

Robustheit und Zukunftsfähigkeit aktiv gestalten



MANAGEMENT VON GESCHÄFTSMODELLEN IN DER SICHERHEITSTECHNIK



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Unternehmensberatung

Inhaltsverzeichnis

1	Braucht die Sicherheitstechnik ein neues Geschäftsmodell?	4
2	Warum Sie als Entscheider in der Sicherheitstechnik diese Broschüre lesen sollten	14
3	Geschäftsmodell – Modebegriff oder strategisches Gestaltungsfeld?	16
3.1	Was ist eigentlich ein Geschäftsmodell?	16
3.2	Was gehört zu einem Geschäftsmodell?	19
3.3	Was bedeutet Geschäftsmodell-Management in der Praxis?	20
3.4	Ziel ist überdurchschnittlicher Gewinn	21
4	Die fünf Ebenen des Geschäftsmodells müssen kreativ gestaltet, synchronisiert und vernetzt werden	25
4.1	Auf Ebene 1 (Kultur und Kapital) wird die Richtung vorgegeben	25
4.1.1	Eine unternehmerische Grundkultur und aktive Leadership sind die Basis für Erfolg	26
4.1.2	Warum geraten auch gute Unternehmen ins Straucheln?	27
4.2	Auf Ebene 2 (Strategie) wird die Basis für den Markterfolg gelegt	29
4.2.1	Marktsegmentierung ist Gestaltung – und nicht Sortierung	29
4.2.2	Das magische Dreieck der Wettbewerbsvorteile: Leistung – Kosten – Zeit	34
4.2.3	Erlös-Management ist mehr als nur Pricing	38
4.3	Auf Ebene 3 (Konfiguration) werden die entscheidenden Weichen gestellt	43
4.3.1	Kundennutzen bedeutet Antizipation von Bedürfnissen	43
4.3.2	Die Wertschöpfungsarchitektur muss auf den Mehrwert für den Kunden fokussiert sein	46
4.3.3	Schlüsselressourcen sind die Quellen der aktiven Zukunftsgestaltung	49
4.3.4	Absicherung – die am meisten vernachlässigte Managementaufgabe	51
4.4	Auf Ebene 4 (Wertschöpfung) werden Kostenstruktur und Leistungsfähigkeit gestaltet	51
4.5	Auf Ebene 5 (Finanzierungsarchitektur) werden finanzielle Stabilität & Freiheitsgrade bestimmt	55
5	Wann ist ein Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?	58
5.1	Robustheit ist der Grad der Widerstandsfähigkeit gegen externe Schocks	58
5.2	Metaphern aus der Technik: Industriekapitäne und Erfolgsarchitekten	59
5.3	Robustheit und Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells können gemessen werden	61
6	Am Ende kommt es immer auf den Menschen an der Spitze an	62

1

Braucht die Sicherheitstechnik ein neues Geschäftsmodell?

Sie sind Inhaber, Top-Manager, Führungskraft, Beirat oder Aufsichtsrat eines Unternehmens der Sicherheitstechnik und stehen in dieser Funktion in der Verantwortung? Dann gehören auch Sie vermutlich zu den Führungskräften, die angespannt auf die Nachfrageentwicklung in Ihren Märkten reagieren. Die Sicherheitstechnik zählt jedoch anders als viele andere Branchen zu einem Industriesegment, das durch grundlegende Megatrends ein deutliches Grundwachstum verspürt.

Die jüngste Vergangenheit hat gezeigt: Technologie- und Konjunkturzyklen werden immer kürzer und durchlaufen die einzelnen Phasen immer schneller, auch die Treffsicherheit der Vorhersagen nimmt ab. Die Komplexität der globalen Wirkungszusammenhänge verurteilt ohnehin jeden Versuch der Vorhersage von Anfang an zum Scheitern. Nun könnte man sagen: Was interessiert das die Unternehmen der Sicherheitsbranche? Die Nachfrage nach Sicherheitslösungen wird auch in Zukunft ungebremst steigen. Also scheint die Sicherheitstechnik ein Selbstläufer zu sein? Aktuelle globale Entwicklungen haben in der Tat positive Auswirkungen auf die Sicherheitsbranche und verhelfen ihr zu enormen Wachstumsraten – ein Ende scheint nicht in Sicht. Aber genau darum wird es für die Unternehmen in der Branche immer schwieriger werden, dem steigenden Wettbewerbsdruck zu begegnen.

Mehr denn je gilt: Das unternehmerische Umfeld, in dem Sie sich mit Ihrem Unternehmen bewegen, ist volatil geworden, schwerer kalkulierbar und in seinen Wendungen und Ausschlägen gleicht es eher einer Achterbahn als einer geradlinigen Autobahn. Hierzu trägt auch das Verhalten der Wettbewerber bei, die mit aggressiven Vermarktungsstrategien oder der Markteinführung innovativer Komplementär- oder gar Substitutionsprodukte die eigene Marktposition angreifen und den Gewinn schwinden lassen.

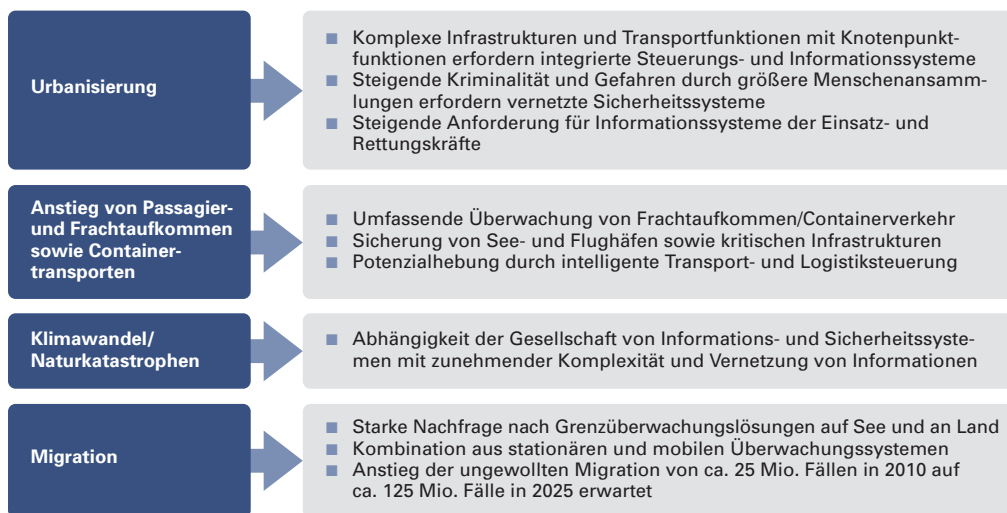
Die Einflussfaktoren auf das bzw. aus dem Unternehmensumfeld sind multipolar. Die heterogene Entwicklungen innerhalb und außerhalb Deutsch-

lands und Europas gestalten das Geschäft nicht einfacher. Stabilität von Unternehmen oder ganzer Branchen ist heutzutage nur noch von temporärer Dauer: Häufig reichen kleine Ursachen und die Instabilität tritt ein. Diese Vielschichtig- und Kurzfristigkeit von entscheidungsrelevanten Parametern stellt neue Herausforderungen an die Unternehmenslenker. Sie erfordern sowohl im operativen, kurzfristig orientierten Handeln, als auch in der strategischen Ausrichtung der Unternehmen eine laufende Prüfung und Bewertung der Grundannahmen. In der folgenden Broschüre werden wir die aus unserer Sicht wichtigsten fünf Themenkomplexe ausleuchten und Konsequenzen für die Ausrichtung des Geschäftsmodells eines Unternehmens der Sicherheitstechnik aufzeigen.

Selbstkritisch sei angemerkt: Niemand kennt die exakten Antworten auf die vielfältigen Herausforderungen und deren Einflüsse auf die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen der Sicherheitstechnik. Trotzdem, oder gerade deswegen gilt für die Entscheider der Branche, dass die Unternehmen „robust“ und „zukunftsfähig“ sind. Das Geschäftsmodell muss daher einerseits eine hohe Widerstandskraft gegen externe, nicht zu beeinflussende Einflüsse aufweisen und andererseits zukunftsfähig im Sinne der Segmentierung des Leistungsangebots, der Wachstumschancen und der internationalen Ausrichtung sein.

Wie entwickeln sich die Rahmenbedingungen in der Sicherheitstechnik und welche Auswirkungen sind zu erwarten?

Kommen wir zur Kernfrage: Wie gestaltet man aktiv ein robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell für ein Unternehmen der Sicherheitstechnik? Durch Ergänzung des bestehenden Produktportfolios um komplementäre Produkte? Fokussierung auf eine bestimmte Sicherheitslösung und Multiplikation dieser Lösung in weitere anwendungstechnisch verwandte Bereiche? Oder durch Anbieten von integrierten Sicherheitslösungen im Sinne eines Systemintegrators? Wir möchten Sie mit dieser Broschüre auffordern, mit



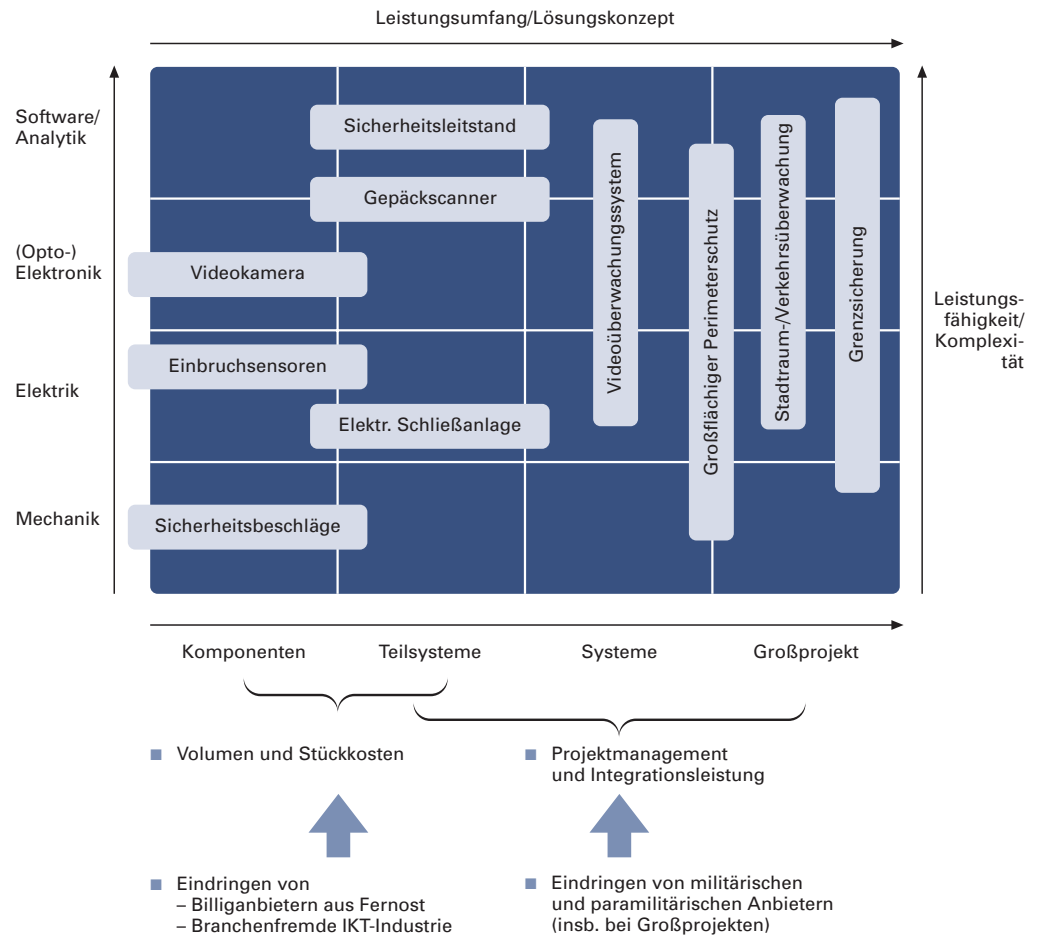
uns kritisch und mit Tiefgang zu hinterfragen, was Robustheit, Tragfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells für ein Unternehmen der Sicherheitstechnik bedeutet. Doch bevor wir uns dem Kern des Themas nähern, möchten wir nachfolgend die spezifischen Rahmenbedingungen der Branche und ihre potenziellen Auswirkungen auf die verschiedenen Player beleuchten. Auch wenn Sie mit Ihrer Branche bestens vertraut sind, kann es durchaus hilfreich sein, eine externe Sichtweise hinzuzuziehen.

Die Diskussionen um die Sicherheit im Allgemeinen hat jüngst wieder einmal eine neue Bedeutung erlangt. Wurde bis dato der Begriff der Sicherheit in erster Linie mit der von Privathaushalten und Firmen sowie dem Schutz vor Terrorrisiken in Verbindung gebracht, so gewinnt infolge der jüngsten weltpolitischen Entwicklungen auch die äußere Sicherheit, d. h. die Landesverteidigung wieder an Bedeutung. Dieses Auf und Ab in den übergeordneten Trends bleibt nicht ohne Folgen auf die Entwicklungsperspektiven und die Geschäftsmodelle in der Branche. Jenseits dieser Diskussion ist aber eines festzuhalten: Der Markt wird sich auch in den kommenden Jahren mit Wachstumsraten entwickeln, von denen andere Branchen nur träumen können. Gerade dieser Umstand fördert das Eindringen neuer Player und erzwingt damit ggf. eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells.

Der Grund hierfür liegt darin, dass in der Sicherheitstechnik im Gegensatz zu vielen anderen Branchen weltweite Trends existieren, welche das Wachstum auch in Zukunft nicht abreißen lassen. Je nach Marktsegment bewegen sich die Wachstumsraten für die nächsten Jahre zwischen knapp 3 % und weit über 12 % p. a. Die Gründe für weiter steigende Investitionen in die Sicherheitstechnik

sind vielfältig und werden von aktuellen, gesellschaftlichen Megatrends getragen (siehe Abbildung oben): So fördern latente Terrorrisiken und die zunehmende Bandenkriminalität das Sicherheitsbedürfnis der Bürger ebenso, wie das global und rasant wachsende Migrationsaufkommen, welches die Nachfrage nach Überwachungssystemen vor allem an den südlichen und östlichen Grenzen nach Europa deutlich steigert. Hinzu kommen Trends, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit der Sicherheitstechnik in Verbindung gebracht werden, die aber auf deren Produkte zwingend angewiesen sind: Zunehmend beschleunigend wirkt sowohl die fortschreitende Urbanisierung, welche völlig neue Ansprüche an Steuerungs- und Informationssysteme komplexer Infrastrukturen verlangt, wie auch das wachsende Verkehrs- und Transportaufkommen, welches eine bessere Absicherung in Kombination mit der Effizienzsteigerung der Verkehrsnetze und Verkehrsknotenpunkte verlangt. Aber auch die zunehmende Vernetzung von Smart Building und Smart Security treiben das Marktwachstum voran und fordern integrierte und ganzheitliche Lösungsangebote.

Gerade diese Breite an sicherheitstechnischen Motiven macht es den Anbietern nicht gerade leicht, sich erfolgreich zu positionieren: Die Interessenslagen von Privatpersonen, Firmen, der inneren Sicherheit und der Landesverteidigung sind grundverschieden. Dennoch kommen in allen Bereichen mitunter die gleichen, oder aber ähnliche Produkte zum Einsatz, wenngleich die qualitativen Anforderungen sehr weit auseinander laufen können, wie sich z. B. an Hand der Videotechnik für zivile Anwendungen auf der einen Seite und für öffentliche oder militärische Anwendungen auf der anderen Seite leicht verdeutlichen lässt. Im einen Fall ist die Kamera lediglich ein Mittel



zur Identifizierung eines Besuchers an der Haustür oder am Firmeneingang, im anderen Fall ist sie Teil eines komplexen Systems zum Schutze kritischer Infrastruktur, wie z. B. eines Atomkraftwerks, oder Teil eines Zielerfassungs- und Feuerleitsystems.

Die Spannweite der Sicherheitstechnik reicht daher von einfachen, mechanischen und/oder (opto-)elektronischen Komponenten mit Schwerpunkt im B2C-Business, wie Beschlägen, Schließzylindern oder Türkontrollsystemen über Identifikationssysteme mit elektronischer Sensorik für die Absicherung von Gefahrenbereichen wie z. B. Flughäfen. Jenseits davon finden sich hochkomplexe und intelligente Sicherheitslösungen, welche unterschiedliche sicherheitstechnische Funktionen miteinander kombinieren und durch Einbindung von leistungsfähigen Softwarelösungen steuern. Der Schwerpunkt liegt in diesem Fall im B2B-Business.

Die Abbildung oben verdeutlicht die Spannweite und die Heterogenität der einzelnen Produkte und Geschäftsfelder der Sicherheitstechnik. Die Abbildung versucht den Markt der Sicherheits-

technik durch die Eingliederung in eine 16-Felder-Matrix zu strukturieren. Die vertikale Achse beschreibt die technische Aufladung der Produkte. Auf der horizontalen Achse ist der Leistungsumfang bzw. die Lösungskompetenz abgetragen.

Die aktuellen Marktentwicklungen zeigen trotz der interessanten Wachstumsperspektiven vielfältige Veränderungen, die bis hin zu Strukturbrüchen führen können:

- Wurden früher Einzelprodukte aus den jeweiligen technischen Bereichen angeboten, stehen heute vielfach kombinierte Lösungen, d. h. sicherheitstechnische Systeme im Vordergrund, z. B. Zutrittskontrolle plus Videoverifizierung, oder aber komplette Systeme für den Perimeterschutz von Industriebetrieben. Am einen Ende der Geschäftsmodelle steht also das Komponentengeschäft, in dem Volumen und Herstellkosten bzw. Stückkosten dominieren; am anderen Ende finden sich die Systemanbieter wieder, deren Geschäftsmodell sehr viel stärker von der zielorientierten Funktionsintegration und einem leistungsfähigen Projektmanagement bestimmt ist. Diese Seg-

mentierung ermöglicht zudem eine erste top-down-Ausrichtung der Wertschöpfungsstufen (z. B. Vertrieb, Auftragsabwicklung, Produktion, After Sales). Denn je nachdem, ob es sich um Komponenten oder Systeme handelt, müssen die einzelnen Wertschöpfungsstufen grundsätzlich unterschiedlichen Herausforderungen gerecht werden.

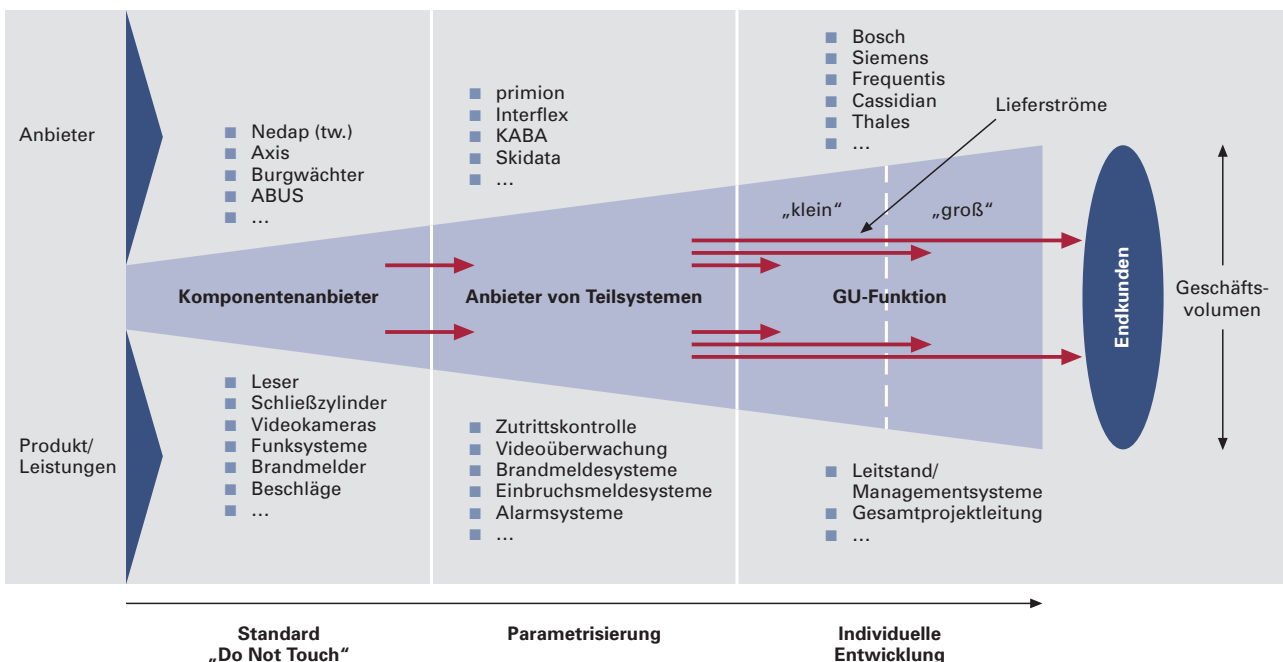
- Wie das einleitende Beispiel zeigt, ist die Produktebene des Weiteren noch von den gegensätzlichen Geschäften mit Low Tech- und High Tech-Produkten geprägt. Während auf der einen Seite mechanische, allenfalls einfache mechatronische Komponenten auf dem Markt sind, finden sich am gegensätzlichen Ende des Spektrums hoch komplexe Lösungen.

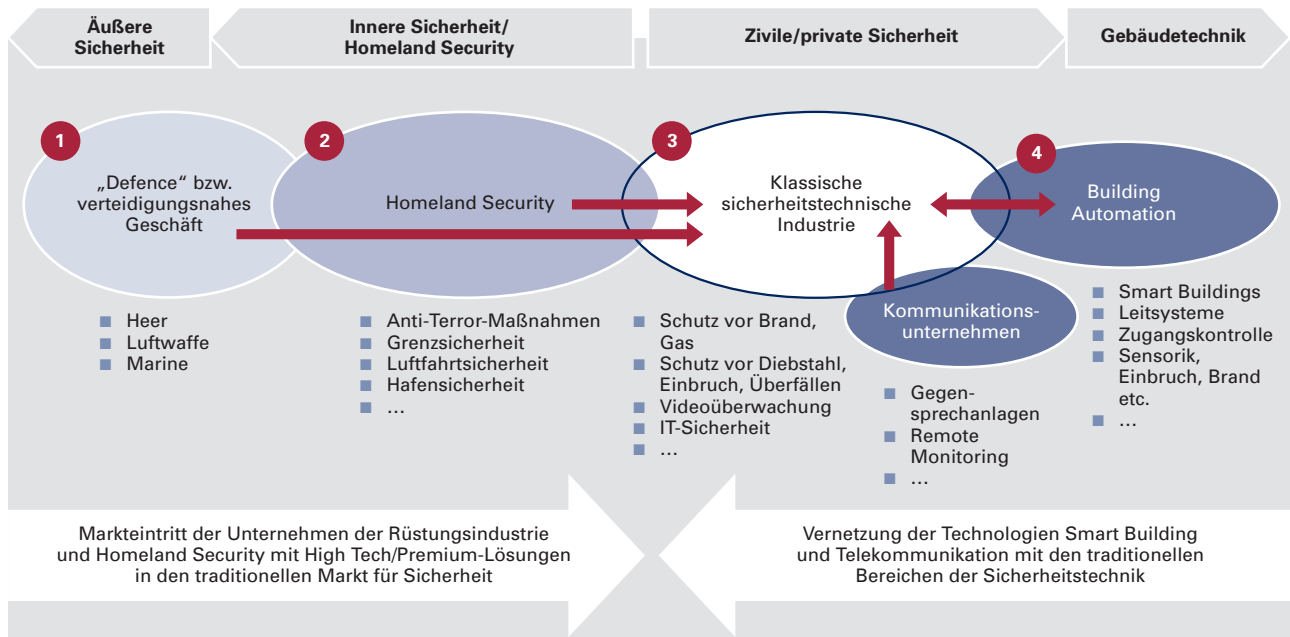
Diese fallen nicht nur durch die beschriebene Kombination verschiedener Einzelgewerke der Sicherheitstechnik auf, sondern auch dadurch, dass sie über hochwertige Software-Algorithmen beispielsweise zur automatisierten Erkennung von Gefährdungssituationen gewissermaßen mit einer mehr oder weniger ausgeprägten „Intelligenz“ ausgestattet sind.

Intelligente Software-Analytik steht im Zentrum vieler Forschungsprojekte und Produktentwicklungen. Denn erst durch derartige Analytik-Verfahren ist der Anwender von Sicherheitstechnik in der Lage, zeitnah die richtigen und relevanten Informationen aus den vielfältigen dezentralen Datenquellen zu ziehen, um adäquat darauf zu reagieren.

- Auf der Nutzer-/Anwenderseite gilt es den bereits angeschnittenen Spagat zwischen den Bereichen zivile Sicherheit, öffentliche Sicherheit und Landesverteidigung hin zu bekommen, oder sich auf eines der Segmente zu konzentrieren. Allerdings wird letzteres nicht so einfach werden: Der Boom in der zivilen Sicherheitstechnik führt zu klaren Veränderungen in den Strukturen der bisher solide gegliederten Branche. Existierten auf Grund unterschiedlicher Marktmechaniken bisher klare Grenzen zwischen dem militärischen und dem zivilen Bereich, drängen aufgrund der Limitationen im Verteidigungssektor zunehmend Rüstungsunternehmen in die zivilen und öffentlichen Marktsegmente vor. Ihr Vorteil: In der Regel sind sie vergleichsweise ressourcenstark und haben durch einen hohen internationalen Vernetzungsgrad den besten Zugang zu Großprojekten, wie z. B. zu Grenzabsicherungssystemen. Von dem Eindringen der Rüstungsunternehmen auf den Markt der zivilen bzw. öffentlichen Anwendungen werden vor allem die etablierten Systemintegratoren betroffen sein.

- Hinzu kommt, dass immer mehr branchenfremde Unternehmen, vor allem aus dem Bereich der ITK-Industrie die Attraktivität der Sicherheitstechnik für sich entdecken: Firmen wie z. B. Cisco Systems beteiligen sich an Herstellern von Videosystemen, umgekehrt ist die sicherheitstechnische Branche zunehmend auf die Netzwerkstrukturen und das Equipment von Unternehmen wie Cisco angewiesen, um





ihre Inhalte zu transportieren. Nicht zu vernachlässigen ist der Wettbewerb aus den Bereichen Building Automation bzw. Smart Building, deren Player sich zusehends als Komplettanbieter von „Convenience & Security“ mit Gesamtlösungen, welche Heizung, Licht und Energiesteuerung mit Einbruchmeldung, Zutrittskontrolle und Videoüberwachung vernetzen, etablieren.

Die Branche wird in den nächsten Jahren starken Veränderungen unterliegen. In Teilsegmenten werden die Marktanteile zukünftig völlig neu verteilt werden. In Zukunft geht der Trend noch stärker als bisher weg von Insellösungen hin zu integrierten Gesamtsystemen und Dienstleistungen. Der Markt wird sich daher weiter polarisieren. Demgegenüber wird es auch am unteren Ende mittelfristig zu einer Konzentration der Komponentenanbieter kommen. Um nicht in das dritte bzw. vierte Glied der Supply Chain abgedrängt zu werden, sind eine stärkere Fokussierung des Geschäftsmodells und der enge Kontakt zu den Systemintegratoren zwingend für den Erfolg. Unternehmen, denen diese Neuausrichtung nicht rechtzeitig gelingt, sind in ihrer Zukunftsfähigkeit gefährdet. Hinzu kommt, dass im „preiswerten“ Marktsegment zunehmend neuer Wettbewerb über die etablierten IT-Hersteller und asiatische Komponentenanbieter („Good enough-Produkte“) zu erwarten ist.

Fassen wir zusammen:

- Die Erfolgswahrscheinlichkeit, aus der Vergangenheit die Entwicklung der Zukunft abzulei-

ten, wird sich weiter verringern: Unternehmer müssen konsequent vorausschauend handeln.

- Dies bedeutet nicht, dass Planung überflüssig wird – im Gegenteil: Für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist der Übergang zu Planszenarien erforderlich, die weniger Detail, aber dafür mehr Schwanken bzw. Varianz im exogenen Umfeld des Unternehmens abbilden.
- Ein nachhaltiges Geschäftsmodell in der Sicherheitstechnik nutzt die sich abzeichnenden Markt- und Technologietrends, indem es diese frühzeitig als Differenzierungsmerkmal zum trägen Wettbewerb aufgreift.

Im Hinblick auf die Strukturveränderungen in der Branche muss das Geschäftsmodell auf den Prüfstand, denn: Selbst aus einer heute marktführenden Position heraus muss die eigene Marktpositionierung und Wertschöpfungsstruktur unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds ständig kritisch hinterfragt werden. Nur wer sich nicht auf seinem bisherigen Unternehmenserfolg ausruht, hat die Chance, den sich verändernden Markt auch künftig mitzugestalten. Aber: Wie muss Ihr Angebot beschaffen sein, um der Nachfrage zu begegnen? Wie müssen die internen Prozesse und Wertschöpfungsstufen beschaffen sein, um den Herausforderungen der jeweiligen Geschäftsmechanik gerecht zu werden?

Die spezifische Marktmechanik und die sich daraus ergebenden relevanten Fragestellungen wird

W&P in dieser Broschüre berücksichtigen und durch das Herleiten von Lösungsoptionen versuchen, zu beantworten. Zum Einstieg möchten wir drei dringende Fragenkomplexe aufgreifen und diskutieren. Mit vielen dieser Problemstellungen werden Sie sicherlich regelmäßig auf Branchentreffen konfrontiert, wenn Sie gemeinsam mit Ihren Mitbewerbern über die Branche reflektieren. Wichtiger aber ist, dass Sie sich die Chancen und Risiken für ihr Unternehmen, die sich aus diesen Fragestellungen ergeben, bewusst machen.

Wie erfolgreich sind Ihre (Neu-)Produkte?

Monatelang wurde darauf hingearbeitet, auf der Messe Security wurden Ihre neuen Produkte, Ihre zukünftigen Erlösträger präsentiert. Sie überzeugen z. B. durch maßgeschneiderte Branchenlösungen, oder durch neue Auswertungsalgorithmen zur automatischen Gefahrenerkennung. Geschickt wurden aktuelle Markttrends mit innovativen Technologien verknüpft. Sie bieten Lösungen, die kein Wettbewerber hat. Sie sind wirklich „besser als die Anderen“. Innovation und Kundennutzen sind einzigartig. Die Messebesucher reißen Ihnen das Neuprodukt aus den Händen, verankern es in Anforderungs- bzw. Lastenheften von Ausschreibungen und setzen es als „den“ neuen Standard ein. Das Produkt wird der Renner der Saison. Der „Break even“ ist nach wenigen Monaten erreicht.

Doch die Realität sieht hin und wieder ganz anders aus. Manchmal wird die Entwicklungsabteilung mit der einen oder anderen Variante erst „auf den letzten Drücker“ fertig. Vom mutig angekündigten Marketingkonzept ist nur die Hälfte übrig geblieben und ein großer Kunde (oder gar der eigene Vertrieb) glaubt nicht an den Erfolg des neuen Produktes. Das Innovationsmanagement gleicht manchmal einem mühsamen Trial-and-Error-Prozess. Der Wettbewerb präsentiert dieselbe Lösung nur früher und zu besseren Konditionen. Auch scheint er eine wesentlich geringere Flop-Rate zu haben. Ein Rätsel wie er das zustande bringt.

Sind es nicht die geschätzten Partner im Bereich des Handels, der Errichter oder der Systemintegratoren, die versucht haben, Sie bei den Themen Preise bzw. Konditionen in den letzten Jahresgesprächen in die Ecke zu drängen? Und am Ende durfte natürlich der Hinweis nicht fehlen, dass Sie mit Wettbewerber A, B, C und D, E, F sehr gute Gespräche geführt haben – und insbesondere vom internationalen Branchenprimus A interessantere Produkte und Bedingungen erhalten haben.

Die Tendenz geht auch hier in Richtung Professionalisierung. So wird die Informationsbasis der Vertriebspartner bzw. des Handels und der Errichter immer ausgereifter und auch die Informationsverwendung immer durchdachter. Vielen Lieferanten gegenüber haben Handel und Errichter einen Informationsvorsprung, was die Kenntnis der Endanwender und die Ausgestaltung von Sicherheitskonzepten angeht.

Doch nicht immer liegt das Problem beim Wettbewerb oder bei den Vertriebspartnern. Für komplexe, teilweise aber auch schon für aus Herstellersicht vermeintlich einfache sicherheitstechnische Produkte gilt, die Leistungsbereitschaft des Handels bzw. der Errichter wird überschätzt, vor allem wenn die eigenen Produkte bei Gewinnspanne und Umschlag nicht allzu gut abschneiden. Erschwerend kommt bei manchen Produkten hinzu, dass deren Komplexität mitunter nicht wenige Probleme bei Installation und Inbetriebnahme einer Anlage mit sich bringen. Leistungsfähige Partner werden durch ein Zuviel an Komplexität mitunter eher abgeschreckt als begeistert.

Oftmals wird auch eine neue Variante – z. B. ein neues Lesegerät für eine Zugangskontrolle im schicken Design – als Innovation mit hohen Wachstumschancen präsentiert. Stand bei der Entwicklung der neuen Produkte aber tatsächlich der Kunde/Verwender im Mittelpunkt? Sind die Veränderungen tatsächlich das, was sich der Anwender wünscht und wofür er letztendlich auch bereit ist (mehr) zu bezahlen? Oder wird nicht allzu oft routinemäßiger Variantenabtausch als Innovation bezeichnet, weil wirkliche Innovationen nicht vorhanden sind? Wann gab es in „Ihrem“ Bereich bzw. technischen Gewerk zuletzt eine Innovation, die dem Wort gerecht wird? So wie beispielsweise die Einführung von Software-Algorithmen für eine automatische Gefahrenerkennung, oder leistungsfähigere Verfahren zum High Dynamic Range Image?

Zu häufig mussten wir beobachten, wie neue Varianten (mit in der Regel höheren Kosten) lediglich eigene Alternativen kannibalisiert haben. Dann hat all der Aufwand einen niedrigeren Gewinn sowie gesunkenes Vertrauen bei den Vertriebspartnern und letztlich auch bei den Endkunden zur Folge.

Hersteller komplexer sicherheitstechnischer Produkte sehen sich mit weiteren Anforderungen und Fragen konfrontiert. Die elektronisch getriebene Sicherheitstechnik zählt schon seit Jahren zu den innovativen Branchen. Getrieben durch

den technischen Fortschritt und die hohe Innovationsleistung der Unternehmen werden immer neue Produkte auf den Markt gebracht. Gerade in einem derartig dynamischen Marktumfeld ist es mitunter sehr schwer, den Überblick zu bewahren und Wichtiges von nur Gutem zu unterscheiden. Ständig werden das Produktmanagement und die Entwicklungsabteilungen der Hersteller von sicherheitstechnischen Produkten mit der Frage konfrontiert „Wie kann unser Unternehmen von den gesellschaftlichen Megatrends der nächsten 10 bis 20 Jahre erfolgreich profitieren?“ Trends wie mobile Informations- und Kommunikationstechnologien, IP-basierte Lösungen, die zunehmende Qualitätssteigerung von Kameras müssen auf ihre Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit der eigenen Produkte ebenso abgeklopft werden, wie die steigende Miniaturisierung von Produkten sowie die Vernetzung bisher autarker Systeme zu sicherheitstechnischen Gesamtlösungen.

Stellen wir uns häufig genug die Frage „Wo sind wir nur Mitläufer und wo sind wir Innovatoren?“ Die fünfte Kopie eines bereits erfolgreich auf dem Markt positionierten sicherheitstechnischen Produkts wird es gegenüber dem Wettbewerb immer schwer haben. Auf der anderen Seite kämpfen die Innovatoren mit Innovationshürden bei den eher traditionell eingestellten Errichtern und Händlern. Gerade innovative Produkte scheitern nicht selten an der mitunter innovationsfeindlichen Einstellung von Vertriebspartnern. Da es in der deutschen Industrielandschaft immer noch den Fall gibt, dass Innovationen „Inside-out“, d. h. ohne eine umfangreiche und frühzeitige Einbindung der späteren Endkunden auf den Markt gebracht werden, müssen schließlich auch noch die späteren Nutzer überzeugt werden.

Die Produkte müssen also letztendlich auch erfolgreich vermarktet werden. Wie erfolgreich und zukunftsfähig sind Ihre eigenen Marketing- und Vertriebsaktivitäten? Was haben Sie mit der letzten Werbe-/Marketing-Kampagne erreicht? Kennen Sie den Return-on-Investment Ihrer Außendienst-Mannschaft? Oder sollten die Anstrengungen besser in Richtung Online- oder Handelsvertrieb gehen? Natürlich ist nicht alles immer messbar. Alle wesentlichen Investitionen müssen aber auf klar definierte Unternehmens- bzw. Markenziele ausgerichtet sein. Und wenn der Effekt nicht messbar ist, dann ist er meistens auch nicht vorhanden.

Komplexe sicherheitstechnische Produkte haben es auch hinsichtlich der Anforderungen an den Vertrieb mit anderen Rahmenbedingungen zu tun. An dieser Stelle sei nur auf einige Aspekte hingewiesen: Der bereits beschriebene technische Fortschritt setzt den Vertrieb – ob eigen oder fremd – immer wieder unter Druck: Wird der Vertrieb den komplexen Anforderungen der neuen Produkte überhaupt noch gerecht? Ehemals mechanische Produkte werden zunehmend mit elektrischen und elektronischen Komponenten aufgeladen. Elektrische und elektronische Produkte zeichnen sich durch eine zunehmende Computerisierung und der Integration von zum Teil äußerst komplexer Software aus. Und nicht zuletzt wachsen die verschiedenen Technologien und sicherheitstechnischen Gewerke immer mehr zusammen (siehe das Stichwort umfassenden Systemlösungen). Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie der Vertrieb dies alles noch erfolgreich vermarkten kann? Der Kunde bzw. Nutzer der neuen Produkte muss den Mehrwert, die bessere sicherheitstechnische Lösung in ihrer Komplexität verstehen. Ist der Vertrieb heute noch in der Lage, dies alles erfolgreich zu verargumentieren, kann dies in drei bis fünf Jahren bereits ganz anders aussehen. Um aber auch in Zukunft noch erfolgreich die innovativen Produkte vermarkten zu können, müssen bereits heute die erforderlichen Weichenstellungen vorgenommen werden.

Die Frage muss also erlaubt sein: Ist Ihr Geschäftsmodell in Marketing und Vertrieb konsistent und konsequent auf Ihre bewusst definierten Zielsegmente ausgerichtet und stimmen die Input-/Output-Relationen?

Fassen wir zusammen:

- Innovation ist wichtig für die sicherheitstechnische Industrie. Dennoch scheitern Unternehmen immer wieder an ihrem eigenen Anspruch an ihre Innovationsfähigkeit.
- Die Kombination von „Können“ und „Wollen“ ist entscheidend. Ein zukunftsorientiertes Geschäftsmodell beinhaltet eine darauf ausgerichtete Innovationsstrategie, deren Umsetzung konsequent vom Management eingefordert wird¹.
- Entwickeln Sie Strategien, wie Sie die sich bietenden Geschäftschancen (neue Produkte bzw. Anwendungsfelder etc.) auch tatsächlich mit den Möglichkeiten Ihres Unternehmens erschließen können.

¹ Vgl. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, Innovationsmanagement, 2014

Wie effizient ist Ihre Wertschöpfungsarchitektur?

Die Leistungserstellung, also der interne Teil des Kerngeschäfts darf auch nicht vernachlässigt werden. Nicht nur wenn die Kosten aufgrund von steigenden Rohstoffpreise durch die Decke schießen, oder der Convenience-Grad der Installation bzw. Inbetriebnahme der Produkte nicht den Erwartungen der Vertriebspartner entspricht, müssen die Unternehmensstruktur und alle wichtigen Unternehmensprozesse hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz hinterfragt werden. Die Wertschöpfungsstrategie muss durch multimodale Faktoren bestimmt werden. Die Standortstrategie, die (technischen) Kernkompetenz und daraus die Ableitung der Fertigungstiefe, die Aufbauorganisation, Key Performance Indicators (KPI) und auch die strategische Gestaltung des Supply Chain Management sind grundlegende Pfeiler der Wertschöpfungsstruktur in einem Unternehmen.

Ein Beispiel: In der Sicherheitstechnik ergeben sich durch den wachsenden Einfluss von Software-Funktionen umfassende Optimierungs-Möglichkeiten in der Erbringung des Kundennutzens. Denn das „Wie erbringe ich den gewünschten Kundennutzen?“ bezieht sich immer auf die vom Kunden erwartete Lösung und nicht auf die einzelnen Komponenten eines Produkts. Schlagworte wie „Video as a Service“ (VaaS) zeugen davon, dass sich durch Marktveränderungen und die verstärkte Fokussierung auf software-technische Lösungen völlig neue Wertschöpfungs-Strategien für die Unternehmen anbieten.

Aber zurück zum ursprünglichen Grundgedanken: Ein guter Einstieg ist sicherlich die Fragestellung, „Wie würden in einem Unternehmen Werke, Produktion, Logistik, Innendienst, Qualitätsmanagement, Entwicklung, After Sales Service, Verwaltung und Internationalisierung aussehen, wenn sie auf der grünen Wiese neu gestaltet werden könnten?“ Wie sieht also die Wertschöpfungs-Konfiguration im Detail aus? Die Reduzierung von Durchlaufzeiten und Beständen führt zu effizienten Strukturen des Supply Chain Management und des Working Capital. Hieraus lässt sich eine effektive Produktionsplanung und -steuerung konzipieren. Es entstehen Prozess- und Materialflussoptimierungen, die zu einer suffizienten Werks- und Lagerplanung führen. Sourcing, Komplexitäts- und Projektmanagement steuern die neu gewonnene Wertschöpfungsarchitektur und führen diese erfolgreich.

Wo liegen die Stärken und Schwächen – im Vergleich sowohl zum direkten Wettbewerb, aber auch im Vergleich zu branchenfremden Spitzenunternehmen? Ein neues Logistikkonzept für kritische sicherheitstechnische Komponenten kann und soll sehr wohl Anleihen bei den besten Logistikunternehmen nehmen (z. B. an denen, die mit lebenswichtigen medizintechnischen Produkten umgehen). Möglicherweise führt dieser Gedankengang zu dem Ergebnis, dass etwa die Wertschöpfungstiefe zu hinterfragen ist. Könnte ein spezialisierter Anbieter die Leistung besser und günstiger erbringen oder gibt man dadurch wichtige Elemente der Kundenbindung aus der Hand? Benchmarks und Entwicklungen von Kosten, Fabrikbelastung, Anlageneffektivität und Lagerbeständen sind wichtige Indikatoren, die Handlungsbedarf erkennen lassen.

Lean Management führt zur Beseitigung von Verschwendung. Dies steigert die Anlagenverfügbarkeit, Leistung und Qualität der Produkte, die für die sicherheitstechnische Industrie von zentraler Wichtigkeit ist.

Außerdem muss man sich auch die Frage stellen, ob man sein eigener Geschäftspartner sein möchte. Wie unkompliziert und konstruktiv ist es für Lieferanten oder Kunden, mit dem eigenen Unternehmen Geschäfte zu machen? Oft verschaffen langfristige und eng integrierte Partnerschaften echte Wettbewerbsvorteile.

Stellen Sie sich also die Frage: Sind Sie effizient genug, d. h. sind Sie in den wichtigen Bereichen unter den Besten oder der Branchenbeste? Setzen Sie ihre Ressourcen „intelligenter“ als andere ein und verfügen Sie über die richtigen, d. h. wettbewerbs- und kundenrelevanten Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen? Reichen die finanziellen Ressourcen und die Professionalität Ihres Unternehmens heute und in Zukunft aus, um sich zukünftig in Markt und Wettbewerb behaupten zu können?

Fassen wir zusammen:

- Das Geschäftsmodell eines Unternehmens geht weit über Markt-/Wettbewerbsstrategien und die Bereitstellung der richtigen Produkte und Leistungen hinaus.
- Synchronisieren Sie Ihre Ziele und Aktivitäten am marktgerichteten front end mit denen des auf die eigene Wertschöpfung gerichteten back end.

Wie stark ist die Unternehmenskultur und wie zukunftsfähig die Strategie Ihres Unternehmens?

Unternehmerischer Erfolg ist immer auch stark von den Mitarbeitern abhängig. Wahrscheinlich machen Sie sich regelmäßig ein Bild Ihrer Unternehmensmannschaft und vielleicht auch von anderen „Stakeholdern“. Vielleicht stellen Sie sich in diesem Zusammenhang auch die folgenden Fragen: Stimmen die Einstellung, der Einsatz und die Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter noch? Wer passt ins Team, wer nicht? Zwischen welchen Abteilungen gibt es Kommunikations- und Vertrauensprobleme? Wer bleibt stehen, wer geht neue Wege mit oder sucht sogar aktiv nach diesen? Welche Kultur dominiert: Veränderung oder Erhalt? Beschäftigung mit sich selbst oder unternehmerische Ausrichtung?

Ähnlich wie die Organisation unterstützt auch die Kultur die Entstehung aber auch die Behinderung von Wettbewerbsvorteilen. Jede Unternehmenskultur besitzt eigene Werte, die sich auf Zielgrößen und bestimmte Ergebnisse beziehen. Stellt Ihr Unternehmen besonders die Innovationsorientierung heraus, ist sie möglicherweise sogar Leitkultur oder sind Sie „Weltmeister in der Kostendisziplin“ und verkörpert Ihr Unternehmen eher bewahrende Werte? Wichtig ist, dass Verhalten und Kultur zusammenpassen. Zu Innovation passt risikofreudiges Verhalten eher als Detailgenauigkeit oder Hierarchiedenken.

Gerade die häufig sehr stark technologiegeprägten Unternehmen der Sicherheitstechnik pflegen bei Innovationen eine starke „Inside-Out“-Perspektive; das muss per se nicht schlecht sein, dennoch zeigt sich immer wieder, dass erst die Verlinkung mit einer entsprechenden „Outside-In“-Perspektive den Blick für Innovationen öffnet, die auch vom Kunden als solche gewertet werden. Die Kultur und Offenheit übernehmen wichtige Vorsteuerungsfunktionen für das mit einer Strategie Machbare und Erreichbare.

Und sofern Sie – im Gegensatz zu den internationalen Konzernen in der Sicherheitstechnik – ein Familienunternehmen (mit oder ohne Fremdmanagement) sind: Wie beeinflusst die Familie das Geschäft? Ist der Familieneinfluss als Stärke oder Schwäche zu sehen und ist sich der Gesellschafterkreis in Bezug auf die Zukunftsausrichtung und die Strategie des Unternehmens einig? Gibt es überhaupt so etwas wie eine klare, dokumentierte und abgestimmte Zukunftsstrategie mit einem entsprechenden Maßnahmenprogramm zur Um-

setzung oder beherrscht das Alltagsgeschäft die Unternehmensführung?

Fassen wir zusammen:

- Wandel ist notwendig – gerade und vor allem auch in der Sicherheitstechnik.
- Hängen Sie Ihre Mitarbeiter nicht ab, die Umsetzung würde sonst scheitern. Setzen Sie auf die verstärkende Wirkung eines aktiven Change-Prozesses bei der Neuausrichtung Ihres Unternehmens

Wie gesichert ist die Finanzierung?

Seit mehreren Jahren befindet sich die Unternehmensfinanzierung in einem Umbruch. Tendenziell treffen wachsende Kapitalbedarfe auf verschärfte Finanzierungsbedingungen. Die Kreditversorgung vieler Unternehmen war über lange Zeit durch stabile Hausbankbeziehungen gesichert. Diese an sich für viele Unternehmen günstige Situation wird durch eine Reihe von Faktoren zunehmend in Frage gestellt. Zu nennen ist etwa der intensiver gewordene Wettbewerb zwischen Kreditinstituten, der dort eine verstärkte Ausrichtung auf margenstärkere Aktivitäten erzwingt. Auch die über die letzten Jahre verstärkt aufgetretenen Kreditausfälle tragen dazu bei, dass die Verfügbarkeit der traditionellen Fremdfinanzierung abnimmt.

Gerade in der Sicherheitstechnik kommen durch einige Branchenspezifika besondere Anforderungen auf die Finanzierung zu: Lange Produktentwicklungszeiten (gegebenenfalls inkl. Phasen der Grundlagenforschung) müssen von den Unternehmen ebenso zwischenfinanziert werden wie die Phasen zwischen den (Teil-)Abnahmepunkten bei Großprojekten, wie z. B. umfangreichen Gebäudekomplexen oder dem Perimeterschutz von ganzen Industrieanlagen. Hinzu kommt, dass die weiter oben beschriebenen Geschäftsmodelle, wie z. B. VaaS, oder ACaaS² eine tragfähige und kongruente Gegenfinanzierung bedürfen. Insbesondere für sicherheitstechnische Großprojekte kann der Refinanzierungsbedarf der Unternehmen beachtliche Größenordnungen annehmen. Die Auswahl und die Kombination der richtigen Finanzierungsmodelle ist daher eine nicht zu unterschätzende Komponente für den Erfolg eines Geschäftsmodells.

Je sicherer Ihr Geschäftsmodell im Hinblick auf die Möglichkeit nachhaltig Gewinn zu erzielen ist, desto sicherer ist auch Ihre Finanzierung. Dies

² Video as a Service (VaaS), Access Control as a Service (ACaaS)

gilt für die Innenfinanzierung, bei der die Beiträge aus dem Cashflow durch Umsatztätigkeit erzeugt werden genauso wie für die Außenfinanzierung. Nur wenn Sie in der Lage sind, dem Fremdkapitalgeber schlüssig nachzuweisen wie Ihr Unternehmen nicht nur Gewinne macht, sondern auch die aufgenommenen Fremdmittel in vertretbarer Frist wieder zurückzahlen kann, wird Fremdkapital fließen. Auch an kurzfristige Betriebsmittelkredite werden in Zukunft noch stärkere Anforderungen gestellt.

Mit ca. 45 % stehen bei den „beliebtesten“ Finanzierungsinstrumenten Gesellschafterdarlehen bei der Finanzierung vor allem von Wachstumsinitiativen hoch im Kurs. Hier wird in Zukunft die Luft dünner. Mehr und mehr Familienunternehmen werden zu Nur-Gesellschafterunternehmen, bei denen nicht die Gewährung von Eigenmitteln im Vordergrund steht, sondern die möglichen Entnahmebeträge als Grundlage oder Ergänzung der Einkommen der Gesellschafter. Nicht selten sind Gesellschafterkreise mit einer Größe von 30 oder mehr Personen besetzt.

Vor diesem Hintergrund gewinnen die Formen der Beteiligungsfinanzierung und Kreditsubstitute mehr an Bedeutung. Stellvertretend für die vielen Instrumente, die dort angeboten werden, sollen die Unternehmensanleihen dienen, als Alternative zur Kreditfinanzierung. Sie werden über Banken platziert. Unternehmensanleihen können eine attraktive Alternative sein, wenn das entsprechende Unternehmen eine ausgezeichnete Bonität hat und hinreichend hoher Kapitalbedarf besteht. Nicht selten sind Unternehmensanleihen von mittelständischen Unternehmen innerhalb kürzester Zeit stark überzeichnet. Je „bestechender“ Ihr Geschäftsmodell ist, das für solche Zwecke in aller Regel explizit formuliert werden muss, desto einfacher ist die Platzierung durch die entsprechenden Finanzinstitute. Für besonders große Vorhaben schließlich, die vor allem langfristige Schritte ins internationale Geschäft beinhalten, ist dann sicherlich die Beteiligungsfinanzierung von Externen eine wichtige Alternative.

Insgesamt gilt es, das Verhältnis und die Zusammensetzung von Eigen- und Fremdkapital bewusst zu steuern, um die Risikostruktur und die gewichteten Gesamtkapitalkosten zu optimieren.

Dieser kurze Blick auf das komplexe Thema Finanzierung zeigt, dass sich nicht nur im Umfeld der Kunden bzw. Anwender die Dinge rasch ändern, auch in der Finanzumwelt liegen für Sie neue „Herausforderungen“ bereit. Sind vor die-

sem Hintergrund Ihre Strukturen für Fremd- und Eigenfinanzierung noch ausgewogen? Kommt aufgrund der Entwicklung bei der Eigentümerstruktur ein Finanzierungsproblem auf Sie zu, sind sogar Abflüsse zu erwarten? Welche Beiträge liefert die Umsatztätigkeit zum „Free Cashflow“, wie hat sich dieser entwickelt und was sind die mittelfristigen Erwartungen? Welche Instrumente sind für die Finanzierung der Zukunft zugänglich? Sind Sie attraktiv genug für Ihre Partner?

Diese Fragen haben alle einen Zusammenhang zu unserem übergeordneten Thema. Nur ein nachhaltig schlüssiges Geschäftsmodell ist für Fremd- und Eigenkapitalgeber attraktiv.

Fassen wir zusammen:

- Die Kluft zwischen wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen und gefährdeten Unternehmen wird größer, wenn es um die Sicherstellung des Kapitalbedarfs geht.
- Versuchen Sie durch ein stabiles und zukunftsfähiges Geschäftsmodell auf der Seite der erfolgreichen Unternehmen zu stehen.

2

Warum Sie als Entscheider in der Sicherheitstechnik diese Broschüre lesen sollten

Wir werden uns in dieser Broschüre intensiv damit auseinandersetzen, über welche Gestaltungsfelder ein tragfähiges, robustes und zukunftsfähiges Geschäftsmodell eines Unternehmens der Sicherheitstechnik entwickelt werden kann. Dabei ist uns eines besonders wichtig: Wir wollen das Thema mit Systematik und Struktur aufarbeiten. Wenngleich wir sehr viel Wert auf Praxisnähe und die „zentralen Herausforderungen in der Branche“ legen, erlauben wir uns auch den einen oder anderen Ausflug in die Managementtheorie – gemäß dem Motto: Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie, die funktioniert und hilft.

Der Denkansatz dieser Broschüre ist jedoch der täglichen Praxis und Reflexion über die Akteure der Sicherheitstechnik und deren Aktivitäten verpflichtet. Wir bieten damit keinen „wissenschaftlichen Nachhilfeunterricht“, sondern konkret anwendbares Handwerkszeug für die Entscheider an der Unternehmensspitze bei der Erfüllung ihrer Kernaufgabe, die Existenz des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Dabei gehen wir auch ganz bewusst immer wieder auf Beispiele innerhalb, aber auch außerhalb der Branche ein, um den berühmten und so wertvollen „Blick über den Tellerrand hinaus“ zu schärfen.

Unternehmensführung in der Sicherheitstechnik bedeutet in unserem Verständnis in erster Linie „Chancen suchen“, und erst in zweiter Linie „Bedrohungen abwehren“. Natürlich gehört beides dazu, aber die vielfältigen Anforderungen des Tagesgeschäftes führen leider dazu, dass diese Priorität immer wieder umgekehrt und die aktive Suche nach neuen Ansätzen vernachlässigt wird.

Unsere Broschüre soll Ihnen Hilfestellung geben, „das Eine zu tun ohne das Andere zu lassen“. Sie ist als Leitfaden für die Strukturierung und Priorisierung von Gedanken zur zukünftigen Ausrichtung Ihres Unternehmens zu verstehen. Die Reihenfolge der Betrachtungen und das Zusammenführen und Synchronisieren der einzelnen Bausteine soll helfen, Ihre wertvolle Zeit auf das „ganzheitliche Gestalten“ zu konzentrieren, so dass Sie noch bes-

sere, kreativere und nachhaltigere Strategien und Konzepte für die Sicherheitstechnik von morgen entwickeln können.

Die „strategische Intelligenz“ des Unternehmens ist gefordert

Die komplexen Herausforderungen der Sicherheitstechnik können nicht mit einfachen Instrumenten aus der „Standard-Toolbox des modernen Managements“ bewältigt werden, und mögen diese noch so logisch klingen. Bei hoher Komplexität, Volatilität, Dynamik und nahezu vollständiger Informationsverfügbarkeit wirkt es vergleichsweise naiv, wenn in der Literatur und von „Experten“ der Eindruck vermittelt wird, durch Befolgen von ein paar Handlungsanleitungen lasse sich die Zukunft des Unternehmens gestalten und sichern. Checklisten und Normstrategien sind sinnvoll und nützlich, aber zunächst allgemein oder auf ein Segment, z. B. Produkte und Märkte gerichtet. Komplexen Situationen kann man – und wenn es noch so verlockend ist – nicht „nur“ mit Benchmarking, Best-Practice-Vergleichen, Ableitungen aus den Erfolgsgeschichten anderer Unternehmen, aber freilich noch weniger mit „Business as usual“ begegnen.



Die Probleme und Herausforderungen, denen Manager in der Sicherheitstechnik heute gegenüberstehen, sind vielschichtig, vernetzt, unübersichtlich und wenig abgrenzbar. Nur im Zusammenspiel von analytischer Tiefenschärfe, kreativer Konzeption und konsequenter Umsetzungsorientierung liegt der Schlüssel zum Erfolg.

Diese „strategische Intelligenz“ von Unternehmen stellt den entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb dar. Sie zeigt sich in der Fähigkeit, relevante Signale und Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Und sie zeigt sich vor allem in der Fähigkeit, die schnellen wie auch die langsamen Veränderungsprozesse zu verstehen, zu interpretieren und zu reflektieren sowie entsprechend proaktiv oder reaktiv zu handeln. Dies aber (nicht nur) durch Optimierung oder Weiterentwicklung einzelner Produkte, Funktionen, Prozesse oder Geschäftsbereiche, sondern stets auch unter Berücksichtigung aller internen und externen Bereiche eines Unternehmens in ihrer Gesamtheit, ihren Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten. Hier tritt nun der Begriff des „Geschäftsmodells“ in den Mittelpunkt unserer Überlegungen.

3

Geschäftsmodell – Modebegriff oder strategisches Gestaltungsfeld?

3.1 Was ist eigentlich ein Geschäftsmodell?

Der Begriff des „Geschäftsmodells“ ist heute aus keinem Unternehmen mehr wegzudenken. An den Börsen wird die Beschreibung des Geschäftsmodells als Teil der Berichterstattung an die Aktionäre verlangt. Auch umgangssprachlich, in Politik und Gesellschaft, redet man heute von Geschäftsmodellen – bis hin zu Parteien, Kulturen und Sportvereinen!

Geschäftsmodell – ein inflationär verwendeter Modebegriff? In gewisser Weise ja – auch auf den Führungsetagen zahlreicher Unternehmen in der Sicherheitstechnik!

Das Problem: Einerseits gibt es keine eindeutige Definition des Begriffs „Geschäftsmodell in der Unternehmensführung“, andererseits zeigt beispielsweise eine Untersuchung des IBM Institute for Business Value aus dem Jahr 2009, dass sich 7 von 10 befragten Unternehmen mit weitreichenden Innovationen ihres „Geschäftsmodells“ beschäftigen, und 98 % (!) es zumindest in Teilen verändern. Das Thema wird uns also auf Dauer beschäftigen – aber Klarheit tut dringend not!

Auflösung des Begriffs-Wirrwarrs

Sowohl in der Literatur als auch im praktischen Sprachgebrauch ist festzustellen, dass der Begriff

des Geschäftsmodells in aller Regel deskriptiv verwendet wird, indem man beschreibt, wie das eigene Unternehmen „funktioniert“. Welche Produkte bzw. Leistungen werden über welchen Vertriebskanal an welche Kundengruppen distribuiert, wie funktioniert das „Erlösmodell“, und wie sieht die dahinterliegende Struktur der Wertschöpfung und Geschäftsabwicklung aus?

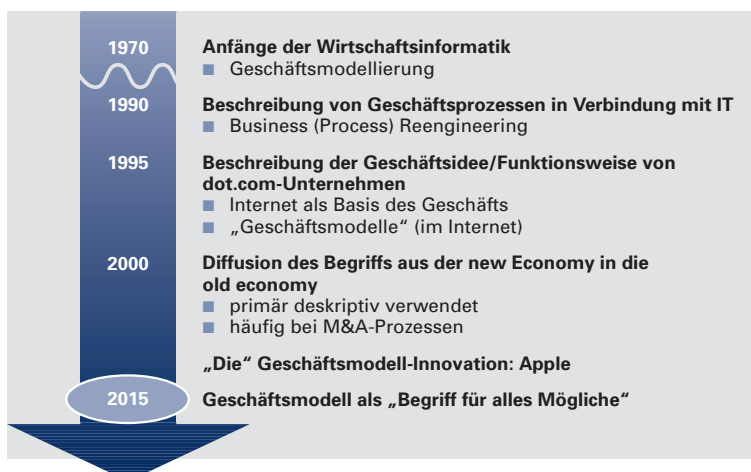
Wenn man dann über Veränderungen im Geschäftsmodell spricht, so konzentrieren sich die Diskussionen zumeist auf neue Regionen, Kundengruppen, Vertriebskanäle, zusätzliche Dienstleistungen bzw. Make or buy-Entscheidungen im Produktionsbereich. Die vor allem aus Kapitalgeber-Kreisen gestellten Fragen zur „Robustheit“ des Geschäftsmodells werden nicht selten mit dem Vorhandensein eines Risikomanagementsystems gleichgesetzt. Inwieweit ein solches eher ein Feigenblatt, weil vorgeschrieben, darstellt oder tatsächlich ernsthaft gelebt wird, sei an dieser Stelle dahingestellt.

Die Wurzeln des Begriffs liegen in der IT

Fakt ist, dass es für „Geschäftsmodell“ keine eindeutige und verbindliche Definition gibt, und dass der Begriff z. T. sogar als modisches „buzz word“ angesehen werden muss³.

Das zeigt auch eine Internetrecherche nach dem Begriffs Geschäftsmodell bei Google: Ergab eine entsprechende Suche im Mai 2001 noch rund 10.900 Treffer, so waren es im August 2004 bereits 70.200, ein Jahr später 229.000 Einträge – und im Januar 2015 lag die Zahl bei 2.424.000! Dabei ist es interessant, den Ursprung und die Ausbreitung des Begriffs zu untersuchen: Der Begriff „Geschäftsmodell“ geht auf die Anfänge der Wirtschaftsinformatik in den 70er-Jahren zurück und bezeichnet das Ergebnis der Geschäftsmodellierung, um Transparenz zu schaffen und betriebswirtschaftlich-organisatorische Verbesserungen mit IT-Unterstützung zu erreichen. Anfang der 90er-Jahre wurde die Bezeichnung „Geschäftsmodell“ dann in Verbin-

³Vgl. Magretta, S. 86



dung mit dem damals populären Reengineering-Ansatz verwendet, teilweise auch synonym oder als Oberbegriff für Geschäftsmethoden und Geschäftsprozesse.

Seit Mitte der 90er hat der Begriff dann einen inhaltlichen Wandel und damit ungeahnte Verbreitung erfahren. Chronologisch wie inhaltlich fällt dies mit Entstehung und Boom der New Economy zusammen⁴. Startups wurden „auf der grünen Wiese“ konfiguriert und begannen, unter dem Schlagwort des „innovativen Geschäftsmodells“ ihr Leistungsangebot, ihre oftmals internet-spezifischen Wettbewerbsvorteile sowie ihre Differenzierung gegenüber den natürlich gewachsenen Konkurrenten der Old Economy (z. B. über die Skalierbarkeit ihrer Geschäftsprozesse) anzupreisen. Dadurch versuchten sie einerseits die Aufmerksamkeit potenzieller Käuferschichten zu gewinnen, andererseits galt es, anhand des Geschäftsmodells Businesspläne zu entwerfen und Venture Capital-Gesellschaften von der Zukunftsfähigkeit und Finanzierungswürdigkeit ihrer Geschäftsidee zu überzeugen. Darüber hinaus honorierten die Aktienmärkte über lange Zeit fast blind jeden Hinweis auf Internet-gestützte Bestandteile eines Geschäftsmodells.

Zeitversetzt zur beschriebenen Entwicklung in der New Economy wurden Begriff und Konzept des Geschäftsmodells auch in der Old Economy relevant. Zum einen schwappte die Geschäftsmodell-Diskussion auf Grund der fundamentalen Höherbewertung von Aktienkursen von Unternehmen aus der New Economy auf eingesessene Unternehmen ohne jegliche Internet-Affinität über. Viele Old Economy-Firmen begannen daher, ihr Geschäftsmodell zu verändern und E-Business-Komponenten zu integrieren. Vielfach gingen Unternehmen zur elektronischen Abwicklung von Geschäftsprozessen über, z. T. wurden auch separate E-Business-Sparten oder Tochtergesellschaften gegründet⁵. Zum anderen nutzten einige Unternehmen während des Niedergangs des Neuen Marktes und der New Economy die Gunst der Stunde, in Not geratene Startups zu übernehmen und über diesen Weg ihre bestehenden Geschäftsmodelle zu diversifizieren.

Letztlich fand somit eine Vermischung von New und Old Economy-Geschäftsmodellen statt, da gleichzeitig verschiedene New Economy-Firmen ihre Geschäftstätigkeit in Teilbereichen „entvirtualisierten“. So gibt es jetzt z. B. Zalando auch „offline“ und auch Amazon plant den Einstieg in den stationären Handel. Damit rücken Amazon & Co. deutlich von der klassischen, rein virtu-

ellen Strategie von New Economy-Unternehmen ab und greifen damit den klassischen Handel noch direkter an.

Spätestens ab diesem Zeitpunkt wurde der Begriff des Geschäftsmodells in allen Bereichen des Wirtschaftslebens verwendet – ob mit oder ohne Internet-Bezug, meist sehr deskriptiv und wenig gestalterisch, inflationär im Investmentbanking zur „Beschreibung“ der Tätigkeit eines Transaktions-Kandidaten.

Auf die strategische Relevanz kommt es an!

Unternehmer sind in aller Regel nicht motiviert, „die Braut“ möglichst schön zu machen, zu beschreiben und anzupreisen, sondern ein tatsächlich gesundes Unternehmen zu gestalten und langfristig erfolgreich zu führen. Dies erfordert eine Symbiose aus strategischer Überlegenheit (Die „richtigen“ Dinge ...) und operativer Exzellenz (... „richtig“ tun). Die hierfür notwendige Verknüpfung des Strategieprozesses in einem Unternehmen mit der Modellierung und Gestaltung eines optimalen Geschäftsmodells soll in den nachfolgenden Kapiteln dargestellt werden. Vorab jedoch noch eine grundlegende Klärung des Zusammenwirkens der Begriffe Strategie und Geschäftsmodell⁶:

Bei der Strategie selbst unterscheiden wir zwei Ebenen:

- Auf der Metaebene, also der Ebene der grundlegenden unternehmerischen Willensbildung, wird die Grundausrichtung des Unternehmens festgelegt, und zwar hinsichtlich der
 - Art der betriebenen Geschäfte (z. B. Entwicklung, Produktion, Vertrieb von Zutrittskontrollsystemen)
 - quantitativen Dimensionierung (Größe, Wachstum, ...)
 - qualitativen Marktpositionierung (z. B. Komponenten- oder System-Anbieter)
 - grundlegenden Risikobereitschaft (z. B. hohe Anlageninvestitionen, Großprojektgeschäft und ambitionierte Internationalisierung)
 - Portfolio-Gestaltung (z. B. Konzentration/ Fokussierung vs. Diversifikation)
 - Kooperationsbereitschaft mit anderen Unternehmen (z. B. Wertschöpfungspartner-schaften, wie z. B. die mit Errichtern)
 - ...

⁴ Vgl. nachfolgend Zollenkop, S. 29 ff

⁵ Vgl. Frischmuth/Karrlein, S. 14

⁶ Modifiziert nach Zollenkop, S. 100

- Auf der Geschäftsebene wird das Unternehmen in seinem spezifischen Markt- und Wettbewerbsumfeld strategisch „positioniert“ – und zwar durch das konkrete Geschäftsmodell, zu dem dann auch Begriffe wie Wettbewerbsstrategie, Taktik oder ähnliches gehören. Ein Geschäftsmodell ist in diesem Kontext also die „strategische interne Adaption einer externen Marktmechanik mit dem Ziel, durch eine optimale Ausgestaltung und Synchronisierung aller erfolgsrelevanten Funktionsbereiche eine vorteilhafte und verteidigungsfähige Position für das eigene Unternehmen zu erreichen.“

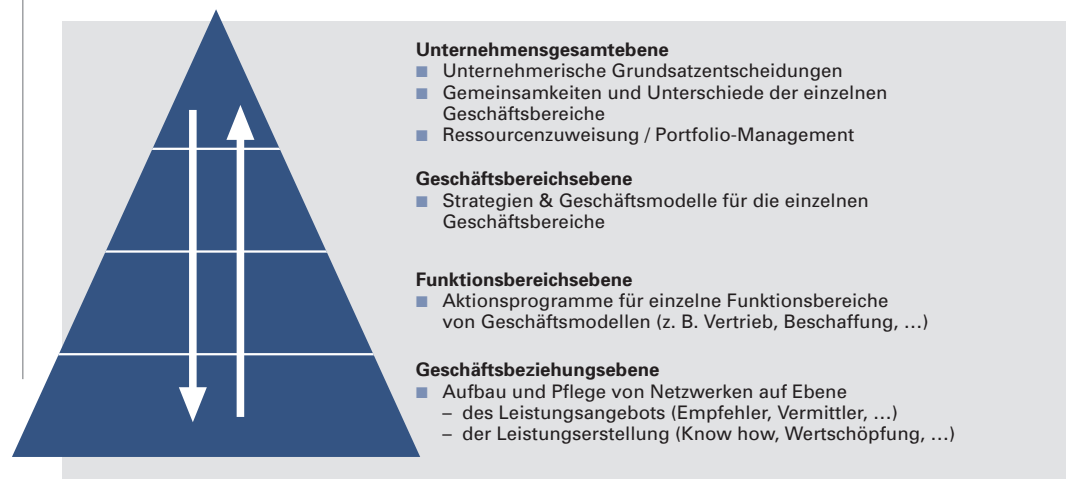
Bei Unternehmen mit verschiedenen Geschäftsbereichen (z. B. Siemens, Honeywell, Airbus Defence and Space) ist zu untersuchen, wo die Gemeinsamkeiten, vor allem aber auch wo die Unterschiede in der Erfolgsmechanik der einzelnen Geschäfte sind und inwieweit dies unterschiedliche Geschäftsmodelle erfordert.

Nichts ist schlimmer, als unter dem „Primat der Synergiepotenziale“ zu versuchen, Geschäfte bzw. Organisationseinheiten über einen Kamm zu scheren oder in ein einheitliches Korsett zu pressen. Synergy follows Strategy und nicht umgekehrt.

Zunächst einmal ist es die gewachsene Kultur eines Unternehmens, die der Formulierung einer Strategie und dem darauf aufgebauten Geschäftsmodell einen gewissen Rahmen und damit auch Grenzen setzt. Wenn man sie nicht ausreichend berücksichtigt, dann scheitern strategische Konzepte in der Umsetzung, wie plausibel und ausgefeilt sie „in PowerPoint“ auch wirken mögen. So erfordert beispielsweise der Weg vom Komponentenanbieter in das Systemgeschäft in aller Regel ein intensives, aktives Change Management in der Organisation.

Gleiches gilt in die umgekehrte Richtung: Auch die Transformation von einem Systemanbieter zu einem, der neben Individuallösungen auch Standardprodukte der Sicherheitstechnik anbieten möchte, um sich so von den Schwankungen des Projektgeschäfts etwas unabhängiger aufzustellen, vollzieht sich in der Regel nicht ohne Geburtswehen. Generell wird der Wandel durch den Grundsatz „Never change a winning team!“ eher behindert als gefördert, selbst wenn man manchmal nur zweiter oder dritter Sieger ist.

Analoges gilt beispielsweise für Vermarktungsstrategien. Es gibt auch in der globalen Welt immer noch zahlreiche kleine Unternehmen in Deutsch-



Demzufolge sind bei der Diskussion und Ausgestaltung von Strategien und Geschäftsmodellen mehrere Ebenen zu unterscheiden⁷. Die nachfolgenden Ausführungen gehen der Einfachheit halber stets von einem Unternehmen aus, das nicht in mehrere Geschäftsbereiche gegliedert ist und somit nur ein konkretes Geschäftsmodell verfolgt.

Dabei möchten wir auf einen Punkt ganz besonders hinweisen, der in der Praxis sehr oft unterschätzt wird: Die Wechselwirkung zwischen den „weichen“ und den „harten“ Faktoren.

land, die zwar bereits einen bedeutenden internationalen Umsatz haben, aber in ihrer Grundstruktur, ihrer Organisation und in ihrem Denken immer noch sehr „regional orientiert“ sind und Ertragspotenziale nur unzureichend nutzen.

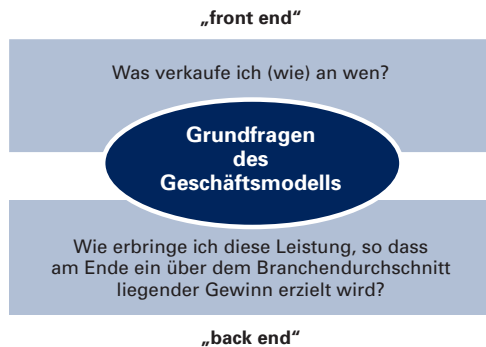
Umgekehrt beeinflussen die Strategie und das Geschäftsmodell die Kultur des Unternehmens. Die hieraus resultierenden Beziehungen der Mitarbeiter untereinander und zu externen Akteuren prägen die für eine Kultur zentralen Verhaltensweisen.

⁷ In Anlehnung an Wirtz, S. 121

Richtig verstanden und berücksichtigt, kann die kulturelle Basis eine bedeutende Wirkung als Verstärker der Strategie und ihrer Umsetzung im Geschäftsmodell entfalten.

3.2. Was gehört zu einem Geschäftsmodell?

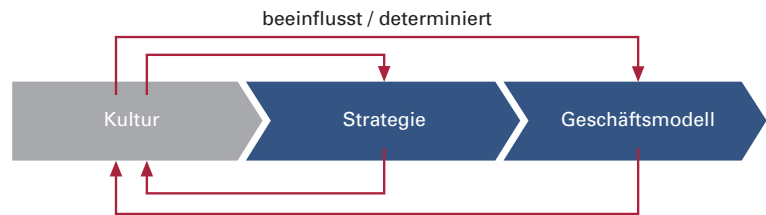
Im Kern zielt ein Geschäftsmodell immer in zwei Richtungen:



Wir sprechen hierbei immer vom „front end“, dem marktseitigen Leistungsangebot des Geschäftsmodells, und dem „back end“, der internen Leistungserstellung, die synchron auszugestalten und optimal aufeinander abzustimmen sind.

- Leistungsangebot am front end bedeutet allgemein formuliert die Gestaltung des „Nutzenversprechens“ (Value Proposition), mit dem das Unternehmen antritt, um ein spezifisches Bedürfnis seiner Abnehmer schneller, besser, kostengünstiger und auch anders als seine Mitbewerber zu erfüllen. Für einen Hersteller von Sicherheitstechnik besteht dieses Nutzenversprechen zunächst einmal im Lösungsangebot einer bestimmten sicherheitstechnischen Leistung, wie z. B. der Absicherung eines Gebäudes durch leistungsfähige Zutrittskontrollsysteme, Einbruchmeldeanlagen und Videoverifikation. So muss das Zutrittskontrollsystem bestimmte Personen zu festgelegten Zeiten in genau definierte Bereiche einlassen können, während die Videoüberwachung dazu dient, im Zweifelsfall eine optische Verifikation vorzunehmen, um so sicher zu gehen, dass die Zugangskarte auch von der berechtigten Person benutzt wird. Darüber hinaus kann mit ihr des Weiteren festgestellt werden, ob ein Einbruchalarm auf einer Fehlfunktion beruht, oder ob tatsächlich ein unbefugtes Eindringen vorliegt.

Neben dem Kernnutzen „Aufzeigen von Gefahrensituationen“ muss die Sicherheitstechnik zunehmend durch segmentspezifische Lösungskompetenz überzeugen können. Mehr und

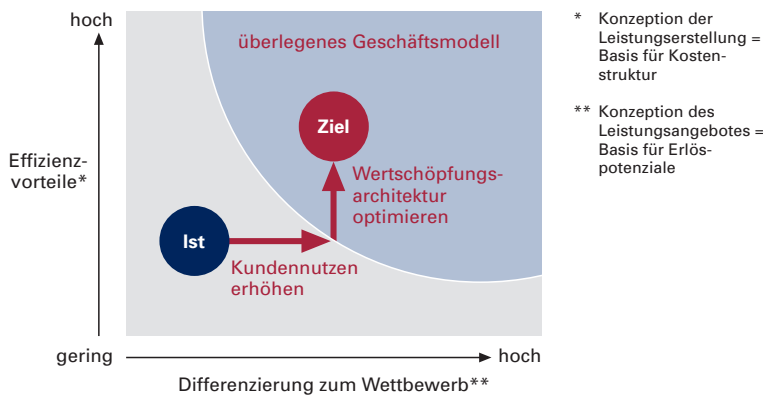


mehr Unternehmen der Branche gehen dazu über, für spezifische Branchensegmente maßgeschneiderte Lösungen anzubieten. Das Sicherheitsbedürfnis von Behörden unterscheidet sich nicht unerheblich von dem der Industriebetriebe. Auch Verkehrsbetriebe, der Einzelhandel und Energieerzeuger erwarten von den Unternehmen individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Lösungen. In einigen Fällen tritt das ursprüngliche Nutzenversprechen sogar in den Hintergrund und ein anderer Kernnutzen tritt stattdessen hervor.

Dies ermöglicht mit denselben Produkten neue Märkte zu erschließen. Ein Beispiel hierfür stellt die Verwendung sicherheitstechnischer Equipments, wie z. B. Kameras und Sensorik zur intelligenten und verkehrsdichteabhängigen Steuerung des Verkehrsgeschehens dar. Die flexible Seitenstreifenfreigabe auf deutschen Autobahnen mag hierfür als Beispiel dienen. Ebenso ist der Einsatz der Sicherheitstechnik in der Prozessindustrie denkbar.

Die Hersteller von Sicherheitstechnik sprechen jeweils sehr unterschiedliche Zielgruppen und Anwendungsfelder an. Dies ist entscheidend, um auch gegenüber dem Handel bzw. den Errichtern Vermarktungsargumente vorzuweisen und mit einer als einzigartig wahrgenommenen Lösung zu überzeugen. Genauso wichtig sind aber auch die entsprechenden Serviceleistungen, die den unterschiedlichen Kundenzielgruppen gegenüber erbracht werden (z. B. Update- und Upgrade-Leistungen, kurze Reaktionszeiten im Schadensfall, effiziente Logistiklösungen und viele andere mehr). Während die großen Hersteller wie Bosch, Siemens und Honeywell bei der Vermarktung ihrer Produkte und Systeme längst ihre Position eingenommen haben, wird der Nutzen einer Kooperation entlang der Wertschöpfungskette (z. B. mit Komponenten- oder Subsystemlieferanten, Händlern, Errichtern) von mittelständischen Herstellern derzeit nicht immer ausreichend genutzt.

- Leistungserstellung am back end bedeutet in der allgemeinen Formulierung, die Wert-



schöpfungsarchitektur und die dafür in den einzelnen Bereichen notwendigen Ressourcen (Technologie, Kapital, Personal, ...) spezifisch und so effizient wie möglich auf die Erfüllung des Nutzenversprechens hin zu konfigurieren.

Wesentliche Elemente für die sicherheitstechnische Industrie sind hierbei die Schaffung einer möglichst effizienten Struktur der eigenen Fertigungs- und Logistikstätten, die maschinelle Ausstattung der Werke und Lager, die Optimierung der Schnittstellen und Abläufe

Unternehmen kann nur durch Kostenführerschaft oder eindeutige Differenzierung erfolgreich sein und sitzt ansonsten „zwischen den Stühlen“), hat die Praxis mittlerweile ganz eindeutig bewiesen, dass gerade eine intelligente Positionierung des „sowohl – als auch“ über die eingebaute Flexibilität deutlich mehr Chancen auf langfristigen Erfolg hat.

Die „große Kunst“ für den Erfolg in der Sicherheitstechnik liegt demnach darin,

- die eigene Position zunächst bezüglich der Effizienz (Wirtschaftlichkeit) und der Differenzierung (echter Mehrwert für den Kunden und den späteren Endverwender/Nutzer der sicherheitstechnischen Anlage) im Vergleich zu den einzelnen Wettbewerbern objektiv zu beurteilen,
- dann Aufwand und Nutzen von Verbesserungsoptionen auf jeder der beiden Achsen zu ermitteln und gegeneinander abzugleichen,
- daraus schließlich den optimalen (und finanzierbaren) Weg für das eigene Unternehmen abzuleiten und dabei Reaktionen der Wettbewerber entsprechend zu antizipieren.

Zur Operationalisierung dieses Ansatzes hinsichtlich eines anwendungsfreundlichen Managementinstrumentes erweist sich aus unserer Beratungspraxis eine Gliederung in fünf Ebenen als sinnvoll, deren Aufbau und Zusammenwirken nachfolgend im Detail erklärt werden.

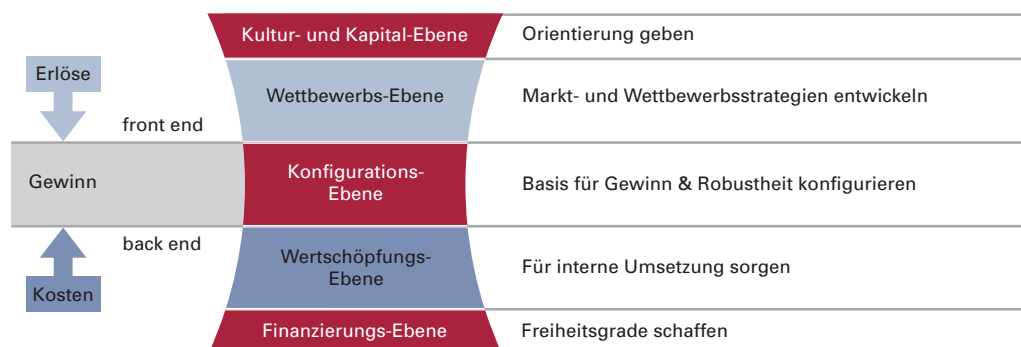
Geschäftsmodell-Ebenen	Kernelemente	Bedeutung
Kultur- und Kapital-Ebene	Ziele und Grundsatzentscheidungen	Oberes Fundament
Wettbewerbs-Ebene	Produkte, Märkte und Wettbewerbsvorteile	Konzeption des Leistungsangebotes → Basis für Erlöspotenziale
Konfigurations-Ebene	Kundennutzen	
	Wertschöpfungsarchitektur	Konzeption der Leistungserstellung → Basis für Kostenstruktur
Wertschöpfungs-Ebene	Struktur- und Prozessorganisation	
Finanzierungs-Ebene	Finanzielle Stabilität und Freiheitsgrade	Unteres Fundament

innerhalb der Standorte sowie die Ausgestaltung der Leistungsverflechtungen mit der Rohstoff- bzw. Zulieferindustrie.

Entgegen der lange Zeit hindurch propagierten Meinung des „entweder – oder“ (also ein

3.3. Was bedeutet Geschäftsmodell-Management in der Praxis?

Der Geschäftsmodell-Ansatz von W&P basiert auf den dargestellten fünf Ebenen und baut diese in der schematischen Form einer Sanduhr auf.



Wo möchte ich hin? Mit welchen Produkt-/Markt-Kombinationen will ich das erreichen?
 ■ Attraktivität der einzelnen Märkte?
 ■ Ist-Positionierung?
 ■ Wettbewerb?

Wie organisiere ich mich möglichst schlagkräftig & effizient?
 Wie setze ich das intern um?
 Was kann ich mir alles (zu welchem Zeitpunkt) leisten?



Mit dieser Darstellungsform wollen wir auf zwei Dinge hinweisen:

- In der Mitte treffen die Ergebnisse aus dem front end (also die tatsächlich am Markt erzielten Erlöse) mit jenen des back end (also den Kosten) zusammen. Das Resultat ist somit der Gewinn (bzw. Verlust), der letztendlich die Qualität der Konfigurationsleistung (Ausgestaltung & Synchronisierung von front end und back end) widerspiegelt.
- Je nach wirtschaftlicher Situation des Unternehmens sind die finanziellen bzw. die strategischen Freiheitsgrade stärker oder schwächer ausgeprägt. Daraus ergibt sich eine unterschiedliche Arbeitsrichtung bei der Ausgestaltung von Strategie und Geschäftsmodell. Unternehmen, die aus einer Position der Stärke heraus agieren können, arbeiten sich primär „von oben nach unten“ durch, während bei Unternehmen mit instabiler Finanzierungsbasis die Arbeitsrichtung von unten nach oben erfolgen muss – determiniert durch die zwei Hauptfragen: „Was kann ich finanzieren und wie viel Zeit habe ich dafür?“

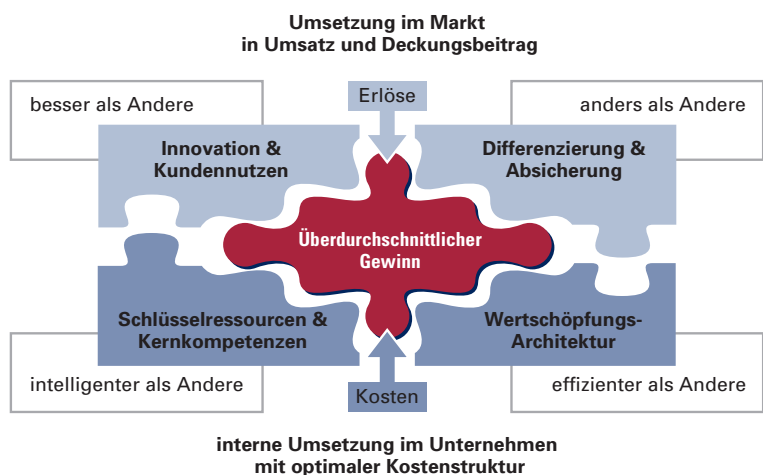
Bei der Überprüfung und Neukonzeption eines Geschäftsmodells sind dabei die „klassischen“ strategischen Fragen des „Was“ und des „Wie“ zu stellen und zu beantworten (siehe Abb. links).

Die Beantwortung dieser Fragen ist „notwendig, aber nicht hinreichend“, denn die Basis für Höhe und Stabilität des Unternehmensgewinns und somit auch des Unternehmenswertes wird an anderen Stellen gelegt. Dieses nachfolgend im Detail erläuterte Gestaltungsfeld bezeichnen wir als die Konfigurationsebene, und diese bildet stets den Kern unserer strategischen Konzeptionen.

3.4. Ziel ist überdurchschnittlicher Gewinn

Im Zentrum allen Bemühens jedes Entscheiders in der Sicherheitstechnik sollte stets die Zielsetzung stehen, durch die kreative Gestaltung des Geschäftsmodells und seine konsequente Umsetzung einen über dem Branchendurchschnitt liegenden Gewinn zu erzielen. Welcher Unternehmer hat nicht den Anspruch, mehr als der Durchschnitt seiner Wettbewerber zu verdienen? Nur wenn dieses Streben, stets besser als die anderen zu sein, tief in der Kultur des Unternehmens verankert ist, sind die Dividenden- und Reinvestitionsfähigkeit und somit auch die langfristige Existenz des Unternehmens gesichert.

Gewinn ist für ein Unternehmen in der Branche der Sicherheitstechnik demzufolge keine „zufällige Restgröße“, also das, was am Jahresende eben übrig bleibt, sondern Gewinn kann und muss aktiv gesteuert werden. Die Ansatzpunkte hierfür liegen im Kern des Geschäftsmodells auf der Konfigurations-Ebene:



- Der konkrete Nutzen, den Ihr Kunde aus Ihren Zutrittslösungen, Brand und Einbruchmeldeanlagen, Videoüberwachungsanlagen und Gefahrenmeldesystemen etc. und aus Ihren Serviceleistungen (Instandhaltung, Reparatur

und auch darüber hinausgehende Dienstleistungen wie beispielsweise „Video as a Service“) ziehen kann, muss tatsächlich oder zumindest „gefühl“ höher sein als der der Konkurrenz. Diesen Mehrwert zu erzeugen, ist die Kernaufgabe eines strategisch gesteuerten Innovationsprozesses im Unternehmen. Das Ziel heißt „besser zu sein als Andere“.

- Die eigenen Kernkompetenzen, also die Bereiche, die Ihre Entwicklung, Ihre Produktion, Ihr Service oder auch Ihre Planungsabteilung wirklich besser beherrscht als andere – wenn z. B. nachweislich besondere Kompetenzen in Innovationskraft, Supply Chain Management oder, oder, oder vorliegen – und wann diese Kompetenzen dann auch tatsächlich zu einem wahrgenommenen und wettbewerbsdifferenzierenden Kundennutzen beitragen. In diesem Fall müssen diese Bereiche aktiv ausgebaut und gezielt abgesichert werden. Oftmals kommt die Absicherung solcher Bereiche, in denen man „intelligenter als Andere“ aber auch „anders als Andere“ ist, zu kurz. Hierdurch werden unter Umständen Gewinnpotenziale übersehen.

Gerade in der Sicherheitstechnik ist die Imitation von Produktideen eher geübte Praxis als die Ausnahme. Innovationen, die eben noch einen neuen Impuls beim Kunden ausgelöst haben, sehen sich plötzlich einer Vielzahl von „Me-too-Produkten“ gegenüber. Sowohl bei den asiatischen Anbietern, aber auch beim direkten Wettbewerber lassen Nachahmer nicht lange auf sich warten. Die Umstellung von analogen auf digitale Videokameras bzw. die von Low- auf High-Resolution sowie in Zukunft sicherlich auch die Einführung von High Dynamic Range Imaging (Hochkontrast-Bildern), wurden bzw. werden zukünftig sicherlich zügig von allen relevanten Marktteilnehmern übernommen.

Analoges gilt für auch für die mehr Softwaregetriebenen Produkte, wie z. B. Managementsysteme, bei denen sich die Innovation bzw. die Differenzierung mitunter in der Größe der Bildschirme, in der Ausgestaltung der Bedienfelder oder in der Gestaltung der Nutzeroberfläche unterscheiden. Trotz der hohen Innovationsdynamik in der Sicherheitstechnik sind echte Innovationen wie in anderen Branchen auch eher die Ausnahme. Wenn sie denn gelingt sind jedoch Schnelligkeit und Aufrechterhaltung des Abstandes zu den Wettbewerbern entscheidend zur Generierung der erforderlichen Innovationsrendite. Die teuren

Investitionen sollen schließlich einen angemessenen Gewinn erwirtschaften.

- Die Wertschöpfungsarchitektur, die erforderlich ist, um das gesamte Produktprogramm und die entsprechenden Services anzubieten, muss so gestaltet werden, dass in jeder einzelnen Stufe ein Optimum zwischen Kapitalintensität, Kosten und erzieltm Kundennutzen erreicht wird. Es geht darum „effizienter als andere“ zu sein. Das geht weit über einfache Make or Buy-Entscheidungen hinaus! Nicht selten werden durch eine erdrückende Komplexität Gewinnpotenziale geschmälert und Herstellkostenvorteile „verspielt“. Die hohe Komplexität, die Kosten erzeugt, wird vom Kunden nicht immer bezahlt.
- Die sich hieraus ergebenden Aktionsfelder müssen gezielt und ohne Kompromisse mit den dafür notwendigen Ressourcen (Personal, Kapital, usw.) versorgt werden. Je nach Situation des Unternehmens muss das durch gezielte Umschichtung bis hin zur Desinvestition geschehen. Nicht jede Marktnische, die man möglicherweise einst mit viel Wachstums-Euphorie besetzt hat (z. B. Videoüberwachungssysteme für Grenzabsicherungen oder zur effizienten Steuerung des Schiffsverkehrs) bringt für jeden Hersteller kurzfristig und manchmal auch nicht auf Dauer den gewünschten Erfolg. Jeder Euro kann bekanntermaßen nur einmal ausgegeben werden – daher sind die Ressourcen dorthin zu lenken, wo mittel- und langfristig die größte Hebelwirkung für die Effizienz und/oder den Differenzierungsnutzen zu erwarten ist.
- Das Einsatzverhältnis von Input zu Output kann abgebildet werden, indem über das Rechnungswesen der Input für spezifische Leistungen bzw. Projekte als Bewertung von Aktivitäten (z. B. Entwicklungsaktivitäten angefangen von notwendigen Produktweiter- bis hin zu Neuentwicklungen) gemessen wird und nicht als „Kostenstellenbudget“, dem der Output in Form von Umsätzen, Marktanteilen, Trefferquoten bei Ausschreibungen etc. gegenübergestellt. Wird eine solche Vorgehensweise sogar in die Planung eingebaut, kann das zu Wettbewerbsvorteilen durch eine höhere Effizienz führen, die andere brach liegen lassen.
- Die Praxis in der Sicherheitstechnik sieht jedoch hin und wieder so aus, dass Investitionen in bereits überbesetzte Märkte getätigt

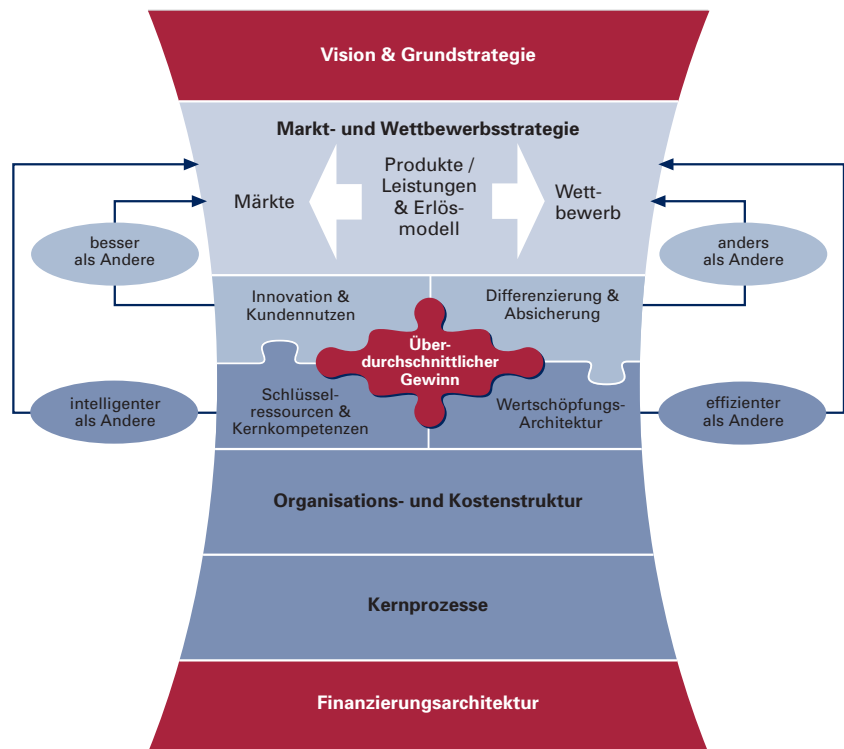
werden, indem diese mit noch mehr Produktvarianten bedient werden, in der Hoffnung beim Kunden wieder Kaufimpulse auslösen zu können bzw. hiermit den Ergebnisverlust, der in anderen Segmenten entstanden ist, kompensieren zu können.

Um das Ziel „überdurchschnittlichen Gewinn“ zu erreichen, müssen die verschiedenen Module auf der Konfigurationsebene im Geschäftsmodell perfekt ineinandergreifen, denn jede Kette ist immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Nur wenn diese Handlungsfelder, jedes für sich, optimal gestaltet und gesamthaft aufeinander abgestimmt werden, kann das Geschäftsmodell erfolgreich umgesetzt werden:

- Nach außen mit einer durchschlagenden Markt- und Wettbewerbsstrategie in den relevanten Segmenten,
- nach innen mit einer optimalen Struktur- und Prozessorganisation sowie durch auf die Gesamtausrichtung abgestimmte Funktionalstrategien (Entwicklung, Fertigung, Supply Chain Management, Vertrieb und Key Account Management, Human Resource Management etc.).

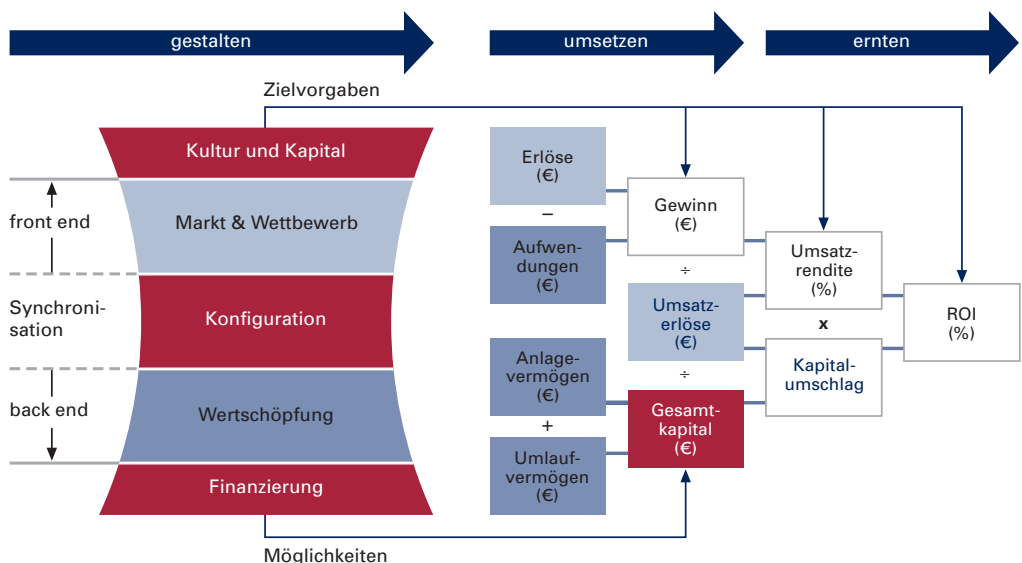
Das Strukturmodell von W&P

Im Gesamtkontext bedeutet das, dass für ein „zukunftsorientiertes Geschäftsmodell in der Sicherheitstechnik“ die vier Gestaltungsmodule eines professionellen Gewinn-Managements im Zent-



rum und die Umsetzungskomponenten nach außen und innen schlüssig ineinandergreifen und aufeinander abgestimmt sein müssen. Das ist das W&P-Strukturmodell zur Zukunftsgestaltung von Unternehmen der Sicherheitstechnik.

Geschäftsmodell-Management ist somit kein „Modetrend der Beraterbranche“! Gerade im Umfeld der Sicherheitstechnik ist es unabdingbar, die Zielsetzung, die Ausrichtung und die Ressourcen des eigenen Unternehmens in deutlich kürzeren Abständen und mit mehr Tiefgang als früher auf den Prüfstand zu stellen. Dies gilt nicht nur für



die von hoher Innovationsdynamik gekennzeichnete intelligente Sicherheitstechnik, sondern auch für den Teil der Sicherheitstechnik, der sich mit eher einfachen Produkten (z. B. Sicherheitsbeschläge, Alarmsysteme) und eher einfachen Anwendungen (z. B. private Sicherheitslösungen, Home-Anwendungen) befasst, die von einer völlig anderen Marktmechanik und damit einer anderen Wettbewerbsintensität gekennzeichnet sind.

Erfolgskritisch in einem solchen Projekt sind

- die Entschlossenheit und die Konsequenz, mit der dieses Thema angegangen wird,
- die Qualität der Entscheidungsvorbereitung durch fundierte Analysen und Szenarientwicklungen,
- die präventive Diskussion potenzieller Veränderungswiderstände,
- eine fundierte Risikoanalyse und -Absicherungsstrategie sowie
- die „richtige“ zeitliche Taktung der Veränderungsschritte.

Das macht den entscheidenden Unterschied zwischen Verlierern und Mitläufern in der Branche und den wenigen erfolgreichen Gewinnern aus, die trotz schwieriger Marktbedingungen ihr Geschäftsmodell „aktiv gestalten“, und deren Erfolg letztlich in den harten Kennzahlen von Bilanz und GuV abgelesen werden kann!

Die fünf Ebenen des Geschäftsmodells müssen kreativ gestaltet, synchronisiert und vernetzt werden

4.1 Auf Ebene 1 (Kultur und Kapital) wird die Richtung vorgegeben

Die Gestaltung eines Geschäftsmodells steht und fällt damit,

- inwieweit die bestehende, historisch gewachsene Kultur des Unternehmens zum Grad der notwendigen bzw. angestrebten Veränderung passt,
- inwieweit man bereit (und in der Lage) ist, die Kultur als Unterstützer für eine Neuausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell zu begreifen, zu beeinflussen und einzusetzen.

Dabei spielen Inhaber und Manager eine unterschiedliche, aber durchaus komplementär zu verstehende Rolle. Anteilseigner wirken in aller Regel „passiv kulturprägend“ und sind entscheidend für die Gestaltungsfreiräume und die Gestaltungsrichtung bei der Konzeption von Strategie und Geschäftsmodell. Die enormen Unterschiede, die hier beispielsweise zwischen inhabergeführten Unternehmen, Familienunternehmen mit Fremdmanagement, Kapitalgesellschaften oder Unternehmen im Eigentum von Finanzinvestoren existieren, liegen auf der Hand, werden aber in vielen Strategieprozessen nicht ausreichend berücksichtigt.

Am Beispiel der Sicherheitstechnik lassen sich diese unterschiedlichen Kulturwelten gut festmachen: Klassisch inhabergeführte Hersteller wie Geutebrück oder aptomar „ticken“ definitiv anders als beispielsweise internationale Großkonzerne wie Siemens, Bosch oder Honeywell. Diese unterschiedlichen Eigentums- und Führungs-Konstellationen finden sich in allen Teilssegmenten der Sicherheitstechnik. Längst haben strategische oder Finanzinvestoren die Sicherheitstechnik für sich entdeckt, so dass bei aller mittelständischen Struktur, die im Grundsatz nach wie vor gilt, erhebliche kulturelle Unterschiede zwischen den verschiedenen „Branchen-Playern“ auszumachen sind.

Global agierende Konzerne haben notwendigerweise komplexere Strukturen als ein Mittelständler. Ein orchestrierter Markenauftritt (z. B. die gleichzeitige Einführung einer Innovation in 30 oder 40 Märkten) bedingt eine gewisse Größe und Komplexität der Organisation (oft eine Matrix). Dass solch eine Komplexität auch Nachteile mit sich bringt, sollten sich kleinere Wettbewerber immer wieder vor Augen führen, die ihre Vorteile wie schnelles, gesamtheitlich ausgerichtetes Agieren oder die lokale Verwurzelung noch besser nützen könnten. Wenn globale Konzerne international harmonisierte Produkte auf den Markt bringen, ergeben sich zwangsläufig Chancen für lokale Unterschiede. Während am einen Ende der Welt das Produkt noch seinem ursprünglichen Zwecke dient (z. B. eine Überwachungskamera oder Gegensprechanlage) ist es am anderen Ende der Welt schon ein „Lifestyle-Produkt“ (Remote-Zugriffsmöglichkeiten via App und Ansprache des Besuchers über die Distanz).

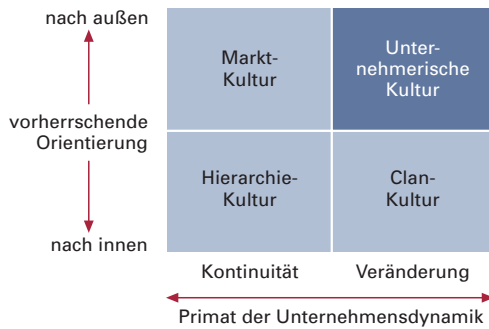
Wieder etwas anders sieht es bei börsennotierten Unternehmen aus, wo die Eigentümer regelmäßigen Druck auf das Management ausüben. Jedes Quartal müssen Ergebnisse veröffentlicht werden, die über das „Wohl und Weh“ der Führungskräfte entscheiden können. Hinzu kommt, dass Führungskräfte in Konzernen meist nicht länger als drei bis vier Jahre auf einer Position verbleiben. Das führt regelmäßig zu kurzfristiger Orientierung: Es wird ein zukunftssträchtiges Projekt gestoppt, weil der „Payback“ erst im vierten Jahr liegt. Auf der anderen Seite haben börsennotierte Konzerne große finanzielle Ressourcen. Damit können sowohl Wettbewerbsaktivitäten aggressiv beantwortet werden (vor allem, wenn der Angriff in einem strategischen Kernbereich erfolgt), aber auch Strategien durch Unternehmenskäufe, z. B. zur Abrundung des Produkt-/Leistungsspektrums schnell umgesetzt werden. Diese strategischen Optionen bleiben finanzschwächeren Unternehmen oft verwehrt.

Fest steht: Neben den Eigentümern kommt v. a. dem Management und den Führungskräften des

Unternehmens eine „aktiv kulturprägende“ Rolle zu, denn schließlich sind sie es, die das operative Tagesgeschäft verantworten und „daneben“ Strategie und Geschäftsmodell überprüfen und teilweise oder gänzlich neu ausrichten müssen.

4.1.1 Eine unternehmerische Grundkultur und aktive Leadership sind die Basis für Erfolg

Es gibt Hersteller von Sicherheitstechnik, die sich sehr stark am Markt und am Kunden orientieren, und solche, die sich mehr mit sich selbst beschäftigen und nach innen gerichtet sind. Gleichzeitig gibt es Unternehmen, in denen Werte wie Flexibilität und Spontaneität vorherrschen, und solche, denen Ordnung und Stabilität wichtiger sind. Kombiniert man diese zwei Dimensionen (Innen- versus Außenorientierung und Veränderung versus Kontinuität), erhält man vier Grundtypen von Unternehmenskulturen. In der Praxis trifft man selten auf eine 100 %-Ausprägung einer dieser Typen – tendenziell lassen sich jedoch die meisten Unternehmen einem dieser vier Grundmuster zuordnen:



■ Die **Hierarchie-Kultur** ist dadurch gekennzeichnet, dass klare Regeln vorherrschen, die zu Stabilität und reibungslosen Abläufen führen. Zentrale Merkmale sind Standardisierung und Formalisierung, Führungskräfte spielen im Wesentlichen die Rolle von „Verwaltern“. Durch die starke Innenorientierung und die geringe Flexibilität werden Änderungen schwer durchführbar und oft sogar als störend betrachtet. Diese eher zentralistischen Kulturen erweisen sich oft resistent gegenüber Veränderungen. Gleich einer „Wagenburgmentalität“ hat man das eigene Unternehmen gegen Veränderungen von außen, die in erster Linie als Bedrohung wahrgenommen wurden, abriegelt. In stabilen und wachsenden Märkten ist dies nicht unbedingt falsch. Man fokussiert sich auf das was man heute macht und gut

kann. Gefährlich wird dies allerdings bei hoher Marktvolatilität und hoher Wettbewerbsdynamik.

■ Die **Clan-Kultur** ist gekennzeichnet durch Zusammengehörigkeitsgefühl, Loyalität, Tradition und eine familiäre Atmosphäre. Strategische Stärken sind hier in der Entwicklung von Humanressourcen, im Commitment der Mitarbeiter und in moralischen Prinzipien zu finden. Diese stark interne Orientierung birgt die latente Gefahr, dass sich ändernde Kundenbedürfnisse nicht schnell genug bemerkt werden und, trotz einer grundlegend hohen Bereitschaft für Veränderungen, Marktchancen nicht ausreichend genutzt werden. Interessanterweise stellen wir in unserer Beratungspraxis fest, dass häufig die Nachfolger einstiger „Segmentfürsten“ weniger patriarchalisch führen und eher auf eine Clan-Kultur setzen, die bis hin zum „kumpelhaften“ gehen kann. Insbesondere in Familienunternehmen mit langer Tradition werden Entscheidungen nicht unbedingt rational, sondern oftmals mit Blick auf die Konsequenzen für Standort und Mitarbeiter getroffen. Hier braucht es mitunter ein fremdgeführtes Management, um wichtige und vor allem „unliebsame“ Entscheidungen zu treffen und notwendige Veränderungen herbeizuführen.

■ Die **Markt-Kultur** betont Wettbewerbsfähigkeit und Zielerreichung. Marktmechanismen steuern die Abläufe, Produktivität, Leistungsorientierung, das Erzielen von Wettbewerbsvorteilen ist zentrale Priorität. Diese Unternehmen sind zwar stark nach außen gerichtet, haben dabei aber ein ausgeprägtes „Beharrungsvermögen“, weshalb Innovationen oftmals nicht in der Geschwindigkeit umgesetzt werden, wie dies erforderlich wäre. Wir können – nicht nur, aber auch in der Sicherheitstechnik – feststellen, dass nicht selten beim Übergang vom inhaber- zum managementgeführten Unternehmen „plötzlich“ Marktziele, Plan-Zahlen, Kennzahlen etc. explizit stärker herausgestellt werden, ohne dass jedoch gleichzeitig die jahrelang durch Verwaltung und Gehorsam geprägte Organisation befähigt wird, Verantwortung wahrzunehmen und durch eigene Entscheidungen Veränderungen zu gestalten. Trotz ehrgeiziger Ziele verändert sich dann zu wenig. Die Geschäfte stagnieren.

■ Die **„unternehmerische Kultur“** (Entrepreneurship-Kultur) ist stark nach außen gerichtet und betont gleichzeitig Spontaneität,

Wenn Zukunftssicherung und strategische Überlegenheit im Kern „kreative Zerstörung“ und Innovation voraussetzen, dann müssen Führungskräfte für Innovationen sorgen. Sie dürfen sich nicht darauf beschränken, Bestehendes zu bewahren und zu verwalten. Dies gilt für Produkte, Strategie und Geschäftsmodell gleichermaßen.

Wenn Führungskräfte für Innovationen sorgen sollen, dann müssen sie sich ständig darum bemühen, schöpferisch tätig zu sein. Sie dürfen sich nicht darauf beschränken, das zu kopieren bzw. nachzuahmen, was bei anderen erfolgreich ist oder erscheint.

Wenn Führungskräfte schöpferisch tätig sein sollen, dann muss dazu ständig der Status quo in Frage gestellt werden. Der Ist-Zustand muss – selbst nach einer Phase der Innovation – in regelmäßigen Abständen auf den Prüfstand.

Wenn Führungskräfte laufend den Status quo in Frage stellen sollen, dann müssen sie sich mit den Menschen in ihrem Unternehmen beschäftigen, um diese für Veränderungen zu öffnen und zu begeistern. Denn diese Menschen bestimmen schließlich den Status quo bzw. verfügen über das Wissen und die Kraft, diesen auch wieder zu verändern. Die ausschließliche Konzentration auf Managementsysteme und Strukturen verschließt den Blick auf die Triebfeder der Veränderung – die Menschen.

Wenn Führungskräfte die Menschen in ihrem Unternehmen für das Neue, die Veränderung begeistern sollen, dann müssen sie authentisch sein und überall mit gutem Beispiel vorangehen.

Flexibilität und Dynamik. Innovation und Wachstum sind zentrale strategische Prioritäten. Dieser Kulturtyp weist die größte Veränderungs- und Innovationsfähigkeit auf. Eine derartige unternehmerische Kultur eignet sich am besten, um der Volatilität äußerer Einflüsse und der abnehmenden Halbwertszeit von Nutzenerwartungen in der Sicherheitstechnik zu begegnen. Sie ist eine schwierig zu beherrschende Kulturform und nicht von heute auf morgen der gesamten Organisation zu „verordnen“.

Wo auch immer man herkommt, wenn ein Unternehmen tatsächlich Spitzenleistungen erbringen und seine Marktposition langfristig sichern will, erfordert dies eine gewisse Ausprägung einer unternehmerischen Kultur. Außenorientierung und (permanente) Veränderungsbereitschaft sind unabdingbar für den Erfolg in reifen Märkten mit hoher Vergleichbarkeit.

Erfolgsentscheidend hierbei ist, den Begriff „Leadership“ tatsächlich mit Leben zu erfüllen und den Mitarbeitern auf dem „Weg ins Neue“ einerseits eine Vision, andererseits aber auch Halt und Sicherheit zu geben. Nur wenn Führungskräfte – sowohl Unternehmer als auch Manager – sich mit diesen Prämissen identifizieren, können Unternehmen sich aus der Falle der Austauschbarkeit befreien und langfristige Wettbewerbsvorteile aufbauen.

4.1.2 Warum geraten auch gute Unternehmen ins Straucheln?

Nicht allen Führungskräften in der Sicherheitstechnik gelingt es, ihren umfangreichen operativen Aufgaben im erforderlichen Ausmaß nachzukommen und gleichzeitig strategisch nach vorne zu denken. Dies ist in den meisten Sanierungsfällen der Kern des Problems.

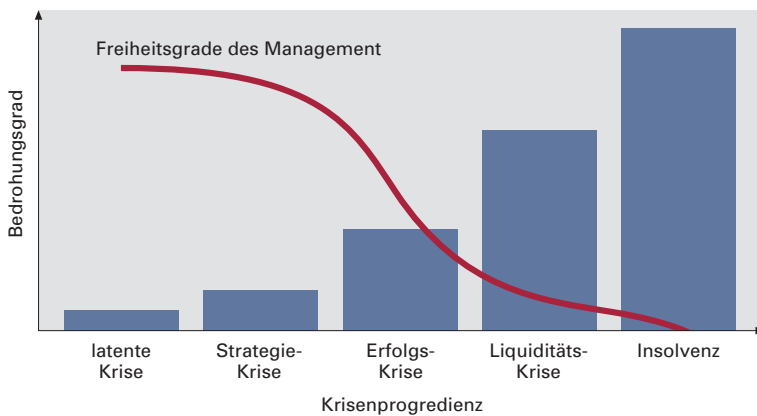
Auf der einen Seite ist es die große Belastung durch die täglichen Aufgaben und Probleme des operativen Geschäfts, auf der anderen Seite die „Scheu“ vor groß angelegten Veränderungsprozessen mit dem damit verbundenen Risiko des Scheiterns, das immer wieder dazu führt, dass Unternehmen eigentlich dringend rekonfiguriert werden müssten, dies aber trotzdem nicht geschieht. Kommt dann noch Uneinigkeit im Gesellschafterkreis hinzu, wird aus dem dringend erforderlichen „Wir“ ein kräftezehrender Wettstreit gegensätzlicher Einzelinteressen. Eine in die Zukunft gerichtete Unternehmensgestaltung wird dann nahezu unmöglich.

„Wider besseren Wissens“ konzentrieren sich heute nicht wenige Führungskräfte in ihrer Arbeit auf die bloße Verbesserung und nicht auf die eventuell notwendige Veränderung im Sinne von Innovation und „kreativer Zerstörung“ (im Sinne Joseph Schumpeters). Hierbei ist die Auflösung und letztlich die Zerstörung alter Strukturen die notwendige Bedingung, damit Neuordnung stattfinden kann.

Es dominiert bei vielen Herstellern von Sicherheitstechnik ein „Primat des Erhaltens“ gegen-

über dem Streben nach Veränderung. Letztlich reduzieren sich dadurch viele Führungsansätze in der Praxis auf das bloße Anwenden von Rationalisierungs- und Optimierungstechniken, Effizienzsteigerung wird zur obersten Maxime. Diese Optimierung geschieht auch bei der Produktentwicklung: Oberflächliche Veränderungen wie z. B. ein neues Bedienfeld oder die veränderte Anmutung von Produkten haben keine signifikante Relevanz für den Kunden. Dies kann in den traditionellen, teilweise durch Projektlastigkeit volatilen und preisaggressiven Marktsegmenten der Sicherheitstechnik alleine nicht mehr zum Erfolg führen!

Über kurz oder lang beginnen Defizite bei strategischen Innovationen und zukunftsprägenden Veränderungen im Geschäftsmodell ihre unheilvollen Spätfolgen zu zeigen – und diese entwickeln sich in den meisten Fällen fast schon „gesetzmäßig“ gemäß folgender Logik:



- Die Ähnlichkeit zum Wettbewerb in Bezug auf Produkte und Services (front end des Geschäftsmodells) nimmt zu.
- Mit sinkender Differenzierungsleistung sinken Absatz und Preis – der Rohertrag sinkt überproportional.

- Die unterlassenen Anpassungen am back end des Geschäftsmodells führen zu strukturellen Defiziten in der Wertschöpfungsarchitektur (z. B. Standortstrukturen).
- Die strategischen Defizite am front end des Geschäftsmodells führen zwangsläufig in die klassische „Krisenprogredienz“, die ausgehend von der latenten Krise über die Strategiekrise zur Ertragskrise führt, der meist sehr schnell eine akute Liquiditätskrise und im schlimmsten Fall die Insolvenz folgt.

Auch in der eher von Wachstum geprägten Sicherheitstechnik gibt es Beispiele für Unternehmen, die diesen tragischen Weg gegangen sind, eines davon ist Haverkamp. Einige Unternehmen verschwinden vom Markt, andere werden übernommen und in anderer Form weitergeführt.

Diese in den Sanierungsabteilungen der Banken wohlbekannte Abfolge ist für das Management eines Unternehmens wie die berühmte „schiefe Ebene“. Wenn man einmal zu rutschen beginnt, wird es sehr schwer, die Bewegung wieder zu stoppen, zumal die Bedrohung immer weiter zunimmt – im gleichen Ausmaß sinkt der Freiheitsgrad des Managements.

Je früher und je (selbst)kritischer verantwortliche Manager und Eigentümer die auftretenden Warnsignale erfassen und interpretieren und entscheiden, inwieweit es sich um Probleme des operativen Tagesgeschäftes handelt oder inwieweit tatsächlich Symptome beginnender Wettbewerbsnachteile vorliegen, desto geringer sind Aufwand und Risiko im Kampf gegen eine Unternehmenskrise.

- Vergleichsweise leicht zu beheben sind Defizite des operativen Geschäftes, z. B. nicht ausgeschöpfte Umsatz- und Effizienzpotenziale oder Verbesserungen der internen Prozesse.

Maßnahmenfelder	Merkmale	Aufwand		Risiko	Wertehebel
		Kosten	Zeit		
Operative Verbesserung	Umsatz Kosten Prozesse	🟡	🟡	🟢	↗️
Strategische Verbesserung	Marktposition Leistungsspektrum Input / Output	🟡	🟡	🟡	⬆️
Strukturelle Verbesserung	Standortstruktur Wertschöpfungsarchitektur	🟢	🟢	🟢	⬆️
Finanzierungsarchitektonische Verbesserung	Cashflow Verschuldung Liquidität	⚡	—	⚡	⚡

- Schon deutlich mehr Aufwand und auch höhere Risiken stecken in der Beseitigung strategischer Defizite, wenn es darum geht, verlorene Marktanteile zurückzugewinnen, schlechte Input-/Output-Relationen zu verbessern oder verlorenes Terrain im Kundennutzen aufzuholen.
- Am schwierigsten zu beheben sind die strukturellen Defizite, d. h. die Anpassung der back end-Strukturen wie Standorte, Wertschöpfung, Technologien oder Kernkompetenzen. Dem hierin liegenden (großen) Wertehebel stehen hohe Anpassungskosten, ein großer Zeitbedarf und die vergleichsweise größten finanziellen Risiken gegenüber.

So plausibel die Aussagen der vorangegangenen Tabelle auch erscheinen, erfahrungsgemäß tun sich in der Praxis viele Verantwortliche in der Branche schwer zu akzeptieren, dass das „Rutschen auf der schiefen Ebene“ bereits begonnen hat und echte Veränderungsschritte eingeleitet werden müssen.

Natürlich geschieht das nicht „mutwillig“. Wir stellen fest, dass in vielen Unternehmen Methoden und Systeme fehlen, die solche Warnsignale „operationalisieren“. Methoden und Systeme alleine führen noch nicht zu Veränderungen. Sie spielen in der Objektivierung von Sachverhalten die entscheidende Rolle. Es ist immer besser das Ausmaß der Gefährdung zu kennen, als nur ein unbestimmtes Unsicherheitsgefühl zu haben. Eine extern unterstützte Tiefenanalyse kann in dieser Hinsicht sehr gute Effekte erzielen.

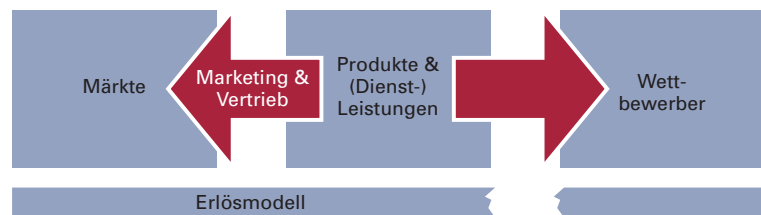
Bedenklich wird es, wenn die Reaktionen stattdessen von „Ignoranz“ über „Verdrängung“ bis hin zum „Schönreden“ der Situation gekennzeichnet sind. In der Tat finden sich Muster wie: Kaum war ein Monat im Auftragseingang besser als im Monat/Jahr zuvor oder kaum greifen kleinere operative Maßnahmen, wird die Situation als „doch nicht so ernst“ bewertet. Außerdem geht es „den Anderen“ ja angeblich immer noch schlechter.

Bleibt also: Wird das Geschäftsmodell nicht optimiert und insbesondere eine Anpassung des back end an die (neuen) Anforderungen des front end unterlassen, dann wird auf Dauer jedes Unternehmen in der teilweise recht erfolgsverwöhnten Sicherheitstechnik in seiner Zukunftsfähigkeit gravierend geschädigt und schließlich auch existenziell gefährdet.

4.2 Auf Ebene 2 (Strategie) wird die Basis für den Markterfolg gelegt

Die zweite Ebene des Geschäftsmodells folgt direkt jener der Formulierung von Vision und Zielvorgaben durch Shareholder und Management. Hier werden

- die relevanten Geschäftsfelder analysiert und gestaltet (Segmentierung),
- der aktuelle und der potenziell neue Wettbewerb systematisch durchleuchtet,
- eine Positionierung bestimmt, die unter Berücksichtigung des Wettbewerbes in einem attraktiven Marktsegment klar definierte Wettbewerbsvorteile verspricht und schließlich
- das Erlösmodell und die Wertschöpfungsstruktur festgelegt.



4.2.1 Marktsegmentierung ist Gestaltung – und nicht Sortierung

Die Märkte in der Sicherheitstechnik können nach den unterschiedlichsten Kriterien segmentiert werden. Neben „statistischen“ Kriterien geht es hierbei in erster Linie darum, die Erfolgs- und Ertragsmechanik der einzelnen Segmente zu erfassen und daran das eigene Produkt- und Leistungsportfolio sowie die Marketing- und Vertriebspolitik auszurichten.

Typische und traditionelle Segmentierungen in den diversen sicherheitstechnischen Branchensegmenten sind diejenigen, die auf strukturelle Kriterien wie „Produktgruppensegmente“ (Einbruch, Brandmelde, Videoüberwachung etc.), Stufen innerhalb der Wertschöpfungskette (z. B. Komponenten, Teilsysteme, Systemanbieter etc.), Distributionskanäle (z. B. Händler, Errichter) oder auch Regionen (Inland, Länder, Areas etc.) zurückzuführen sind. Diese Segmentierungen sind wichtig und bilden die Basis für viele Fragestellungen der Positionierung und der traditionellen Einordnung von Wachstumssegmenten. Sie sind eher historisch entstanden, übergeordnet

deskriptiv zu verstehen und dienen statistischen Zwecken. Veränderungsdynamiken werden nur bedingt erfasst. In der Vergangenheit hatten – geprägt durch langfristiges Wachstum, eher evolutionäre Entwicklungen und wenig Trendbrüche, – vorgenommene Segmentierungen längerfristigen Bestand.

Für strategische Zwecke sind solche Segmentationen bedingt geeignet. Einige wenige Fragen verdeutlichen dies. Wie viele Errichter oder Unternehmen sind tatsächlich Stammkunden mit sehr hoher (Marken- bzw.) Unternehmensbindung? Welche Preisbereitschaft ist bei welchen Zielgruppen für welches Nutzen-/Funktionsversprechen zu erzielen? Welchen Absatzanteil haben diese? Welche Kategorien stiften für den Endverwender den höchsten Nutzen? Und natürlich auch: Welchen Endkunden/Nutzer erreichen wir heute auf Grund der Positionierung, der Nutzenkategorien nicht?

Unsere Erfahrung zeigt: Marktsegmentationen von der Stange bekommt jeder, also kann auch jeder von diesem Wissen mit ähnlichen Schlüssen profitieren. Spitzenunternehmen segmentieren selbstständig.

In den meisten Fällen bedeutet das, dass Veränderungen von Strukturen im Anspruchsdenken, bei den Informations- und Bezugsquellen, im Kaufverhalten, in den Wettbewerbsoptionen, den allgemeinen Kundenbedürfnissen usw. noch nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Ist es noch zeitgemäß bei Fenster-Sensorik über Einbruchmeldung zu sprechen oder verlangt der Verwendungszweck inzwischen eine Einsortierung im Smart Home Segment? Was ist der relevante Wettbewerb? Handelt es sich um eine sinnvolle oder möglicherweise wertverzehrende Ergänzung meines Portfolios? Nur wenn diese erfolgsentscheidenden Punkte auch in das Zahlenwerk des Unternehmens und die Vorlagen für Managementdiskussionen und Entscheidungen einfließen, kann über Ursachen statt über Symptome diskutiert und die wirklich erfolgsrelevanten Hebel können gefunden und betätigt werden.

Unsere Erfahrung zeigt: Marktsegmentationen von der Stange bekommt jeder, also kann auch jeder von diesem Wissen nach den daraus folgenden Schlüssen profitieren. Spitzenunternehmen dagegen segmentieren selbstständig. In den meisten Fällen bedeutet das, dass Veränderungen von Strukturen im Anspruchsdenken bei den Informations- und Bezugsquellen, im Kaufverhalten, in den Wettbewerbsoptionen, den allgemeinen

Kundenbedürfnissen usw. noch nicht ausreichend Berücksichtigung finden. Ist es noch zeitgemäß, bei Videokameras von „Bildüberwachung“ zu sprechen oder verlangt der Verwendungszweck inzwischen eine Einsortierung im Bereich für Einbruchsensorik, weil der Kamera via „teach-in“ bestimmte Alarmzustände beigebracht werden können? Was ist der relevante Wettbewerb? Handelt es sich um eine sinnvolle oder möglicherweise wertverzehrende Ergänzung des Portfolios? Nur, wenn diese erfolgsentscheidenden Punkte auch in das Zahlenwerk des Unternehmens und die Vorlagen für Managementdiskussionen und Entscheidungen einfließen, kann über Ursachen, statt über Symptome diskutiert und der wirklich erfolgsrelevante Hebel gefunden und betätigt werden.

Wir empfehlen neben die traditionellen, eher deskriptiven und historisch aufgebauten Statistiken gleichrangig eine zweite Segmentierungsform zu setzen, die den mittel- und langfristigen Veränderungen im Unternehmensumfeld Rechnung trägt. Aus diesem Grund wenden viele Hersteller heute bereits Segmentierungsansätze an, bei denen homogene Gruppen gebildet und die eigenen Produkte (Perspektive des Produktmanagements) bzw. die verschiedener Wettbewerber mit Ihrem Positionierungsschwerpunkt (Perspektive der Unternehmensführung) verortet werden. Verbreitet sind natürlich „Preisklassen“ (von „Preiseinstieg“ über „Mitte“ bis zu „Premium“) aber auch technische Aspekte oder der Leistungsumfang. Grundsätzlich ist eine Vielzahl an Segmentierungskriterien denkbar – diese sind je nach Produktgruppe und Segmentierungszielsetzung zweckmäßig einzusetzen.

Am Beispiel der Sicherheitstechnik zeigt sich, dass eine Marktsegmentation von immer mehr Unternehmen nach mehreren Kriterien vorgenommen wird: Zum einen findet sich die klassische Einteilung nach den sicherheitstechnischen Produktgruppen (z. B. Brandmelder, Gefahrenmeldesysteme, Zutrittskontrollen etc.); hier kann auch nach Kategorien wie mechanischen, elektrischen, optischen und elektronischen Produkten bzw. solchen, die Software-getrieben sind unterschieden werden, da die Produktgruppen sich teilweise substituieren. Darüber hinaus segmentieren mehr und mehr Unternehmen ihr Geschäft in sogenannte „Verticals“, d. h. Branchensegmente (z. B. Banken, Schulen, Einzelhandel, Industrie) und in spezifische Anwendungsfelder, die das Niveau des Lösungsspektrums abgrenzen sollen (z. B. Eigenheim, Klein- vs. Großunternehmen, innere Sicherheit). Erste durch die konsequente

Anwendung aller denkbaren Segmentierungskriterien zeigen sich sogenannte White Spots, die ggf. neue Geschäftschancen eröffnen.

Die Segmentation bildet eine wichtige Grundlage für Positionierungs- und Portfolioentscheidungen. Es ist davon auszugehen, dass die Unternehmen der Sicherheitstechnik in Zukunft noch sehr viel stärker Nutzenkriterien aus Sicht der Endverwender heranziehen müssen, um erfolgs- und wachstumsrelevante Segmente abzuleiten. Dies ist umso mehr erforderlich, je höher die Austauschbarkeit der Produkte ist und je eher der Kunde mit dem Produkt einen Nutzen verbindet, der sich nicht allein aus dem „Grundnutzen“ (Gefahrenerkennen und -meldung etc.) erklärt.

Unerlässlich ist daher eine zielgerichtete und effektive „Markenbildung und -pflege“, die dem Produkt einen spürbaren signifikanten Zusatznutzen verleiht und einen entscheidenden Differenzierungsfaktor darstellt. Da neben dem funktionalen Nutzen für die Nutzer der sicherheitstechnischen Anlage auch der emotionale Nutzen von großer Bedeutung ist (Wie ist das Image des Herstellers? Welche „gefühlte“ Sicherheit ist damit verbunden?), dürfen Segmentierungsansätze auch nicht vor diesen Ausprägungen halt machen.

Gerade wenn man eine Gefahrenmeldung nicht nur als Bedienung eines Bedürfnisses begreift, sondern versteht, dass viele Kunden Gebäudesensorik dazu nutzen, den Conveniencegrad zu erhöhen oder Informationen über das Eigenheim remote abzufragen, ergeben sich neue Segmentationsansätze und Nutzenversprechen.

Die Unternehmen der Sicherheitstechnik werden sicherlich in Zukunft noch stärker mit neuen, marktgestaltenden Segmentierungsansätzen arbeiten. Insbesondere die Global Player sind mit ihren professionellen Marketing- und Produktmanagement-Abteilungen diesbezüglich schon relativ weit vorangeschritten.

„Branchenfremd“ zu denken ist dabei nützlich. Der Fahrradmarkt beispielsweise hat durch Neusegmentierung (vom Mountain-Bike bis zum City-Rad, vom Triathlon-Bike bis zum Trekking-Bike, vom Elektro-Bike zum Rennrad etc.) und den damit einhergehenden Innovationen einen Wachstumsschub erfahren, obwohl es Fahrräder seit „100 Jahren und länger“ gibt und der Markt lange als gesättigt galt.

Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang der Einsatz von Smartphones und Tablets. Die zunehmende Computerisierung sicherheitstechnischer Produkte z. B. in Verbindung mit mobilen Kommunikationstechnologien schafft für die Anbieter dieser Produkte ganz neue Formen der Produktpositionierung und -differenzierung. In diesem Zusammenhang sei an den Ausspruch „Raus aus der Überwachungszentrale, rein ins Feld“ erinnert. Die neuen Kommunikationsmittel eröffnen für die Zukunft ganz neue Wege der Datenermittlung und der Datenübertragung zwischen Sensorik und Leitstand. Das was in anderen Bereichen des täglichen Lebens schon lange



Gang und Gebe ist, sollte, kann, oder muss auf die Anwendungsfelder der Sicherheitstechnik übertragen werden, um so neue Märkte zu identifizieren und auch zu besetzen.

Warum der Blick in andere Branchen? Neue, kreative Segmentierungsansätze schaffen einen veränderten Blick auf die Zielgruppen und stellen neue Märkte dar, bieten Raum für neue Nutzenüberlegungen und zeigen Stoßrichtungen für Innovationen und Wettbewerbsdifferenzierung auf. Hand aufs Herz: Welcher Hersteller von Sicherheitstechnik handelt bereits so und tut dies systematisch? Wer arbeitet nachhaltig mit nutzenorientierten Segmentierungsansätzen und identifiziert auf diese Weise Produktlösungen und Wachstumfelder?

Das Herausstellen des Zusammenhangs zwischen Zielgruppen, Nutzenkriterien und Marktsegmentierung einerseits und Innovationen, Neuprodukten, neuen Vermarktungskonzepten, Wettbewerbsdifferenzierung, Wachstum und Marktanteilen andererseits, bietet nach unseren Erfahrungen viel Potenzial. Betrachtet man die Marktsegmenten-

tierung als Basis der Innovationsarbeit und gibt dieser damit eine (neue) qualitative Richtung, dann wird klar, was sich dahinter verbirgt: Die Suche nach den Geschäftsfeldern der Zukunft, nach dem Zitat von Henry Ford:

„Hätte ich die Menschen gefragt, was sie wollen, hätten sie gesagt: Eine schnellere Kutsche!“

Die kreativ-analytische Arbeit setzt hierbei in zwei Richtungen an – den bestehenden Kunden und ihren latenten/unbekannten Bedürfnissen, sowie der Suche nach neuen Abnehmermärkten für das vorhandene Leistungsprogramm.

Der Problemlösungsbedarf der bestehenden Kunden

Losgelöst von konkreten Produkten, Verfahren oder Kundengruppen sollten Kundenbedürfnisse zunächst funktional-abstrakt beschrieben werden, indem nach dem Problemlösungsbedarf des Kunden gefragt wird, der einem Kauf zugrunde liegt⁸.

So will – um das „berühmte“ Beispiel zu zitieren – der Heimwerker in aller Regel keine Bohrmaschine, sondern nur eine Möglichkeit, ein Loch in der Wand zu erzeugen. Im Wohnungsbau möchte man keine sichtbaren Geräte an den Wänden und Decken verschrauben müssen, man erwartet vielmehr ein effektives Meldesystem, das bei Brand und Rauchentwicklung Alarm gibt.

Und die Industrie interessiert sich nicht für die Zutrittsterminals am Eingang des Gebäudes sondern für die korrekte Zutrittsberechtigung bestimmter Personengruppen sowie für eine lückenlose und richtige Zeiterfassung und die einwandfreie Überführung der Daten in die Personalkostenabrechnung.

Der Vorteil dieser Sichtweise besteht darin, dass vorhandene Produkte oder dahinter stehende Technologien zunächst als „black box“ behandelt werden und nach allen denkbaren Möglichkeiten zur Deckung dieses Bedarfs gesucht wird. Dadurch rücken auch alternative Technologien und potenzielle (Substitutions-) Wettbewerber ins Blickfeld, die andernfalls möglicherweise übersehen würden. Die systematische Auswertung und die kreativ-analytische Arbeit sowie die Neuinterpretation der Informationen erfordert strategische Intelligenz. Dass die Betrachtung von „Funktionalmärkten“ dann auch die Basis der Innovationsstrategie bilden muss, ist konsequent.

Die systematische Auswertung und die kreativ-analytische Arbeit sowie die Neuinterpretation der Daten schaffen strategische Intelligenz! Damit einher gehen auch neue Kennzahlen als Zielvorgaben zur Steuerung von Marketing und Vertrieb. Schwierig wird es, dem Vertrieb reine Volumenziele an die Hand zu geben, denn auch der sich abzeichnende Wandel in der Branchenstruktur (Einzelheiten hierzu finden sich im einleitenden Kapitel dieser Broschüre) darf in zukünftigen strategischen Entscheidungen nicht außer Acht gelassen werden. Als Konsequenz ergibt sich die Aufgabe, neue Zielgruppen frühzeitig über neue oder angepasste Produkte und deren Positionierungen im Markt an das Unternehmen zu binden, ohne die Bestandskunden bzw. die aktuellen Nutzergruppen zu verschrecken.

Die diskutierten Effekte, die aus der Branchenentwicklung erwachsen, führen deutlich vor Augen, dass eine zukunftsorientierte, differenzierte und kreative Marktsegmentation ein hervorragendes Mittel ist, um eine zielgerichtete Evaluierung alter und die Suche nach neuen Absatzmärkten zu innervieren und zu strukturieren.

Die Suche nach neuen Abnehmermärkten

Auch bei der Festlegung des Leistungsangebots sollte eine zunächst eher „funktional-abstrakte“ Sichtweise eingenommen werden. Dies bedeutet, eine Fixierung auf gegenwärtig bediente Kunden und deren Bedürfnisse zu vermeiden. Vielmehr sollte das Unternehmen ausgehend von beherrschten Verfahren und Technologien alle Funktionalmärkte lokalisieren, für die die Potenziale des Unternehmens als Problemlösung relevant sind. Nur so ist es möglich, das tatsächliche Marktpotenzial zu erkennen und auszuschöpfen. Zukünftige Kunden sind nicht zwangsläufig identisch mit dem bestehenden Kundenstamm.

Aber auch bestehende Kundengruppen können weder ihre zukünftigen Bedürfnisse voraussehen, noch können sie erahnen, welche latenten Bedürfnisse durch technologische Fortschritte in der Zukunft gedeckt werden könnten. Überspitzt formuliert unterliegen Kunden zumeist einem „notorischen Mangel an Vorausblick“.

Entsprechend ungünstig wirken sich Marktforschungsmethoden, bei denen aktuelle Kunden nach ihren Wünschen bezüglich des künftigen Leistungsangebots des Unternehmens gefragt und die Ergebnisse als die wesentliche Determinante für die Produktentwicklung verwendet werden, auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen

⁸ Vgl. Zollenkop, S. 51 ff

aus. Zielführender sind hierfür z. B. ganz konkrete (weltweite) Patent- und Designanalysen (Woran arbeiten andere? Wie machen sie es? In welchen Regionen schützen sie was? Welche technologischen Trends gibt es? Welche Produkttrends haben einen möglichen Abstrahleffekt auf die eigenen Produkte?).

Ein wichtiger Sachverhalt, der für viele Sicherheitstechnik-Hersteller auf der Suche nach neuen Abnehmermärkten gilt, darf nicht unberücksichtigt bleiben: Dynamische Marktverschiebungen durch den Eintritt bisher branchenfremder Unternehmen in den Markt für zivile Sicherheitstechnik, sowohl aus dem militärischen Bereich als auch aus dem Bereich der ITK-Industrie (Informations- und Telekommunikations-Branchen), werden traditionelle Sicherheitstechnik-Hersteller zusätzlich unter Druck setzen.

Die Chancen, die Veränderungen und kreative Neugestaltungsansätze durch unternehmensindividuelle Segmentierung der Produkt- und Absatzmärkte und die damit einhergehenden Innovationen und Positionierungsveränderungen im Wettbewerb mit sich bringen, sind den Risiken bei den bestehenden Abnehmern, gegenüberzustellen. So haben vor allem Unternehmen, die aus dem militärischen Umfeld kommen häufig mit einer deutlichen Übererfüllung hinsichtlich der Kundenerwartungen zu kämpfen: Die Produkte können mitunter erheblich mehr, haben mehr Features, als unter normalen Einsatzbedingungen verlangt (z. B. Auflösung von Videokameras oder auch Software-gestütztes De-Blurring).

„Weitermachen wie bisher“ kann in einer Position der Austauschbarkeit auf Dauer keine Überlebens- und schon gar keine Zukunftslösung für den Hersteller sein. Es bleibt also bei allen Risiken, die etwas Neues mit sich bringen, letztendlich doch nur der Weg der „Neuausrichtung“ und damit der Neusegmentierung und der Innovation. Und letztendlich, wenn der neue Weg plausibel dargelegt wird und sich möglicherweise auch erste „Quickwins“ einstellen, wird auch der Vertriebspartner bzw. der Errichter großes Interesse daran haben, einen solchen Weg mitzugehen. Industrie und Handel/Errichter haben schließlich dasselbe Ziel, den Umsatzerfolg.

Das Argument, der Vertriebs- und Handelspartner sei in der Sicherheitstechnik die eigentliche „Innovationsbremse“, hört man in der Tat oft von den Vertretern der Industrie. Hierdurch relativieren viele die eigene Segmentierungs-, Kreativ- und Innovationsschwäche oder auch den

fehlenden unternehmerischen Mut, um wirkliche Veränderungen in der Sicherheitstechnik voranzutreiben.

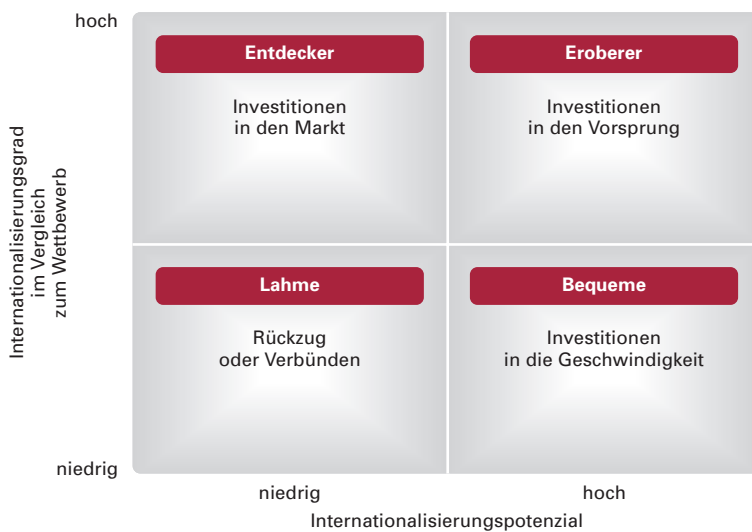
Internationalisierung

Bei der Suche nach neuen Abnehmermärkten darf das Thema der Internationalisierung nicht fehlen. Die Marke „Made in Germany“ ist für die Sicherheitstechnik schon fast ein Garant für den Verkaufserfolg im Ausland. Die globalen Konzerne haben diese Potenziale schon lange erkannt und liefern sich einen erbitterten Kampf um die großen Märkte der Zukunft. Noch ist Nordamerika der weltgrößte Absatzmarkt für sicherheitstechnisches Equipment, allerdings wird damit gerechnet, dass China kurzfristig an Nordamerika vorbei ziehen wird. Trotzdem sind viele der mittelständisch geprägten Unternehmer mit einer Internationalisierung auf globalem Niveau überfordert. Um neue Regionalmärkte zu erschließen, muss der Weg jedoch nicht zwangsläufig nach China führen. Auch im Mittleren Osten genießen die sicherheitstechnischen Produkte aus Deutschland einen guten Ruf. Und auch in Mittel- oder Osteuropa lassen sich noch gute Internationalisierungschancen ausmachen.

Mittelständische Hersteller agieren bis heute international wenig systematisch und manchmal fast schon zufallsgetrieben mit Bezug auf Auswahl und Bearbeitungskonzept für die einzelnen Ländermärkte. Man freut sich zwar über die lange Exportländerliste, die oft aus zig Ländern besteht, was jedoch ein Indiz dafür sein kann, dass man sich verzettelt. Die Ressourcen werden nicht fokussiert auf einzelne Kernländer ausgerichtet und in der Konsequenz hat man in keinem Auslandsmarkt eine vergleichbare Marktstellung wie am Heimatmarkt.

Dabei ist zu beachten, dass das Internationalisierungspotenzial eines Unternehmens von unterschiedlichen Faktoren abhängt wie z. B. Finanzkraft, Markenimage, Internationalisierungswille – sowie Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter und nicht zuletzt auch von den eigenen innovativen Produkten. Von Unternehmen, die sicherheitstechnische Produkte herstellen, sind darüber hinaus selbstverständlich die jeweiligen landesspezifischen Normen und Vorschriften zu beachten, die Hürden ganz eigener Prägung setzen können.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen Internationalisierungspotenzial und relativer Internationalisierungsgrad ergeben sich vier Unter-



nehmenstypologien mit jeweils anderen Empfehlungen für die weitere Internationalisierung.

Unternehmen des Typs **Eroberer** sind schnelle Internationalisierer, die über Jahre hinweg bereits erfolgreich Internationalisierungserfahrung aufgebaut haben. Eroberer haben weiteres Potenzial zur Internationalisierung und investieren daher in ihren Vorsprung. In der Sicherheitstechnik sind das vor allem die Global Player, die von ihren großen Ressourcen, international etablierten Sortimenten und international geprägten Führungskräften profitieren.

Der **Entdecker** hat in der Vergangenheit stärker als der Wettbewerber internationalisiert und seine Potenziale weitestgehend ausgeschöpft. Allenfalls selektiv sind noch weitere Internationalisierungsmöglichkeiten vorhanden, die jedoch eher zur Sicherung und zum Halten des Abstands zu den Bequemen und Lahmen sowie zur Verteidigung der erreichten Position dienen.

Ganz im Gegenteil dazu haben die **Bequemen** die Internationalisierung bisher verschlafen bzw. geben sich mit dem Export in die Nachbarländer zufrieden. Sie haben sich lange auf die nahen regionalen Märkte fokussiert, oder nur unkoordinierte Einzelaktivitäten zur Internationalisierung unternommen. Bei diesen Unternehmen ist nun Tempo und offensives Investment angesagt, um durch eine „Aufholjagd“ den Wettbewerbsnachteil auszugleichen.

Der Typ **Lahme** hat bisher nicht internationalisiert oder gegebenenfalls auch verlustreiche Versuche aus der Vergangenheit hinter sich. Ihm fehlt das Potenzial zur Internationalisierung. Auch von Seiten der Eigentümer oder Führungskräfte wird das

Thema bewusst nicht auf die Agenda genommen bzw. Anstrengungen hierzu werden im Keim erstickt. Sie verfügen stand-alone kaum über die erforderlichen Management- und Kapitalressourcen.

Unabhängig davon, welchem Internationalisierungstypus Ihr Unternehmen zuzurechnen ist, sollte jede weitere Länderaktivität vor dem Hintergrund einer systematischen Bewertung und mit klarem Fokus erfolgen.

Dabei ist entscheidend, dass einerseits die „Attraktivität der Ländermärkte“ (z. B. Marktvolumen, Marktwachstum, Markteintrittsbarrieren, Distributionsstruktur etc.) der „eigenen Wettbewerbsfähigkeit in dem Ländermarkt (z. B. Passung der Positionierung, Kenntnis der Vertriebsmechanik, Ressourcenkraft im Wettbewerbsvergleich etc.) gegenübergestellt wird.

Diese methodengestützte und faktenbasierte Bewertung erfordert viel Disziplin und mündet in einem „Länderportfolio“, auf dessen Basis fundierte Entscheidungen getroffen werden können: Wo wird investiert? Mit welchen Produkten bzw. Positionierungen wird internationalisiert? Welche Inputs sind erforderlich und welcher Output ist zu erwarten?

4.2.2 Das magische Dreieck der Wettbewerbsvorteile: Leistung – Kosten – Zeit

Das Thema der Wettbewerbsvorteile ist viel zu umfangreich, als dass es im Rahmen der vorliegenden Broschüre umfänglich erörtert werden könnte, zumal die direkte sowie auch indirekte Auseinandersetzung mit den „Marktbegleitern“ eigentlich zum Alltag eines jeden Unternehmensführers in der Sicherheitstechnik gehört – in der Regel allerdings zumeist eher operativ als strategisch getrieben!

Daher sollen nachfolgend vier elementare Bereiche der strategischen Wettbewerbspositionierung herausgehoben werden:

- Die geeignete **Segmentierung des Wettbewerbs**
→ „Gegen wen treten wir an?“
- Die Segmentierung der **Arbeitsteilung in der Industrie**
→ „Auf welcher Stufe der Wertschöpfung wollen wir stehen?“

- Die **grundlegende Positionierung** gegenüber einzelnen Wettbewerbern
→ „Wie erzeugen wir einen höheren Kundennutzen, also einen tatsächlichen Mehrwert gegenüber den anderen Anbietern?“
- Die **Markenausrichtung** gegenüber internen und externen Zielgruppen
→ „Welchen Beitrag liefert die (Produkt- und/oder Unternehmens-)Marke in Form eines wahrgenommenen nicht immer objektiv erklärbaren Nutzens gegenüber anderen Anbietern?“

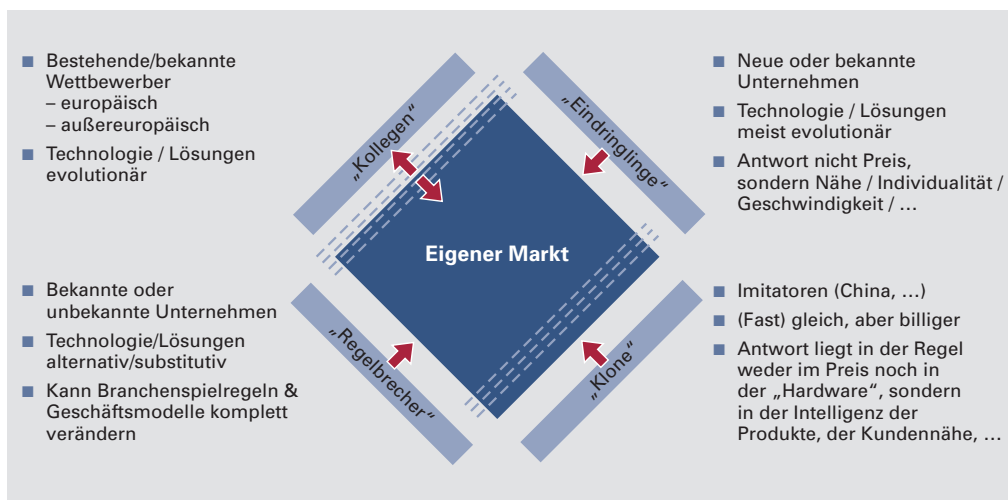
Segmentierung des Wettbewerbs

Was wir im Kapitel Marktsegmentierung bzgl. traditioneller vs. neuer Betrachtungsperspektiven ausgeführt haben, gilt analog für die Segmentierung des Wettbewerbumfeldes. Häufig unterscheidet man allein nach Konzern- vs. Familienunternehmen, Größe, nationaler Herkunft, Internationalität, Breite/Tiefe des Produktprogramms, Absatzwegen und dergleichen mehr. Darüber hinaus empfiehlt sich jedoch eine zweite Segmentierungsebene nach Homogenität der Verhaltensmuster und nach dem Reaktionsmuster des Wettbewerbs, wie die untenstehende Grafik veranschaulicht.

- Die als „**Kollegen**“ bezeichneten Unternehmen sind die vorhandenen Player, die man kennt und gut einschätzen kann und mit denen man sich die täglichen Kämpfe – meist mit gleichen oder zumindest sehr ähnlichen „Waffen“ (Produkte und Preise) – liefert. Jeder Manager in der Sicherheitstechnik kennt die „Kollegen“ in seinen jeweiligen Produktgruppen und hat sie auf dem Schirm. Die Technologien und Lösungsansätze zur Erfüllung

der Kundenbedürfnisse unterliegen in aller Regel innerhalb der „strategischen Gruppe“ der „Kollegen“ vorwiegend einer evolutionären (Weiter-)Entwicklung und sind somit relativ gut vorhersagbar. Auch die regionale Nähe vieler Wettbewerber, die oftmals mit ihren Werken nur wenige Autostunden vom eigenen Standort entfernt sind, trägt dazu bei, dass man sich kennt.

- Die „**Klone (Imitatoren)**“ sind häufig diejenigen Unternehmen, die entweder bewusst der Strategie des Followers bei technologischen Entwicklungen folgen, um Innovationsrisiken in Grenzen zu halten, oder es handelt sich um Unternehmen, die aufgrund einer gewissen Innovationsschwäche gezwungenermaßen den Weg der Imitatoren gehen. Der erste Weg kann strategisch sinnvoll sein; der zweite Weg kann für Unternehmen in einem hoch dynamischen technologischen Umfeld über kurz oder lang in eine Sackgasse führen. Bei Komponentenherstellern handelt es sich mitunter um „White Label“-Lieferanten. Diese erzeugen oftmals vergleichbare Produktqualitäten, in der Regel zu einem deutlich günstigeren Preis. Eine ganze Reihe von asiatischen Anbietern (z. B. von Lesegeräten oder Einfachkameras) zählen zu dieser Kategorie. In einigen Bereichen kennt man die großen Anbieter dieser Produkte, in anderen bedienen sich die Händler oder Errichter einer Vielzahl kleiner Unternehmen. Die Wettbewerbsbeobachtung dieser Gruppierung ist schon deutlich schwieriger. Hier „begegnet“ man sich in der Regel seltener, die Wettbewerber sind schlechterdings „weiter weg“.
- „**Eindringlinge**“ sind auch in den sicherheitstechnischen Teilmärkten stark auf dem Vor-



marsch. Der Markteintritt einiger Rüstungsbetriebe auf den zivilen Markt für Sicherheitstechnik wird zu einer Verschiebung der Gleichgewichte auch zwischen den Systemintegratoren führen. Die Anbieter aus dem militärischen Bereich drängen jetzt in diese für sie neuen und attraktiven Marktsegmente, um sich ein Stück vom Kuchen zu sichern und dem international stark reglementierten Verteidigungsgeschäft auszuweichen. Hinzu kommt, dass im Marktsegment für Home Anwendungen zunehmend neuer Wettbewerb über die etablierten ITK-Anbieter bzw. die Hersteller der Gebäudetechnik zu erwarten ist.

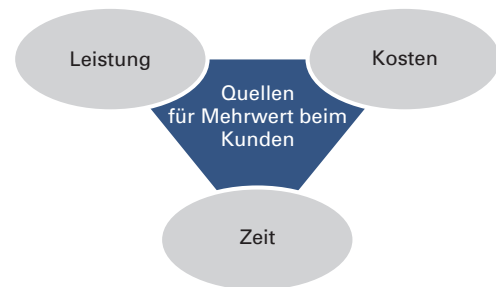
- Anders hingegen liegt der Fall bei einem „**Regelbrecher**“. Dieser kann aus dem Kreis der bisherigen „Kollegen“, aber auch aus einer ganz anderen Branche kommen. Entscheidend ist, dass er mit einem andersartigen Lösungsansatz zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse an den Markt geht – beispielsweise über neue Technologien bzw. Produkte/Services (z. B. Kameras als Sensoren für Einbruchsmeldeanlagen), oder aber auch über ein neuartiges Marketing- bzw. Vertriebskonzept. Beispielsweise können Anbieter von Kamerasystemen die Managementsoftware kostenfrei anbieten, während diese bei anderen Markt-Playern ein kostenpflichtiges Kernprodukt ist.

Von welcher Seite die Regelbrecher auch immer kommen und wie sie im Einzelnen auch immer aussehen mögen, Regelbrüche in der Sicherheitstechnik sind denkbar und verändern – nicht immer sofort, aber doch umso sicherer im Laufe der Zeit – nachhaltig Markt- und Wettbewerbskonstellationen. Uns scheint es, dass dieser Sachverhalt vielen Entscheidern traditioneller Anbietern von sicherheitstechnischen Lösungen noch zu wenig bewusst ist und Möglichkeiten für Regelbrüche in ihrem Geschäftsmodell brach liegen.

Diese Form der Strategiebildung unterscheidet sich erheblich vom täglichen Kampf „an der Front“. Je nach aktueller sowie prognostizierter Situation im Wettbewerbsumfeld lassen sich entsprechende strategische Handlungsoptionen für Angriffs- bzw. Verteidigungsstrategien definieren und die hierfür erforderlichen Voraussetzungen innerhalb des Unternehmens schaffen.

Positionierung gegenüber dem Wettbewerb

„Wie“ erzeugt man im Entscheidungsprozess des Kunden für den einen oder anderen Anbie-



ter den Mehrwert, spricht den im Vergleich zum Leistungspaket des Wettbewerbers tatsächlichen und nachhaltig höheren Kundennutzen? Im Kern sind es drei strategische Erfolgsfaktoren, um die es letztendlich geht: Leistung, Kosten und Zeit (im Vergleich zu den relevanten Wettbewerbern).

Den Ansatz über Leistung und Kosten bezeichnen wir als klassischen Wettbewerbsvorteil, weil er inhaltlich ausgestaltet und statischer Natur ist.

Es ist die herkömmliche, weit verbreitete und in vielerlei Hinsicht auch richtige Sichtweise: Das „Preis-/Leistungsverhältnis des Produkts“ im Vergleich zum Wettbewerb zählt. Dennoch: Gerade der Faktor Zeit hat in der Sicherheitstechnik großes Potenzial, wobei man in diesem Zusammenhang eher von Zeitvorteilen bzw. Vorteilen im „Gebrauch“ der Produkte und Systeme sprechen muss.

Der Zeit-Ansatz ist dynamisch und kann somit auch als Wettbewerbsvorsprung bezeichnet werden, der sich beispielsweise ausdrückt in

- dem Vorteil als erster mit einer leistungsfähigen Innovation, einem neuartigen Produkt oder Feature am Markt zu sein,
- der Reduzierung der Installations- und Inbetriebnahmezeiten,
- der Zeiteinsparung im Gebrauch durch eine hohe Bedienfreundlichkeit der Hard- und Software,
- der Zeiteinsparung durch automatisierte Algorithmen zur Gefahrenerkennung,
- der Flexibilität in der Verwendung, z. B. durch eine Dual Use-Fähigkeit der Geräte und
- u.v.m..

Der Faktor Zeit spielt gerade für Anwender von Sicherheitstechnik eine herausragende Rolle – ob es sich um Gefahrenmeldesysteme im klassischen

Sinne handelt (zeitnahe Signalweiterleitung bei Notrufsystemen), um Zeitersparnis im Rahmen von Auswertemechanismen für die Videoüberwachung (automatisierte Verhaltenserkennung und unterstützende Funktionen wie die automatische Zielverfolgung bzw. Tracking), oder um automatisierte Weisungen in vernetzten Notruf-Systemen durch hinterlegte Notfallprotokolle.

Ein anderes Beispiel für „Zeitersparnis“, in diesem Fall für die Verbesserung der Reaktionszeit auf sich abzeichnende Gefahren, ist der Einsatz moderner Videoüberwachungstechnik in der Berufsschiffahrt: Während Radargeräte durch einen Bling lediglich ein sich näherndes Objekt anzeigen, sind moderne Kamerasysteme teilweise über große Entfernungen dazu in der Lage, die Gefahr zu verifizieren, z. B. weil es sich bei dem sich nähernden Objekt tatsächlich um ein Piratenschiff handelt.

„Fernaufklärung“ verschafft dem Sicherheitspersonal somit die in manchen Fällen dringend gebotene Reaktionszeit. Die zeitnahe, teilweise mobile Informationsbereitstellung wird sowohl Software- als auch Hardware-technisch ermöglicht.

Ein wichtiger Aspekt für „Zeitsparer“ und damit die Chance ein Preispremium zu erzielen, sind Convenience-Produkte. Vor allem im Home-Bereich, aber auch zunehmend bei professionellen Anwendungen spielen die vorher zitierten Plug & Play-Fähigkeiten einer immer größere Rolle. Aber auch der Übergang zu offenen Systemen und die Abkehr von proprietären Systemen drückt sich in einer Reduzierung von Installationsleistung und in einer höheren Flexibilität der Systeme aus.

Sicher: Häufig sind das nur Teile/Nischen innerhalb größerer Märkte, die von den meisten Anbietern nicht als solche erkannt werden und somit (zumindest für einen Zeitraum) Potenzial bieten. Der Grund, warum eine zeitbasierte Wettbewerbsstrategie erfolgreich sein kann, liegt in ihrer Art der Auseinandersetzung mit der (oftmals größeren und ressourcenseitig stärkeren) Konkurrenz. Zeitwettbewerber können in vielen Fällen die direkte Konfrontation vermeiden!

Während man durch direkte Strategien die Wettbewerber unmittelbar angreift (z. B. über Preissenkungen oder Produktdifferenzierungen), gehen indirekte Strategien solchen nicht ungefährlichen Machtproben aus dem Weg und versuchen vielmehr über einen Flankenangriff einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen.

Indirekte Strategien sind vor allem sinnvoll, wenn ein Unternehmen nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügt, um einen direkten Angriff erfolgreich – und das heißt bis zum Ende – durchzuführen oder abzuwehren. Ferner ist die direkte Konfrontation sehr risikoreich und ressourcenintensiv, so dass sie sich selbst im Falle eines Erfolges oftmals als Pyrrhussieg erweist.

Marke als Differenzierungsmerkmal

Das Thema Markenführung kann zwar im Rahmen dieser Broschüre nur holzschnittartig betrachtet werden, doch gerade für die Sicherheitstechnik spielt die Marke in vielerlei Hinsicht eine bedeutende Rolle im Kaufentscheidungsprozess durch den Endnutzer, Errichter oder Systemanbieter. Oft heißt es: „Marken sind Emotion pur!“. Das soll aufzeigen, dass Marken eine entscheidende Rolle spielen, wenn es darum geht, ein Produkt neben dem funktionalen auch mit emotionalem Nutzen aufzuladen. Dies gelingt in der Sicherheitstechnik nur in Ausnahmen, wie z. B. über die Markenidentifikation mit Qualitäts- und Sicherheitsmerkmalen.

In der Branche für Sicherheitstechnik ist im Zusammenhang mit dem Markenbegriff vor allem zwischen Endverwender im Home-Bereich und den professionellen Kunden, wie z. B. Industriebetrieben und Systemanbietern zu unterscheiden. Im ersten Fall kann es den Unternehmen gelingen, eine klassische Markenpolitik im Sinne einer Produktmarke zu fahren; im anderen Fall wendet sich die Markenpolitik mehr an den Aufbau einer Firmenmarke, die ein ganzes Unternehmen mit einer entsprechenden Identität und einem angestrebten Image positionieren soll.

Aus unseren umfangreichen Erfahrungen mit den Industriegüterbranchen wissen wir nur zu gut, dass die Potenziale einer professionellen Markenpolitik von vielen Unternehmen mit dem Hinweis, „wir verkaufen doch keine Konsumgüter“ nur unzureichend genutzt werden. Jeder von uns hat schon die Erfahrung gesammelt, dass der Besuch eines Kunden oder Lieferanten der Besuch einer „Ikone“, oder aber nur ein Besuch unter vielen sein kann. Daher können die nachfolgenden Ausführungen sicherlich auch für die Hersteller von sicherheitstechnischen Produkten interessant sein, denn eine positive Differenzierung erlaubt bzw. verpflichtet zu einem höheren Preispunkt.

Die Führung einer Marke lässt sich grundsätzlich einteilen in die Innenperspektive, d. h. Marke als Erklärungs- und Führungskonzept, und die Au-

Benperspektive, d. h. Marke als Marktwirkungskonzept. In der Inside-out-Perspektive der Marke ist das Markenselbstbild der internen Zielgruppen als **Markenidentität** zusammengefasst. Dazu gehören die Markenversprechen und das Markenverhalten der Mitarbeiter und aller anderen internen Zielgruppen wie Inhaber, Shareholder und andere Wertschöpfungspartner. In der Outside-In-Perspektive ist hingegen das Markenfremdbild der externen Zielgruppen als **Markenimage** zusammengefasst. Hierzu gehören die Markenerwartungen sowie die Markenerlebnisse der Kunden und anderer externer Zielgruppen, z. B. der Medien und der Politik.

Die **Markenidentität** setzt sich aus der Herkunft, der Vision, den Führungskompetenzen, dem Wert, der Persönlichkeit sowie den Leistungen der Marke zusammen:

- Die **Markenherkunft** ist eng mit der Historie verbunden, denn sie greift auf einzelne Facetten in der Vergangenheit zurück. Die wahrgenommene Herkunft der Marke kann langfristig durch das Hervorheben einzelner Facetten beeinflusst werden.
- Die **Markenvision** gibt die langfristige Entwicklungsrichtung einer Marke vor und soll klar (in einfachen Worten) beschreiben, welche Rolle die Marke im Leben der Verwender einnehmen soll. Die Markenvision dient als „Leuchtturm“ für alle Mitarbeiter, die so konsistente Markenarbeit leisten können.
- Die **Markenführungskompetenzen** bestimmen Wettbewerbsfähigkeit und den spezifischen Wettbewerbsvorteil einer Marke. Sie stellen sicher, dass die kommunizierten Markenversprechen auch tatsächlich eingelöst werden.
- Die **Markenwerte** stehen für die Grundüberzeugungen die eine Marke zum Ausdruck bringt. Management und Mitarbeiter müssen diese Werte bezüglich des eigenen Verhaltens verinnerlichen, um glaubwürdig zu bleiben.
- Die **Markenleistungen** bilden das zentrale Verbindungselement zwischen der Markenidentität und dem angestrebten Soll-Image einer Marke. Diese Verbindung zu schaffen ist die Aufgabe einer jeden Marke und es ließen sich zahlreiche Beispiele für besonders gute wie besonders schlechte Markenleistungen anführen.

Die Grundvoraussetzung für die Bildung eines **Markenimages** ist die Bekanntheit der Marke. Sie misst sich an der Fähigkeit potenzieller Kunden bzw. Endverwender, sich spontan an ein Markenzeichen zu erinnern (ungestützte Bekanntheit) oder akustische oder visuelle Stützung zu vermitteln (gestützte Bekanntheit). Weitere Komponenten des Markenimages sind Zuverlässigkeit, Qualität und der funktionale Nutzen:

- Die externe **Markenpersönlichkeit** gibt die der Marke seitens der Kunden zugeschriebenen Persönlichkeitsmerkmale der Marke wider. Sie kann zu einer starken Marke-Kunden-Beziehung führen und dadurch entscheidend das Nachfrageverhalten beeinflussen.
- Die **Markenattribute** repräsentieren sämtliche vom Kunden wahrgenommenen Eigenschaften einer Marke, wie Bedienfreundlichkeit, Funktionalität oder Preisstellung: JVC steht für Preis-Leistungsoptimierte Kameras, IndigoVision für branchenspezifische Anwendungssoftware und Bosch für ein breites Spektrum an Sicherheitslösungen.
- Der **funktionale Markennutzen** umfasst neben den technischen Merkmalen auch den symbolischen Markennutzen, d. h. die indirekten Leistungen einer Marke (sozialer, sinnlich-ästhetischer, hedonistischer Nutzen): Die Bosch Sicherheitstechnik verbindet man nicht nur mit Qualität „Made in Germany“ sondern auch mit Zuverlässigkeit und der Stärkung des Standorts Deutschland.

Die Marke trägt zur Loyalität der Kunden und zur Realisierung eines Preispremiums im Vergleich zum Wettbewerb bei und steigert langfristig auch den Unternehmenswert. Um Markenidentität und Markenimage bestmöglich zum Nutzen des Unternehmens zu beeinflussen, ist ein Bündel an Marketingaktivitäten notwendig, das in der Lage ist, aktiv die interne und externe Markenstärke zu steigern. Diese Maßnahmen betreffen den gesamten Marketing-Mix sowie alle strategischen Entscheidungen, die die Identität und das Image der Marke beeinflussen.

4.2.3 Erlös-Management ist mehr als nur Pricing

Das Erlös-Management definiert, wie der Nutzen, den der Hersteller von Sicherheitstechnik durch seine Produkte und/oder Dienstleistungen für seine Kunden schafft, in Form von Erlösen (un-

terschiedlicher Art, Höhe und Zeit) an das Unternehmen zurückfließt. Man versteht darunter somit das gesamte Spektrum der verschiedenen Ertragsquellen, aus denen sich der Umsatz zusammensetzt und die Gewichtung der einzelnen Komponenten.

Erlös-Management ist eine strategische Top-Management-Aufgabe, die untrennbar mit der Segmentierung der Geschäftsfelder und der Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur verbunden ist, da auf diesen beiden Gebieten die Erträge ihrer Art nach festgelegt werden.

Mehrwert erzeugen (Value Capture)

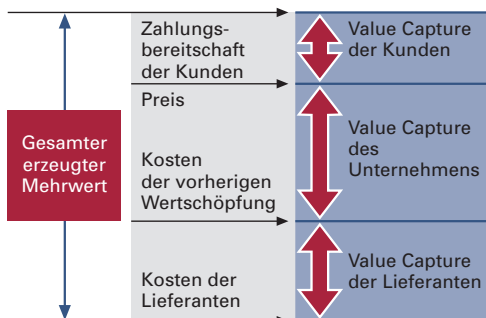
In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, eine Analyse über die Verteilung des „Value Capture“ innerhalb des Geschäftsmodells durchzuführen. Dieser Begriff wird in einem engen Sinn⁹ dafür verwendet, die vertikale Verteilung der Wertschöpfung zwischen Zulieferer, Hersteller und Abnehmer (Fachhandel und Endanwender) zu beschreiben.

In einem weiteren Sinn wird von Value Capture gesprochen, wenn es einem Hersteller gelingt, seine Geschäftsgrenzen auszuweiten und damit einen größeren Anteil an der Gesamtwertschöpfung in der Sicherheitstechnik (zu Lasten von Wettbewerbern, Lieferanten oder auch Kunden) zu bekommen. Er weitet also sein Geschäft hinsichtlich Breite und/oder Tiefe aus.

Hieraus können sich konkrete Ansatzpunkte für die (Um-)Gestaltung von Kundennutzen oder Wertschöpfungsarchitekturen auf der Gestaltungsebene des Geschäftsmodells (vgl. nachfolgendes Kapitel) ergeben.

Möchte das Unternehmen seinen Value Capture erhöhen, kann dies mittels folgender Möglichkeiten erfolgen:

- Vertikale Ausdehnung der Geschäftsgrenzen und zusätzliche Übernahme von Teilen der ge-



samen Branchen-Wertschöpfung. Der Anbieter von Sicherheitstechnik übernimmt dann Leistungen seiner „natürlichen“ Zulieferer (z. B. durch Eigenfertigung spezifischer Komponenten) oder seiner „natürlichen“ Abnehmer (z. B. durch die Übernahme von Leistungen zur Systemintegration). Vorwärts- und Rückwärtsintegration sind verbreitete Ansätze, um den Value Capture in der Branche zu erhöhen. Freilich stehen den Chancen auch entsprechende Risiken gegenüber: Wie reagieren die „natürlichen“ Partner auf der vor-/nachgelagerten Stufe? Inwieweit wird das neue Geschäft konzeptionell und operativ beherrscht?

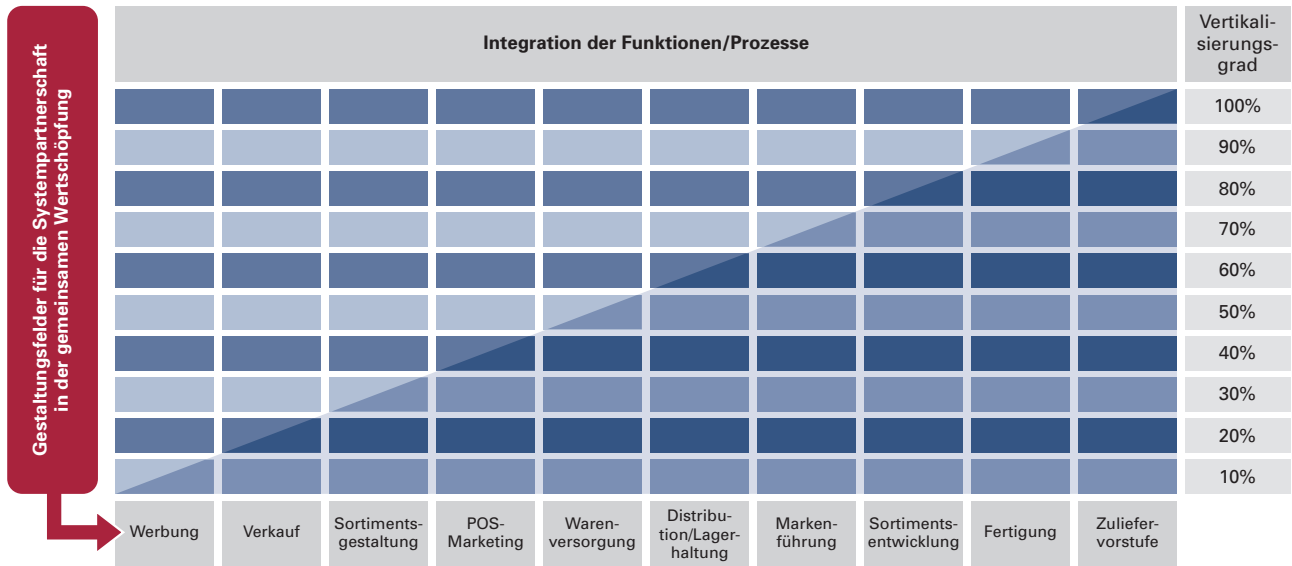
In der Sicherheitstechnik sind sowohl starke Vorwärtsintegrationen, als auch Rückwärtsintegrationen zu beobachten. Zum einen versuchen Komponentenanbieter vermehrt Teilsysteme bis hin zu Plug & Play-Systemen anzubieten, zum anderen versuchen Systemintegratoren ihr volatiles Projektbusiness über den Verkauf von Komponenten und Teilsystemen zu glätten. Mit der Umstellung des Geschäftsmodells – in die eine oder andere Richtung – ist selbstverständlich auch die umfassende Neuausrichtung der Wertschöpfungsstrategie verbunden. Insofern steckt im Value-Capture-Ansatz eine hohe Aktualität und Brisanz, die auch eine neue Perspektive auf das Thema Kooperation in der Branche wirft. Hierfür wird der Begriff der „System- oder Technologiepartnerschaft“ verwendet.

Im Grunde geht es darum, Funktionen und Prozesse, die traditionell durch andere Anbieter übernommen werden, in einer Partnerschaft aufeinander abzustimmen und in die eigene Wertschöpfung zu integrieren. Die Gestaltungsfelder reichen hierbei von der Entwicklung bis zur Fertigung.

Gerade in der Sicherheitstechnik sind bei Großprojekten immer wieder wechselnde Konstellationen zwischen Komponenten- bzw. Teilsystemlieferanten und den Systemintegratoren zu beobachten. Die Zusammenarbeit ist in vielen Fällen eher mit dem Begriff der Coopetition (= Cooperation & Competition) zu umschreiben. Dabei kommt es je nach Projektcharakter und Ausschreibungsspezifikationen zu den unterschiedlichsten Ausprägungen der Zusammenarbeit.

- Die Senkung der Kosten sowie die Verringerung der Abhängigkeit sind sicherlich die wichtigsten Argumente für die Integration von

⁹ Vgl. Wirtz, S. 138



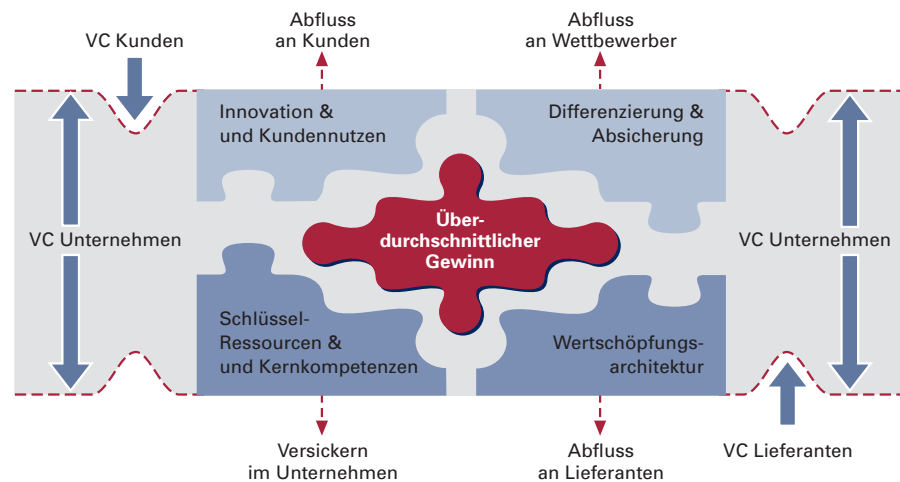
vertikalen Wertschöpfungsstufen und damit die Erhöhung des eigenen Value Capture.

Durch die Ausweitung des Leistungsspektrums zur Bedienung einer steigenden Marktnachfrage nach vertikalen bzw. branchenspezifischen Gesamtlösungen (im Sinne einer Integration fremder Techniken bzw. sicherheitstechnischer Gewerke in eigene Systeme), sind Unternehmen der Sicherheitstechnik angehalten, ihr Produktsortiment zu harmonisieren sowie durch Standardisierung des Leistungsspektrums und der Schnittstellen möglichst effizient zu halten. Zudem führt die Standardisierung des Produktprogramms zur Freisetzung von Skalen- und damit auch Ratioeffekten. Für Unternehmen der Sicherheitstechnik liegen hier enorme Potenziale verborgen, die es gilt, strukturiert zu erarbeiten und zu heben.

Umgekehrt betrachtet: Hersteller, die den Value Capture ihrer Branche nicht in ihre strategischen Überlegungen mit einbeziehen, „verschenken“ dadurch Gewinnpotenziale, oftmals gleichzeitig in verschiedenen Richtungen, wie die Grafik unten andeutet.

Wertstrom-Erlöse und Profit-Pool-Konzept

Bei der Suche nach mehr und besseren Erlösen bietet sich neben der Analyse von Preiselastizitäten und Zahlungsbereitschaften auch die Darstellung des Wertstroms (Revenue Stream) an. Dabei werden die erzielbaren Erlöse nach Wertschöpfungsstufen, Haupt- und Komplementärprodukten sowie über den gesamten Produktlebenszyklus transparent gemacht. In der Sicherheitstechnik kann man den Wertstrom z. B. vereinfacht in die folgenden Stufen einteilen:



- Zulieferer-Stufe
(z. B. Lieferanten von Baugruppen und Komponenten)
- Teilsystemanbieter
(z. B. Anbieter von Zutrittskontrollsystemen)
- System-Integration
(z. B. Anbieter komplexer Systeme für kritische Infrastrukturen)
- Händler bzw. Vertriebspartner
(nicht in allen Segmenten/Fällen vertreten)
- Errichter/Handwerker
(z. B. zertifizierte Sicherheitsunternehmen des Elektrohandwerks)

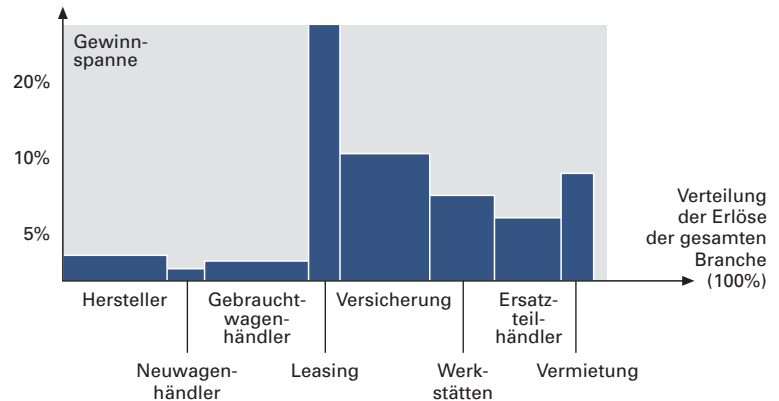
Interessant sind natürlich vor dem Hintergrund der Aufgabenstellung „Erlösmanagement“ diejenigen Erlöse, die auf der jeweiligen Wertschöpfungsstufe anfallen und die aus Sicht eines Unternehmens der Sicherheitstechnik Potenziale bieten.

Durch diese Sichtweise wird deutlich, welcher Anteil der (theoretisch) erzielbaren Erlöse auf den Verkauf des eigentlichen Produktes sowie der Komplementärleistungen (Dienstleistung, Service, ...) und wie viel auf vor- oder nachgelagerte Leistungen entfällt. Damit ist das Wertstrom-Konzept eine wirksame Methode im Zusammenhang zwischen Geschäftsfeldsegmentierung und Erlös-Management eines Unternehmens.

Die nebenstehende Darstellung illustriert dies schematisch für die Automobilbranche und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen im Lebenszyklus eines PKW¹⁰:

Die Gestaltung einer optimalen Erlösstruktur ist jedoch immer nur „Mittel zum Zweck“, zur Erzielung über dem Branchendurchschnitt liegender Gewinne! Daher gilt es, zusätzlich auch die Struktur der Gewinnpotenziale auf den verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette einer Branche zu betrachten. Dieses Konzept des Profit Pools wird aus vorangegangenem Beispiel wiederum schematisch anhand der Automobilindustrie deutlich (siehe Abb. oben).

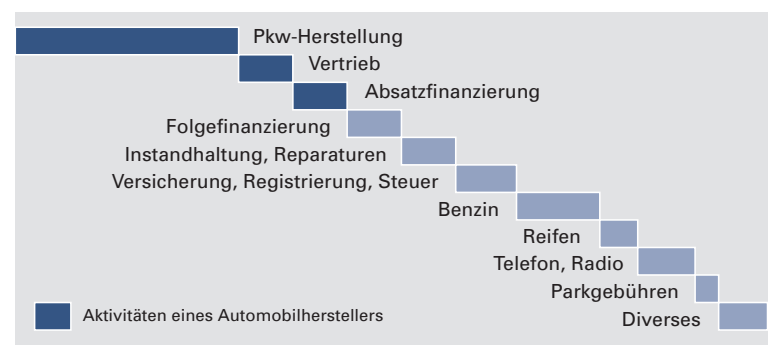
An diesem Bild wird zudem die Herausforderung durch den Megatrend „Wissensökonomie“ klarer: Je immaterieller die Bestandteile des Geschäftsmodells, desto größer ist in der Regel der potenzielle Gewinn. Das bedeutet unter anderem gezielt nach den immateriellen Anteilen, etwa in



Services und Dienstleistungen, zu suchen, diese auszubauen und professionell zu „bepreisen“, um gegen „Klon-Wettbewerber“ bestehen zu können.

Das hat gravierende Auswirkungen auf die Wertschöpfungsarchitektur und die bereitzustellenden Schlüsselressourcen. Wird diese Herausforderung nicht angenommen, besteht die Gefahr, in Zukunft mit dem eigenen Know-how und dem gebundenen Kapital in den Technologien der Vergangenheit zu verharren, während andere den tatsächlichen Mehrwert für den Kunden besser, schneller und preisgünstiger anbieten können!

Der Profit-Pool stellt ein relevantes Instrument bei der Festlegung von Wertschöpfungstiefe und -umfang eines Herstellers dar. Darüber hinaus kann das Konzept zur Unterstützung weiterer strategischer Entscheidungen wie der Festlegung



von Akquisitions- und Expansionsstrategien, der Wahl von Kundensegmenten und Vertriebsformen herangezogen werden.

Die Vorgehensweise zur Bestimmung des Profit Pools besteht aus vier Schritten¹¹:

- Zunächst müssen die einzelnen Aktivitäten erhoben und abgegrenzt werden, die aktuell und zukünftig den Profit Pool determinieren.
- Anschließend ist der Umfang des Profit Pools abzuschätzen, indem die Profitabilität einzel-

¹⁰ Vgl. hierzu auch Zollenkop, S. 83, Hungenberg, S. 96

¹¹ Vgl. Gadiesh/Gilbert, S. 149 ff

ner Unternehmen, Produkte, Vertriebskanäle oder Regionen überschlägig taxiert und davon ausgehend eine Bandbreite des Profit Pools bestimmt wird.

- Im dritten Schritt wird die Aufteilung des Profit Pools auf die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten vorgenommen; im Idealfall bieten Unternehmen, die sich auf eine Wertschöpfungsstufe beschränken, eine entsprechende Orientierung, während bei vertikal integrierten Unternehmen versucht werden muss, die Finanzdaten entsprechend aufzuspalten.
- Abschließend müssen die Ergebnisse der Schritte zwei und drei abgeglichen, auf Plausibilität überprüft und ggf. nachgebessert werden.

Geschäftsmodellspezifisches Pricing

Pricing wird häufig als eher operativ angesiedelte (Marketing-/Vertriebs-)Aufgabe, die zunächst auf der „Metaebene“ von Strategie und Geschäftsmodell nicht anzutreffen ist, wahrgenommen und entsprechend operativ betrieben. In Wahrheit ist Pricing untrennbar mit dem Geschäftsmodell-Management verbunden, indem es einerseits die Relation zwischen Kundennutzen und der damit verbundenen Zahlungsbereitschaft abbildet, und indem andererseits unterschiedliche Ausprägungen von Geschäftsmodellen zu unterschiedlichen Pricing-Strategien führen.

Auch bei Fragen nach dem richtigen Pricing ist im Markt für die Produkte der Sicherheitstechnik wieder zwischen den Komponenten auf der

Geschäftstyp	Preismanagement-Ansatz
<p>I. Basic-Product Supplier Anbieter mit austauschbarem, allgemein verfügbarem, nicht differenziertem Produktangebot in einem transparenten Markt</p>	<p>I. Commodity Pricing: Dem Anbieter bieten sich kaum Möglichkeiten der Differenzierung. Sein Preismanagement wird von Preisprognosen und Kapazitätsplanungen geprägt oder die Preise ergeben sich aus einer margensichernden Formelpreis-Systematik. Der im Markt transparente Markt-Wettbewerbspreis lässt nahezu keinen Spielraum. Auch die Konditionen sind hier transparent und zeigen zwischen den Wettbewerbern wenig Varianz.</p>
<p>II. Service plus-Product Supplier Anbieter markttypischer Standardprodukte, der eine begrenzte Differenzierung durch Services erzielt</p>	<p>II. Service Pricing: Durch differenzierende Serviceleistungen, z. B. Beratung in der Applikation der Komponenten, gelingt es dem Anbieter, sich von den Produkten des Wettbewerbs abzugrenzen. Mit den Produkten selbst gelingt keine Differenzierung zum Wettbewerb, mit den Services können durch kundenspezifische Applikationserfahrung Wechselbarrieren aufgebaut werden. Herausforderung hierbei ist die Quantifizierung der Servicewerte aus Sicht des Kunden und der tatsächlichen Servicekosten. Methodisch kann hierbei z. B. auf die Methode der Conjoint-Befragung zurückgegriffen werden. Mit dieser Marktforschungsmethode werden fundierte Kundenpräferenzen und Zahlungsbereitschaften für Produkt- und Servicekomponenten als Grundlage für die Preisdefinition erhoben.</p>
<p>III. Performance Product-Provider Anbieter mit differenziertem, innovativem Produktprogramm, der beim Kunden einen wertvollen Beitrag zur Wertschöpfung durch Produkte und Services leistet</p>	<p>III. Performance Pricing: Die besondere differenzierende Produkt-/Leistungsqualität ermöglicht dem Anbieter Preisspielräume. Er kann im Vergleich zu Wettbewerbern ein Preispremium für seine Leistung realisieren. Dieses erzielbare Preispremium ist zu quantifizieren und in der Preisdefinition zu berücksichtigen. Das Preispremium kann z. B. in dem besonderen Nutzen der Lösung für den Kunden, Kostenersparnis beim Kunden oder Differenzierungspotenzialen für den Kunden selbst begründet sein. Typischerweise handelt es sich in diesem Fall um Specialty-Produkte, die nur von wenigen Anbietern verfügbar sind und die häufig mit spezifischen Services wie z. B. der Individualisierung spezifischer Varianten für die Kundenanwendung ergänzt werden. Im Falle eines Lieferantenwechsels würden hierbei Wechselkosten für den Kunden entstehen.</p>
<p>IV. Custom Made Solutions-Partner Anbieter mit individuellen Lösungen, bestehend aus eng verzahnter Produkt- und Serviceleistung</p>	<p>IV. Value Pricing: Der Anbieter verfügt nicht nur über eine differenzierte Produktleistung, sondern auch über ein vollständiges Lösungskonzept – bestehend aus individuell für die Applikation des Kunden entwickeltem Produkt sowie weiteren Services, die für den Kunden einen wichtigen und hohen Gesamtnutzen bedeuten. Applikationstechniker des Lieferanten und des Kunden arbeiten eng zusammen, Innovationen werden gemeinsam entwickelt und exklusiv eingesetzt. Die Zusammenarbeit ist häufig über Jahre sehr intensiv geworden, die Wechselhürden in dieser Beziehung sind überaus hoch. Dennoch kann der Anbieter seine Preisforderung nicht unangemessen gestalten. Er muss die Wertschöpfung, die „value creation“ seiner Leistung beim Kunden quantifizieren und in sein Pricing einfließen lassen.</p>

einen Seite und den Systemen auf der anderen Seite zu unterscheiden. Während das Pricing für die Komponenten (z. B. Kameras) eher dem Muster folgt, welches wir von anderen Produktkategorien her kennen, spielen beim Pricing für Systeme (z. B. kompletter Perimeterschutz) mitunter ganz andere Faktoren eine Rolle. Aus diesem Grunde betrifft das Pricing häufig nicht nur die schlichte Frage nach dem Preiskorridor für ein Produkt oder eine Produktlinie. Vielmehr geht es häufig um den Preis für ein Gesamtpaket, welches sowohl die einzelnen Komponenten bzw. Teilsysteme, als auch die Projektierungsleistung, spezifische Services und/oder ein für das Projekt geschnürtes Finanzierungspaket beinhaltet. In dieser Hinsicht unterscheidet sich das Pricing zwar deutlich von dem für sicherheitstechnische Komponenten, nicht jedoch von den Strategien, die in der Investitionsgüterbranche teilweise schon sehr gebräuchlich sind. Um den optimalen Nutzen eines geschäftsmodell-spezifischen Pricing zu realisieren, sollte es daher nicht nur mit der richtigen Methodik im Einzelfall bzw. beim einzelnen Produkt betrieben, sondern auch ganzheitlich als „Preismanagement“ begriffen und als strategisches Werkzeug verstanden und genutzt werden. Falsches Pricing, das den (nicht mehr wahrgenommenen) Nutzen des eingesetzten Produktes in den Vordergrund stellt¹², beschleunigt die Abwärtsspirale und kann im schlimmsten Fall sogar zum Todesstoß für ein Geschäft führen, weil die erforderlichen Maßnahmen auf der Wertschöpfungs- und Kostenebene nicht oder zu spät ergriffen wurden.

Am Beispiel elektromechanischer Komponenten lässt sich anschaulich verdeutlichen, wie sich für unterschiedliche Geschäftsmodelle auch unterschiedliche Preismanagementansätze ergeben (müssen). Dabei werden zunächst vier Geschäftstypen unterschieden, denen sich dann vier verschiedene Preismanagementansätze zuordnen lassen (siehe links stehende Grafik).

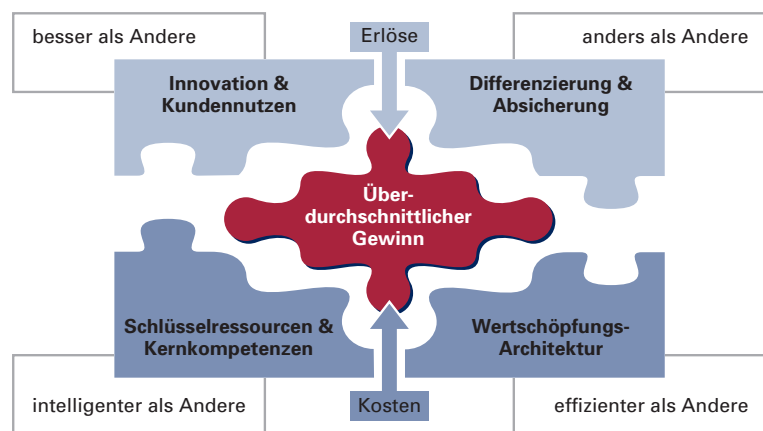
4.3 Auf Ebene 3 (Konfiguration) werden die entscheidenden Weichen gestellt

Die Konfigurationsebene ist das Kernstück unseres Geschäftsmodell-Ansatzes. Sie gestaltet und synchronisiert die Schnittstelle zwischen der Leistungserstellung (back end) und der Leistungsvermarktung (front end). Hier wird definiert,

- was dem Kunden tatsächlich Mehrwert bringt,
- was das für die eigene Wertschöpfung bedeutet,

- welche Ressourcen dafür notwendig sind,
- wie das Ganze aufgebaut und abgesichert werden soll.

Die vier Stellgrößen, die nachfolgend beschrieben werden, sind und klingen allesamt völlig logisch und notwendig – allerdings sind es genau diese vier Felder, die sich in kaum einem Unternehmen tatsächlich mit der erforderlichen Intensität auf dem Radarschirm des Top-Management befinden. Hier sei ein kurzer Vergleich zum allzu Menschlichen gestattet: Es gibt Dinge, um die kümmert man sich erst dann, wenn es weh tut (und dann manchmal auch zu spät ist)!



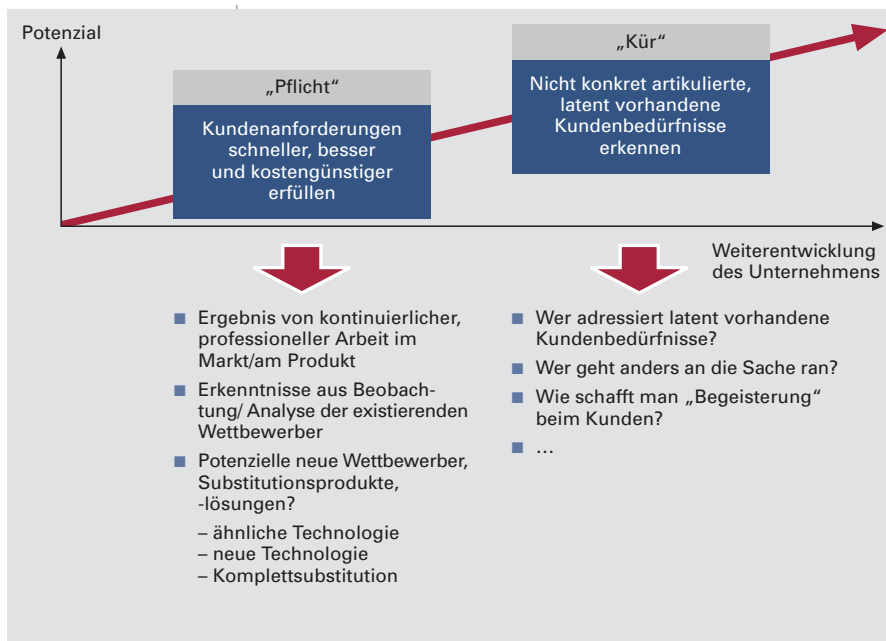
4.3.1 Kundennutzen bedeutet Antizipation von Bedürfnissen

In Analogie zum Sport wird im Markt nur derjenige erfolgreich sein, der nicht nur das „Pflichtprogramm“, sondern auch die „Kür“ erfolgreich meistert. Damit ist gemeint, dass eine reine Orientierung an den Wünschen der Kunden bei weitem nicht ausreicht (und manchmal sogar gefährlich ist). Es muss vielmehr darum gehen, unter die Oberfläche zu blicken und auch die unbewussten, vor allem aber die zukünftigen Bedürfnisse von Kunden und Marktsystempartnern zu identifizieren. Zahlreiche Innovationen wären nie auf den Markt gekommen, hätte man sich nur an den vom Kunden artikulierten Wünschen orientiert.

Dem Marketing kommt eine Schlüsselrolle zu

Unternehmen sind dann zukunftsorientiert, wenn es ihnen gelingt, die Herausforderungen auf den Märkten zu antizipieren. Dazu ist es in der Sicherheitstechnik notwendig, die Rolle des Marketings zu überdenken. Dazu gehört es, die häufig vorhandenen „Gräben“ zum Vertrieb zu überwinden und gemeinschaftlich an Lösungen zu arbeiten. Häufig

¹² „Wertbasiertes Pricing“



Hierüber sollten die visionär denkenden und hoch gepriesenen Marketingabteilungen der großen Anbieter in der Sicherheitstechnik, aber auch die sehr viel sparsamer ausgestatteten Marketing-Abteilungen der vielen mittelständisch geprägten Unternehmen der Branche nachdenken und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Denn: Zukünftig werden nicht nur die privaten Endnutzer, sondern auch die Errichter und die Systemintegratoren immer stärker auf aktiv beworbene Produkte und Teilsysteme zurückgreifen wollen, insbesondere dann, wenn die Produkte einen starken Commodity-Charakter aufweisen, wie z. B. Kameras.

erfolgt die Abstimmung zwischen Maßnahmen im Feld mit denen der medialen Kommunikation zum Kunden nur unzureichend.

Die konzeptionelle Komponente des Marketings, in der es um die kreative, abstrakte Vorleistung, um die Antizipation von Märkten und Kundenwünschen von morgen und damit um die langfristige konzeptionelle Ausrichtung des Unternehmens geht, ist in den meisten Branchen unterentwickelt. Die Marketingabteilungen müssen in diesem erweiterten Marketingverständnis neue Marktchancen identifizieren, bevor diese offensichtlich werden. Dies erfordert, dass das Marketing von visionärem Denken geprägt ist und sich nicht von einer „Copycat Mentality“ leiten lässt.

Auch wenn es beim Marketing für Produkte der Sicherheitstechnik durchaus Einschränkungen gibt, hat es zusammen mit der richtigen Gestaltung des gesamten Marketing-Mix einen hohen Stellenwert. Auch die Hersteller von sicherheitstechnischen Komponenten, Anlagen und Systeme sollten ähnlich wie es einige Unternehmen der Investitionsgüterbranche praktizieren, stärker aber auch zielgerichteter in ihr Marketing-Mix investieren.

Dennoch ist festzustellen, dass sich das Marketing häufig auf Anzeigenplatzierungen in Fachzeitschriften und die nächste Messepräsenz konzentriert. Folge ist, dass sich kaum einer der Anbieter in der Branche in seinem Marketingauftritt und im Image deutlich von dem der Wettbewerber abhebt.

Wenn die Marketingabteilungen in der Sicherheitstechnik mit entsprechenden konzeptionellen Aufgabenstellungen beauftragt und mit den entsprechenden Ressourcen ausgestattet sind, dann kaschieren in diesen Abteilungen oft endlose statistische Analysen den Blick auf die Zukunft – Extrapolation ist nicht Antizipation, und Trendentwicklungen sind keine Szenarien! Marktorientierung bedeutet die erfolgreiche Antizipation bzw. Gestaltung der Märkte von morgen. Damit die Industrie dazu imstande ist, muss sie

- kontinuierlich „das richtige“ Wissen über Märkte, Kunden und Systempartner generieren,
- dieses Wissen systematisch innerhalb des Unternehmens verteilen und den wichtigen Entscheidungsträgern zugänglich machen und
- ihre Innovationen und Strategien auf diesem Marktwissen aufbauen.

Branchenübergreifende Untersuchungen zeigen, dass viele Unternehmen die tatsächlichen (hintergründigen) „Spielregeln“ ihrer Märkte nicht genau kennen und verstehen! Ihnen fehlt die Grundvoraussetzung, um erfolgreiche Marktstrategien entwickeln zu können. Die Ursache dafür liegt meist in vergleichsweise trivialen Erklärungsansätzen dafür, wie ihr Markt funktioniert. Märkte sind immer komplexe Systeme. Sie setzen sich aus unterschiedlichen Partnern zusammen, die von verschiedensten Sichtweisen und „Weltbildern“ geprägt sind und zudem häufig konkurrierende Ziele verfolgen. In der Konse-

quenz bedeutet dies eine vernetzte Betrachtung des Marktsystems.

Zentrale Fragen hierzu sind beispielsweise:

- Wie ist der Markt überhaupt sinnvoll zu segmentieren (Kundennutzen/Homogenitäten; siehe hierzu die gesonderten Ausführungen in dieser Broschüre)?
- Wer sind die zentralen Partner im Markt und welche Ziele verfolgen sie?
- Welchen Vernetzungsgrad weisen die Marktpartner auf und wer verfügt über welche Macht?
- Was ist das dominierende Geschäftsmodell in der Branche und warum ist das so?
- Was sind die Schwachstellen der bestehenden Geschäftsmodelle und der vorhandenen Spielregeln?
- ...

Wann hat Ihre Marketingabteilung derartige Fragestellungen das letzte Mal aufbereitet?

Unabhängig von der hier angesprochenen Differenzierung zwischen operativem und strategischem Marketing, sollten sich alle Unternehmen der Sicherheitstechnik auch intensiv mit den Möglichkeiten des Web 3.0 auseinandersetzen. Das Web 3.0 hat geradezu revolutionären Einfluss auf wichtige Unternehmensfunktionen wie Innovation, Beschaffung, Marketing, Vertrieb und Human Resource Management ausgeübt (vgl. hierzu separate Ausarbeitungen aus unserem Hause). Dies betrifft nicht nur die konsumgüternahen Produkte für die Home-Anwendung. Heutzutage spielen auch in den klassischen B2B-Märkten die neuen Medien eine immer größere Rolle.

Insbesondere entlang der sehr komplexen Wertschöpfungskette der Sicherheitstechnik können die neuen Medien vielfältige Funktionen übernehmen (z. B. bei der Informationsbereitstellung für Errichter, bei deren Schulung, oder im Falle eines „Online-Supports“ via Skype-Funktionalität). In Bezug auf das Marketing ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass dieses in seiner klassischen Aufgabe und Funktion durch das Web 3.0 nicht überflüssig wird. Vielmehr ergänzt es den bestehenden Medienmix zunehmend auch im B2B-Geschäft und bietet viele neue Möglichkeiten, aber auch viele Handlungsnotwendigkeiten.

Um die Vorteile der neuen Medien ausnutzen zu können, bedarf es eines Umdenkens durch die Marketingverantwortlichen. Dies wird am deutlichsten, wenn man das traditionelle theoretische Kaufentscheidungsmodell mit dem neuen Modell im Zeitalter von Web 3.0 vergleicht.

- Das klassische Kaufentscheidungsmodell geht von einem Trichter aus, in dem der Kunde zunehmend Produkte und Unternehmen in die engere Wahl nimmt, andere dagegen im Entscheidungsprozess verwirft und so zu einer finalen Entscheidung gelangt. Nach Abschluss der Kaufentscheidung existiert bei den sicherheitstechnischen Produkten insbesondere im professionellen Umfeld eine langfristige und enge Bindung zwischen Kunden und Hersteller über die zu erbringende Serviceleistung im Rahmen der Sicherstellung der Funktionalität und der Pflege der Produkte z. B. über regelmäßige Updates der Software. Gerade durch die neuen, offenen Komponenten und Systeme entstehen zunehmend Situationen, die zur Abwanderung zu alternativen Herstellern führen.
- Im Loyalitätszyklus des neuen Kaufentscheidungsmodelles erfolgt der Entscheidungsfindungsprozess der Kunden (auch von Errichtern bzw. Händlern) intensiver und differenzierter. Dabei kann er Produkte und Unternehmen mal verwerfen, mal wieder aufgreifen, bis eine endgültige Entscheidung getroffen ist. Die Schritte „Bewerten“ und „Empfehlen“ erlangen im Rahmen von Web 3.0 einen höheren Stellenwert, v. a. bei erklärungsbedürftigen Produkten, die ja gerade in der Sicherheitstechnik vermehrt auftreten. Wie die jüngere Vergangenheit gezeigt hat, tauschen sich Errichter und Nutzer vermehrt über die Vorzüge von einzelnen Produkten der Sicherheitstechnik im Internet aus. Der Kunde informiert sich online und lässt sich beeinflussen. Positive Empfehlungen in der „Community“ spielen beispielsweise eine wichtigere Rolle, wie die Steigerung der Kaufanreize durch klassische Werbung.

Gerade die Sicherheitstechnik sollte dies als Chance sehen (wie viel Prozent wird für klassische Marketingmedien ausgegeben, welcher ROI ist hier zu vermuten?). Die Generation der „Digital Natives“ ist nicht nur mit klassischen Werbeträgern wie Anzeigen, Messen und Beratung anzusprechen. Wichtig wird es sein, Meinungsmacher bei den Systemhäusern und den Errichtern zu erreichen und die sind zunehmend

im Internet, über Smartphones und Tablets anzutreffen. Dabei gewinnt der Aufbau von eigenen Inhalten und Kommunikationskanälen immer mehr an Bedeutung. Viele Unternehmen haben natürlich bereits einen eigenen Internet-, Facebook oder Twitter-Auftritt und kommunizieren über Youtube. Wichtig ist es hier eine Vorreiterrolle einzunehmen und sich nicht durch die Konkurrenz oder den Verbraucher treiben zu lassen. Wenn Kommunikationsinhalte, Marken- und Werbebotschaften aktiv von der Zielgruppe abgerufen und aufgenommen werden, erreicht das Verhältnis von Unternehmen und Kunden eine neue, höhere Qualität, die sich auch positiv auf Markenidentität und Loyalität auswirkt.

Marketingverantwortliche müssen also umdenken, Ressourcenverteilungen hinterfragen und entsprechende Umschichtungen vornehmen, um eine wirkungsvolle Marken- und Produktkommunikation und Werbeeffizienz im Web 3.0 sicherzustellen.

Damit einher gehen erweiterte Aufgaben des Marketing. Diese reichen von der Frage, welche Domainnamen für das Gesamtunternehmen und dessen Produktbereiche zu sichern sind, über deren Verwaltung und der Notwendigkeit der „kostenlosen“ Suchmaschinenoptimierung (SEO) bis hin zu dem mit Kosten verbundenen Suchmaschinenmarketing (SEM), wie z. B. Google AdWords.

Auch die richtige Präsenz in den relevanten Social Networks spielt hierbei eine wichtige Rolle. Die Nutzer der Social Media-Plattformen müssen mit dem firmeneigenen Angebot erreicht werden.

In vielen Fällen klappt hier zwischen Angebot und Nachfrage/Interesse eine große Lücke. Die Bestimmung der eigenen Position innerhalb der Aktivitätenmatrix im Social Web ist essentiell. Diese kann dann durch die Integration der Social Media-Strategie in das Geschäftsmodell elegant geschlossen werden.

4.3.2 Die Wertschöpfungsarchitektur muss auf den Mehrwert für den Kunden fokussiert sein

Zunächst ein wenig Theorie: Wertschöpfung, also der Prozess des Hinzufügens von Wert zu bestehenden Vorleistungen, lässt sich als Differenz von Gesamt- zu Vorleistungen bzw. als Differenz zwischen Erlösen (zzgl. Bestandsveränderungen, aktivierten Eigenleistungen und Zinserträgen) und Aufwendungen für Vorleistungen (Material,

fremdbezogene Dienstleistungen und Zinsen) quantifizieren¹³. Die Wertschöpfungstiefe stellt quantitativ den Quotienten aus Wertschöpfung und Gesamtleistung, qualitativ die Anzahl der Leistungsstufen eines Produktes dar, die innerhalb eines Unternehmens eigenerstellt werden.

Wertschöpfungsarchitekturen, also die Gesamtsicht auf Breite und Tiefe der Eigenwertschöpfung, die Arbeitsteilung mit externen Partnern sowie die Art der Steuerung fremder Teilleistungen,

- binden in produzierenden Unternehmen Kapital und Ressourcen,
- sind die Basis für die Kosten- und Effizienzposition des Unternehmens,
- haben – vor allem bei komplexen, modularen Produkten – sowohl Einfluss auf objektive Produkteigenschaften als auch auf subjektiv vom Kunden empfundene Qualitätsmerkmale und sind somit kaufentscheidend,
- müssen in Inhalt und Struktur so angelegt sein, dass sie das Kundennutzen-Versprechen jederzeit erfüllen können,
- müssen auf der anderen Seite kapazitativ so gestaltet sein, dass sie im Falle von quantitativen wie auch qualitativen Nachfrageschwankungen möglichst Puffer haben, also „atmen“ können.

Wie in anderen Branchen auch, finden wir in der Sicherheitstechnik nach wie vor eher generisch gewachsene als strategisch entwickelte Wertschöpfungsarchitekturen vor, die sich oft nur marginal zwischen den einzelnen Hauptakteuren unterscheiden. Das bedeutet wiederum vergleichbare/ähnliche Effizienz- und Kostenpositionen mit der beschriebenen negativen Spiralwirkung im Hinblick auf das wirtschaftliche Ergebnis. Beispielhaft für strategisch weiterentwickelte Wertschöpfungsstrukturen sind die Unternehmen, die in den letzten Jahren durch die Einbindung immer weiterer Gewerke/Bereiche der Sicherheitstechnik ihr Leistungsspektrum immer mehr in Richtung ganzheitlicher Systemlösungen ausgeweitet haben.

Deshalb ist es erforderlich, diesen Komplex im Rahmen der Überprüfung/Neuausrichtung der Strategie und des Geschäftsmodelles im Sinne eines „Grüne Wiese-Ansatzes“ intensiv und unvoreingenommen auf den Prüfstand zu stellen.

¹³ Vgl. Picot, S. 337

Die konstruktiv-kritischen Fragen lauten:

- Was resultiert aus der (Neu-)Segmentierung der Abnehmermärkte und des Wettbewerbsumfeldes (vgl. vorherige Kapitel) für das Leistungsangebot?
- Wie ist das, was dort den tatsächlichen Mehrwert für den Kunden ausmacht, in der Wertschöpfungsarchitektur abgebildet?
- Wie würde die Wertschöpfungsarchitektur aussehen, wenn diese in einem quasi „schöpferischen Prozess“ völlig neu gestaltet werden könnte? Was würde selbst gemacht, was zugekauft werden? Auf welche Technologien würde gesetzt werden?
- Wie weit wäre das von der heutigen Realität entfernt – und was bedeutet das für die zukünftige Ausrichtung der Wertschöpfungsarchitektur?

In einem Projekt zur Rekonfiguration der bestehenden Wertschöpfungsarchitektur muss somit der vom Kunden „honorierte“ Wertbeitrag jeder einzelnen Wertschöpfungsaktivität kritisch hinterfragt und dem dafür notwendigen Kosten- und Kapitaleinsatz gegenübergestellt werden. Hierzu ist eine Kombination aus quantitativen und qualitativen Instrumenten notwendig, um zu belastbaren und konsensfähigen Erkenntnissen über den Wertbeitrag der jeweiligen Strukturelemente zu gelangen. Entscheidend ist eine Trennung in einen Grundnutzen, der gerade in reifen Märkten oft „zu gefühlten 120%“ erfüllt ist, und in einen Zusatznutzen, der den tatsächlichen Mehrwert für den Kunden bildet und in dem die Potenziale zur Wettbewerbsdifferenzierung liegen.

Überall dort, wo Wertbeitrag und Kostenanteil bzw. Kapitalbindung in einem auffälligen Missverhältnis stehen, muss die „kreative Zerstörung“ ansetzen. Manches ist vielleicht historisch gewachsen und inzwischen obsolet. Einiges können andere Marktteilnehmer aufgrund ihrer Kernkompetenzen oder Standorte einfach besser oder billiger. Anderes wiederum sollte möglicherweise mit deutlich mehr Ressourcen als bisher ausgestattet werden, weil gerade dort eine Quelle für neue Kernkompetenzen und Wettbewerbsvorteile liegt.

In allen Rekonfigurationsprojekten ist diese nach innen gerichtete Betrachtung sehr sensibel. Werden Wertbeiträge einzelner Aktivitäten der Wertschöpfungskette hinterfragt, sind die meisten Or-

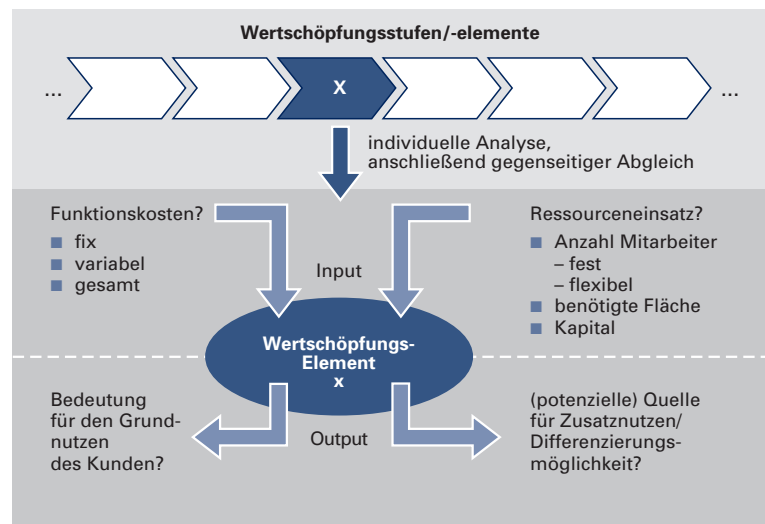
ganisationseinheiten sehr „kreativ“ darin, ihre Unverzichtbarkeit für die Zukunft zu rechtfertigen. Nicht selten fokussieren die Führungskräfte einzelner Abteilungen oder Divisionen die bisherige Bedeutung oder Ertragskraft ihrer Segmente und mobilisieren erhebliche Widerstandskräfte gegen geplante Veränderungen.

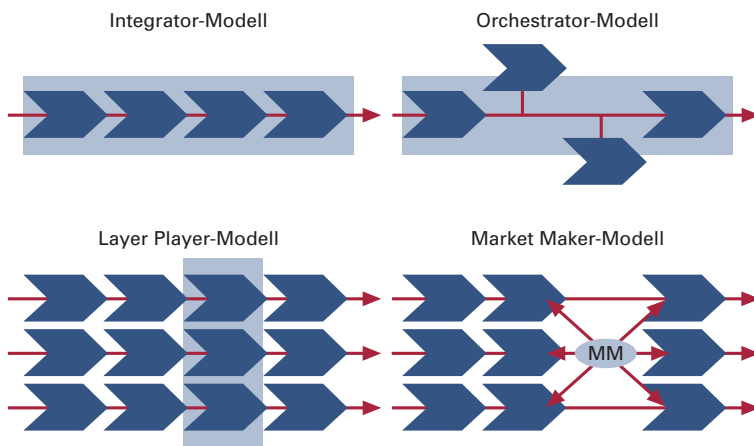
Auch in der Sicherheitstechnik ist dies oft gängige Praxis: Manche Produkte bzw. Produktgruppen und in der Konsequenz auch die damit verbundene Wertschöpfung haben längst den Höhepunkt ihres Lebenszyklus hinter sich und lassen sich nur noch im Wettbewerbsumfeld verteidigen (z. B. Sicherheitsbeschläge oder klassische Schließzylinder).

Die Voraussetzung für die Faktenorientierung, die mögliche Fehlentscheidungen reduzieren kann, ist die neutrale Herstellung von Zusammenhängen zwischen der Inanspruchnahme von Ressourcen und dem jeweiligen Wertbeitrag für jede einzelne Komponente der Wertschöpfungskette. Ein geeignetes Instrument zur Objektivierung und Visualisierung dieser Zusammenhänge ist die Ertrags- und Verlustquellen-Analyse (EVQA), die später beschrieben wird und deren Anwendung auch in der Sicherheitstechnik zu fundierten Entscheidungen führt.

Für die Diskussion zur grundlegenden Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur, die an dieser Stelle im Vordergrund stehen soll, kann die Darstellung (siehe nächste Seite oben) der vier generischen Konfigurationstypen hilfreich sein, die aus einer Dekonstruktion der klassischen Wertekette resultiert und die in der Fachliteratur zum Standard geworden ist¹⁴:

¹⁴ Vgl. Müller-Stewens/Lechner, S. 392 ff





■ Die Wertschöpfungslogik des **Integrators** basiert auf der klassischen Wertkette. Durch Vorwärts- bzw. Rückwärtsintegration werden möglichst alle relevanten Wertschöpfungssteile direkt im Unternehmen gehalten und können so mit maximaler Kontrolle gesteuert werden. Der Wertschöpfungsprozess wird optimiert, wodurch economies of scope im Sinne von Verbundeffekten entstehen und z. B. Transaktionskosten reduziert werden.

Umgekehrt können aufgrund mangelnder Spezialisierung Kosten- und Qualitätsnachteile entstehen und das Risiko der Unterauslastung verbleibt vollständig im eigenen Unternehmen. Ein Beispiel für die Wertschöpfungslogik des Integrators ist Assa Abloy, dessen Produkte von mechanischen Schließsystemen auf elektronische Zutrittskontrollsysteme ausgedehnt wurden (in diesem Fall über die Integration von Eff Eff).

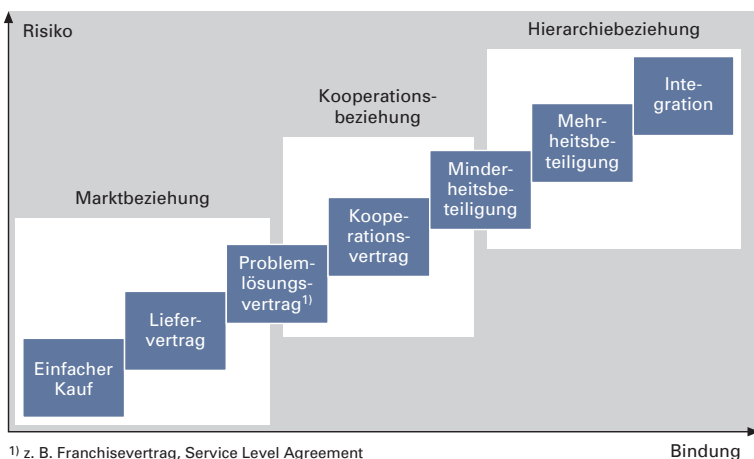
■ **Schichtenspezialisten (Layer Player)** haben sich demgegenüber auf einen bestimmten Bereich der Wertschöpfung spezialisiert, den sie horizontal in verschiedene Wertketten hin-

ein vermarkten. Durch diese Spezialisierung lassen sich ein der Konkurrenz überlegenes Know-how und Skaleneffekte aufbauen, d. h. sie sind in der Lage, kostengünstiger und oft auch qualitativ besser zu produzieren. Beispiele für derartige Wertschöpfungen sind Komponentenspezialisten, wie Kamerahersteller, die ihre Produkte in den verschiedensten Anwendungsfeldern positionieren.

■ Die Wertschöpfung eines **Orchestrators** erfolgt im Gegensatz zum Integrator und Layer-Player nur noch teilweise im Unternehmen. Ein wesentlicher Beitrag wird stattdessen durch strategische Partner geleistet, um Kosten und Qualitätsvorteile gegenüber der Eigenproduktion zu erzielen und das Unterauslastungsrisiko teilweise auf andere zu verlagern.

Nachteilig sind die potenzielle Abhängigkeit von Kooperationspartnern und die entstehenden Transaktionskosten. Das Management der entsprechenden Beziehungen stellt dadurch eine zentrale Aufgabe eines Orchestrator-Unternehmens dar. Diese Form der Wertschöpfung ist die klassische Positionierung eines Systemintegrators der durch zusätzliche Einbindung fremder Gewerke seinen Kunden sicherheitstechnischen Gesamtlösungen anbietet. Ein weiteres Beispiel sind Generalunternehmen, welche Teilprojekte bzw. Teilgewerke an externe Spezialfirmen geben, jedoch die Gesamtverantwortung z. B. für den Bau ganzer Industriekomplexe übernehmen.

■ Der Typ des **Pioniers (Market Maker)** wirkt an der Entstehung neuer Märkte mit, indem er verschiedene Wertschöpfungsprozesse kreativ miteinander verbindet. Er schafft einen Mehrwert durch die Vermittlung und Bündelung von Information sowie durch das Verschaffen von Zugang zu unterschiedlichen Beteiligten am Wertschöpfungsprozess. Beispielhaft hierfür steht ein Player wie aptomar, der sich auf maritime Anwendungen spezialisiert hat und dort ein Set besonders funktionaler Lösungen für die Berufsschifffahrt oder Ölplattformen anbietet, aber seine technischen Komponenten, z. B. CCTV-Kameras von Spezialisten wie Flir bezieht.



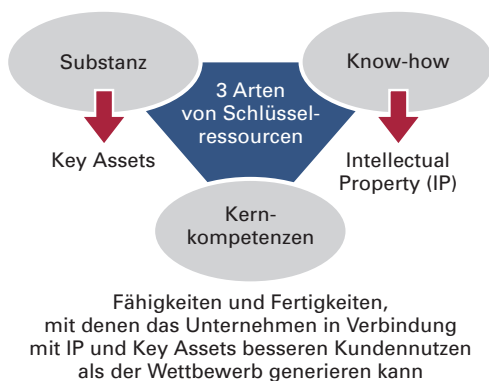
¹) z. B. Franchisevertrag, Service Level Agreement

Je nachdem, wie die Grundsatzentscheidung für die zukünftige Architektur der eigenen Wertschöpfungskette aussieht, sind die Schnittstellen zu den Wertschöpfungspartnern zu definieren und – in Abhängigkeit von den vorhandenen Möglichkeiten – auszugestalten. Die Ausprägungsfor-

men hierfür reichen von reinen Marktbeziehungen über Kooperationen bis hin zu hierarchischen Beziehungen und unterliegen natürlich einer zeitlichen Evolution.

4.3.3 Schlüsselressourcen sind die Quellen der aktiven Zukunftsgestaltung

Als Schlüsselressourcen werden zum einen die „Key Assets“, also die entscheidenden (materiellen) Sach- und Anlagegüter, zum anderen das (immaterielle) geistige Eigentum des Unternehmens („Intellectual Property“), ferner immaterielle „Kernkompetenzen“ (Fähigkeiten, Fertigkeiten) bezeichnet. Alle zusammen sind für die Erzeugung eines überragenden Kundennutzens sowie die Realisierung eines wettbewerbsfähigen Wertschöpfungskonzepts von elementarer Bedeutung. Dabei werden sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Assets und Kompetenzen einbezogen.



Schlüsselressourcen müssen, um nachhaltige Quellen für Wettbewerbsvorteile zu sein,

- Mehrwert beim Kunden erzeugen,
- selten,
- nicht imitierbar,
- nicht substituierbar sein.

Verfügt ein Unternehmen über diese Ressourcen, dann ist es gewissermaßen eine Art Monopolist. Es verfügt über etwas, das Kundennutzen stiftet, das selten ist und von den Konkurrenten nicht imitiert werden kann.

Die Gestaltung von Kernkompetenzen ist ein Prozess, der dem eigentlichen Marktwettbewerb um Kunden und Marktanteile vorausgeht und dessen Erfolg maßgeblich bestimmt. Der Wettbewerb um Kernkompetenzen findet auf zwei unterschiedlichen Ebenen statt:

■ Wettbewerb um den Zugang zu Ressourcen:

Hier geht es darum, jene Ressourcen zu identifizieren und zu sichern, die in Zukunft „wertvoll“ sein werden. Hierbei handelt es sich um einen Wettbewerb um externe Ressourcen wie z. B. Mitarbeiter, Technologien, Netzwerkpartnerschaften, Zugang zu Forschungseinrichtungen, ... (z. B. spezifisches Elektronik- und Software-Know-how, Zugang zu speziellen Infrarot-Technologien in unterschiedlichen Wellenlängenbereichen inkl. dem Fertigungs-Know-how für die Speziallinsen z. B. auf Germanium- oder Zinkselenidbasis).

■ Wettbewerb um die Entwicklung der richtigen Fähigkeiten:

Hier geht es darum, die Ressourcen durch geeignete Prozesse so zu verknüpfen, dass sie die gewünschten Wirkungen entfalten. Um sich im Wettbewerb um Kernkompetenzen erfolgreich behaupten zu können, müssen sich Führungskräfte und Mitarbeiter bewusst sein, welche einzigartigen Potenziale ihre Organisation besitzt und wie sie diese für eine erfolgreiche Zukunftsgestaltung optimal einsetzen können, um z. B. bestimmte Branchensegmente oder anwendungstechnische Nischen mit Lösungen auszustatten. Im zweiten Schritt müssen sich die Unternehmen die Frage stellen, welche zusätzlichen Kompetenzen sie entwickeln bzw. erwerben müssen, um in Zukunft erfolgreich zu sein.

Über Kernkompetenzen wird viel gesprochen, aber nur selten werden sie gezielt analysiert und gestaltet. Einer der Gründe dafür mag darin liegen, dass dieses Thema vielen Managern als eher „weich“ erscheint. In unserer Beratungspraxis gehen wir bei der Kernkompetenzanalyse in vier aufeinander abgestimmten Schritten vor:

1. Systematische Stärken-Schwächenanalyse

Eine fundierte Analyse der Kundenwahrnehmung ist ein zentraler Baustein der Kernkompetenzanalyse. Da kundenorientierte Stärken-Schwächen-Analysen nichts anderes sind als Momentaufnahmen und die Leistungen der Vergangenheit reflektieren, ergänzen wir sie um eine Analyse der Wertschöpfungskette. Dazu untersuchen wir das Wertschöpfungsprofil des Unternehmens. Wir identifizieren die einzelnen Wertschöpfungsstufen (primäre Aktivitäten wie Eingangslogistik, Produktion, Ausgangslogistik, Marketing und Vertrieb sowie den Service und unterstützende Tätigkeiten wie Unternehmensinfrastruktur, Human Resource Management, Technologie-Entwicklung und -Beschaffung). Schließlich bewerten

wir die strategische Bedeutung jeder dieser Tätigkeiten und vergleichen sie mit der Konkurrenz. Das Ergebnis ist eine wertschöpfungsorientierte Stärken-Schwächen-Analyse.

2. Analyse der hinter den Stärken und Schwächen liegenden Fähigkeiten

Die Arbeit beginnt mit der Analyse, was aus Kunden- und Wertschöpfungssicht zu Wettbewerbsvorteilen führt. Wir hinterfragen, welche Ressourcen, Fähigkeiten, welches Wissen oder welche Beziehungen und Netzwerke dafür verantwortlich sind, dass das Unternehmen im Vergleich zu den Konkurrenten spezifische Stärken aufweist. Jeder identifizierten Stärke versuchen wir einen „Treiber“ zuzuordnen. Das Ergebnis ist schließlich eine Liste von Ressourcen und Fähigkeiten, Wissen, Beziehungen und Netzwerken, die für die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen verantwortlich sind. Oft entstehen Wettbewerbsvorteile erst durch eine Kombination einzelner Ressourcen und Fähigkeiten. Folgerichtig muss dem Zusammenwirken der einzelnen Treiber für die Wettbewerbsvorteile – den Kompetenzbündeln – nachgegangen werden.

3. Kernkompetenzcheck vor dem Hintergrund des bestehenden Marktsystems

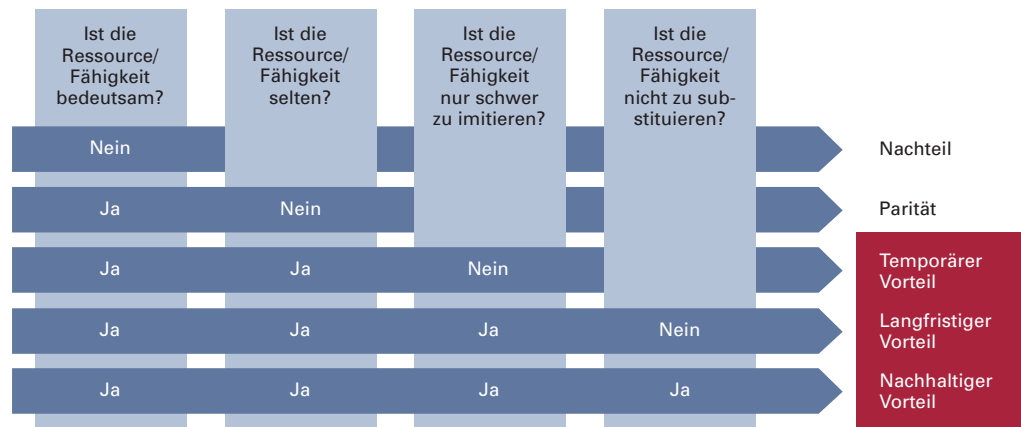
Im dritten Schritt testen wir nun, ob die identifizierten Treiber der Wettbewerbsvorteile tatsächlich Kernkompetenzen sind. Dazu verwenden wir ein aus vier Fragen bestehendes Schema, das in untenstehender Abbildung dargestellt ist.

4. Abgleich zwischen Kernkompetenzen und Marktperspektive

Der abschließende systematische Abgleich der beiden Perspektiven liefert Antworten auf folgende Fragen:

- Wie können wir unsere bestehenden Kernkompetenzen weiter entwickeln oder schützen?
- Welche neuen Kompetenzen benötigen wir in den bestehenden Märkten?
- Mit welchen neuen Produkten oder in welchen Märkten können wir unsere Kernkompetenzen und dadurch neue Erfolgspotenziale aufbauen?
- Welche neuen Kompetenzen benötigen wir in neuen Märkten?

Gerade in den Bereichen der Sicherheitstechnik, die von hoher Innovationsdynamik gekennzeichnet sind (z. B. Videoüberwachung) ist es nicht immer leicht, den Überblick zu behalten: Bereits weiter oben haben wir von den Trends zur immer stärkeren Software-Durchdringung zum Zwecke, z. B. der automatisierten Auswertung von Gefahrensituationen berichtet. Die Kommunikationstechnologien durchdringen die Sicherheitstechnik schon längst in einer nie dagewesenen Form (IP-basierte Systeme, mobile Anwendungen etc.). Dennoch stellt sich die Frage, welche Wege und welche Kernkompetenzen sind zukünftig erfolgversprechend? Auf welche technischen oder anwendungstechnischen Trends müssen wir uns in Zukunft einstellen und welche Kernkompetenzen sind für die neuen Anforderungen bereit zu halten? Welche Auswirkungen hat das weitere Zusammenwachsen bisher eher getrennter Forschungsdisziplinen für die in der eigenen Entwicklungsabteilung vorzuhaltenden Kompetenzen? Wie viel Kompetenz an Software-Engineering ist erforderlich, um Managementsysteme auch zukünftig erfolgreich am Markt platzieren zu können? Im Grunde heißt das, dass die Suche nach den richtigen Kernkompetenzen für heute und für morgen nicht trivial zu beantworten ist.



4.3.4 Absicherung – die am meisten vernachlässigte Managementaufgabe

Wie bereits angeklungen, geht es hierbei um die Absicherung der mühsam erarbeiteten Wettbewerbsvorteile gegen Konkurrenten, bei denen die eigenen Aktivitäten vermutlich genauso auf dem „Radarschirm“ sind. Dies gilt sowohl für die gewohnten und bekannten Marktbegleiter als auch für Imitatoren – von welchem Kontinent auch immer diese kommen mögen.

Keine triviale Aufgabe! Und diese ist absolute Chefsache und darf auf keinen Fall dem mittleren Management, insbesondere nicht einer Patentabteilung, überlassen werden. Hier zeigt die Praxis übrigens, dass in vielen Fällen „weniger mehr“ wäre, weil viel Geld für eigentlich unnützen oder im Ernstfall nicht entsprechend wirksamen Schutz von IP (Intellectual Property) aus gegeben wird¹⁵.

Unter der Überschrift „Absicherungsstrategien“ lassen sich drei wesentliche Grundkonzepte unterscheiden, die in der Praxis häufig in kombinierter Form zum Einsatz kommen¹⁶.

- **Defensive Blockade-Strategien** basieren auf den Schlüsselfaktoren IP und Sourcing. Man versucht dabei, mögliche Wettbewerber aus dem Markt herauszuhalten, indem hohe Markteintrittsbarrieren, etwa über Exklusivverträge mit wichtigen Zulieferern oder Patente, aufgebaut werden. Patente sind aber nicht als „Allheilmittel“ anzusehen, zumal sie letztlich viel Geld kosten. Ihr Einsatz ist selektiv zu gestalten.
- **Run-Strategien** setzen nicht auf einzelne Blockaden, sondern auf Geschwindigkeit und ständige Weiterentwicklungen bzw. Verbesserungen, die den Vorsprung zu den Wettbewerbern konstant halten oder vergrößern. Unter Ausnutzung von First-Mover-Advantages wird versucht, permanent neue Ressourcen für das Geschäftsmodell zu generieren und für die „nächste Welle“ einzusetzen. Hierzu gehören nicht nur produkt- und leistungsbezogene Inhalte, sondern auch immaterielle Themenfelder wie z. B. der Aufbau und Schutz einer „Marke“.
- **Verbündungsstrategien** folgen der bekannten Empfehlung aus der chinesischen Kriegskunst: „Wenn du deinen Feind nicht besiegen kannst, dann verbünde dich mit ihm“. Dies kann durch strategische Allianzen, Joint Ventures oder Akquisitionen erfolgen.

Nicht zu vernachlässigen ist die – leider nicht zu 100 Prozent mögliche – Absicherung gegen den ungewollten Weggang von Mitarbeitern. Wir wollen an dieser Stelle darauf verzichten, individuelle Einzelbeispiele aus der Branche anzuführen. Doch die Liste wäre lang. Wichtig ist uns darauf hinzuweisen, dass Arbeitsverträgen, Wettbewerbsklauseln und auch Geld (im Sinne eines „Hygienefaktors“) nur untergeordnete Bedeutung zukommt. Letztendlich entscheidet – zumindest ab einer gewissen Position – primär der „Wohlfühlfaktor“, der sich aus der bereits angesprochenen positiven Unternehmenskultur, dem Arbeitsinhalt und der persönlichen Wertschätzung ergibt. Dies beweist wiederum, dass Absicherung eine Kernaufgabe der Unternehmensspitze ist.

4.4 Auf Ebene 4 (Wertschöpfung) werden Kostenstruktur und Leistungsfähigkeit gestaltet

Stehen die Entscheidungen zur Grundkonfiguration, insbesondere hinsichtlich

- Produkt-Markt-Kombinationen
- Wertschöpfungsarchitektur
- Schlüsselressourcen,

so gilt es, diese im back end des Unternehmens mit konkreten Strukturen, Prozessen und letztendlich Kostengerüsten so „atmungsaktiv“ wie möglich umzusetzen.

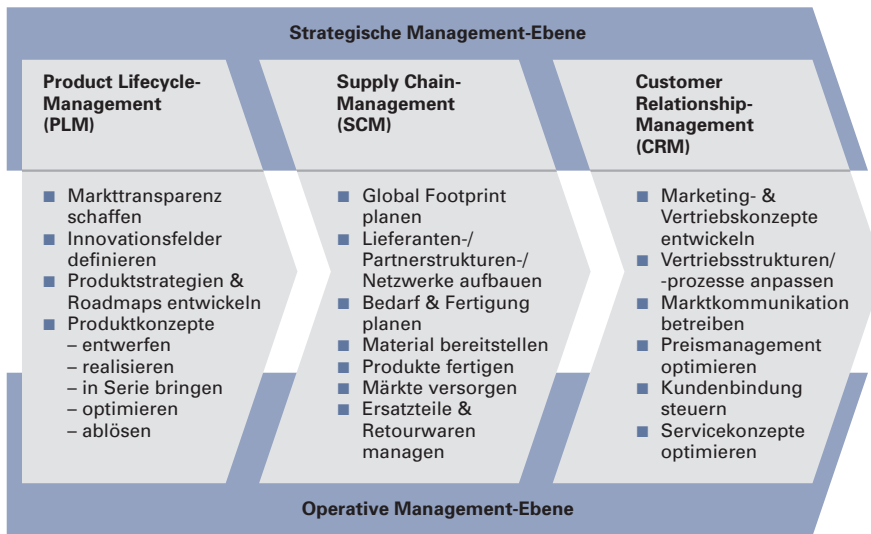
Hierbei geht es um mehr als „Kästchen zeichnen und Flussdiagramme malen“ – es geht in erster Linie um die kreativ-konzeptionelle Ausgestaltung der

- Aufbauorganisation (funktional, divisional, Matrix, ...) sowie der
- drei strategischen Kernprozesse (Produkt Life-cycle Management, Supply Chain Management, Customer Relationship Management).

Diese sind inhaltlich zu spezifizieren und über die verschiedenen Ebenen des Prozessmanagements hinsichtlich ihrer operativen Umsetzung zu detaillieren. Damit wird sichergestellt, dass die strategische Konzeption des Geschäftsmodells so wirtschaftlich wie möglich auf der operativen Management-Ebene umgesetzt wird. Alle weiteren Geschäftsprozesse und Funktionalaufgaben folgen hierarchisch der Konzeption dieser drei strategischen Kernprozesse. Der Bereich der Organisationsentwicklung ist viel zu bedeutend und

¹⁵ Vgl. Wurzer et al. 2006 bzw. 2009

¹⁶ Vgl. Afuah/Tucci, S. 70 ff



nager sind aber dazu angehalten jedes Jahr etwas Neues „zu bringen“.

Die Grafik unten ist eine Schlüsselerkenntnis aus einer breit angelegten Studie von W&P (2012) im Industriegüter-Bereich und zeigt schematisch den Unterschied in der Verteilung der Innovationsressourcen (Mannstunden) zwischen Unternehmen mit durchschnittlicher und überdurchschnittlicher Umsatzrendite. Arbeitet Ihr Projekt- und Innovationsmanagement derzeit noch an der „Pflicht“ oder haben Sie sich schon aktiv um die Gestaltung der „Kür“ gekümmert?

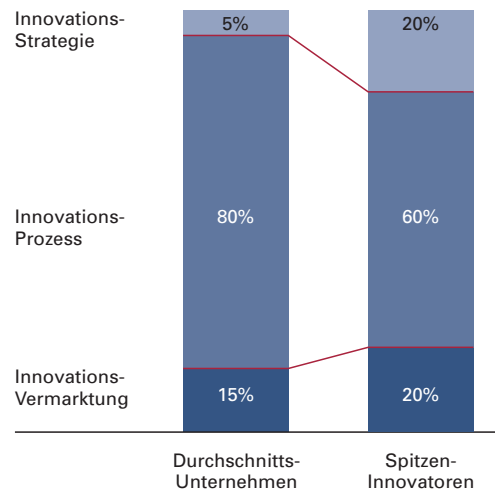
komplex, als dass er im Rahmen dieser Broschüre eingehend behandelt werden könnte – wir verweisen auf andere Ausarbeitungen unseres Hauses. Nachfolgend daher nur die aus unserer Sicht entscheidendsten Punkte hinsichtlich der Bedeutung für Strategie und Geschäftsmodell.

Produkt Lifecycle-Management

Wirtschaftlich erfolgreiche Innovatoren sind zu meist nicht wirklich intelligenter als ihre Wettbewerber, setzen aber ihre Kräfte „intelligenter“ als andere ein, d. h. sie verteilen die zur Verfügung stehenden Ressourcen mit einer anderen Gewichtung. Während der Fokus im herkömmlichen Innovationsmanagement stark auf den Produkten und Dienstleistungen liegt, stecken die Innovationsführer deutlich mehr Kraft in das back end (Entwicklung der Innovationsstrategie) und das front end (Vermarktung der Innovationen) als andere Unternehmen. Zur „Pflicht“ gehört, dass der eigentliche Innovations- bzw. Produktentstehungsprozess möglichst schlank abläuft und dort alle sinnvollen Methoden des Projekt- und Innovationsmanagements angewendet werden – die „Kür“ und damit der Schlüssel zum Erfolg liegt jedoch am Anfang und am Ende des Prozesses.

Unsere Erfahrung aus vielen Projekten für Unternehmen der Branche Sicherheitstechnik ist, dass viele Hersteller sich auch im innovativen Umfeld für Sicherheit sehr schwer tun. Oft werden die vielen vorhandenen Ideen priorisiert und die besten ausgewählt, entwickelt und auf den Markt gebracht. Aber manchmal sind selbst die besten der vorhandenen Konzepte nicht gut genug und es wäre besser in solch einem Fall auf eine Innovation zu verzichten. Marketing- und Produktma-

Um den zukünftigen Herausforderungen des Marktes für Sicherheitstechnik gerecht zu werden, ist also eine vorwärts gerichtete Grundeinstellung in Kombination mit professionellem Innovationsmanagement unumgänglich¹⁷.



Supply Chain-Management

In vielen Projekten zur Weiterentwicklung von Strategie und Geschäftsmodell ist nicht der Markt, sondern die Supply Chain der Auslöser des gesamten Veränderungsprozesses. Meist nicht konkret in Zahlen, Daten und Fakten fassbar, entsteht im Management ein zunehmendes „Unwohlsein“ bezüglich der Richtigkeit der traditionellen SCM-Aufstellung in einem sich wandelnden Markt- und vor allem Wettbewerbsumfeld.

Dies kann auch durch eine extern getriebene Veränderung der Branchenregeln, wie seinerzeit durch die Pflichtpfandverordnung, erfolgen. Viele Hersteller der Konsumgüterindustrie mussten sowohl front end als auch back end anpassen, was

¹⁷ Vgl. Dr. Wieselhuber & Partner GmbH Innovations-Management, 2014

den betroffenen Unternehmen mal besser und mal schlechter gelang. Geschäftsmodell-Änderungen können aber auch intern in der Supply Chain zu Problemen und Herausforderungen führen.

Der Wandel von einem (Teil-)Systemanbieter zu einem Komponentenanbieter kann im Hinblick auf die hierüber mögliche Glättung des Projektgeschäfts durchaus sinnvoll sein, stellt aber den gesamten Bereich der Supply Chain vor neue Herausforderungen, da die Kunden (z. B. Händler und Errichter anders als der Industriekunde für Systeme) in der Regel eine sofortige Verfügbarkeit der Produkte und eine rasche Lieferung derselben erwartet – das Lagerhaltungskonzept ist in diesem Fall deutlich ausgeprägter. Analoges gilt im umgekehrten Fall, wenn ein typischer Produktanbieter Systemkompetenz aufbauen möchte: In diesem Fall muss das Projektmanagement exzellent funktionieren, damit die einzelnen Gewerke und Komponenten einer sicherheitstechnischen Anlage zum richtigen Zeitpunkt auf den Baustellen ankommen. Anforderungen, wie z. B. die Abwicklung von Streckengeschäften sind Supply Chain-Komponenten, die in anderen Geschäften nicht vorkommen. Projektgeschäft auf der einen Seite und Komponentengeschäft auf der anderen Seite gehorchen hinsichtlich der Supply Chain-Gestaltung also völlig anderen Mechanismen.

Das ist es, was wir als „misfit“ zwischen front end und back end bezeichnen und in der Neukonfiguration des Geschäftsmodells wieder synchronisieren. Dabei ist die Supply Chain in der Umsetzung oftmals der am stärksten geforderte Bereich, denn Veränderungen der Wertschöpfungsstrukturen sind in der Regel zeit- und kostenintensiv. Zudem sind sie risikobehafteter als Veränderungen in anderen Funktionsbereichen, denn ein Umkehren auf halbem Wege ist entweder gar nicht mehr möglich oder sehr teuer. Insofern müssen hier die Veränderungsprojekte sehr detailliert vorbereitet und anschließend schlicht konsequent und zügig umgesetzt werden.

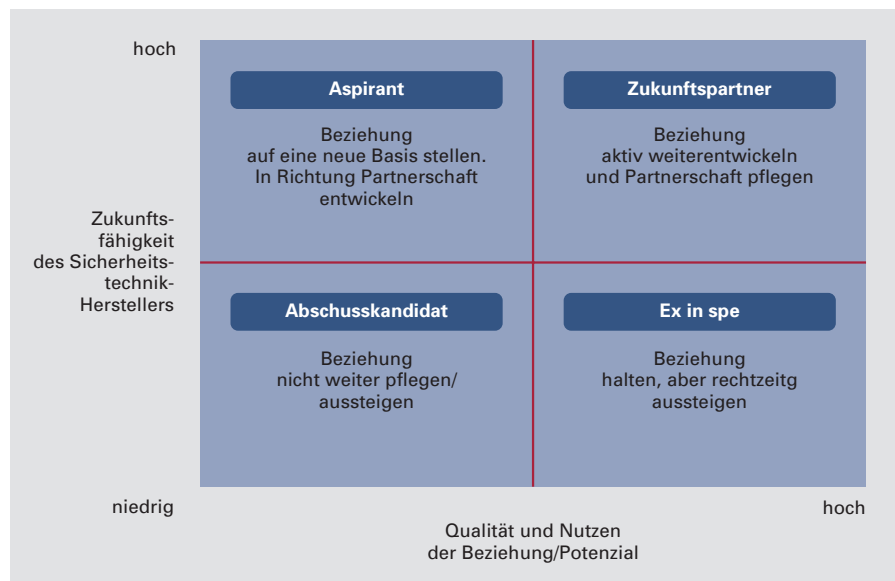
Bei internationalen Unternehmen der Sicherheitstechnik wird oft von „Think Global, Act Local“ gesprochen. Wenn aber die unterschiedlichen Regionen, wie z. B. die asiatischen Wachstumsmärkte anders designte Produkte und niedrigere Kostenstrukturen verlangen (Optimierung des back ends), dann kann darunter durchaus der lokale

Marktauftritt (front end) leiden, wenn das Unternehmen nur eine Entwicklung und Fertigung in Europa oder gar Deutschland aufweist. Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der Synchronisierung von front und back end.

Customer Relationship-Management

Veränderungen des Geschäftsmodells, insbesondere wenn sie neue Marktsegmentierungen zugrunde legen, bedingen für eine erfolgreiche Umsetzung der Veränderungen in der Strukturorganisation und den Abläufen der Vertriebsfunktion. Dies geschieht nicht immer im erforderlichen Ausmaß, und man versucht, neue Ansätze mit alten, eingeübten Denk- und Verhaltensmustern in den Markt zu bringen. Im besten Fall ist das als „suboptimal“ zu bezeichnen und führt zum Verschenken von Potenzialen – in vielen Fällen wird aber das gesamte Rekonfigurationsprojekt in der Umsetzung daran scheitern!

Damit stellt sich grundsätzlich für den Hersteller die Frage, auf welchen Distributionskanal er setzen soll und wie die Beziehung zu entwickeln ist. Die bestehenden Beziehungen müssen vor diesem Hintergrund mittels einer nüchternen und faktenorientierten Analyse, bei der die Rolle bzw. Wichtigkeit des Händlers/Vertriebspartners für die eigenen Produkte (Wo kauft meine Zielgruppe?), die Professionalität (Gibt es ein marktorientiertes „Miteinander“?), die Zukunftsfähigkeit des Händlers/Vertriebspartners (bietet der Kanal Wachstum?) und auch die aktuelle Beziehungsqualität im Fokus stehen und auf den Prüfstand gestellt werden. Daraus ergeben sich „4 Beziehungstypen“ (Abschlusskandidat, Ex in



spe, Aspirant und Zukunftspartner), die eine unterschiedliche Bedeutung für den eigenen Erfolg haben und daher unterschiedlich zu behandeln sind. Nicht jeder „Duz-Freund“ ist automatisch der richtige Vermarktungspartner für die Zukunft. Keine leichte Erkenntnis in der regelmäßig stark beziehungsgetriebenen Sicherheitstechnik.

Keine Organisationsveränderungen ohne Transparenz über Struktur und Prozesskosten!

Ob eine Neusegmentierung auf der Marktseite erfolgt oder organisatorische Veränderungen im Unternehmen implementiert werden: Am Ende fehlt die (historische) Vergleichbarkeit und anfangs hat man wenig Gefühl für die harten Kosten- und Effizienzzahlen, um die es in der Gewinn- und Verlustrechnung geht. Das kann auch das beste ERP-System der Welt nicht lösen, wenn es nicht vorab konzeptionell angepackt wird.

Um diesem Dilemma zu entkommen, setzen wir in der Zusammenarbeit mit unseren Kunden aus der Sicherheitstechnik das Instrument der Ertrags- und Verlustquellenanalyse (EVQA) ein. Dieses ist ein strategisches Instrument, kein besseres Kostenrechnungstool. Mit der EVQA werden über die individuell festgelegten Standardprozesse des Unternehmens die Segmente des front end mit ihren Erträgen und direkt zuordenbaren Kosten mit den Funktionseinheiten des back end vernetzt. Tätigkeitsbasierende Analysen werden in eindeutige Mengen- und Kostengerüste heruntergebrochen. Damit wird ein eigenständiges Modell aufgebaut, das alle Kosten des Unternehmens be-

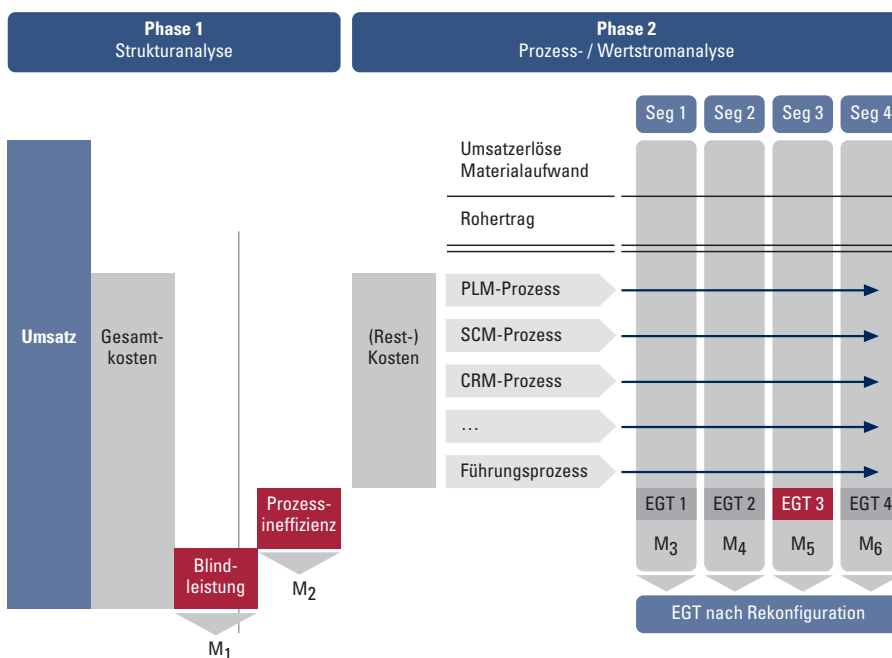
rücksichtigt und diese über Prozess-Stückkosten gemeinsam mit den Umsätzen auf produktbasierte Segmente verteilt. Die EVQA ersetzt nicht die traditionellen Controlling-Auswertungen, sie ergänzt diese vielmehr um einen neuen Blickwinkel auf die „Rendite-Einheiten“ des Unternehmens, der für eine Rekonfiguration des Geschäftsmodells erforderlich ist. Die untenstehende Grafik zeigt exemplarisch das Prinzip und die Vorgehensweise der EVQA. Bei weiterführendem Interesse verweisen wir gerne auf die gesondert zu diesem Thema vorhandene Broschüre unseres Hauses.

Mit der Eindeutigkeit dieser Analytik können nun die Stoßrichtungen des Unternehmens über Produkt-Markt-Kombinationen (front end) und Wertschöpfungsstrukturen (back end) in konkreten Zahlen erfasst und gesteuert werden. Damit entsteht Transparenz für übergeordnete Management-Entscheidungen, die das traditionelle Zahlenwerk eines Unternehmens nicht liefert. Es werden Quersubventionen aufgedeckt, Risikostrukturen werden deutlich, und in manchen Fällen werden auch vermeintliche Hoffnungsträger als Cash-Vernichter „entlarvt“.

So hat es schon für den einen oder anderen Anbieter böse Überraschungen hinsichtlich seiner deckungsbeitragsstarken Produkte gegeben: Nicht wenige Hersteller gehen davon aus, dass gerade die C-Kunden und die C-Produkte aufgrund ihrer vermeintlich höheren Preisbelastbarkeit gute Erträge abwerfen. Bei genauerer Analyse mit der EVQA hat sich jedoch in nicht wenigen Fällen herausgestellt, dass die in der Regel nicht wahrgenommenen Transaktionskosten

den prozentual vielleicht deutlich besseren Deckungsbeitrag dieser Kunden bzw. Produkte überkompensieren.

Darüber hinaus sind auch Sensitivitätsrechnungen einfach, die entgegen der klassischen Break Even-Betrachtung auf Deckungsbeitragsbasis stets alle Unternehmensbereiche in die Betrachtungen mit einbeziehen und somit vermeintlich unveränderbare Fixkostenstrukturen viel früher in den Mittelpunkt der Diskussion rücken als dies traditionell der Fall ist. Dies ist vor allem unter dem Aspekt der „Robustheit“ des Geschäftsmodells von Bedeutung.



4.5 Auf Ebene 5 (Finanzierungsarchitektur) werden finanzielle Stabilität & Freiheitsgrade bestimmt

Die „Finanzierungsarchitektur“ als 5. Gestaltungsebene des Geschäftsmodellansatzes von W&P bildet in gewisser Hinsicht den Kontrapunkt zur 1. Ebene (Gesellschafter), denn beide zusammen vertreten das dem Unternehmen zur Verfügung stehende Kapital und bilden das übergeordnete Bestimmungselement für Strategie und Geschäftsmodell. Finanzielle Stabilität und unternehmerische Freiheitsgrade stehen in einem engen Zusammenhang. Sie werden im Einzelfall bestimmt vom „Kräfteverhältnis“ zwischen Eigen- und Fremdkapital und der durch das operative Geschäft „produzierten“ Liquidität, insbesondere desjenigen Anteils, der über den Kapitaldienst hinaus dem Unternehmen für Zukunftsinvestitionen zur Verfügung steht.

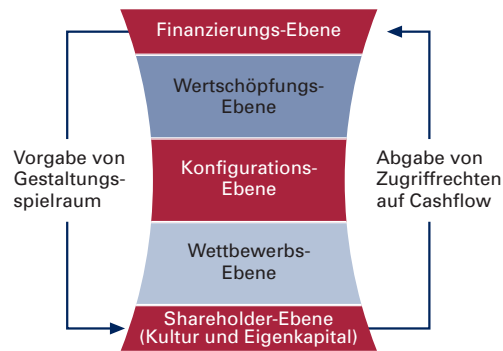
Durch die Besonderheiten in der Sicherheitstechnik kommen auf die Unternehmen mitunter deutlich höhere Anforderungen an die Finanzierungsarchitektur zu, als in anderen Branchen. Insbesondere für die Finanzierung von (Groß-)Projekten werden durchaus größere Finanzmittel zur Zwischenfinanzierung der Subunternehmer und Lieferanten erforderlich.

Je nach Vertragslage können die Abnahme- bzw. Aufmaßzeitpunkte mehrere Monate auseinander liegen. Auch lange Entwicklungszeiten und der mitunter sehr langwierige Prozess für behördliche Abnahmen (z. B. beim Einsatz spezifischer Produkte in Atomkraftwerken) können einen entsprechenden finanziellen Atem fordern.

Basisindikator für die finanzielle Stabilität: Bonität bzw. Rating der Unternehmen der Sicherheitstechnik

Kann im Bereich des „Investmentgrades“ – also bei „normalen“ Verhältnissen – von uneingeschränkter Entscheidungsfreiheit von Management und Gesellschaftern ausgegangen werden, ist dies im Bereich des „Non-Investmentgrades“ nicht mehr gegeben.

Die „Sanduhr“ des W&P-Geschäftsmodellkonzeptes dreht sich dann gleichsam um 180° – es sind dann die Fremdkapitalgeber bzw. der durch die Finanzierung gegebene Handlungsspielraum, die primär die Freiheitsgrade des Managements bestimmen bzw. über realisierbare oder nicht realisierbare Optionen entscheiden.



Im Mittelpunkt der Stakeholderdiskussion steht immer die faktische Verfügungsmacht über den heutigen bzw. den künftigen Cashflow. Geht der Cashflow des Unternehmens soweit zurück, dass die Gläubiger die Kapitaldienstfähigkeit und damit die Rückführung ihrer Forderungen bedroht sehen, werden sie alle ihnen zustehenden Rechte nutzen, um – auch im Interesse ihrer Kapitalgeber – die Rückführung ihrer Forderungen sowie die Bezahlung der dafür vereinbarten Zinsen zu sichern, denn jeder Abstrich an der „Recovery“ führt zu einer Wertberichtigung in der Bilanz der Bank.

Neben Transparenz und Konsistenz in der Berichterstattung gegenüber Finanzierungspartnern ist es deshalb für die Stabilität des Unternehmens insgesamt entscheidend, die Finanzierung auf die Anforderungen bzw. Risiken der hohen Volatilität der Märkte und insbesondere auf die grundsätzlichen Trends und Veränderungen der Finanzmärkte auszurichten. Die Volatilität der Rohstoffpreise, der Absatzmärkte oder auch der Wechselkurse erhöht die Planungsrisiken und damit die Gefahr von Planungsverfehlungen, was bei einem Verfehlen der Cashflow-Ziele regelmäßig zu intensiven Diskussionen mit den Kapitalgebern führt.

„Gewöhnlich“, d. h. in vergleichsweise ruhigen Zeiten, erwarten die Finanzpartner eine Absicherung der Planung (Management-Case) nach unten wie nach oben durch prozentuelle Ab- bzw. Zuschläge. Die dadurch entstehenden Planungsalternativen – Worst Case bzw. Best Case – stellen im Kern jedoch dieselbe Planung wie der Management Case und somit kein wirklich anderes Szenario dar, denn die Planungsprämissen sind die gleichen. Gerade für die Finanzierung in volatilen Zeiten taugt dieses Instrument nicht.

Um nicht im Zweifelsfall aufgrund der Planabweichungen mit den Finanzpartnern die „falschen“ Themen zu diskutieren, empfiehlt es sich, vorab

„Intelligenz“ in die Planung zu stecken, die Volatilitätstreiber zu ermitteln und die Planung so aufzubauen, dass sie in den davon betroffenen Planungsparametern in Form eines minimalen, maximalen bzw. wahrscheinlichsten Wertes berücksichtigt werden können. Auf dieser Basis ist es möglich, eine sinnvolle Bandbreitenbetrachtung vorzunehmen und über Sensitivitätsanalysen quantitative Antworten auf die „Was wäre wenn?“-Fragen zu bekommen. Damit kann insbesondere dargestellt werden, wann und vor allem wodurch Cashflow und Kapitaldienstfähigkeit wirklich bedroht sind und welche (Gegen-)Maßnahmen Abhilfe schaffen können. Die Diskussionen mit den Finanzpartnern werden nicht nur erleichtert, sondern vor allem versachlicht und verkürzt, denn man spricht von Beginn an „über die richtigen Dinge“.

Der klassische Hersteller von sicherheitstechnischem Equipment, aber auch das Management, das in der Vergangenheit in eher ruhigen Fahrwassern Planungen mit den üblichen Planungsmethoden erstellt hat, tut sich erfahrungsgemäß sehr schwer mit diesem „ganzen Zirkus“, der um die Planung gemacht wird und der doch – so die übliche Abwehrhaltung – „nur Zeit und Geld kostet“. Letztendlich fordern aber die Finanzierer heute in aller Regel in engen Finanzsituationen professionelle Planungen, die mit entsprechenden Planungstools erstellt und mit szenariofähigen Planungsprämissen im Detail hinterlegt sind. Mit den üblichen Planungsinstrumenten, die beim Gros der Unternehmen im Einsatz sind, hat dies wenig zu tun.

Die Finanzierungsstruktur als solche

Der zweite wesentliche Gestaltungsbereich zu Gewährleistung von Stabilität der Finanzierung umfasst die Finanzierer- bzw. die Finanzierungsstruktur selbst.

Historisch gesehen sind die Inhaberunternehmen in der Sicherheitstechnik – unabhängig davon, ob sie vom Gesellschafter oder von Fremdmanagement geführt werden – gewohnt, Finanzierungen auf Basis bilateraler Einzelvereinbarungen mit Banken abzuschließen. Man will auch im Bereich der Finanzierung „Herr im eigenen Haus“ sein, unterschiedliche Angebote abwägen und durch einen entsprechend breiten Bankenkreis Sicherheit in der Finanzierungsstruktur schaffen.

Das Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den finanzierenden Banken ist „abgestuft“. Die Hausbankfunktion übernimmt

die Bank, der das Unternehmen am weitesten vertraut. Diese hat den tiefsten Einblick in Strukturen und Prozesse, aber auch in die Strategie des Unternehmens und kennt meist auch die internen Verhältnisse der Gesellschafter. Die Bank mit dem geringsten persönlichen Kontakt übernimmt meist Einzelfinanzierungen oder gibt nur einen kleinen Betriebsmittelkredit (meist „blanko on top“) – sie ist quasi in Reserveposition geparkt. Aufgabe der Hausbank ist es zudem, Investitionsvorhaben finanziell zu begleiten und damit die bei Inhaberunternehmen üblichen Mittel- und Langfristfinanzierungen zu übernehmen.

Diese aus Unternehmenssicht durchaus sinnvolle anlassbezogene Einzelfinanzierung führt retrospektiv betrachtet jedoch häufig zu einem unübersichtlichen „Flickenteppich“. Die Ungleichgewichte werden zusätzlich verstärkt, wenn nachträglich Sicherheiten gegeben werden (müssen). Schlimmstenfalls stellt sich die Finanzierungsstruktur als inhomogenes und instabiles Gebilde dar, in dem weder Finanzierung und Finanzierungsanlass übereinstimmen, noch Fristen- und Sicherheiten-Kongruenz gegeben sind. Das ist leider immer wieder die bittere Wahrheit, wenn wir Unternehmen der Sicherheitstechnik, die in eine Schieflage geraten sind, in dieser Hinsicht analysieren (müssen).

Unabhängig von den Risiken des operativen Geschäftes hinsichtlich Cashflow und Kapitaldienstfähigkeit ist eine heterogene Finanzierungsstruktur für die einzelnen Finanzierer mit hohen Risiken verbunden. Entsprechend groß ist die Gefahr, dass bei auftretenden geschäftlichen Problemen oder rückläufigem Cashflow die Reißleine gezogen bzw. der Rückzug angetreten wird. Zudem verpflichtet Basel III die Banken, nicht nur mehr Eigenkapital in der Bilanz zu halten, sondern insbesondere auch Kredite mit höherem Eigenkapital zu hinterlegen und die Refinanzierung von Krediten wirklich fristenkongruent auszugestalten, was finanzmarktseitig mit vergleichsweise schlechten Konditionen realisierbar sein wird. Unter Einbeziehung aller gängigen alternativen Finanzierungsinstrumente wie

- Leasing,
- Factoring/Reverse Factoring,
- der vergleichsweise neuen Segmente für Corporate Bonds im Mittelstand (platzierte Inhaberschuldverschreibungen),
- der strukturierten Finanzierungen (Club Deals),

der speziellen Produkte zur Betriebsmittelfinanzierung wie Borrowing based-Finanzierungen ist das rekonfigurierte bzw. zur Wahrnehmung der Zukunftstrends neu ausgerichtete Geschäftsmodell in einem Finanzierungskonzept abzubilden. Dies muss auch Bestandteil eines Stabilitätsstress-Tests sein, bei dem die Auswirkungen der Volatilitätstreiber speziell auf die Finanzierung und deren Covenants transparent gemacht werden. Nur so wird klar, wie groß der „Headroom“ (freie Linien) wirklich sein muss bzw. wann ein „Waiven“ (verändern) ansteht.

Nur wenn das Finanzierungskonzept integrierter Bestandteil des Geschäftsmodellkonzeptes des Herstellers sicherheitstechnischer Leistungen ist, kann wirklich davon ausgegangen werden, dass die finanzielle und kapitalseitige Basis stabil und für die Zukunft tragfähig ist. In der Branche ist diesem Umstand viel zu wenig Rechnung getragen worden. Man kann nur hoffen, dass die Branche aus den Erfahrungen der Wirtschaftskrise 2008/2009 gelernt hat und sich zukünftig frühzeitig (!) und besser auf eventuelle Einschläge vorbereitet.

5

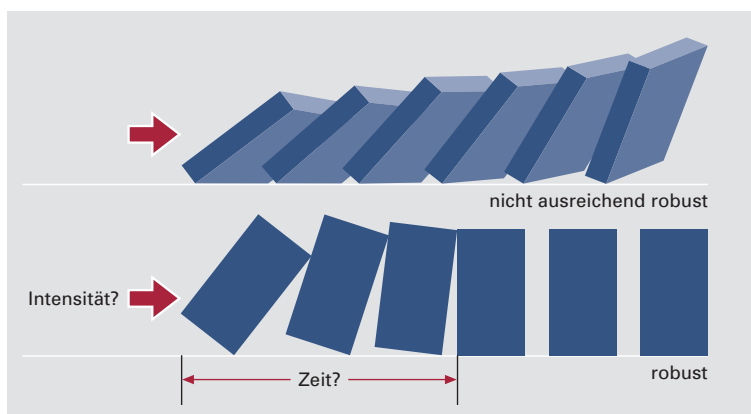
Wann ist ein Geschäftsmodell robust und zukunftsfähig?

5.1 Robustheit ist der Grad der Widerstandsfähigkeit gegen externe Schocks

Im vorderen Teil dieser Broschüre haben wir beim Begriff des Geschäftsmodells darauf hingewiesen, dass dieser häufig missinterpretiert, und zu oberflächlich verwendet wird; gleiches gilt auch für den Begriff der Robustheit.

Ein Vergleich mit der Medizin erleichtert den Einstieg in die Diskussion:

Eine „robuste Gesundheit“ bedeutet, dass ein Mensch vieles „wegstecken“, über sein Immunsystem abwehren kann, und in Situationen nicht krank wird, in denen andere schon zu Bett liegen. Ähnlich ist es auch mit der Robustheit von Unternehmen bzw. deren Strategien bzw. Geschäftsmodellen: Wie viel externe Veränderungen, Einflüsse und (Wettbewerbs-) Attacken kann ein Unternehmen (gleichzeitig) wegstecken, wie viel Absorptionsfähigkeit ist in der Strategie und im Geschäftsmodell eingebaut?



Robustheit bedeutet in erster Linie Überlebensfähigkeit, auch unter widrigen Bedingungen, und wird definiert als der Grad der Absorptions- und Widerstandsfähigkeit gegen massive externe Schocks. In der Praxis und auch der Literatur sind häufig zwei Gedankenfehler festzustellen:

- Zum einen wird Robustheit schlicht gleichgesetzt mit dem Vorhandensein eines funktionierenden Risikomanagementsystems. Dieses stellt eine wichtige Basis für die Gestaltung der Robustheit dar, ist jedoch keinesfalls ausreichend.
- Zum anderen geht man bei der Diskussion denkbarer „massiver externer Schocks“ gedanklich meist von überraschend eintretenden Ereignissen („disruptive changes“) aus. Daneben sollte die Absorptions- und Widerstandsfähigkeit von Strategie und Geschäftsmodell vor allem hinsichtlich schleichender Veränderungen im Unternehmensumfeld untersucht werden. Es sind nicht nur die „disruptive changes“ wie z. B. die Atomkatastrophe in Japan, die die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens (alleine schon über die Supply Chain) massiv bedrohen. Die Analyse des Untergangs von einstmalig marktführenden Unternehmen zeigt: Nicht selten sind es „schwache Signale“, die nicht rechtzeitig erkannt oder anfangs eher belächelt wurden, die plötzlich an Dynamik gewonnen haben, mit der Folge, dass es für die betroffenen Unternehmen zu spät war, sich darauf entsprechend einzustellen. Die Ursachen können aus unterschiedlichen Richtungen kommen: Technologieveränderungen, neuartige Vertriebskanäle aufgrund neuer ITK-Technologien, Umweltschutzauflagen, veränderte gesellschaftliche Akzeptanz, Rohstoffknappheit, veränderte Konsumgewohnheiten, neue Nutzenerwartungen, Veränderungen an Branchengrenzen, sind einige Beispiele.

Woran es diesen Unternehmen gemangelt hat, ist mit dem Begriff der „Reagibilität“ zu beschreiben – Reagibilität meint die „individuelle Reaktionsfähigkeit bei Einwirken von Reizen“. Diese werden durchaus erkannt, aber es wird (aus welchen Gründen auch immer) nicht oder nicht mehr rechtzeitig reagiert! Inwiefern werden offene, IP-basierte Systeme etc. in Zukunft die Märkte beeinflussen und welche Hersteller sind darauf vorbereitet und wer verteidigt den proprietären Ansatz?

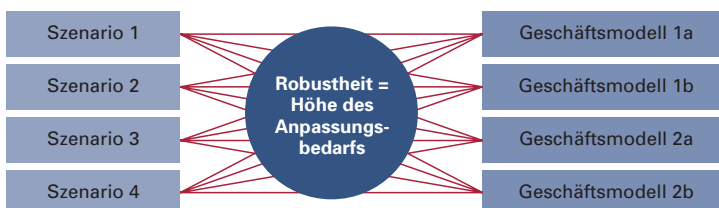
Szenariotechnik – aber pragmatisch!

Zu einer erfolgreichen Strategie gehört neben adäquaten Methoden auch Kreativität und last not least ein unternehmerisches „Bauchgefühl“ ebenso wie ein gesunder Pragmatismus in der Entwicklung und Diskussion von „Was wäre wenn?“-Fragen. Pragmatisch deshalb, weil in der Praxis die Szenariotechnik meist entweder nicht oder aber zu kompliziert und abstrakt eingesetzt wird. Dann stellt diese wirksame Methode eine akademische Übung dar und keine sinnvolle Verknüpfung der Strategie und des Geschäftsmodell mit kritischen Parametern.

Letztendlich kommt es darauf an, denkbare Einflussparameter aus dem Unternehmensumfeld zu erkennen, zu selektieren, zu gewichten und „auf den Punkt“ zu bringen. Dabei empfiehlt sich eine Segmentierung in drei Ebenen, weil die Ansatzpunkte und Zeitoptionen zur Steigerung der Robustheit sehr unterschiedlich sind:

Bestandteile	Untersuchungsebene	Ansatzpunkte
Gesellschaft Politik Technologie ...	Makroebene	← reagieren
Wettbewerber Lieferanten Abnehmer Technik ...	Mikroebene	← beeinflussen
Strategie Geschäftsmodell	Unternehmens- ebene	← steuern

Erfolgsentscheidend bei der Anwendung von Szenarien ist es in einem ersten Schritt die „richtigen“ Themen herauszufiltern, die für das eigene Unternehmen sowohl Risiko wie auch Chance bedeuten können. Im zweiten Schritt geht es darum, daraus Szenarien (also denkbare Zukunftsbilder) zu entwickeln und diesen alternativen Zukunftswelten mögliche Konfigurationen (im Sinne von Anpassungen) des eigenen Geschäftsmodells gegenüberzustellen. Der Abgleich zwischen dem inhaltlichen Umfang des jeweiligen Anpassungsbedarfs und der dafür benötigten Zeit, ist ein Maß für die Robustheit von Strategie und Geschäftsmodell.

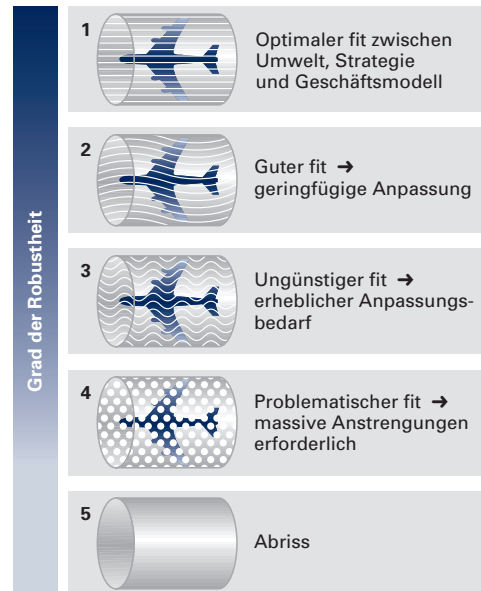


5.2 Metaphern aus der Technik: Industriekapitäne und Erfolgsarchitekten

Zwei Metaphern aus der Technik sollen den Zugang zur konkreten Gestaltung der Robustheit eines Geschäftsmodells erleichtern. Nachdem Unternehmensführer als „Industriekapitäne“ oder „Erfolgsarchitekten“ bezeichnet werden, haben wir als Beispiele die Aerodynamik eines Flugzeuges und die Statik eines Hochhauses gewählt.

Die folgenden Ausführungen mögen möglicherweise für den einen oder anderen Entscheider in der Sicherheitstechnik etwas abstrakt erscheinen, weil sie auf den ersten Blick wenig direkten Branchenbezug haben. Wir sind jedoch der Überzeugung, dass sie eine hohe Relevanz haben.

Die Metapher des Flugzeuges¹⁸ zeigt die Unternehmensumwelt als Wetterbedingung, die Flugroute als Strategie, das Flugzeug symbolisiert das Geschäftsmodell und die Piloten sind die Top-Manager. Die Robustheit von Strategie und Geschäftsmodell zeigt sich in der Aerodynamik und dem Flugverhalten; sie muss – von „force majeure“-Situationen abgesehen – in jeder der vier dargestellten Konstellationen das Überleben sichern, natürlich mit unterschiedlicher „Komfortsituation“.

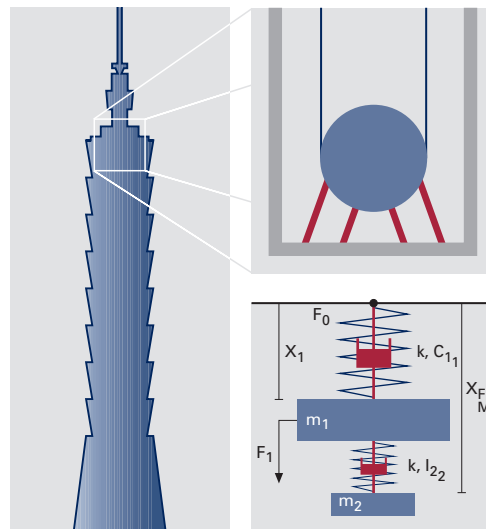


¹⁸ In Anlehnung an Pillkahn, S. 268

Die Situation eines „problematischen fit“ entsteht in der Praxis nicht nur durch externe Einflüsse, seien sie abrupt oder eher schleicher Natur. Sie tritt auch selbstverschuldet auf, häufig bei Diversifikationsstrategien oder in Post Merger-Situationen, wobei die Ursachen sowohl in Strategie- als auch in Umsetzungsfehlern, meist in einer Kombination aus beidem zu suchen sind. Am Ende steht – um die Metapher fortzuführen – der aerodynamische Abriss beim Flugzeug bzw. die Insolvenz des Unternehmens.

Der Vergleich mit dem Bau eines Hochhauses am Beispiel des 508 m hohen „Taipei 101“ zeigt, dass Überlebensfähigkeit bzw. Robustheit immer zwei Komponenten hat:

- Die passive (statische) Komponente bilden der quadratische Grundriss und die 80m tiefen Fundamente (vorzustellen als zahlreiche einzelne Pfeiler). Die Statik stellt sicher, dass der Turm gleichmäßig in alle Richtungen schwanke kann. Die Tiefe der Fundamente (ca. 16% der Gesamthöhe) gewährleistet die Absorption und Ableitung der dabei auftretenden Kräfte.
- Die aktive (dynamische) Komponente bildet eine 660 Tonnen schwere Stahlkugel mit 5,5m Durchmesser, die zwischen dem 88. und dem 92. Stockwerk hängt. Diese pendelt bis zu 1,5m und dämpft somit Schwankungen, die vor allem durch Stürme oder Erdbeben auftreten, um ca. 40%. Zwei zusätzliche Dämpfer mit je 4,5 Tonnen Masse in der Antennenkonstruktion verhindern darüber hinaus Ermüdungserscheinungen in der Stahlkonstruktion.



Durch diese Kombination aus passiven und aktiven Robustheits-Elementen hat der Taipei 101 beispielsweise einen Taifun mit über 220 km/h Windgeschwindigkeit oder ein Erdbeben der Stärke 7,1 überstanden.

Übertragen auf das Geschäftsmodell eines Unternehmens in der Sicherheitstechnik kann die bildhafte Darstellung der fünf Ebenen in Form einer Sanduhr durchaus auch mit einem Hochhaus verglichen werden:

- Als Fundamente können sowohl die Finanzierung wie auch (falls man das Modell auf den Kopf stellt) die Struktur der Shareholder (vor allem deren Stabilität und Einigkeit) angesehen werden.
- Die Tiefe der Fundamente mit 16% der Gesamthöhe lässt sich in übertragenem Sinne mit einer Mindest-Eigenkapitalquote oder der Höhe eines markanten und verteidigungsfähigen Marktanteils vergleichen.
- Die Tatsache, dass das Fundament aus zahlreichen einzelnen Stützen besteht, lässt sich auf die möglichst zu vermeidende Abhängigkeit von einzelnen Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern oder Geschäftsfeldern übertragen.
- Die eingebauten Absorptionselemente des Taipei 101 dämpfen die Auswirkungen von Taifunen oder Erdbeben – auf Unternehmen übertragen ist dies vor allem die Volatilität der Nachfrage (extreme Schwankungen binnen kurzer Zeit). Die Absorptionselemente des Hochhauses finden ihre Entsprechung in der Konfigurationsebene unserer Geschäftsmodell-Darstellung, in der neben Kundennutzen und Wertschöpfungsarchitektur v. a. auch die Schlüsselressourcen und Kernkompetenzen sowie deren Absicherung gestaltet werden.



5.3 Robustheit und Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodells können gemessen werden

So „akquisitorisch“ es aus dem Munde eines Unternehmensberaters klingen mag: Auch unabhängig von einer geplanten Neuausrichtung von Strategie und Geschäftsmodell sollten diese regelmäßig einem „Stress-Test“ unterzogen werden, in dem die entscheidenden Elemente für Robustheit und Zukunftsfähigkeit definiert, erfasst und verschiedenen Szenarien des Unternehmensumfeldes gegenübergestellt werden. Dies zeigt für die einzelnen Dimensionen der Geschäftsmodell-Struktur die Effekte denkbarer (und undenkbarer) Erschütterungen und somit auch die Grenzen dessen, was das bestehende Geschäftsmodell, die Struktur und die Strategie des Unternehmens verkraften und wo Anpassungen notwendig sind.

Ein solcher Stresstest ist kein „Produkt von der Stange“, sondern er kann nur unternehmens- und branchenspezifisch konzipiert und durchgeführt werden.

- Der Check der **Robustheit** als Grad der Absorptions- und Widerstandsfähigkeit gegen unvorhergesehene und massive externe Schocks, geht aufgrund der Interdependenzen der einzelnen Module des Geschäftsmodells weit über die Ansätze und Grenzen eines herkömmlichen Risikomanagements hinaus!
- **Zukunftsfähigkeit** bedeutet aktive Vorwegnahme künftiger Entwicklungen und Trends sowie deren Abbildung im Geschäftsmodell durch Neusegmentierung der Märkte und Neukonfiguration der internen Strukturen und Prozesse. Die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells kann durch einen unternehmens- und branchenspezifischen „Trend-Check“ (qualifizierte Optionen und Szenarien) beurteilt werden – dies erfordert „Retropolation“ und geht somit über die Ansätze der (extrapolierenden) Mittelfristplanung definitiv hinaus.

Die nachfolgende Darstellung zeigt exemplarische Elemente für einen Stresstest von Robustheit und Zukunftsfähigkeit eines Geschäftsmodelles:



6

Am Ende kommt es immer auf den Menschen an der Spitze an

Der Titel dieser Broschüre lautet:

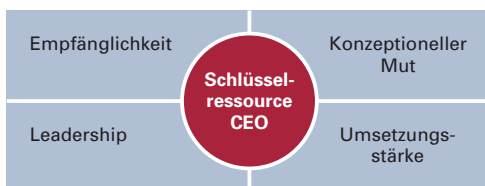
Management von Geschäftsmodellen in der Sicherheitstechnik

Robustheit und Zukunftsfähigkeit aktiv gestalten. Darin haben wir unsere Sichtweise der Dinge und das, was wir in unserer täglichen Beratungspraxis seit vielen Jahren in den diversen sicherheitstechnischen Branchensegmenten erfahren, (hoffentlich) verständlich und nachvollziehbar dargestellt.

Der Erfolg unternehmerischen Handelns ergibt sich heute wie in Zukunft stets aus einer optimalen Kombination aus strategischer Überlegenheit und operativer Exzellenz. Dabei kommt es darauf an, Strategie und Geschäftsmodell synchron zu entwickeln und in sich schlüssig zu gestalten, denn jede Kette ist bekanntlich immer nur so stark wie ihr schwächstes Glied. Die Konsequenz, mit der Strategien und Geschäftsmodell Anpassungen umgesetzt und mit geeigneten Controlling- und Frühwarnsystemen immer wieder auf den Prüfstand gestellt und ggf. nachjustiert werden, entscheidet über die Zukunftsfähigkeit und Robustheit des Unternehmens.

Doch bei all diesen Ausführungen zum „Warum“ und „Wie“ darf eines nicht vergessen werden: Die Frage nach dem „Wer“. Die Verantwortung für den gesamten Prozess liegt bei der Unternehmensspitze, beim Inhaber, CEO oder Geschäftsführer. Wirklicher Erfolg stellt sich nur dann ein, wenn dieser mehrere Fähigkeiten in sich vereint – und zwar besser als seine „Kollegen“ an der Spitze der Wettbewerbsunternehmen. Es sind vier Fähigkeiten, auf die es unserer Erfahrung nach ankommt, und die ebenfalls als Schlüsselressourcen oder

Kernkompetenz des Unternehmens bezeichnet werden können:



- Empfänglichkeit für schwache Signale ist das Gegenteil von Ignoranz auf der einen und Zukunftsangst auf der anderen Seite. Sie bildet die Basis für die beschriebene Reagibilität auf Unternehmensebene.
- Mut, Kreativität und Stärke auf konzeptioneller Ebene sind erforderlich, um Strategie und Geschäftsmodell tatsächlich so auszugestalten, dass sie zu höherem Kundennutzen und effizienterer Wertschöpfungsarchitektur führen.
- Umsetzungsstärke bedeutet Konsequenz in der Einforderung der Realisierung beschlossener strategischer Initiativen und Maßnahmen.
- Leadership bedeutet, eine Vision für die Zukunft zu vermitteln, das „Warum“ hinter den Veränderungen zu erklären und selbst die Spitze des Umsetzungsteams zu bilden.

Nur wenn diese vier Schlüsseleigenschaften beim Top-Management vorhanden sind, besteht eine realistische Chance, nach einem professionell durchgeführten Prozess tatsächlich „das bessere“ Geschäftsmodell in der Sicherheitstechnik zu haben und den Erfolg in der GuV sehen und ernten zu können.

Literaturverzeichnis

- Afuah/Tucci
Internet Business Models and Strategies, 2000
- Bieger/Knyphausen-Aufseß/Krys
Innovative Geschäftsmodelle, 2011
- Bieger et al.
Zukünftige Geschäftsmodelle, 2002
- Bornemann
Die Erfolgswirkung der Geschäftsmodellgestaltung, 2010
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Die Stunde der Strategen, 2010
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
EBIT plus – Die Kunst der kleinen Schritte, 2010
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Innovations-Management, 2014
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Strategische Planung – Zukunftsgestaltung des Unternehmens, 2011
- Dr. Wieselhuber & Partner GmbH
Überlegenheit im Geschäftsmodell, 2010
- Frischmuth/Karlein
Strategien und Prozesse für neue Geschäftsmodelle: Praxisleitfaden für E- und Mobile Business, 2000
- Gadiesh/Gilbert
Profit Pools: A Fresh Look at Strategy, 1998
- Hungenberg
Strategisches Management in Unternehmen, 2004
- Jonda
Innovation „Geschäftsmodell“, 2007
- Kagermann/Österle
Geschäftsmodelle 2007, 2010
- Magretta
Why Business Models matter (in HBR 5 / 2002)
- Meffert/Burmann/Kirchgeorg
Marketing, 2011
- Müller-Stewens/Lechner
Strategisches Management, 2005
- Picot
Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe (in ZfbF 4 / 1991)
- Pillkahn
Trends und Szenarien als Werkzeuge zur Strategieentwicklung, 2007
- Umbeck
Musterbrüche in Geschäftsmodellen, 2009
- Wirtz
Business Model Management, 2010
- Wurzer/Kaiser
Patente, Produkte und Profite (in HBM 3/2006)
- Wurzer/Hundertmark/Sullivan
Patente – Mythos und Wirklichkeit (in HBM 7/2009)
- Zollenkop
Geschäftsmodellinnovation, 2006

Copyright ©

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise verboten.

Herausgeber: Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München

Redaktion: Gustl F. Thum, Leiter Marketing/PR

Konzept/Layout: Kinzel Werbeagentur



Dr. Wieselhuber & Partner (W&P) ist eine unabhängige, branchenübergreifende Top-Management-Beratung für Familienunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Im Fokus der Beratungsleistung stehen die unternehmerischen Gestaltungsfelder Strategie und Innovation, Führung und Organisation, Marketing und Vertrieb, Produktentstehung und Supply Chain, sowie die nachhaltige Beseitigung von Unternehmenskrisen durch Restrukturierung und Finance. Mit Büros in München, Düsseldorf und Hamburg bietet Dr. Wieselhuber & Partner seinen Kunden umfassendes Branchen- und Methoden-Know-how und zeichnet sich vor allem durch seine Kompetenz im Spannungsfeld von Familie, Management und Unternehmen aus.

Als unabhängige Top-Management-Beratung vertreten wir einzig und allein die Interessen unserer Auftraggeber zum Nutzen des Unternehmens und seiner Stakeholder. Wir wollen nicht überreden, sondern geprägt von Branchenkenntnissen, Methoden-Know-how und langjähriger Praxiserfahrung überzeugen. Und dies jederzeit objektiv und eigenständig.

Unser Anspruch ist es, Wachstums- und Wettbewerbsfähigkeit, Ertragskraft und Unternehmenswert unserer Auftraggeber nachhaltig sowie dauerhaft zu steigern.

STRATEGIE

INNOVATION & NEW BUSINESS

FÜHRUNG & ORGANISATION

MARKETING & VERTRIEB

OPERATIONS

RESTRUKTURIERUNG & FINANZIERUNG



Dr. Wieselhuber & Partner GmbH

Unternehmensberatung

info@wieselhuber.de
www.wieselhuber.de