

Zutrittskontrollmarkt in der Konsolidierungsphase

Mergers & Acquisitions bleiben wichtiges Thema

Galt im Jahr 2009 für Unternehmer noch die Devise, in Deckung zu gehen, Liquidität zu sichern, interne Prozesse zu optimieren und die Strategie wieder neu auszurichten, so lautet jetzt das Motto „Angreifen, um vom Wachstum des Marktes zu profitieren“. Der konjunkturelle Verlauf ist aber nur ein Grund, warum in den nächsten Jahren im Zutrittskontrollmarkt mit einer Vielzahl von Unternehmens-transaktionen und strategischen Partnerschaften zu rechnen ist, denn der Reifegrad der Industrie deutet eindeutig auf den Wettbewerbsvorteil großer Marktmacht und damit auf ein verstärktes Konzentrationsbestreben durch Mergers & Acquisitions (M & A), also Fusionen und Übernahmen, hin.



Von Dr. Jürgen
Kuttruff, Lindau am
Bodensee

Dass sich der Markt für Zutrittskontrolle derzeit in der Kumulationsphase (Phase II, s. Kasten S. 52) befindet, zeigt ein Blick auf die Marktanteile der größten Player. So verfügen die klassischen, aus der physikalischen Zutrittskontrolle stammenden Unternehmen Assa Abloy, Ingersoll-Rand und Kaba zusammen bereits über einen Marktanteil von ca. 25%. Aber müssten nicht auch die Unternehmen aus dem Bereich Elektronik/IT zu den Wettbewerbern gezählt werden? Diese Frage wirft das Problem der Abgrenzung des Marktes auf. Zur Untersuchung der Konzentrationsdynamik wird der Markt hier bewusst breit gefasst: Neben den klassischen Schließzylinderanbietern sind unter anderem auch Terminalhersteller, Softwarefirmen für Zeiterfassung und Zutrittskontrolle oder auch Kartenhersteller und RFID-Spezialisten zu betrachten. Interessant ist zu prüfen, ob sich die teilweise seit Jahren postulierten Markttrends auch in den jüngsten Transaktionen widerspiegeln:

■ **Konvergenz der physikalischen und logischen Zugangssysteme.** Generell wird ein Zusammenfallen der Funktionen Personal, Informationstechnik und Sicherheit auf Seite der Kunden erwartet. Hier zeichnen sich Unternehmen

wie beispielsweise Diebold, Bosch, Siemens und Tyco durch ihr internes Wissen zum Thema netzwerkbasierter IT aus. Dieser Know-how-Aufbau wird in Zukunft auch extern stattfinden und einen Treiber in der M&A-Landschaft darstellen.

■ **Zunehmende Integration von Videoüberwachung, Biometrie und Zeiterfassung.** Die Marktanforderungen an die Anbieter werden sich in den kommenden Jahren weiter verändern. Insbesondere der Bedarf an Systemen, die verschiedene Funktionen miteinander vereinen – wie beispielsweise Zutrittskontrolle und Überwachungstechnik – wird zunehmen. Auch die Möglichkeit zur Vernetzung der Systeme über verschiedene Gebäude („Access over IP“) und zur dezentralen Steuerung ist gerade für größere Kunden von Bedeutung. Darüber hinaus werden innovative Identifikationssysteme auf Basis von RFID-Technologie und Biometrie weiter an Bedeutung gewinnen.

■ **Verstärkter Wettbewerb durch IT-Player.** Im Markt für Zutrittskontrolle liegt der Fokus der Wertschöpfung auf dem zentralen Datenmanagement, nicht mehr so sehr bei Karten und Lesegeräten. Dadurch drängen große IT-Integratoren und -distributoren wie IBM oder Cisco in den Markt und fordern die alteingesessenen Unternehmen der physikalischen Zutrittskontrolle heraus.

Diesen Markttrends Glauben schenkend, könnte man erwarten, dass die

namhaften IT-Unternehmen im Markt für Zutrittskontrolle bereits zugekauft oder gar die etablierten Spieler aus dem Bereich Physical Access geschluckt hätten. Dem ist aber bisher nicht so. Große Transaktionen zwischen IT- und Physical Access-Playern sind erst in der Marktphase III zu erwarten. Stattdessen können 77% der bisher von uns beobachteten Transaktionen unter dem Stichwort „Konsolidierung und Verbreiterung der Angebotspalette für bestehende Kunden“ zusammengefasst werden. Die Unternehmen entwickeln ihr langjährig aufgebautes Kerngeschäft durch Ergänzungsakquisitionen sukzessive weiter und positionieren sich dadurch stetig neu. Dies zeigt sich auch darin, dass ihre Zielunternehmen vor allem mittelständisch geprägte Wettbewerber mit einem Umsatz von 10 bis 50 Mio. € sind. Aktive Käufer in diesem Segment sind Assa Abloy, Kaba, Prosegur, Sagem und Stanley Works. Assa Abloy, mit 17 beobachteten Transaktionen in den letzten drei Jahren der mit Abstand größte Konsolidierer im Markt, bestätigt die hinter den Transaktionen liegende Logik in den eigenen Veröffentlichungen: „Ergänzung des Tür-Lösungsangebots“, „Stärkung der Zutrittskontrollsystem-Division“ oder „Erweiterung in neue regionale Märkte“. Der geplante Zukauf von SimonsVoss durch Assa Abloy ist bereits von den Kartellbehörden untersagt worden – und bestätigt damit den Konsolidierungstrend.

Trotz der wirtschaftlichen Krise zeigt das weltweite M&A-Geschehen im ►

Warum muss sich ein Unternehmer mit Mergers & Acquisitions befassen?

Wie Produkte durchlaufen auch Märkte und damit Unternehmen Lebenszyklen. Dabei lassen sich die Zyklen der Märkte in vier Phasen unterteilen:

Phase I – Öffnung: Der Markt ist nicht oder kaum konzentriert. Die Industrie kann noch als Deregulierungs-, Start-up- oder Spin-off-Industrie bezeichnet werden. Am Ende der Phase I werden erste Akquisitionen getätigt.

Phase II – Kumulation: Größe wird nun entscheidend. Die wichtigsten Spieler bilden sich heraus und es entstehen erste Marktriesen. Der Konzentrationsgrad der ersten drei Unternehmen kann sich auf bis zu 45% Marktanteil belaufen. Die Konsolidierungsgeschwindigkeit ist auf dem Maximum. Aufgrund des Wachstums können die Unternehmen erhebliche Skaleneffekte nutzen.

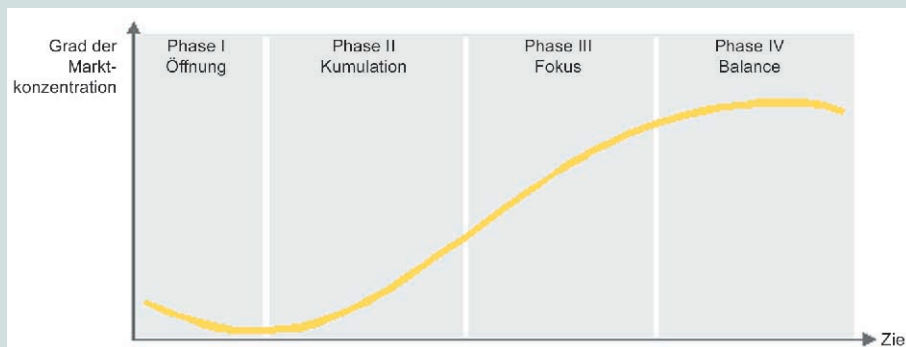
Phase III – Fokus: Die wichtigsten Territorien sind abgesteckt und die zukünftigen Weltmarktspieler haben sich herauskristallisiert. Die erfolgreichen Marktteilnehmer bauen ihr Kerngeschäft aus, tauschen nicht zum Kerngeschäft gehörende Bereiche aus oder stoßen sie ab. Die Konsolidierungsgeschwindigkeit lässt nach, während die Tendenz zu Mega-Fusionen zunimmt.

Phase IV – Balance: Einige wenige Akteure dominieren die Industrie. Der Konsolidierungsgrad beläuft sich auf bis zu 90%. Die Industriegiganten, die ihre Wettbewerber

weitgehend verdrängt haben, beherrschen nun den Markt.

Ab einer bestimmten Marktgröße und -struktur reicht das Denken in einem zu optimierenden Angebotsspektrum deshalb nicht mehr aus. Etablieren sich beispielsweise offene Standards oder definiert ein Gigant einen Quasi-Standard, dann genügt es nicht mehr, das eigene, proprietäre System zu verbessern, auch wenn dessen Leistungsdaten der Konkurrenz weit überlegen sein mögen – die Kunden interessieren sich nur für die zukunftssichere Technik. Doch selbst wenn ein Unternehmen sein Leistungsspektrum am kommenden Standard ausrichtet, kann es passieren, dass es sich in eine aussichtslose Lage manövriert, da nun die Spielregeln des Massenmarktes gelten und Größenvorteile erfolgsentscheidend sind. War es beispielsweise für den Kunden bisher wichtig, überhaupt über eine sichere, funktionsfähige und stabile Zutrittskontrolllösung zu verfügen, treten nun Hardwarekosten oder die Integration in bestehende Systeme in den Vordergrund.

Für den verantwortungsvollen Unternehmer bedeutet dies, die Marktentwicklung aufmerksam zu beobachten. Und dies kann durchaus einschließen, sich mit dem Kauf und Verkauf von Unternehmen (Mergers & Acquisitions) zu befassen.



Die S-Kurve der Industriekonzentration

Markt für Zutrittskontrolle eine ungewöhnliche Stabilität in der Anzahl der Käufe bzw. Verkäufe. So konnten in den Jahren 2007 bis 2009 zwischen 21 und 29 Transaktionen pro Jahr beobachtet werden, bei denen im Durchschnitt Kaufpreise in Höhe des 1,09-fachen Umsatz bzw. 9,7x EBIT erzielt wurden. Von den drei extrem höher liegenden Ausreißern, Sdu-Identification – Sagem (Kaufpreis = 3,4-facher Umsatz), Bluehill ID – SCM (3,3-facher Umsatz) und GE Security HPB – Safran (2,75-facher Um-

satz), wurden die beiden letzten sogar trotz weltweiter Krise in 2009 realisiert.

Ein weiteres Zeichen, dass die Industriekonzentration stark zunehmen wird, ist der heute noch geringe Anteil von Finanzinvestoren bzw. Private Equity in diesem Markt. So wurden in den letzten drei Jahren nur 15% der beobachteten Transaktionen durch Private Equity finanziert, branchenübergreifend sind es etwa 23%. Finanzinvestoren werden in der Regel dann in Mär-

kten aktiv, wenn Start-ups ihre Kinderkrankheiten überwunden und bereits eine gewisse Unternehmensgröße erreicht haben. Der Umsatz von 20 Mio. € ist dabei eine oftmals zu beobachtende Untergrenze, ab der Private-Equity-Häuser investieren. Bei stark wachsenden, technologieorientierten Unternehmen kann diese Grenze aber auch niedriger liegen. Die Untergrenze resultiert vor allem aus dem Aufwand für Prüfung und Betreuung, der bei kleineren Unternehmen nur unwesentlich niedriger ist als bei größeren, die aber in der Regel bereits über etablierte Controlling-Mechanismen verfügen.

Die Prognose

Aus der Beobachtung, dass sich der Markt für Zutrittskontrolle derzeit in der Kumulationsphase befindet, die Konzentrationsdynamik also bald ihr Maximum erreicht, lassen sich folgende M&A-Trends formulieren:

1. In den nächsten zwei Jahren werden deutlich über 30 Transaktionen pro Jahr stattfinden.
2. Die Preise für Unternehmen im Bereich der Zutrittskontrolle bleiben 2010 mindestens stabil. Innerhalb der nächsten zwei/drei Jahre werden sie ansteigen und danach wieder sinken.
3. In den nächsten zwei Jahren werden vermehrt Private Equity Investoren aktiv werden.

Maßnahmen für Unternehmer

Was für ein Produkt gilt, gilt auch für ein Unternehmen: Nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung sichert das Überleben. In einem wachsenden Markt bin ich als Unternehmen gezwungen zu wachsen. Der Marktanteil wird hier die entscheidende Größe. In der Beratungspraxis stoßen wir dazu häufig auf folgende zwei Fragen:

■ **Kann ich auch in der Nische überleben?** Ja, wenn sie nachhaltig verteidigbar ist. Das wesentliche Kriterium ist der Marktanteil. Für die Nische gilt letztendlich das Gleiche wie für eine gesamte Industrie. In den einzelnen Phasen des Industriezyklus sind unterschiedliche Nischenstrategien erfolgreich. Beispielsweise kann sich ein Unternehmen eine Zeit lang sehr spezifisch auf ein Kundensegment konzentrieren. Wird dieses Segment aufgrund



Verkaufen, zukaufen oder durch Kooperationen den Fortbestand des Unternehmens sichern? Unternehmenseigner im Bereich Zutrittskontrolltechnologie stehen vor einer schwierigen Marktphase.
Bild: Konstantin Gastmann/pixelio.de

seiner – im Vergleich zu den sinkenden Margen im Massenmarkt – noch höheren Margen für die anderen Wettbewerber attraktiv, kommt es auch hier zum Verdrängungswettbewerb. Hat das Nischenunternehmen mit seinem Angebotsspektrum hingegen einen signifikanten Marktanteil aufgebaut, dann kann es vielleicht im nächsten Schritt auch andere Märkte damit erobern. Auch das ist wichtig, denn die vermeintlich verteidigbaren Nischen sind in der Regel nur für einen deutlich kürzeren Zeitraum sicher, als Unternehmer glauben. So gut wie keine Nische ist dauerhaft nachhaltig verteidigbar.

■ *Ich bin besser als die Anderen und wachse stark – ist das nicht ausreichend?* Organisches Wachstum ist nicht gleich erfolgreiches Wachstum – einerseits unter dem Aspekt des profitablen Wachstums, andererseits im Verhältnis zur Wachstumsgeschwindigkeit des Wettbewerbs. Weiterhin ist aufmerksam zu beobachten, wer der zukünftige Wettbewerber in meinem Markt ist. Vielleicht definiert der Eintritt eines neuen Marktteilnehmers die Spielregeln vollkommen neu. Um schneller und erfolgreicher zu sein als der Wettbewerb, sind Fusionen unvermeidlich.

Fazit

Der Markt für Zutrittskontrolle befindet sich eindeutig auf Konsolidierungskurs. Dieser Konsolidierung proaktiv zu begegnen, erfordert eine starke Veränderungsbereitschaft, bedeutet aber auch unternehmerisch verantwortungsvoll zu handeln. Ein gutes Angebotsspektrum allein reicht heutzutage nicht mehr aus, um erfolgreich zu bleiben. Im konsolidierenden Markt bestimmen andere Spielregeln die Gewinner und Verlierer des Wettbewerbs. Letztendlich hat das mittelständische Unternehmen im Markt für Zutrittskontrolle nur zwei Optionen: Kaufen oder Verkaufen, vielleicht als Mischform noch die strategische Partnerschaft. Und das trifft sowohl den etablierten Zutrittskontrollspezialisten, wie auch jene Unternehmen, bei denen nur einzelne Sparten den Zutrittskontrollmarkt bedienen.

Über unseren Autor:

Dr. Jürgen Kuttruff ist Sprecher des Vorstands und Miteigner der Aquin & Cie. AG. Zuvor war er unter anderem Leiter des Geschäftsbereichs „Sicherheit und Chipkarten“ der Infineon AG. Seine umfangreiche Corporate Finance Erfahrung gibt er unter anderem in Form eines Lehrauftrages an der Hochschule St. Gallen weiter.
Kontakt: kuttruff@aquin-cie.com