



Foto: Sandra Gligorijevic – Fotolia.com

Sicherheitstechnikunternehmen können eine überlegene Business Performance erreichen, wenn sie konkrete Stellschrauben aktivieren.

# Wie Sicherheitsanbieter ihr Ergebnis sichern können

Viele Unternehmen der Sicherheitstechnik haben aktuell mit einer deutlichen Belastung ihrer Ergebnissituation zu kämpfen. Mit Business Performance Management können sie gegensteuern.

**DR. MICHAEL STAUDINGER & DR. GÜNTER LUBOS**

**P**reissteigerungen für Rohstoffe, Vorprodukte, Energie und deutlich steigende Löhne belasten aktuell die Kostenposition vieler Unternehmen. Aus makroökonomischen und geopolitischen Faktoren erwächst zudem eine große Unsicherheit hinsichtlich der zukünftigen Marktentwicklung. Und nun? Ein kräftiger Tritt auf die Kostenbremse? Das greift zu kurz – es gilt Business Performance Management ganzheitlich anzugehen.

Viele Produkte der Sicherheitstechnik erfordern die Verwendung von Rohstoffen wie Metallen, Kunststoffen oder elektro-

„Schwankungen in den Rohstoffpreisen können sich direkt auf die Produktionskosten auswirken und zu höheren Kosten für Unternehmen führen.“

nischen Bauteilen. Schwankungen in den Rohstoffpreisen können sich direkt auf die Produktionskosten auswirken und zu höheren Kosten für Unternehmen führen. Ein weiterer ergebniszehrender Faktor sind die Personal- und Lohnkosten. Die aktuellen Tarifverhandlungen lassen erkennen, dass mit einem deutlichen Anstieg der Personalkosten pro Kopf zu rechnen ist. Dies wirkt sich, sofern der Kostenanstieg nicht über Preiserhöhungen weitergegeben wird, zu Lasten des Ergebnisses aus. Um dies zu vermeiden und die Business Performance zu sichern, bedarf es Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung oder gar der Kosten-

senkung. Dabei gilt es, die Besonderheiten der Branche zu beachten:

- Permanenter Zwang zu Innovation, um im Wettbewerbsumfeld zu bestehen: Cybersecurity, verschärfte Datenschutzvorschriften und -anforderungen, die Komplexität und zunehmende Integrationsnotwendigkeit von verschiedenen Sicherheitssystemen sowie die Anpassung des Leistungsportfolios an neue Bedrohungen und Risiken.
- Kundenindividuelle Lösungen für spezifische Kundenbedürfnisse: Die hohe Regulierungsdichte hinsichtlich Datenschutz- und Sicherheitsvorschriften ist ein nicht zu unterschätzender Kostentreiber, der sich im Ergebnis niederschlägt. Dies und regelmäßige Audits erfordern Ressourcen und ziehen entsprechende Sachkosten nach sich.
- Qualität und Zuverlässigkeit, die im Ernstfall Leben und Sachwerte schützen: Damit einhergehende hohe Standards in Bezug auf Design, Entwicklung und Produktion der Produkte sind nicht „umsonst“ zu haben.

Was haben all diese Faktoren gemeinsam? Sie sind einerseits latent kostentreibend, andererseits unverzichtbar, um den Anforderungen der Branche zu genügen. „Einfache“ Lösungen gibt es angesichts steigender Kosten keine. Es bedarf vielmehr eines gezielten und systematischen Ansatzes, um die Performance nachhaltig, aber dennoch zeitnah zu sichern und zu verbessern.

Überlegene Business Performance ist das Ergebnis einer gezielten Beeinflussung der Faktoren: Umsatz, Kosten und Kapital sowie der damit verbundenen Gestaltungsfelder und Performancetreiber. Die Sicherung oder Verbesserung der Performance setzt daher konsequenterweise mit ihren Aktivitäten und Maßnahmen an diesen Stellschrauben an. Unternehmen der Sicherheitstechnik sollten für eine kurzfristig wirksame und gleichzeitig substanzielle Ergebnissteigerung drei Hebel angehen – Besonderheiten der Branche immer im Blick.

### Sales Performance – Absatz und Umsatz sichern

Eine ausgeprägte Sales Performance ist das Resultat stabiler und steigender ▶

„Vor allem Neuprodukte mit hohem Innovationsgrad bieten die Chance, beim Preis auch eine Innovationsrendite abzuschöpfen. Dies erfordert ein Pricing, das unter Umständen den gesamten Lebenszyklus eines Produktes abdeckt.“

**Dr. Michael Staudinger**, Mitglied der Geschäftsleitung, Dr Wieselhuber & Partner GmbH, München.

# ISMS in 15 Tagen!

- Zentrales & integriertes Risikomanagement inkl. automatischer Maßnahmenverfolgung
- Umfassendes Aufgabenmanagement mit optionaler, dezentraler Bearbeitung möglich
- Umfangreicher Berichtexplorer unter anderem mit Audit- und Sicherheitsvorfallmanagement
- Software unterstützt bei der Einführung gemäß DIN EN ISO/IEC 27001 & BSI IT-Grundschutz



Absatzmengen zu angemessenen – besser noch – hohen Stückerlösen. Diese münden in entsprechende Deckungsbeiträge und decken vorhandene Fixkosten. Das richtige Kunden- und vor allem Produktportfolio ist dafür unabdingbare Voraussetzung. Angesichts der inflationären Kostensteigerung kommt es aktuell vor allem auf ein adäquates Pricing-Konzept an. Auf dessen Basis gelingt es einerseits, steigende Kosten via Produktportfolio an den Kunden weiterzugeben. Andererseits sorgt es dafür, dass sich das Unternehmen nicht aufgrund falscher Kalkulationsmethoden und Pricing-Konzepte „aus dem Markt“ preist. Das Ergebnis wäre ein Verlust von Deckungsbeitrag und EBIT.

Das geeignete Konzept sollte also einerseits vorhandene Kosten ausreichend berücksichtigen und andererseits ein hohes Leistungs- und vor allem Innovationsniveau zum Beispiel in Form eines absatzfördernden USP („Unique Selling Proposition“) generieren. Vor dem Hintergrund wachsender Sicherheitsanforderungen hat derjenige Anbieter dann auch preislich „die Nase vorn“, dem es gelingt sein innovationsbedingtes Kostenniveau darüber zu vermarkten. Im besten Fall erreicht er, dass der Kunde ein höheres Preisniveau gegenüber dem Wettbewerb akzeptiert. Vor allem Neuprodukte mit hohem Innovationsgrad bieten die Chance, beim Preis auch eine Innovationsrendite abzuschöpfen.

Dies erfordert ein Pricing, das unter Umständen den gesamten Lebenszyklus eines Produktes abdeckt. So generiert eine Innovation, die Wettbewerbsprodukten überlegen ist, zu Beginn der Markteinführung eine hohe Nachfrage – und ermöglicht einen Innovationsaufschlag im Preis. Holt der Wettbewerb technologisch auf, muss das Pricing so justiert werden, dass dem Wettbewerbsprodukt Paroli geboten werden kann. Pricing als Performancetreiber beutet also nicht nur die Gegenwart im Blick zu haben, sondern auch in die Zukunft zu schauen.

Kundenindividuelle Lösungen sind fraglos ein erheblicher Kostentreiber, doch gleichzeitig erhöhen sie die Ausstiegsbarrieren für den Kunden. Will ein Kunde zum Wettbewerber wechseln, so löst dies beim Kunden Umstellungskosten aus und er ist gezwungen, sein Systemumfeld auf neue Produkte anzupassen. Dieses Wissen sollte

„Gerade in der Sicherheitstechnik ist es sinnvoll, eine Strukturierung der Kosten nach Wirkung vorzunehmen, da die Branche durch exogene Faktoren wie Datenschutz und Datensicherheit getrieben ist.“

**Dr. Günter Lubos**, Mitglied der Geschäftsleitung, Dr Wieselhuber & Partner GmbH, München.

beim Pricing genutzt werden: Mit entsprechenden Verhandlungsleitlinien und Preisuntergrenzen für Bestandskunden, kann der Vertrieb dazu beitragen, Kunden zu halten und so Umsatz sowie Ergebnis zu sichern.

### Cost Performance – Kostenstrukturen im Griff

Eine überlegene Cost Performance spiegelt sich in verschiedenen Kostenbereichen wider. Wettbewerbsfähige Herstellkosten resultieren aus Vormaterialien, die zu wettbewerbsfähigen Konditionen beschafft werden. Bei den Fertigungskosten hat es das Unternehmen ebenfalls in der Hand, durch eine effiziente Fertigung diesen Bestandteil der Herstellkosten zu optimieren. Dies setzt eine effektive Planung, unter anderem in einer engen Abstimmung zwischen Vertrieb und Produktion, eine optimierte Auslastung der Anlagen und personellen Ressourcen sowie ein flexibles Reagieren auf Anpassungserfordernisse voraus. Das Ergebnis: Niedrige Stückkosten, die wiederum die Grundlage für das Pricing im Rahmen der Sales Performance bilden.

Neben den variablen Kosten tragen auch niedrige Gemeinkosten als Bestandteil der Selbstkosten zur Business Performance bei. Die Höhe der Selbstkosten wird durch unterschiedliche Faktoren bestimmt. Neben dem „gewollten Organisationskomfort“ eines Unternehmens trägt die Effizienz der Prozesse wesentlich zum Niveau der Gemeinkosten bei. So führen „analoge Prozesse“ mit manuellen Schnittstellen, abgeschottete Einzellösungen oder Silos zu Fehleranfälligkeit, unnötigen Doppelarbeiten und hohen Prozesskosten. Anders sieht dies bei einer prozessorientierten Aufbauorganisation aus, die auf digitalisierten „End to End“-Prozessen basiert. Sie vermeidet diese Ineffizienzen, bindet weniger personelle Ressourcen und reduziert so das Kostenniveau. Ihre Grundvoraussetzung ist eine von vornherein durchdachte und auf die Digitalisierungsmöglichkeiten ausgelegte Prozessarchitektur.

Gezieltes Kostenmanagement ist eine wesentliche Voraussetzung, um die Kosten im Griff zu behalten. Dazu ist es gerade in der Sicherheitstechnik sinnvoll, eine Strukturierung der Kosten nach Wirkung vorzunehmen, da die Branche durch exogene Faktoren wie Datenschutz, Datensicherheit

et cetera getrieben ist. Dies beinhaltet ergänzend zu Material-, Personal- oder variablen Kosten und Gemeinkosten eine Differenzierung nach Kostenkategorien:

- Operativ getriebene Kosten verlangen operative Antworten. Im günstigsten Fall kann hier „gespart“ werden, indem Kapazitäten angepasst werden. Besser noch ist es zum Beispiel im administrativen Bereich Prozesse zu optimieren oder zu digitalisieren. Auch die Verbesserung der Instrumente beim Kostenmanagement trägt zur Kostenoptimierung bei, entsprechende Maßnahmen hierfür sind meist selektiv und „chirurgisch“.
- Eingriffe bei strukturell getriebenen Kosten erfordern oft umfassendere Eingriffe in das Unternehmen, indem die Organisations- oder Wertschöpfungsstruktur angepasst, oder Standorte geschlossen werden.
- Die größte Herausforderung ist die Verbesserung branchengetriebener Kosten. Hier darf der Output des Unternehmens nicht beschädigt werden, denn: Nur um Kosten zu reduzieren, will kein Unternehmen seinen USP aufgeben. Die Folge wäre ein Verlust an Kunden und Umsatz oder ein Rückgang der Erlösqualität. Bei branchentypischen Anforderungen wie Datenschutz, Sicherheit, et

cetera kann es sich kein Unternehmen leisten, zum Beispiel wegen einer Kostensparaktion beim Audit durchzufallen. Die Herausforderung besteht bei dieser Kostenkategorie darin, den Output und das Leistungslevel auf einem branchenadäquaten Level oder darüber zu halten, aber Mittel und Wege zu finden ihn zu einem reduzierten Kostenniveau zu erbringen. Oft gelingt dies nur, wenn man neue Wege denkt und geht.

### Capital Performance – Kapital und Liquidität gezielter einsetzen

Steigende Zinsen rücken die Bedeutung der Kapitalbindung wieder mehr in den Fokus. Waren niedriges Working Capital und Bestände angesichts überschaubarer Kapitalkosten von geringerer Bedeutung, so ändert sich dies mit steigendem Zinsniveau. Die Gestaltung der Supply Chain und des Wertstroms in der Fertigung tragen dazu bei. Die Beschleunigung des Durchlaufs und die Vermeidung unnötiger Liegezeiten kapitalintensiver Bestände setzt die Liquiditätsreserven frei, die im Zuge steigender Zinskosten die Capital Performance unnötig reduzieren und belasten. Das Resultat bei wachsenden Unternehmen: Für das Wachstum wird kein zusätzliches (Fremd-)Kapital benötigt, da das vorhandene Kapital effizienter eingesetzt wird.

Kapitaloptimierung in Zeiten von Lieferengpässen und explodierenden Einkaufspreisen bei Rohstoffen ist eine besondere Herausforderung. Hat das Unternehmen zudem Investitionsbedarf, so verstärkt sich der gezielte Einsatz von Kapital und Liquidität noch. Kapitaloptimierung durch ein reduziertes Working Capital und den Einsatz freier Mittel für Investitionen ist vor allem für Unternehmen interessant, die entsprechende Auflagen (Covenants) in ihren Kreditverträgen hat.

### Fazit

Sicherheitstechnikunternehmen erreichen eine überlegene Business Performance, wenn sie konkrete Stellschrauben aktivieren – exogene Faktoren zwingen die Branche zum entschlossenen Handeln. Geeignete Konzepte und Maßnahmen können das Ergebnis sichern, den Umsatz steigern, Herstellkosten und Gemeinkosten reduzieren sowie den Bedarf an Kapital und Liquidität begrenzen. Vertrieb, Operations, Controlling und IT beziehungsweise Digitalisierung müssen dafür alle an einem Strang ziehen – sonst rücken die Performance-Ziele in weite Ferne. ■



**Dr. Wieselhuber & Partner GmbH:**  
[www.wieselhuber.de](http://www.wieselhuber.de)