

Geschäftsmodelle in der Sicherheitstechnik

Deutlicher Anpassungsbedarf

Einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben die Spezifika der Märkte, auf denen das Unternehmen tätig ist oder tätig werden möchte. Grundsätzlich gilt: Je besser sich ein Unternehmen an den Markttrends und auf die Anforderungen seiner Kunden ausrichtet, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, sich Differenzierungsvorteile gegenüber dem Wettbewerb zu erschließen und einen Preispremium für seine Produkte und Leistungen zu generieren.



Von Dr. Peter Fey, München

Die Nachfrage nach sicherheitstechnischen Lösungen wird auch in Zukunft mit Wachstumsraten steigen, von denen andere Branchen nur träumen können. Betroffen hiervon sind nahezu alle Segmente des Marktes von der privaten Sicherheit bis hin zu Homeland Security. Während der Weltmarkt für Homeland Security und Public Safety zwischen 2014 und 2022 von 349 Mrd. US\$ auf 546 Mrd. US\$ um durchschnittlich ca. 6,2% p. a. wachsen soll (Global Homeland Security & Public Safety Markets, 1st Qtr. 2015), entwickelt sich der Markt für klassisches sicherheitstechnisches Equipment im Zeitraum 2014 bis 2018 von 97 Mrd. US\$ auf 126 Mrd. US\$ mit im Schnitt 6,8% p. a. deutlich besser (Quelle: Freedonia Group, World Security Equipment, 03/2015). Die Wachstumsperspektiven innerhalb der Sicherheitstechnik unterscheiden sich allerdings je nach Region, Produktsegment und der Positionierung der Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette ganz erheblich und erreichen in einzelnen Teilmärkten deutlich zweistellige Wachstumsraten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Top-50 der Branche ca. 27% des Marktvolumens auf sich vereinigen und von 2012 auf 2013 mit 15,6% deutlich stärker als der Branchendurchschnitt wachsen konnten. (asmg Ranking, Security 50 Industry Report, 2014)

Das Marktumfeld ist sehr positiv, die den Markt treibenden Megatrends sind ungebrochen. Trotzdem wird es für die Unternehmen in der Branche immer schwieriger werden, dem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. Dies wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass inzwischen zwei der weltweiten Top-10-Unternehmen (HIKVISION und DAHUA) aus China kommen und beide im Zeitraum von 2012 auf 2013 Wachstumsraten von knapp über 50% aufweisen konnten. In diesem Umfeld wird es für Unternehmen nicht leicht, in dem komplexen Gefüge der Sicherheitstechnik eine ideale, trag- und zukunfts-fähige Positionierung für das eigene Geschäftsmodell zu finden. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade in den letzten Jahren verstärkt Anbietern aus branchenfremden

Marktsegmenten den Markt der Sicherheitstechnik für sich entdecken. Neben den eher auf Großprojekte – wie zum Beispiel die Absicherung von Landesgrenzen – ausgerichteten Unternehmen der Rüstungsindustrie treten zunehmend die Unternehmen der ITK-Industrie auf den Plan. Weiterhin finden sich Player aus dem Umfeld von Smart Home-Lösungen oder Building Automation unter den Anbietern. Sie alle versuchen, sich ein möglichst attraktives Stück vom Kuchen der Sicherheitstechnik abzuschneiden.

Parameter der Geschäftsmodelle

Welche Einflussfaktoren entlang der Wertschöpfungskette wirken und an welchen Kriterien eine zielorientierte Ausrichtung des Geschäftsmodells sich messen muss, soll im Folgenden erläutert werden.

■ Vertrieb und Marketing müssen sich zur bedarfs-gerechten Spezifikation der Produkte und Leistungen konsequent auf die Kundensegmente ausrichten. Eine deutliche Übererfüllung der Kundenwünsche kann ebenso hinderlich für den Markterfolg sein, wie eine Untererfüllung. Ein Beispiel aus dem Bereich Videoüberwachung: Während für die Innenraumüberwachung aber auch für den klassischen Perimeterschutz von Firmen Objektiv mit geringen bzw. mittleren Brennweiten eingesetzt werden, werden im Bereich der Stadtraum-/Verkehrsüberwachung, der Grenzabsicherung oder bei militärischen Anwendungen teilweise sehr hohe Anforderungen an die Bildqualität gestellt. Um Gefahrensituationen auch noch im Abstand von zum Beispiel drei km bis über 20 km erkennen und beurteilen zu können, reicht in der Regel eine hohe Brennweite der Objektiv alleine nicht mehr aus. Ebenso wichtig sind Software-Algorithmen zur Verbesserung des Bildes (z. B. zum Deblurring, um Schlieren infolge unterschiedlicher Temperaturschichten in der Luft zu beseitigen). Bei derartigen Brennweiten ist eine elektromechanische Stabilisierung, die weit über die Mechanik einer handelsüblichen Pan/Tilt-Einheit hinausgeht unvermeidlich. Die Marktsegmente haben also äußerst unterschiedliche Anspruchsniveaus. Daher gehen immer mehr Unternehmen der Sicherheitstechnik dazu über, maßgeschneiderte Branchenlösungen zu schnüren. Dass das, was auf dem Papier so einfach klingt, nicht immer klappen muss, zeigen unter anderem Unternehmen aus den High End-Märkten (z. B. der Rüstungsindustrie), denen die Anpassung an die sehr viel einfacheren zivilen Märkte nicht immer gelingt. Hinzu kommt, dass auch die

Veränderung der Branchengrenzen in der Sicherheitstechnik



Grafik: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Vertriebsstrukturen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind: In den skizzierten High End-Märkten herrscht in der Regel Direktvertrieb vor, während in den Märkten für Komponenten von Standardvideosystemen (z. B. im Rahmen von Smart Home-Lösungen) in der Regel über Absatzmittler bzw. Händler gearbeitet wird.

■ Auch in Produktion und Logistik herrschen je nach Marktsegment völlig unterschiedliche Anforderungen: Anbieter von kundenspezifischen Systemen und Großprojekten sind es in der Regel gewöhnt, ihre Wertschöpfung bedarfsorientiert zu strukturieren und nach dem Prinzip „Build to Order“ zu arbeiten. Jedes Projekt (z. B. kompletter Perimeterschutz einer Fertigungsanlage) ist ein Unikat und wird von der Spezifikation über die Projektierung bis hin zur Installation und Inbetriebnahme von Grund auf neu aufgesetzt. Lagerhaltung findet allenfalls bei wenigen Standardkomponenten statt. In der Regel dominieren projektspezifische Bestellungen und Streckengeschäfte. Ganz anders verhält es sich bei sicherheitstechnischen Komponenten (z. B. Schließzylinder, Dome Kameras). Verbaut werden diese mitunter ebenfalls im Projekt, allerdings zählt für die Hersteller die Lieferverfügbarkeit, um im Falle von Lieferengpässen nicht durch gleichwertige Alternativen abgelöst zu werden. Die logistische Kette ist in beiden Fällen sehr unterschiedlich strukturiert. Die Kriterien, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, sind im einen Fall ein zielorientiertes Projektmanagement sowie (Zwischen-)Finanzierungsmodelle und im anderen Fall niedrige Herstellkosten und eine leistungsfähige Logistik. Unternehmen, die versuchen von einem Geschäftsmodell in das andere zu transformieren, zum Beispiel um über Projekte neue Geschäfte zu erschließen bzw. über Standardgeschäfte eine Glättung von Projektzyklen zu realisieren, haben immer wieder Schwierigkeiten, sich an die geänderten Anforderungen anzupassen.

■ Neue Technologien bedingen ebenfalls Anpassungen in der Ausrichtung des Geschäftsmodells bzw. in Entwicklung und Konstruktion. In vielen Branchen findet eine zunehmende Durchdringung der Produkte mit Elektronik und Software statt. Einige, auch sehr erfolgreiche Unternehmen haben sich den geänderten Marktanforderungen nicht rechtzeitig genug anpassen können – Nokia ist hierfür ein gutes Beispiel. Richtig ist, dass rein mechanische Produkte in der Sicherheitstechnik weiterhin eine Rolle spielen werden (z. B. Sicherheitsbeschläge,

mechanische Schließzylinder), dennoch ist die Tendenz zu mechatronischen Lösungen nicht von der Hand zu weisen. Viele Unternehmen sind in den letzten Jahren den Schritt gegangen und haben Elektronik- und Software-Know-how aufgebaut. Allerdings hat man sich hierbei nicht immer von den technologischen Megatrends leiten lassen. Die Folgen sind an der Bedienbarkeit bzw. der Installationsfreundlichkeit der Produkte teilweise mehr als

deutlich abzulesen: Das GUI (graphical user interface) bzw. die Mensch-Maschine-Schnittstelle sind häufig genug noch das Werk von Technikern, die ihr Handwerk noch vor den Zeiten von Smart Phones und Tablets gelernt haben. Aber auch die Software an sich wird immer leistungsfähiger, um den Menschen bei seinen Aufgaben zu entlasten. Stichworte wie Intelligent Video Surveillance (IVS), Intelligence, Surveillance & Reconnaissance (ISR) und Video Analytics (VA) zeugen von diesem Trend. Mit erwarteten Wachstumsraten von ca. 14% p. a. wird bis 2020 mit einem wahren Feuerwerk an neuen Analysealgorithmen gerechnet (Dr. Wieselhuber & Partner Research, 2014). Hinzu kommt, dass immer mehr Nutzenerwartungen der Kunden über Software und nicht über Hardware abgebildet werden, wie das Schlagwort „Software defines anything“ hervorhebt. Was bedeuteten diese Trends für das Geschäftsmodell der Anbieter von mechatronischen Sicherheitsprodukten? Welche Anforderungen an die Kernkompetenzen in Entwicklung und Konstruktion resultieren aus diesen Veränderungen? Welcher Anpassungsbedarf letztendlich besteht, hängt auch hier von den Marktsegmenten ab, die bedient werden sollen.

Nun leben die Wirtschaft und mit ihr die Unternehmen davon, dass neue Marktsegmente identifiziert und erschlossen werden. Um sich jedoch auch in neuen, mitunter ungewohnten Märkten erfolgreich auf die jeweils vorherrschende Marktmechanik einzustellen, muss das Geschäftsmodell nicht von Grund auf neu ausgerichtet werden. Eine gezielte Anpassung einzelner Elemente kann jedoch nicht unterbleiben. Ein deutlicher Schwenk in der Strategie und damit dem Geschäftsmodell sollte kritisch durchdacht werden: Was passt zusammen, was überfordert die Organisation? Mitunter kann eine divisionale Struktur insbesondere bei größeren Unternehmen eine Lösung sein, Geschäftsmodelle mit konträren Anforderungen organisatorisch zu verankern. Zentral ist allen Anforderungen an ein erfolgreiches Geschäftsmodell: Die Erwartungen der Märkte und die jeweiligen Konsequenzen für die einzelnen Glieder der Wertschöpfungskette müssen konsequent aufeinander abgestimmt sein.

Über unseren Autor:

Dr. Peter Fey ist Geschäftsbereichsleiter Sicherheitstechnik bei der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München.
Kontakt: fey@wieselhuber.de