

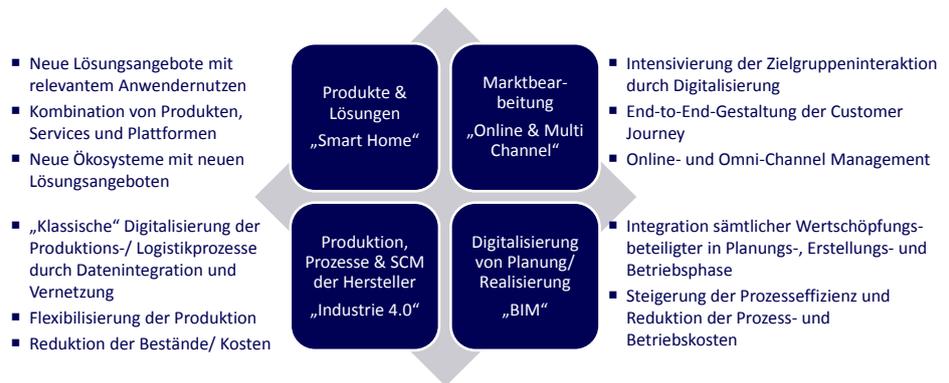
Lösungen im Segment Smart Home bedeuten mehr als nur smarte Produkte

Gegenwärtig werden sehr unterschiedlich umfassende Ansätze pauschal unter der Bezeichnung Smart Home subsumiert. Von der einfachen, komfortorientierten stand-alone Lösung zur RGB-Lichtsteuerung über den per Sonnenstand gesteuerten Verschattungsmotor, bis hin zum vollintegrierten Smart Home, in dem Klima, Licht, Verbraucher, Zutritt, Sicherheit und Entertainment integriert zusammenspielen. Dabei sind die Vertriebswege und Komplexität der dahinter stehenden Angebote und teilweise auch deren Geschäftsmodelle höchst unterschiedlich.

Die einfachen Angebote erhält der Endkunde häufig als Nachrüstlösung im Elektronikfachhandel oder im Baumarkt, bei den vollintegrierten Lösungen und Systemen wird es komplexer und Fachhandwerk, Fachplaner und Integratoren kommen ins – hoffentlich synchronisierte – Spiel. Dazu kommt noch eine Vielzahl an verbreiteten und weniger verbreiteten oder gar proprietären Standards einzelner Hersteller. Alles das trägt nicht gerade zur Akzeptanz und schnellen Verbreitung



Abb. 1: Facetten zur Gestaltung der Digitalisierung in der Elektroinstallationsbranche



von Smart Home jenseits von modischen Spielereien bei.

Einige Unternehmen, gerade auch aus dem Segment Elektroinstallation, haben in der Vergangenheit eine Strategie verfolgt, die sich – etwas überspitzt und vereinfacht – folgendermaßen beschreiben lässt: „Mit proprietärem Standard in opportunistischer Kooperation mit ein, zwei anderen Herstellern eine (vermeintliche) Gesamtlösung für das Smart-Home anbieten.“ Teilweise erfolgte dies ohne die entsprechende technische Kompetenz (z.B. Elektronik, Software, Mensch-Maschine Interface), weit jenseits der angestammten Produktkompetenz, ohne umfassende strategische Maßgabe und Überlegung und was ganz entscheidend ist: völlig an den Bedürfnissen der Kunden vorbei. Einige Unternehmen haben diesen strategischen Fehler zwischenzeitlich erkannt und sich neu besonnen.

Kritisch bei dieser zu kurz geratenen strategischen Überlegung sind die Gefahren, die durch neue Wettbewerber, neue Vertriebswege und neue Nutzen- bzw. Geschäftsmodelle drohen. So lange die resultierenden Implikationen nicht als Chance begriffen und selbst durch die

etablierten Unternehmen antizipiert und aktiv genutzt werden, so lange wird zu sehr in tradierten Mustern gedacht und die Zukunftsfähigkeit verspielt. Immer wieder erleben wir, dass etablierte Player ihren Vorsprung und Vorteil bzgl. ihres Zielgruppenzugangs (z.B. zu Fachhandwerkern, Großhandel, Fachplanern) und ihrer Markenstärke verspielen. Dabei sind folgende Engpässe zu beobachten:

- Digitalisierung – denn genau in diesem Kontext muss die Smart Home-Strategie gesehen werden – ist noch immer keine Chefsache!

Digitalisierung wird nicht unternehmensübergreifend und ganzheitlich verstanden – eine klare Digitalisierungsstrategie bzw. -agenda ist daher erst selten zu erkennen.

- „Ressortdenke“ überwiegt!

Nur selten wird ein Produkt zusammen mit der Vermarktungsstrategie für die heterogenen Zielgruppen und mit einem neuen Nutzenprofil funktionsübergreifend entwickelt.

- Bedrohung durch andere? Gibt's nicht!

Externe Player, egal ob Apple, Google oder dynamische Neugründungen werden nicht ernst genommen.

- Mangelware digitale Kompetenz!

Mechanische Lösungen erfordern andere Kompetenzen als Elektronik- bzw. Software-basierte Funktionalität und Interaktion – entsprechend muss die zugrundeliegende Innovations- und Entwicklungsstrategie sowie deren Organisation angepasst werden. Nicht alles muss selbst aufgebaut werden. Strategische Kooperationen sind ein probater Ansatz.

- Traditionen gehen vor!

Ansätze oder gar Geschäftsmodelle, die an „traditionellen Spielregeln“ wie z.B. Dreistufigkeit, Rolle des Großhandels, Autonomie des Handwerks rütteln, werden wie ein Tabu behandelt – und damit wertvolle Chancen vertan oder überspitzt gesagt die Realität verleugnet.

Im Hinblick auf ihre strategische Ausrichtung sollten die Unternehmen aus dem Segment Elektroinstallation diese Aspekte umfassend konzeptionell durchdringen und unter Berücksichtigung der zu erwartenden Wettbewerbs- und Zielgruppenentwicklungen zukunftsorientiert strategisch definieren. Erst durch die Akzeptanz, dass es nicht nur darum geht, mehr oder minder traditionelle Produkte mit neuen „smarten“ Funktionen aufzuladen, sondern häufig um vollständig neue Lösungen und damit verbunden neue Ausprägungen sowie Wege der Marktbearbeitung kann eine gesamtgesellschaftliche Gestaltung resultieren.

In der vordigitalen Vergangenheit sind die etablierten Unternehmen gut damit gefahren, ihr jeweiliges, gewerkspezifisches Produktportfolio zu optimieren und z.B. Elektroinstallation, Türsprechanlagen, Alarmanlagen, Verschattungssteuerung und Heizungsanlagen als in sich quasi autonome Systeme zu entwickeln und zu vermarkten. Im Smart Home verschwimmen diese Grenzen bis zur Unkenntlichkeit. Das Gebäude wird als integriertes System gesehen, dessen verschiedene Subsysteme untereinander aktiv in Beziehung treten und vom Nutzer wird erwartet, dass sie aufeinander abgestimmt in einem großen Ganzen funktionieren.

Auch die zukünftige Bedeutung der Absatzmittler in Form insbesondere der Fachhandwerker/ Installateure und der adäquaten Vertriebswege sollte berücksichtigt werden. Naheliegender wäre, das Lösungsportfolio differenziert zu gestalten und neben den eher auf traditionellen Wertschöpfungsprozessen beruhenden, Fachhandwerker-orientierten Lösungen auch Lösungen für den Nachrüst- bzw. Renovierungs- oder Modernisierungsmarkt anzubieten. Wobei bei Letzteren die Frage nach den adäquaten Vertriebswegen wahrscheinlich nicht mit dem traditionellen Elektrogroßhandel zu beantworten ist, sondern die Zielgruppe eher durch Kanäle wie Online, Versand oder Elektrofachmärkte angesprochen werden kann. Evtl. gepaart mit sachkundiger Installationshilfe in virtueller oder physischer Form, dann wäre auch der Fachhandwerker wieder mit von der Partie.

Zahlungsbereitschaft ist Voraussetzung

Es reicht somit nicht aus, nur das Produkt smart zu machen – das Gesamtpaket inkl. Nutzenpaket, Marktbearbeitung und Vertriebsweg ist smart zu gestalten. Und noch eines ist wichtig: Jede smarte Funktionalität muss auf eine Zahlungsbereitschaft treffen, sonst ist sie am Ende nur ein teures Gimmick und belastet Marge oder Preisstellung. Erschwerend kommt für



Florian Kaiser (Dr. Wieselhuber & Partner) berät als Leiter des Geschäftsbereichs Bauzulieferindustrie namhafte Unternehmen des Segments Elektroinstallation u.a. zu Themen der strategischen, vertriebslichen und operativen Ausrichtung. Der vielfältige Themenkomplex Digitalisierung und die Gestaltung der digitalen Agenda spielt dabei eine zentrale Rolle.

die Unternehmen der Branche und deren strategischen Diskurs und Meinungsbildung noch hinzu, dass Smart Home gegenwärtig nur ein Aspekt der Digitalisierung ist, die traditionelle, gelernte Mechaniken außer Kraft setzt.

Im Segment Elektroinstallation geht es bei der Digitalisierung nicht nur um offensichtliche Themen wie Smart Home oder Industrie 4.0 im Umfeld der Produktion. Es geht vielmehr auch um die Digitalisierung von Prozessen zwischen den verschiedenen Anspruchsgruppen (Industrie, Handel, Fachhandwerker, Auftraggeber), um Building Information Modeling (BIM) und um neue Leistungen und Lösungen für die Beteiligten, kurz: inhaltlich neue Geschäfts- oder gar Erlösmodelle. Damit wird die Anforderung an Tiefe und Umfang der Strategiedefinition noch erheblich erweitert. Unternehmen sollten auf die Frage nach ihrer digitalen Agenda eine klare Antwort haben und ihre Entwicklung konsequent danach ausrichten.

Hierbei empfiehlt es sich aus Unternehmenssicht nicht länger zu zögern. Gerade die etablierten Player sollten sich jetzt ihrer Stärken besinnen und ihre Strategie konsequent, mutig und planvoll hinterfragen und gestalten. Wenn sie dabei erfolgreich sind, können sie als Gewinner der Digitalisierung hervorgehen und auch in den Märkten der Zukunft eine bedeutende Rolle spielen.



Dr. Johannes Berentzen (Dr. Wieselhuber & Partner) berät als Leiter des Geschäftsbereichs Handel namhafte Elektronik-Händler, Baumärkte und Möbelhändler im Rahmen von strategischen wie operativen Projekten. Smart Home nimmt dabei als bisher nicht erschlossener Milliardenmarkt eine zunehmend große Bedeutung ein.

Fotos: Dr. Wieselhuber & Partner

Executive Dialog Smart Home: Geschäftsmodelle und Kooperations-Chancen in einem Zukunftsmarkt

Der Begriff Smart Home ist in aller Munde und doch lässt die breite Markterschließung auf sich warten. Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen (Bauzulieferindustrie, Energie- und Telekommunikationsdienstleister, Software- und Technologieanbieter, Elektronikhändler, Smart Home Start-ups, Versicherungen) mit völlig unterschiedlichen Geschäftsmodellen, sie alle ringen derzeit um den richtigen Weg, um ihren Teil an dem potenziellen Milliardenmarkt zu sichern.

Eines hat sich bereits herausgestellt: Smart Home verkauft sich nicht einfach über das Regal oder Online wie andere

Elektronik-Artikel. Dafür ist aus Sicht der Konsumenten die Anbieterlandschaft noch zu unübersichtlich, die Angst vor Fehlinvestitionen zu hoch und Komplettlösungen zu kompliziert. Datensicherheit, Kompatibilität und fehlende Fachkenntnis sind weitere Hemmnisse.

Doch welche Standards werden sich durchsetzen? Welche Geschäftsmodelle sind erfolgversprechend, welche Kooperations-Chancen bieten sich und welche Strategieoptionen lassen sich daraus ableiten? Wie können für den Kunden einfache (Gesamt-)Lösungen entwickelt werden? Diese Fragestellungen werden

in den Mittelpunkt des interdisziplinären Executive Dialogs Smart Home von Dr. Wieselhuber & Partner in Kooperation mit der **ElektroWirtschaft** und dem ZVEI gestellt. Namhafte Vertreter aus Industrie und Handel kommen am 10. Mai in Frankfurt am Main zu Wort. Vor dem Hintergrund der dynamischen Entwicklungen im Smart Home-Markt erhalten Sie Statements und Lösungen hochkarätiger Entscheider aus erster Hand.

Hinweise zur Anmeldung finden Sie auf www.wieselhuber.de unter Veranstaltungen.



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung



PROGRAMM

- | | | | |
|-------------------|---|-------------------|---|
| 13.30 - 14.00 Uhr | Registrierung und Empfang mit Stehimbiss | 14.50 - 15.10 Uhr | Raum für fokussierte Einzellösungen – Kundennutzen und Ertragspotenziale
<i>Dr. Patrick Metzler</i>
<i>Director Commercial Excellence der Vaillant Group</i> |
| 14.00 - 14.10 Uhr | Grußwort und Eröffnung
<i>Volker Bellersheim</i>
<i>Mitglied der Geschäftsleitung</i>
<i>der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH</i> | 15.10 - 15.40 Uhr | Get-together mit Kaffeepause |
| 14.10 - 14.30 Uhr | Vom Produkt- zum Servicegeschäft – der Schlüssel zum Massenmarkt
<i>Martin Wild</i>
<i>Chief Digital Officer (CDO) der Media-Saturn Holding Gm</i> | 15.40 - 16.00 Uhr | Sicher kommunizieren und steuern im intelligenten Netz
<i>Heiko Harbers</i>
<i>President & CEO der devolo AG</i> |
| 14.30 - 14.50 Uhr | Smart Home – ein Milliardenmarkt steht in den Startlöchern
<i>Dr. Johannes Berentzen</i>
<i>Bereichsleiter Handel der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH</i> | 16.00 - 16.20 Uhr | Kooperation statt homemade – strategische Optionen für Hersteller
<i>Florian Kaiser</i>
<i>Bereichsleiter Bauzulieferindustrie der Dr. Wieselhuber & Partner GmbH</i> |
| | | 16.20 - 16.40 Uhr | Potenziale im Premium-Segment vs. Massenmarkt – Chancen des B2B- vs. B2C-Ansatzes
<i>Adalbert Neumann</i>
<i>CEO der Busch-Jaeger Elektro GmbH</i> |
| | | 16.40 - 17.10 Uhr | Get-together mit Aperitif |
| | | 17.10 - 18.10 Uhr | Podiumsdiskussion:
Geschäftsmodelle und Kooperations-Chancen in einem Zukunftsmarkt
– <i>Heiko Harbers, Vorsitzender des Vorstandes (CEO) der devolo AG</i>
– <i>Dr. Patrick Metzler, Director Commercial Excellence der Vaillant Group</i>
– <i>Adalbert Neumann, CEO der Busch-Jaeger Elektro GmbH</i>
– <i>Martin Wild, Chief Digital Officer (CDO) der Media-Saturn Holding GmbH</i>
<i>Moderation: Klaus Jung, Geschäftsführer des Fachverbandes EIS des ZVEI e.V.</i> |
| | | 18.10 - 18.40 Uhr | Key Note: Erfolgsfaktoren für das Smart Home der Zukunft
<i>Dr. Peter Schnaebelé</i>
<i>CEO der Robert Bosch Smart Home GmbH</i> |
| | | ab 18.40 Uhr | Get-together mit Stehimbiss |

