

Elektronik

Embedded-Systeme

embedded world Conference 2024

DIE KLASSENSPRECHER Seite 50



Elektronik automotive
Professionelle Automobilelektronik für die Mobilität von morgen

4	9	15
Mit welcher ADAS-Architektur lässt sich die Sicherheit erhöhen?	Welche Aufgaben hat die ADAS-Software?	Probleme für die sichere Integration in moderne ADAS-Architekturen

ALS HEFT IM HEFT!



Wettbewerbsdruck bei Hardware erfordert neue Preismodelle Seite 8

Fünf goldene Regeln für ein langes Leben der Stromversorgung Seite 14

Know-how für die Auswahl von Phototransistor-Optokopplern Seite 56

Wettbewerbsdruck durch Hardware-Kommoditisierung

Preismodelle neu denken

In der Elektronikindustrie haben viele Unternehmen der DACH-Region ihren Fokus auf Leistungsführerschaft gelegt, um sich abzugrenzen von internationalen Volumenherstellern mit Kostenführerschaft. Das ermöglichte es ihnen bislang oft, trotz höherer Preise auf dem Markt zu bestehen. Doch der Wettbewerbsdruck steigt. Von Michael Fechner

Seit geraumer Zeit nimmt der Wettbewerbsdruck im Elektronikumfeld zu, weil globale Konkurrenten drastisch in Bezug auf Qualität und Leistung aufholen. Insofern ist eine signifikante Steigerung des Mehrwertes erforderlich, um das Preispremium beim Kunden überzeugend zu argumentieren (Bild 1). Eine mangelnde Differenzierung erhöht dramatisch das Risiko in einen (kaum zu gewinnenden) Kostenwettbewerb gegenüber den Volumenherstellern einzusteigen.

Digitale Produkt und Services als Antwort

Traditionelle Hardwareprodukte sind leistungsseitig immer stärker vergleichbar und unterliegen daher einer zunehmenden »Kommoditisierung«. Abgesehen von ausgewählten Hochleistungsprodukten müssen Hersteller daher alternative Wege zur Differenzierung erarbeiten, um sich von zunehmend ähnlichen Hardwareprodukten abzuheben. Erfolgversprechende Strategien hierfür umfassen heutzutage digitale Produkte

und Services, die bei vielen führenden Herstellern in der Entwicklung oder der (initialen) Vermarktung liegen. Digitale Produkte sind hierbei teilweise eine Kombination aus Hardware und Software oder auch für sich alleinstehende digitale Lösungen bzw. Produkte. Die Kernherausforderung für die Hardwarehersteller ist, dass ein reiner Innovationscharakter allein keineswegs eine höhere Zahlungsbereitschaft auslöst. Aus Kundensicht müssen konkrete quantifizierbare Mehrwerte vorliegen, um höhere Preise zu rechtfertigen. Nur so können nachhaltige und profitable Geschäftsmodelle geschaffen werden. Beispielsweise bieten eine kabellose Verbindung und Kalibrierung eines Gerätes, im Gegensatz zur klassischen Verkabelung, einen deutlichen Mehrwert. Für Kunden wird es jedoch erst interessant, wenn vom Vertrieb klar und kompetent kommuniziert wird, welche Einsparungen bzw. Mehrwerte für den Kunden durch die Nutzung des Produktes entstehen. Im genannten Beispiel sind diese Einsparungen durch reduzierten Verkabelungs- und somit Konfigurationsaufwand oder

den Wegfall von zuvor notwendigen Serviceleistungen vor Ort zu erzielen.

Herausforderung: Pricing von innovativen Produkten

Viele klassische Hardwarehersteller sehen sich großen Herausforderungen beim Übergang zu digitalen Produkten gegenüber. Dies liegt nicht nur an der historischen Fokussierung der F&E-Abteilungen auf Hardwareoptimierung, sondern auch an einem oft unzureichenden Verständnis der tatsächlichen Kundenbedürfnisse und Use-Cases. Pragmatische Analysen, z. B. durch Interviews helfen, neue Wege zu finden, wie Hersteller mit ihren Lösungen effektiv spezifische Herausforderungen der Kunden lösen können. Gleichzeitig stellt das Pricing digitaler Produkte eine signifikante Herausforderung dar. Im Gegensatz zu Produkten wie Sensoren, Kabeln oder Transformatoren, die einen hohen variablen Kostenanteil vorweisen, ist die (traditionelle) Kosten- bzw. Margensicht bei digitalen Produkten kaum relevant. Erfolgreiche Hersteller bepreisen

ihre Kern- und Ankerprodukte u. a. über wertbasierte Wettbewerbsvergleiche, Preis-Absatz-Schätzungen und weitere pragmatische Pricing-Methoden. Essenzielle Produktfamilien werden dann um diese Ankerprodukte positioniert. Für das oft sehr breite B- und C- Sortiment eignen sich Pricing-Logiken (differenziertes Cost-Plus), welche basierend auf klaren Kriterien (z. B. Wertschöpfung) höhere oder niedrigere Aufschläge definieren.

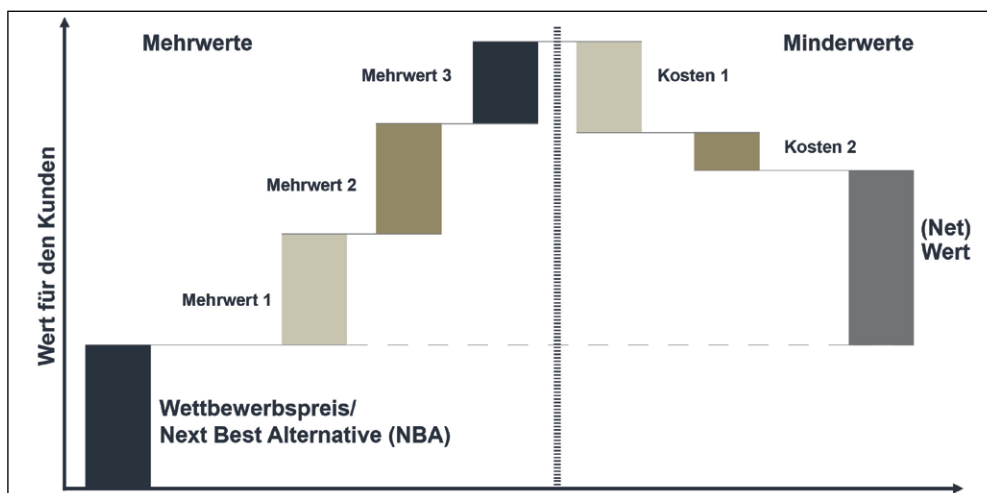


Bild 1. Mehrwerte bilden die Grundlage für ein Preispremium. (Bild: Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants)

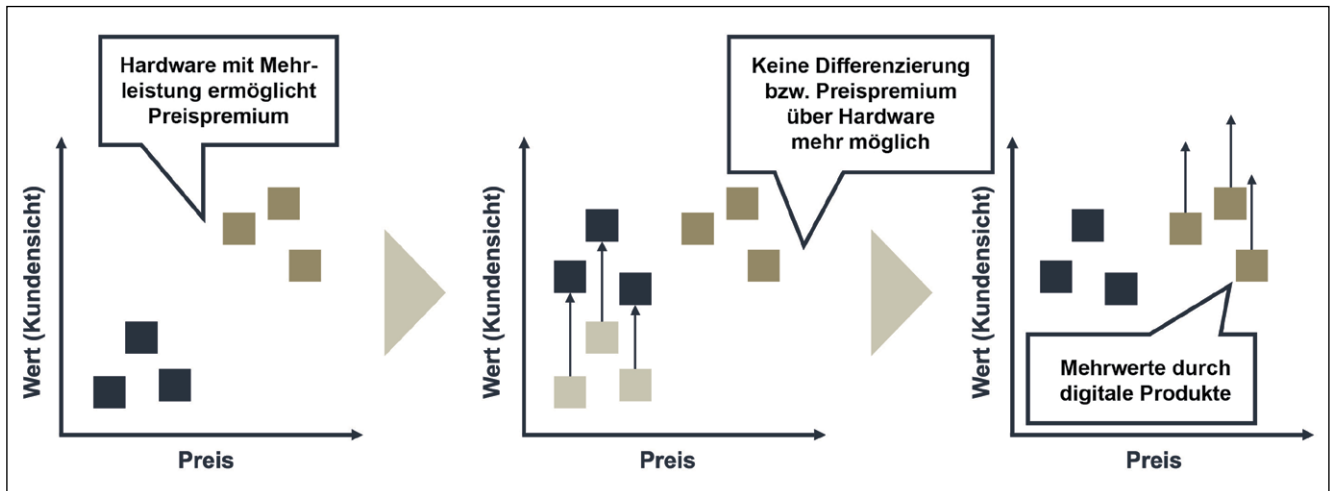


Bild 2. Der Economic-Value-Added-Ansatz ist eine Methode zur Bepreisung digitaler Produkte. (Bild: Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants)

Bei innovativen, digitalen Produkten (ohne direkten Wettbewerb) müssen weitere Methoden angewandt werden. Hier ist der Mehrwert für den Kunden vollständig ausschlaggebend – die Entwicklungskosten einer Software interessieren den Kunden – verständlicherweise – nicht.

EVA – Mehrwerte bestimmen und in Preise umwandeln

Eine oft verwendete Methode zur Bepreisung digitaler Produkte liefert der Ansatz EVA (Economic Value Added), **Bild 2**. Hierbei identifizieren Hersteller die nächstbeste Alternative (NBA) zu ihrem Produkt.

Ist die NBA für ein Produkt bestimmt, werden die Werttreiber (z. B. Verkabelungsaufwand) des Produktes aus Kundensicht definiert. Nach Erfassen aller Werttreiber sollte eine ehrliche Auseinandersetzung mit den Mehr-, aber auch den Minderwerten, wie zum Beispiel zusätzlichen Kosten des eigenen Produktes gegenüber der Alternative, stattfinden. Im genannten Beispiel wäre der Wegfall von Verkabelungsaufwand gegenüber dem Wettbewerb ein Vorteil, welchen man durch eine Einschätzung der eingesparten Zeit und Kosten quantifizieren kann. Ein besonderer Vorteil des EVA-Ansatzes ist die Möglichkeit, Mehrwerte für verschiedene Kunden oder Segmente individuell festzulegen. Je nach Use-Case kann ein Produkt ggf. unterschiedliche Mehrwerte haben. Sind Mehr- und Minderwerte abge-

schätzt, lässt sich der aggregierte Nettomehrwert des Produktes im Vergleich zur Alternative berechnen. Abschließend wird diskutiert, welcher Anteil am Mehrwert weiterberechnet werden soll, und dieser auf den Preis der NBA aufgeschlagen. So wird ein Preis definiert, welcher den Mehrwert des Produktes gegenüber der Alternative abbildet.

Weitere beliebte Pricing-Methoden für innovative Produkte sind Befragungen von Kunden oder des Vertriebs. Hier gibt es unterschiedliche Methoden, um pragmatisch Preisbandbreiten einzugrenzen.

Parallel zur Festlegung der Preisstruktur muss auch das Preismodell untersucht werden. Ein deutlicher Trend zeigt sich in Richtung einer Abkehr von kostenfreier Software, die in der Hardware integriert ist. Hier bieten sich beispielsweise Abonnementmodelle oder Lizenzen mit Wartungsverträgen an. Je dynamischer das Produkt ist und je mehr Service angeboten wird, desto eher sind Kunden bereit, Abonnements einzugehen und eine attraktive Kommerzialisierung zu ermöglichen.

Innovative Produkte wertbasiert bepreisen, um erfolgreich zu differenzieren

Klassische Hardwarehersteller generieren zunehmend digitale Produkte, Services und Lösungen, um sich von immer stärkeren Wettbewerbern zu differenzieren und der Kommoditisierung der Hardware zu entkommen.

Nicht nur technische Innovationen, sondern quantifizierbare Mehrwerte für den Kunden zu schaffen, entpuppt sich dabei als große Herausforderung. Gleichmaßen sind Vertrieb und das Produktmanagement in der Pflicht, die konkreten Use-Cases und Anforderungen viel besser zu verstehen, um Mehrwert und Preis zu vermitteln.

Die Wahl des richtigen Preismodells spielt gerade bei Innovationen eine wichtige Rolle. Hier sollten unterschiedliche Optionen bewertet und insbesondere bei dynamischen Produkten eine Subscription-Lösung geprüft werden. Im Gegensatz zur klassischen Hardware spielen variable Kosten und damit z. B. differenzierte Cost-Plus-Methoden keine Rolle bei der eigentlichen Bepreisung von digitalen Produkten. Daher müssen andere Methoden eingesetzt werden, um eine optimale Bepreisung der neuen Produkte zu gewährleisten. Die EVA-Methode vergleicht die Mehr- und Minderwerte eines Produktes mit der nächstbesten Alternative des Kunden. So wird ein Nettomehrwert aus Kundenperspektive geschätzt und bildet die (Mehr)Zahlungsbereitschaft des Kunden ab. Dieser ist eine hervorragende Basis für die weitere Bepreisung und Vertriebsargumentation. zü



Michael Fechner
ist Partner bei Prof. Roll & Pastuch – Management Consultants.