktzielen (Volumen & Marktanteile) zu finden. Finanzielle Ziele und Volumenziele gehören auf eine Ebene in der Steuerung und sind die zwei Seiten der berühmten Medaille. Ferner unterstützen wir den autorisierten Handel durch Verkaufsförderungen, wettbewerbsgerechte Transaktionspreise zu erzielen. Die Transaktionspreise (Kundenpreise) werden natürlich schlussendlich vom Handel festgelegt.

Das Vertriebscontrolling an der Schnittstelle zwischen Unternehmensplanung und Vertrieb / Markt betreut alle vertriebsrelevanten Ausgabepositionen, übernimmt die Abbildung vertriebsrelevanter Themen in die Unternehmensplanung sowie die entsprechenden regelmässigen Forecasts. Kurzum könnte man sagen, die Organisationseinheit Preisbildung, Marketing- & Vertriebscontrolling befasst

Fotos: Unternehmen



Im Folgenden wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschliesslich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

sich mit allen Themen, die mit Erlösen, Profitabilität und Kosten im Vertrieb zusammenhängen.

**Wenn Sie an Ihren Arbeitsalltag denken, welche strategischen und operativen Themen begleiten Sie im Moment?**

Strategisch beschäftigt uns derzeit die Transformation sehr stark, in der sich die gesamte Automobilindustrie befindet. Elektromobilität und Vernetzung der Fahrzeuge, datenbasierte Dienste und neue Geschäftsmodelle sowie die Weiterentwicklung des Vertriebssystems sind sicherlich einige Stichpunkte, die erahnen lassen, welche Transformationsleistung zu erbringen ist. Bei all diesen Themen geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität sicherzustellen. Aktuell liegen die grossen Profit-Pools sicher noch im Fahrzeugvertrieb und im Service. Zukünftig werden datenbasierte Geschäftsmodelle einen grösseren Anteil einnehmen. Dabei wird entscheidend sein, dass für den Kunden ein echter Mehrwert geschaffen wird, der dann auch zu einer entsprechenden Preisbereitschaft beim Kunden führt. Es geht im Kern darum, neue Wege zu beschreiten, aber gleichzeitig aktuelle Profit-Pools zu bewahren und uns im Wettbewerb zu behaupten. Operativ steht aktuell sicherlich die Gestaltung der Auswirkungen von Covid-19 sowie der aktuellen Versorgungsengpässe im Fokus.

**Von den besagten Versorgungsengpässen habe ich in den letzten Monaten immer wieder in der Presse gelesen – wie genau bekommen Sie diese im Pricing zu spüren?**

Das ist sicherlich derzeit die grösste Herausforderung für die gesamte Organisation. Die Verknappung des Angebots durch Lieferengpässe erfordert eine Anpassung in der Marktsteuerung. Fahrzeuge, die knapp in der Belieferung sind, bieten selbstverständlich auch Chancen zur Verbesserung der Ergebnisqualität je Fahrzeug. Gleichzeitig sind Marktstrukturen und langfristige Kundenbindung zu beachten, wenn man dadurch nachhaltig keinen Schaden nehmen will. Eine chancenorientierte Konditionensteuerung muss den Kunden und Wettbewerb immer fest im Blick behalten. Wir arbeiten hier mit dem gesamten Instrumentenkasten der Konditionensteuerung: Leasingangebote, Finanzierungskonditionen und Prämien. Über die Konditionen vor dem Kunden entscheidet der Handel, wir schaffen für den Handel die Spielräume, ein hinreichendes Transaktionspreisniveau zu realisieren. Auch Erhöhungen der unverbindlichen Preisempfehlung gehören dazu. Kunden sind generell in der aktuellen Engpasssituation bereit, mehr für ihre Fahrzeuge zu zahlen.

> Es geht im Kern darum, neue Wege zu beschreiten, aber gleichzeitig aktuelle Profit-Pools zu bewahren.

**Wie werden sich die Profit-Pools aus Ihrer Sicht in Zukunft verändern und welche Zielkonflikte entstehen dadurch?**

Ein Beispiel dafür ist die Vernetzung der Fahrzeuge und „Updates over the air" als wesentlicher Aspekt. Hierbei bekommen Fahrzeuge neue Softwarestände oder auch Zusatzfunktionen („Function on demand") aufgespielt. Vorteile ergeben sich für den Kunden in Form neuer Features aber auch für den Hersteller durch die kostengünstige Abstellung von Fehlern. Wenn die Funktionen erst über den Lifecycle gekauft werden, führt dies jedoch auch zu weniger Ausstattungsgeschäft zum Zeitpunkt des Fahrzeugverkaufs. Oder wenn ich neue Vertriebsformate anbiete, wie ein Auto-Abonnement, dann haben wir dort natürlich zum normalen Leasinggeschäft möglicherweise eine Substitution. Wenn man unterstellt, dass wir vielfach in gesättigten Märkten agieren, dann geht es am Ende auch um Verdrängung oder oder Verschiebungen von Vertriebskanälen Das muss preislich und konditionsmässig ausgewogen und gesamthaft gesteuert sein. Wie man am Markt sehen kann, sind die Auto-Abonnements durchaus teuer. Das ist genau so, als wenn Sie bei Spotify ein Abonnement für einen Monat oder für ein Jahr wählen, dann ist die längerfristige Option in der Regel günstiger. Solche Konflikte haben wir natürlich im Fokus. Wir beobachten den Markt und testen auch selbst unterschiedliche Mobilitätsangebote. Am Ende muss immer eine Wirtschaftlichkeit stehen. Für OEM-fremde Anbieter wird diese sehr stark von den Einkaufskonditionen abhängen. Alle Preisentscheidungen werden an der Schnittstelle zwischen Vertrieb und Finanz abgestimmt.

### Was können andere Unternehmen vom Pricing bei Audi lernen, sei es in Hinblick auf Praktiken im Preismanagement, Professionalisierungspotenziale oder andere Themen?

Ich denke, dass der Instrumentenkasten in der Preisbildung bei Audi sehr gut entwickelt ist. In den vergangenen Jahren hat sich hier eine Entwicklung weg von einzelnen Excel-Lösungen hin zu einer Business-Case-Logik und weg von individuellen Insellösungen hin zu einer integrierten Systemwelt entwickelt. Inwieweit andere Industrien davon lernen können hängt sicherlich vom Umfeld, der Wettbewerbsdynamik und der Datenverfügbarkeit ab. Pricing ist nachhaltige Positionierung. Es geht nicht darum, kurzfristige Nachfrageschwankungen über eine Veränderung der Listenpreisposition auszugleichen. Vielmehr untermauert strategisches Pricing den Anspruch, sich in einem „Relevant Set" am Markt zu bewegen. Aber – und das ist Voraussetzung – der Ansatz muss konsistent sein. Image und Produkt müssen diesen Anspruch ebenfalls untermauern. Ich glaube, das haben wir bei Audi ganz gut hinbekommen.

### Und was, würden Sie sagen, sind Ihre persönlichen Learnings aus Ihrer Zeit im Audi-Pricing?

Pricing und Vertriebscontrolling folgen nicht einem starren festgelegten Muster, Entscheidungen sind nicht verformelbar. Wir leben in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld und es gilt ständig auf ein Neues, die richtigen Antworten zu finden. Der Job ist hochspannend, abwechslungsreich und herausfordernd. Das muss man mögen. Wenn wir morgens die News aus aller Welt erhalten, können wir erahnen, was uns teilweise im Tagesablauf wiederbegegnen wird.

### Und zum Abschluss: Auf welchen Beitrag der Pricing-Abteilung sind Sie besonders stolz und warum?

Wir haben es geschafft, die Pricing-Philosophie mit unseren Partnern in Marketing und Vertrieb zu implementieren und dann auch mit Leben zu füllen. Unter Pricing-Philosophie verstehen wir das im Unternehmen breit getragene Verständnis einer Fahrzeugpositionierung. Ein Konsens bildet sich über viele Jahre heraus und muss von allen mitgetragen werden. Es geht um die Beachtung von Produkteigenschaften, Image und auch Restwerten, die im Premium-Segment eine bedeutende Rolle spielen. Wichtig ist hier eine konsistente Entwicklung – disruptive Preismassnahmen würden hier das Vertrauen in die Marke und die Restwerte erschüttern und nachhaltig zu nicht wettbewerbsfähigen Vertriebskosten führen. Im Spannungsfeld der Preisbildung gilt es, den besten Kompromiss zwischen Ergebnis (Finanz), Volumen (Vertrieb) und Markenpositionierung (Marketing) zu finden. Dazu wollen wir beitragen. Und wir liefern eine gute Basis, um eine datenbasierte Marktsteuerung zu unterstützen. Wir sehen uns hier als Dienstleister für die Vertriebspartner. Am Ende geht es um eine konsistente und nachhaltige Positionierung, die uns langfristig erfolgreich macht.

> Wir leben in einem hochdynamischen Wettbewerbsumfeld und es gilt ständig auf ein Neues, die richtigen Antworten zu finden.