

# Licht ins Dunkel

## Erfolgsfaktoren für das Smart Home



Licht ins Dunkel

Erfolgsfaktoren für das Smart Home

# Vorwort



**Dr. Andreas Gentner**  
Partner  
Leiter Technology, Media &  
Telecommunications (TMT)  
Deutschland und EMEA

Vernetzte, intelligente Branchenlösungen gelten als wesentliche Wachstumsfelder der Telekommunikationsbranche. TK-Unternehmen können bei deren Gestaltung nicht nur ihre Netzinfrastrukturen, sondern gleichzeitig sogenannte „Beyond Access“-Kompetenzen einbringen: Mit ihrem großen Kundenbestand und bestehenden Abrechnungsbeziehungen, über das vorhandene Vertriebsnetz bis hin zu technologischen Assets wie IT-Infrastrukturen und Security-Lösungen sind Telekommunikationsanbieter grundsätzlich hervorragend positioniert. Da ist es kaum verwunderlich, dass insbesondere die großen Marktteilnehmer mit umfangreichen Aktivitäten in den einzelnen Anwendungsbereichen präsent sind.

Bereits Ende 2011 skizzierte der Deloitte-Report „Telekommunikationsdienste von morgen – Vertikale Wachstumsstrategien auf dem Prüfstand“ die Potenziale spezieller Branchenlösungen. Dabei wurde ein durchaus unterschiedlicher Reifegrad innerhalb der verschiedenen Industrien deutlich. Seither hat die Marktdynamik noch einmal erheblich zugenommen. Deloitte wird daher in den nächsten Monaten im Rahmen seiner „Intelligent Networks“-Reihe Studien zu aktuellen Entwicklungen in diesen Anwendungsfeldern veröffentlichen.

Den Anfang macht die vorliegende Analyse des Smart-Home-Marktes. Ganz unterschiedliche Treiber haben in den vergangenen Monaten neuen Schwung in die Vermarktung von Smart-Home-Angeboten gebracht. In dieser Studie werden sechs wesentliche Erfolgsfaktoren herausgearbeitet, deren gezielte Umsetzung Smart-Home-Lösungen schon in den nächsten Jahren zu einem Milliardenmarkt machen kann. Weitere Veröffentlichungen zu anderen Anwendungsgebieten intelligenter Netze werden folgen.

Ich wünsche Ihnen eine angeregte Lektüre.

**Dr. Andreas Gentner**

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>2</b>	<b>Vorwort</b>
<b>4</b>	<b>Hintergrund: Ein Smart Home Reality Check</b>
4	Neue Treiber für neues Marktwachstum
5	Am Kunden vorbei diskutiert
5	Zeit für richtige Weichenstellungen
<b>6</b>	<b>Das Smart-Home-Ecosystem</b>
6	Komponenten des Smart Home
7	Funktionale Marktsegmente
8	Smart-Home-Produkt- und -Kundengruppen
8	Luxussegment
8	Premiumsegment
8	Volumenmarkt
9	Smart Home „in parts“
9	Smart-Home-Marktteilnehmer
<b>10</b>	<b>Die richtigen Lehren ziehen</b>
10	Luxussegment zeigt Bedeutung von Individualisierung
11	Kaum Transparenz bei Premiumangeboten
11	Volumenmarkt bislang wenig entwickelt
<b>12</b>	<b>Sechs Smart-Home-Erfolgsfaktoren</b>
12	Erfolgsfaktor #1: Anwendungsfall-orientierte Vermarktung
12	Erfolgsfaktor #2: Betonung des Verbraucher-Lifestyles
13	Erfolgsfaktor #3: Intelligente Preisgestaltung
13	Erfolgsfaktor #4: Bündelung von Produkt und Installation
13	Erfolgsfaktor #5: Transparenz über Verkaufskanäle
13	Erfolgsfaktor #6: Offene Plattformen
<b>14</b>	<b>Volumenmarkt als Wachstumsmotor</b>
14	Katalysator Connected Devices
14	Chancen für Telekommunikationsanbieter
15	Fallstudie: Comcast Xfinity Home
<b>16</b>	<b>Bottom Line: Ein Milliardenmarkt in den Startlöchern</b>
16	Wachstum in allen funktionalen Segmenten
17	Smart-Home-Markt kein Selbstläufer

---

# Hintergrund: Ein Smart Home Reality Check

Nach vielen Jahren mit hohen Erwartungen und manchen Enttäuschungen befindet sich der Markt für Smart-Home-Anwendungen nach wie vor in einer Phase der Orientierung. Zuletzt jedoch versuchen verschiedenste Akteure wieder verstärkt, sich in den unterschiedlichen Smart-Home-Segmenten zu positionieren. Neben Unternehmen aus dem Technologiebereich und Herstellern von Haushaltsgeräten sind weltweit gerade bei Telekommunikationsunternehmen zunehmende Aktivitäten in diesem Umfeld zu beobachten.

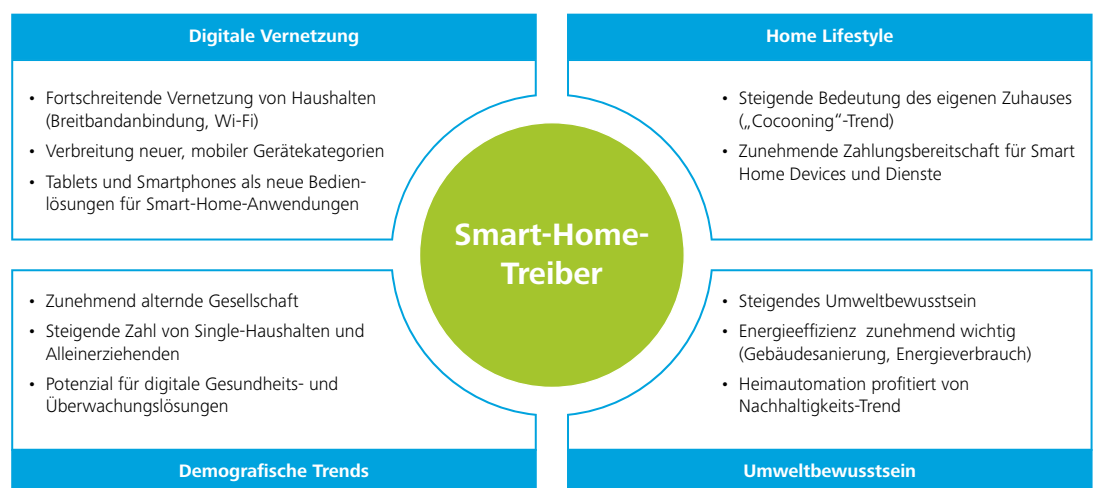
## Neue Treiber für neues Marktwachstum

Der Zeitpunkt für ein verstärktes Engagement erscheint günstig. Der Markt für Smart Home wird laut Deloitte-Berechnungen bis 2017 auf über 4,1 Mrd. Euro in Europa wachsen. Dies entspricht einem jährlichen Anstieg von über 20 Prozent. Denn künftig sollen Smart-Home-Lösungen nicht mehr nur auf das Luxus- und Premiumsegment beschränkt sein, sondern schrittweise einen Volumenmarkt erobern.

Verantwortlich für den erwartungsvollen Blick in die Smart-Home-Zukunft sind im Wesentlichen die vier in Abbildung 1 dargestellten Markttreiber. Diese werden absehbar eine nennenswerte Verbesserung der bisherigen Rahmenbedingungen bewirken.

- Die zunehmende digitale Vernetzung schafft infrastrukturelle Grundlagen und sorgt für die Verbreitung neuer Endgeräte wie Smartphones, die als Bedienlösungen für Smart-Home-Anwendungen in hohem Maße geeignet sind.
- Demografische Entwicklung und steigende Zahl der Single-Haushalte generieren zusätzliche Nachfrage nach Angeboten wie Ferndiagnostik und Überwachungslösungen.
- Der „Home Lifestyle“-Trend führt zu einem höheren Stellenwert des eigenen Zuhauses und zu einer steigenden Bereitschaft, das eigene Heim mit smarten Angeboten zu vernetzen.
- Ein steigendes Umweltbewusstsein rückt das Thema „Energieeffizienz“ weiter in den Mittelpunkt und fördert beispielsweise die smarte Steuerung von Heizung und Haushaltsgeräten.

Abb. 1 – Aktuelle Markttreiber



Quelle: Deloitte

### **Am Kunden vorbei diskutiert**

Dass sich Smart-Home-Lösungen in der Vergangenheit nicht in großer Zahl am Markt durchsetzen konnten, lag nicht zuletzt an der überwiegend technisch fokussierten Diskussion des Themas. Die starke Hervorhebung technologischer Details und rein kostenorientierter Nutzungsbeispiele, etwa im Bereich von Energieeffizienz, ging an einem Großteil der potenziellen Nutzer komplett vorbei. Denn diese sind weniger an Standards oder der technischen Ausgestaltung von Smart-Home-Lösungen interessiert als vielmehr an den eigentlichen Nutzungsszenarien, beispielsweise der intelligenten Jalousiesteuerung im eigenen Wohnzimmer. Inzwischen aber haben die beteiligten Marktteilnehmer dies erkannt und schaffen zunehmend Transparenz hinsichtlich der praktischen Anwendungsfelder.

### **Zeit für richtige Weichenstellungen**

Sowohl etablierte Player als auch Unternehmen, die sich neu im Smart-Home-Segment positionieren wollen, können unmittelbar die neuen Rahmenbedingungen des Marktumfeldes nutzen. Ein erfolgreicher Marktantritt kann dabei unterschiedlichen Mustern folgen. Entscheidend ist dabei, die wesentlichen Smart-Home-Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Diese werden im Verlauf dieser Studie auf Grundlage der verschiedenen Ansätze aktueller Unternehmen im durchaus komplexen Smart-Home-Ökosystem untersucht. Zudem soll Transparenz darüber geschaffen werden, in welchen Anwendungsfeldern Smart-Home-Lösungen absehbar den Weg in den Volumenmarkt finden. Nicht zuletzt auf Grundlage der skizzierten Erfolgsfaktoren und Anwendungsszenarien können Marktteilnehmer die richtigen Weichenstellungen treffen und sich im Markt erfolgreich positionieren.

# Das Smart-Home-Ecosystem

Das Smart-Home-Ecosystem ist vergleichsweise komplex. Zudem existieren sehr unterschiedliche Abgrenzungen und Definitionen des Begriffs „Smart Home“. Die von Deloitte eingeführte Definition ist ebenso einfach wie sinnvoll und soll im Folgenden ein einheitliches Verständnis schaffen.

„Unter Smart Home versteht man die intelligente Vernetzung einzelner Komponenten innerhalb des Hauses (Hardware und Services) und deren zentrale Steuerung und Überwachung über Endgeräte. Der eigentliche Mehrwert von Smart Home liegt dabei im intelligenten Zusammenspiel der Komponenten und nicht in der Ansteuerung der einzelnen Hardware.“

Um einen umfassenden Überblick über den Smart-Home-Markt zu erhalten, hilft die Beantwortung von vier wesentlichen Fragen:

- 1) Aus welchen Komponenten besteht eine typische Smart-Home-Installation?
- 2) In welche funktionalen Marktsegmente teilt sich der Markt?
- 3) An welche Kundengruppen sind Smart-Home-Angebote adressierbar?
- 4) Wer sind die wesentlichen Marktteilnehmer?

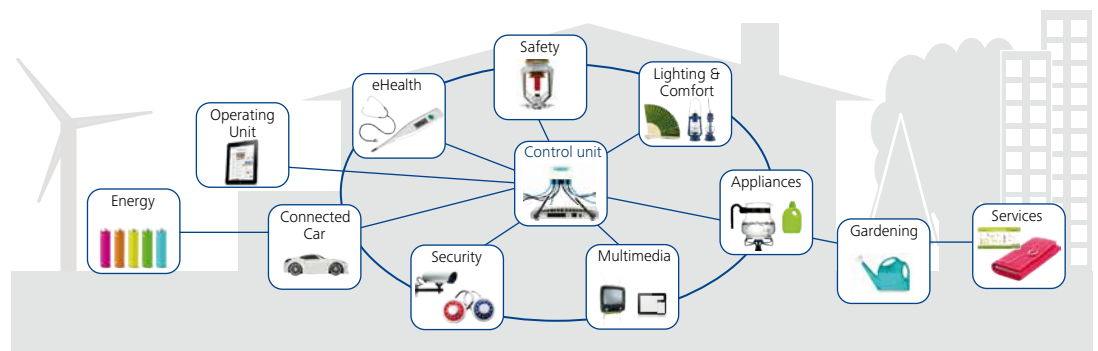
## Komponenten des Smart Home

Ein Smart Home besteht aus unterschiedlichen Komponenten, deren Art und Umfang maßgeblich von der Komplexität der jeweils gewählten Installation abhängt. Abbildung 2 illustriert die verschiedenen Elemente und Anwendungsszenarien.

Gemeinsam haben alle Smart-Home-Installationen vier wesentliche Bestandteile:

- 1) Die zentrale Steuereinheit, welche die vernetzten Geräte intelligent miteinander verbindet. In der Steuereinheit steckt die eigentliche Intelligenz der Gesamtlösung. Sie bestimmt, welche Funktionsumfänge und Dienstleistungen (beispielsweise Kooperationen mit Sicherheitsunternehmen) eingebunden werden können. Ebenso entscheidet sich hier, wie offen das installierte System für Fremdherstellerelemente ist bzw. welche Industriestandards in der Heiminstallation unterstützt werden.

Abb. 2 – Komponenten von Smart Home



Quelle: Deloitte

- 2) Die intelligenten Geräte, die entsprechend vernetzt über die zentrale Steuereinheit bedient werden können. Hier sind unterschiedliche Komponenten vom einfachen Schalter bis zur Multimedia-Lösung (z.B. Videostreaming) denkbar.
- 3) Die Konnektivität zwischen den einzelnen Elementen, die entweder kabelgebunden oder über Funktechniken eingerichtet werden kann. Letztere ermöglichen hierbei in der Regel eine einfachere Installation und ermöglichen es, verschiedenste Geräte an den unterschiedlichen Stellen des Hauses ohne größere Baumaßnahmen miteinander zu verbinden.
- 4) Das Bedienelement, über das die smarten Funktionalitäten gesteuert werden können. Neben dedizierter Hardware kommen hierfür immer häufiger Smartphones und Tablets zum Einsatz.

Idealerweise verbindet eine Smart-Home-Installation alle Steuerungsmöglichkeiten eines Hauses. Es können entweder Komfort-, Sicherheits- oder Alarmfunktionen umgesetzt oder, speziell im Bereich des Energiemanagements, Einsparmöglichkeiten realisiert werden. Der Grad der Automatisierung wird dabei vom Nutzer vorgegeben und bestimmt maßgeblich die Komplexität und den Preis der Smart-Home-Lösung.

### Funktionale Marktsegmente

Unter dem Begriff „Smart Home“ werden unterschiedliche Anwendungsfelder zusammengefasst, die sich hinsichtlich Komplexität und Marktreife zum Teil erheblich unterscheiden.

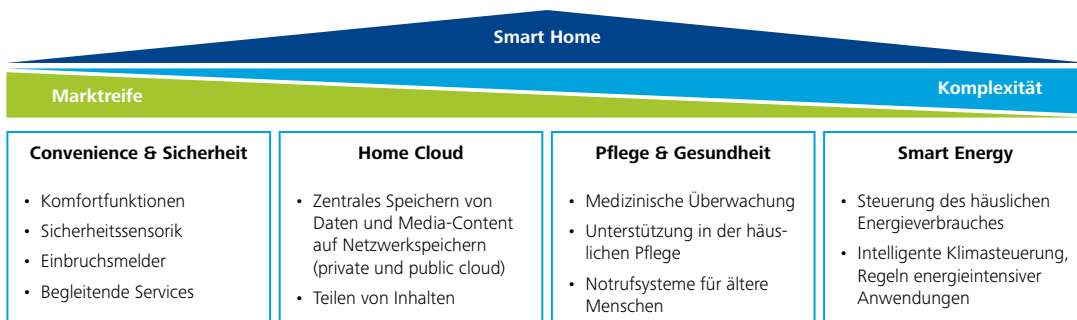
- Der Bereich Convenience & Sicherheit ist am Markt bereits vergleichsweise etabliert und umfasst kom-

fortorientierte Anwendungen wie das Steuern von Lichtszenen oder die automatisierte Steuerung von Rollläden. Darüber hinaus fallen Sicherheitsfunktionen, beispielsweise im Bereich Feuer- und Einbruchschutz, in dieses Marktsegment. In die Smart-Home-Lösung eingebundene Services, wie Bring- und Liefersdienste oder Sicherheitsdienstleistungen, sind ebenfalls dem Bereich Convenience & Sicherheit zuzuordnen.

- Dem Segment Home Cloud sind Content-Storage-Lösungen wie Netzwerkspeicher zuzuordnen, die das flexible Distribuieren von Inhalten wie Filmen, Musik oder Bildern im eigenen Haus ermöglichen. Unterschiedliche neue Dienste haben in den vergangenen Monaten Bewegung gerade in den Home-Cloud-Markt gebracht.
- In den Bereich Pflege & Gesundheit fallen Anwendungen wie medizinische Überwachung und Ferndiagnostik, aber auch die Unterstützung der häuslichen Pflege. Innerhalb dieses Segments sind Dienste wie Hausnotrufsysteme bereits verbreitet. Künftig werden sich darüber hinaus weitere, tendenziell komplexere Anwendungen etablieren.
- Das Segment Smart Energy schließlich umfasst das intelligente Management des Energieverbrauches. Hierbei steht das Thema Energieeffizienz klar im Mittelpunkt. Insbesondere die gezielte Steuerung stromintensiver Geräte wie Waschmaschine und Wäschetrockner ist in diesem Zusammenhang relevant. Gerade vor dem Hintergrund seines riesigen Potenzials und der hohen Komplexität steht der Smart-Energy-Bereich noch vergleichsweise am Anfang seiner Entwicklung.

Zusammenfassend veranschaulicht Abbildung 3 die vier funktionalen Marktsegmente.

Abb. 3 – Smart Home: Funktionale Marktsegmente



Quelle: Deloitte



### Smart-Home-Produkt- und -Kundengruppen

Die oben beschriebenen Anwendungsszenarien sind an verschiedene Zielgruppen adressierbar, die sich hinsichtlich ihrer jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse erheblich unterscheiden. Um Smart-Home-Angebote erfolgreicher zu vermarkten als in der Vergangenheit, müssen Marktteilnehmer stärker auf die spezifischen Wünsche der einzelnen Konsumenten eingehen. Hierzu ist ein klares Verständnis der unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Kundengruppen notwendig. Die in Abbildung 4 dargestellte Segmentierung illustriert die durchaus heterogenen Zielsegmente.

#### Luxussegment

Smart-Home-Installationen im Luxussegment richten sich an Konsumenten mit hoher Kaufkraft. Hier stehen individualisierte Komplettinstallationen im Vordergrund, die nach Kundenwunsch durch spezialisierte Planer konzipiert und durch Installer umgesetzt werden. Dabei entstehen angepasste Lösungen mit eigens programmierten Bedienoberflächen. Es kommen Komponenten verschiedener Hersteller zum Einsatz, die der Planer gezielt zusammenstellt. Meist werden Konzepte im Luxussegment im Rahmen von Neubauten oder Sanierungen entwickelt, sodass eher kabelgestützte Lösungen zum Einsatz kommen. Diese stellen die Unterstützung der kompletten Bandbreite heutiger und künftiger Anwendungen sicher

(beispielsweise das Streaming von 4K-Inhalten). Die Preise für entsprechende Komplettinstallationen liegen nicht selten im sechsstelligen Euro-Bereich.

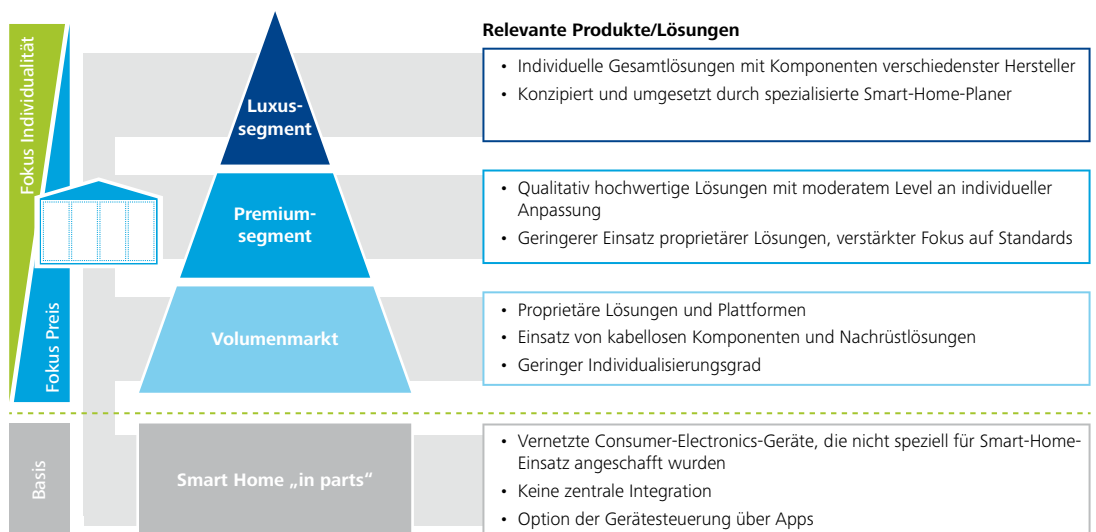
#### Premiumsegment

Im Premiumsegment sind proprietäre bzw. standardisierte Lösungen häufig der Ausgangspunkt für die Konzeption einer Smart-Home-Installation. Hochwertige Gesamtlösungen werden im Rahmen der Möglichkeiten kombiniert und erweitert. Individuelle Anpassungsmöglichkeiten sind aber im Vergleich zum Luxussegment deutlich eingeschränkt. Auch dedizierte Planer kommen seltener zum Einsatz – die Arbeiten werden oftmals von spezialisierten Elektrikern vorgenommen.

#### Volumenmarkt

Bei Volumenmarkt-Angeboten stehen Smart-Home-Funktionen im Fokus, die selbst Kunden mit geringerem Budget installieren können. Dabei handelt es sich in der Regel um Nachrüstlösungen mit meist drahtlosen Übertragungstechniken. Diese ermöglichen es auch in Mietwohnungen, entsprechende Systeme einzubauen und gegebenenfalls beim Umzug wieder zu demontieren. Der Anspruch an Individualisierung rückt in den Hintergrund. Der Lifestyle-Gedanke und der Wunsch, Smart-Home-Lösungen bequem und kostengünstig realisieren zu können, sind hier dominierende Aspekte.

Abb. 4 – Produkt-/Kundengruppensegmente im Smart-Home-Markt



Quelle: Deloitte

### Smart Home „in parts“

Durch die zunehmende Verbreitung von vernetzten Endgeräten wie Smartphone und Tablet nutzen immer mehr Menschen rudimentäre Smart-Home-Funktionen, ohne sich dessen bewusst zu sein. So stellt bereits das Steuern eines Connected TV mittels App eine einfache Form von Smart Home dar. In Abgrenzung zu den zuvor genannten Kundensegmenten geschieht die Smart-Home-Nutzung eher beiläufig.

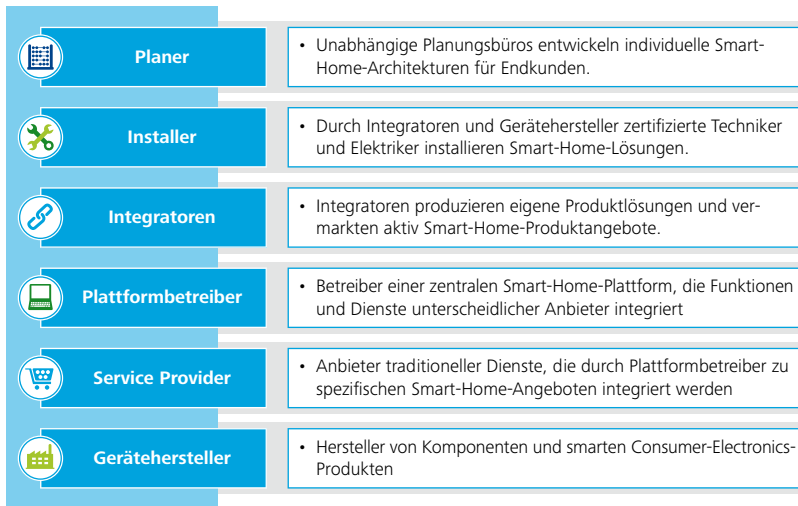
### Smart-Home-Marktteilnehmer

Eine Smart-Home-Installation besteht aus den unterschiedlichsten Komponenten, sie kann verschiedenste Anwendungen aus diversen Marktsegmenten unterstützen, die von überaus heterogenen Kundengruppen nachgefragt werden. Die Komplexität des Smart Home-Ecosystems setzt sich, wenig überraschend, auch bei der Betrachtung der beteiligten Marktteilnehmer fort.

So entwickeln unabhängige Planungsbüros individuelle Smart-Home-Lösungen, die dann von spezialisierten Technikern und Elektrikern installiert werden. Integratoren dagegen bieten eigene Smart-Home-Produktlösungen an, die vornehmlich im Premiumsegment Verwendung finden. Plattform-Betreiber integrieren Dienste und Produkte unterschiedlicher Anbieter, während Service Provider ihre klassischen Dienstleistungen wie Wach- oder Pflegedienste über entsprechende Plattformen als Teil einer Smart-Home-Lösung vermarkten. Schließlich kommt den Geräteherstellern die wesentliche Rolle zu, ihre Hardware über entsprechende Schnittstellen für smarte Funktionsumfänge zu öffnen.

Abbildung 5 zeigt die unterschiedlichen Akteure auf dem Smart-Home-Markt auf einen Blick und erläutert deren Rollenverteilung.

Abb. 5 – Smart Home: Marktteilnehmer



Quelle: Deloitte

# Die richtigen Lehren ziehen

Bereits seit Jahren bemühen sich die unterschiedlichsten Akteure um die Umsetzung attraktiver Angebote im Bereich Smart Home. Selbst wenn sich der Markt bislang noch nicht nachhaltig erfolgreich entwickeln konnte, so zeigen sich doch diverse vielversprechende Ansätze. Für die Gestaltung künftiger Positionierungs- und Vermarktungsstrategien ist die Berücksichtigung dieser positiven Erfahrungen unbedingt sinnvoll. Auf der anderen Seite besteht die Möglichkeit, weniger erfolgreiche Smart-Home-Angebote gezielt zu analysieren und Folgerungen aus den Fehlern der Vergangenheit zu ziehen.

Betrachtung und Bewertung des gegenwärtigen Smart-Home-Marktes erlauben somit Rückschlüsse auf die Entwicklung künftiger Produkt-, Service- und Marketingstrategien. Eine differenzierte Betrachtung der Angebote in den Segmenten Luxus, Premium und Volumenmarkt zeigt die jeweils spezifischen Anforderungen und Produktangebote, verdeutlicht aber auch die Herausforderungen in den einzelnen Bereichen (siehe Abbildung 6).

## Luxussegment zeigt Bedeutung von Individualisierung

Das Luxussegment des Smart-Home-Marktes weist zum jetzigen Zeitpunkt bereits den höchsten Entwicklungsstand auf. Hier stehen maßgeschneiderte Lösungen ganz klar im Mittelpunkt. Durch die hohe Zahlungsbereitschaft innerhalb der Zielgruppe lassen sich individualisierte Angebote umsetzen, die den Idealvorstellungen der Kundschaft sehr nahe kommen. Der Preis dafür sind komplexe und teure Installationen, die in der Regel nur von spezialisierten Fachleuten eingerichtet werden können. Existierende Angebote im Luxussegment sind individuell zusammengestellt und nur in einem begrenzten Umfang portabel. Marktteilnehmer müssen künftig versuchen, über flexible Smart-Home-Plattformen den hohen Grad der Individualisierung aus dem Luxussegment auch einem Premium- und Volumenmarkt zugänglich zu machen.

Abb. 6 – Anforderungen, Angebote und Herausforderungen nach Segmenten

	Luxus	Premium	Volumenmarkt
<b>Kundenanforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionelle End-to-End-Installation</li> <li>• Premium-Produktdesign</li> <li>• Intuitive und exklusive Bedienlösungen</li> <li>• Innovative Ausstattungsmerkmale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support bei Installation</li> <li>• Intuitive Bedienlösungen</li> <li>• Flexible, nicht an eine Wohnung gebundene Installation</li> <li>• Erweiterte Funktionsumfänge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfache „Do it yourself“-Installation</li> <li>• Bezahlbare, flexible Lösungsangebote</li> <li>• Nutzungsmöglichkeit wesentlicher Funktionen</li> </ul>
<b>Existierende Angebote</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anspruchsvolle Systeme zur Gerätesteuerung</li> <li>• Elegante Senioren-/Notrufprodukte</li> <li>• Integrierte Systeme für Energiemanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Gerätesteuerungs-Lösungen inkl. Energielösungen</li> <li>• Elegante Senioren-/Notrufprodukte</li> <li>• Höherpreisige „Do it yourself“-Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portable, preiswerte „Do it yourself“-Lösungen</li> <li>• Zuverlässige Notrufsysteme für Senioren</li> <li>• Grundlegende Energiemanagement-Angebote</li> </ul>
<b>Herausforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwändige Installation</li> <li>• Geringe Zahl qualifizierter Installations-Experten</li> <li>• Komplexes Management der Lösungen und 24/7 Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrenzte Zahl qualifizierter Installations-Experten</li> <li>• Interoperabilitätsprobleme</li> <li>• Eroberung des Volumenmarktes mit kabellosen Lösungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unterschiedliche Standards/ Interoperabilitätsprobleme</li> <li>• Wenig Transparenz hinsichtlich Angeboten</li> <li>• Keine integrierten bzw. vollständigen Lösungen</li> </ul>

Quelle: Deloitte

### **Kaum Transparenz bei Premiumangeboten**

Im Gegensatz zu den vollständig maßgeschneiderten Luxusinstallationen setzen sich Angebote im Premiumsegment in der Regel aus einer Kombination unterschiedlicher Standardlösungen zusammen. Die Feinabstimmung bei der Integration der verschiedenen Technologien erfolgt dabei durch lokale Techniker. Existierende Angebote zeigen jedoch, dass Interoperabilitätsprobleme nach wie vor verbreitet sind. Auch die Gestaltung mancher Hardware-Komponenten ist wenig attraktiv, ebenso wie es oft an einer intuitiven Bedienung mangelt.

Ein wesentliches Handlungsfeld zeigt sich auch in der fehlenden Transparenz des Marktes. Wünschen Verbraucher eine Premiumlösung, so ist es bereits schwierig, einen qualifizierten Ansprechpartner zu identifizieren, der bei der Auswahl und Installation eines Smart Home mit Rat und Tat zur Seite steht. Hier muss künftig unbedingt nachgebessert werden, denn technische Lösungen sind häufig komplex und neue Service-Angebote gerade für weniger technikaffine Kunden erklärungsbedürftig.

### **Volumenmarkt bislang wenig entwickelt**

Ein Volumenmarkt für Smart-Home-Lösungen konnte bislang nur unzulänglich erschlossen werden. Bis auf wenige Ausnahmen fehlt das Angebot gleichermaßen attraktiver und preiswerter Produkte und Dienste. Als Schwachpunkte haben sich die fehlende Kompatibilität, Zuverlässigkeit und Erweiterbarkeit existierender Lösungen herausgestellt.

Die Betrachtung des bisherigen Volumenmarktes zeigt, dass auch dieser noch wenig Transparenz hinsichtlich bestehender Angebote bietet. Zudem sind bestehende Lösungen nach wie vor komplex in der Installation und Handhabung. Eine gezieltere Einbindung von Smartphones und Tablets als Bedienelement ist unbedingt sinnvoll, da Konsumenten so die neuen Dienste mit einem bereits bekannten Endgerät ansteuern können. Der Erfolg dieser neuen Gerätekategorien kann damit zum Katalysator für einen ähnlichen Erfolg des Smart-Home-Marktes werden.

# Sechs Smart-Home-Erfolgsfaktoren

Die inzwischen vorhandenen Erfahrungen aus existierenden Angeboten sowie die veränderten Rahmenbedingungen des Smart Home-Marktes eröffnen den beteiligten Akteuren neue Vermarktungsoptionen. Das komplexe Smart-Home-Ecosystem erfordert aber gezielte Maßnahmen auf Anbieterseite.

Aus der detaillierten Marktbeachtung und einer Analyse der bisherigen Vermarktungsansätze lassen sich sechs kritische Erfolgsfaktoren herausarbeiten. Deren Berücksichtigung kann die Perspektive für die erfolgreiche Vermarktung von Smart-Home-Lösungen signifikant verbessern. Abbildung 7 fasst die wesentlichen Faktoren auf einen Blick zusammen.

## Erfolgsfaktor #1: Anwendungsfall-orientierte Vermarktung

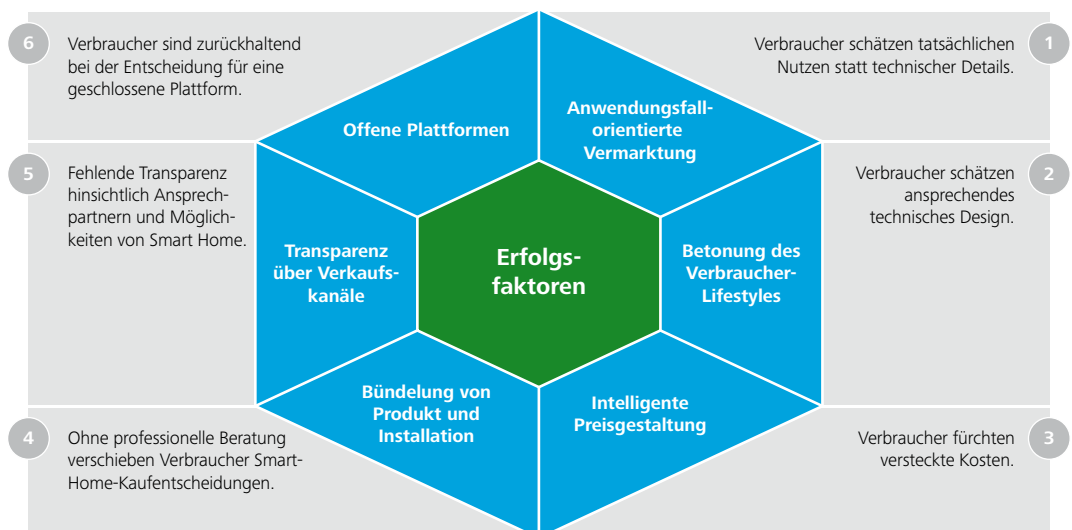
Erfolgreiche Smart-Home-Angebote müssen sich an attraktiven und konkreten Anwendungsfällen orientieren. Schon bei der Produktentwicklung sollten die tatsächlichen Bedürfnisse der adressierten Kundensegmente den Prozess bestimmen. Neben einer gezielten Marktbeobachtung wird in diesem Zusammenhang die Analyse sozialer Netzwerke zunehmend wichtig.

Auch bei der Kommunikation müssen Marktteilnehmer konkrete Anwendungsfälle in den Mittelpunkt stellen. Technologisch orientierte Produktbeschreibungen mit detaillierten Spezifikationen gehen in der Regel am Verständnis der Endkunden vorbei. Stattdessen sollte die erfolgreiche Smart-Home-Vermarktung auf die einfache Vermittlung anschaulicher Anwendungsfälle abstellen (z.B. „steuerbares Fenster“, „intelligente Türkommunikation“). Erste Anbieter nutzen bereits soziale Medien für die Anwendungsfall-orientierte Kundenansprache, beispielsweise durch Darstellung unterschiedlicher Use Cases auf Facebook.

## Erfolgsfaktor #2: Betonung des Verbraucher-Lifestyles

Ein ansprechendes Produktdesign spielt über alle Marktsegmente hinweg eine wesentliche Rolle bei der Kaufentscheidung von Smart-Home-Hardware. Eine attraktiv gestaltete Hardware, intuitive Bedienlösungen und übersichtliche Nutzeroberflächen erhöhen die Akzeptanz der jeweiligen Produkte bei Endverbrauchern signifikant. Smart-Home-Komponenten sollten sich hinsichtlich puristischer Designkonzepte und hochwertiger Anmutung nicht mehr von Endgeräten aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik unterscheiden, zumindest solange sie sichtbar verbaut werden bzw. zum Einsatz kommen.

Abb. 7 – Smart-Home-Erfolgsfaktoren



Quelle: Deloitte

Dabei sind differenzierte Designlösungen für unterschiedliche Anwendungen und Nutzergruppen unbedingt sinnvoll. Dies wird gerade bei spezifischen Bedienlösungen für Produkte im Bereich Pflege & Gesundheit deutlich. Senioren möchten smarte Produkte bequem und einfach bedienen können, schätzen aber gleichzeitig ein Design, das sich hinsichtlich Attraktivität nicht von den Angeboten für jüngere Konsumenten unterscheidet.

### **Erfolgsfaktor #3: Intelligente Preisgestaltung**

Bislang wurden Smart-Home-Kaufentscheidungen häufig aufgrund unklarer Gesamtkosten zurückgestellt. Durch die unterschiedlichen Ausgabenblöcke für Hardware, Installation und Betrieb boten existierende Preismodelle wenig Transparenz. Marktteilnehmer müssen die Konsumenten daher mit einer einfach kalkulierbaren Preisgestaltung überzeugen. Ein gangbarer Weg sind dabei intelligente Paketangebote, Konfiguratoren und All-Inclusive-Services. Ebenfalls denkbar wären Finanzierungs- und Leasing-Angebote für aufwendigere Smart-Home-Lösungen.

### **Erfolgsfaktor #4: Bündelung von Produkt und Installation**

Bei der Entscheidung für eine Smart-Home-Installation ist eine professionelle Beratung unabdingbar. Dies gilt insbesondere für Angebote im Luxus- und Premiumsegment. Im Idealfall erfolgt die Installation der angebotenen Smart-Home-Lösung dabei gleich aus einer Hand und durch Installer, die speziell auf das angebotene Produktumfeld geschult sind. Die Bündelung von Hardware und Installation erleichtert dem Konsumenten so die Kaufentscheidung und wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor bei der Vermarktung von Smart-Home-Produkten.

### **Erfolgsfaktor #5: Transparenz über Verkaufskanäle**

In der Vergangenheit bestand für potenzielle Kunden wenig Transparenz dahingehend, wo sie überhaupt eine Smart-Home-Lösung kaufen können. Marktteilnehmer müssen daher unmittelbar Klarheit hinsichtlich geeigneter Verkaufskanäle schaffen. Auch hier ist ein differenzierter Ansatz notwendig: Im Volumenmarkt-Segment wird künftig Plattform-Anbietern eine wesentliche Rolle im Vertrieb zukommen. So können beispielsweise Telekommunikationsunternehmen, die sich im Bereich Smart Home engagieren, ihre bestehenden Kanäle ideal nutzen. Dagegen müssen Anbieter aus dem Luxus- und Premiumsegment auf ihren Websites und in Prospekten

zertifizierte Planer sowie Installer als zentrale Ansprechpartner hervorheben oder, je nach Ausrichtung, eigene Showrooms einrichten.

### **Erfolgsfaktor #6: Offene Plattformen**

Eine möglichst offene Smart-Home-Plattform bietet ein breites Angebot an nutzbaren Diensten und Endgeräten. Entsprechend ergeben sich für Konsumenten flexible Anwendungsmöglichkeiten. Je mehr Partnerunternehmen ihre Angebote auf einer solchen Plattform integrieren, desto eher findet der Kunde eine seinen Anforderungen entsprechende Anwendung. Aus Konsumentensicht sind offene Plattformen daher grundsätzlich vorteilhaft und werden geschlossenen Konzepten tendenziell vorgezogen.

Berücksichtigen Marktteilnehmer die sechs dargestellten Kriterien in ihren Smart-Home-Strategien, so erhöhen sie die Aussichten für eine erfolgreiche Vermarktung ihrer Angebote deutlich. Zudem erschließen sie auf diese Weise völlig neue Käuferschichten. Denn Smart-Home-Installationen waren bislang überwiegend auf das Luxus- und Premiumsegment beschränkt. Bei konsequenter Umsetzung der dargestellten Erfolgsfaktoren können Anbieter zusätzlich den Volumenmarkt für Smart-Home-Lösungen öffnen. Schließlich liegt genau in diesem Segment der Schlüssel für ein nachhaltiges Wachstum des Gesamtmarktes.

# Volumenmarkt als Wachstumsmotor

Smart-Home-Angebote im Luxus- und Premiumsegment weisen bereits einen vergleichsweise hohen Reifegrad auf. Dennoch bleibt das Umsatzpotenzial innerhalb dieser Teilmärkte überschaubar. Schließlich ist die Zahl jener Konsumenten, welche die sehr hohen Kosten für eine maßgeschneiderte Smart-Home-Installation stemmen können, sehr begrenzt. Um Smart Home zu einem Multimilliarden-Markt zu machen, muss daher konsequent das Volumenmarkt-Segment erschlossen werden.

## Katalysator Connected Devices

Bei der Entwicklung des Smart-Home-Volumenmarktes können die beteiligten Akteure von der zunehmenden Verbreitung vernetzter Endgeräte maßgeblich profitieren. So verfügen annähernd zwei Drittel der Deutschen über ein Smartphone, in 27% aller Haushalte findet sich bereits ein Tablet<sup>1</sup>. Damit steht deutschen Verbrauchern quasi „en passant“ eine Hardware zur Verfügung, die sich hervorragend zur Ansteuerung von Smart-Home-Anwendungen eignet. Aus dem vorhandenen Endgerätebestand ergibt sich schon deshalb ein großes Potenzial, da für unterschiedliche Smart-Home-Angebote auf eine bereits existierende Hardware, beispielsweise als Steuerungs-Device, zurückgegriffen werden kann.

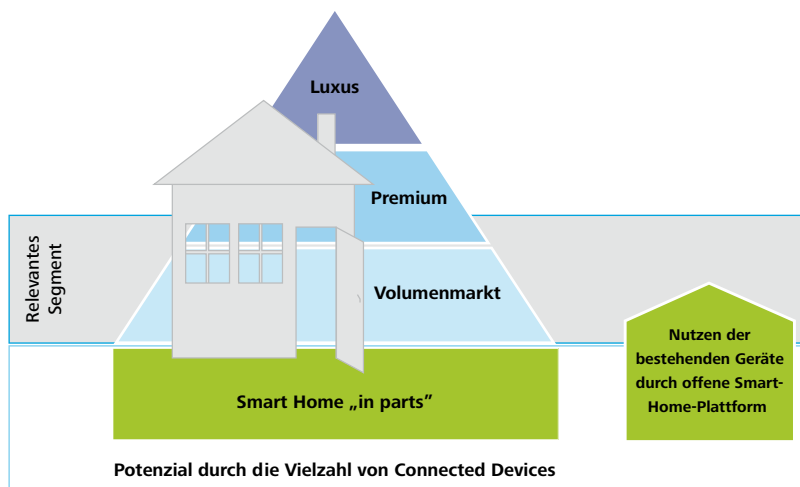
Für die Entwicklung des Volumenmarkt-Segments wird es von entscheidender Bedeutung sein, die Vielzahl der im Umlauf befindlichen Geräte über eine möglichst offene Smart-Home-Plattform einzubinden. Denn insbesondere jene Anbieter werden künftig eine dominierende Stellung am Markt einnehmen, die möglichst viele Geräte möglichst einfach für Smart-Home-Lösungen nutzbar machen. Abbildung 8 illustriert die Bedeutung des vorhandenen Gerätebestandes für die Entwicklung des Volumenmarkt-Segments.

## Chancen für Telekommunikationsanbieter

Neben den Herstellern von Connected Devices bietet sich gerade auch für Telekommunikationsunternehmen die Möglichkeit, sich unmittelbar im Smart-Home-Markt zu positionieren. Die Netzbetreiber profitieren dabei von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren.

Zum einen verfügen sie über bestehende Kundenbeziehungen zu einem großen Konsumentenkreis und über hervorragend ausgebaute Vertriebskanäle. Telekommunikationsanbieter haben zudem Erfahrung mit der Einführung verschiedenster Tarifmodelle, die in ähnlicher Form auch auf den Smart-Home-Markt übertragen werden können. Mit ihrer Expertise im Management von Netzwerkinfrastrukturen und einem technischen Außendienst sind sie darüber hinaus in der Lage, die neuen Heimnetzwerke gleich zu installieren und optimal in die bestehende Kommunikationsinfrastruktur ihrer Kunden einzubinden. Smart Home generiert auf diese Weise nicht nur zusätzliche Umsätze, sondern dient den Netzbetreibern auch als Kundenbindungsinstrument.

Abb. 8 – Connected Devices als Türöffner zum Massenmarkt



Quelle: Deloitte

<sup>1</sup> Quelle: Deloitte, The State of the Media Democracy 2013

### Fallstudie: Comcast Xfinity Home

Der Blick in die USA zeigt bereits Beispiele für erfolgreiche Smart-Home-Lösungen von Telekommunikationsanbietern. So vermarktet der Internet- und Kabelnetzbetreiber Comcast seit Mitte 2010 die Plattform „Xfinity Home“. Diese ist in den beiden Optionen „Security“ und „Control“ buchbar.

Das „Security“-Produkt bietet ein professionelles Alarm- und Sicherheitssystem mit 24-/7-Monitoring und zusätzlichen Automationsfunktionalitäten. „Xfinity Home Control“ ist eine preisgünstigere Lösung ohne Monitoring-Service mit stärkerem Schwerpunkt auf Home Automation.

Ziel von Comcast ist es, eine offene, anspruchsvolle und dennoch bezahlbare Smart-Home-Plattform zu schaffen. Neben dem Kauf eines Hardware-Pakets fallen für die Kunden monatliche Gebühren an, die je nach Umfang der gewählten Services zwischen \$15 und \$50 monatlich liegen.

Mit dem bisherigen Erfolg des Angebots kann Comcast zufrieden sein. 54% der Xfinity-Home-Kunden sind neu bei dem Anbieter, 96% davon haben noch einen weiteren Comcast-Dienst hinzugebucht.

Telekommunikationsunternehmen befinden sich also grundsätzlich in einer hervorragenden Ausgangsposition. Entscheidend für ihren erfolgreichen Eintritt in den Smart-Home-Markt wird es sein, Kooperationen mit den richtigen Partnern aufseiten der Hardware- und Dienstanbieter zu schmieden. Auch hier sind die Voraussetzungen für die Netzbetreiber gut, schließlich haben sie aufgrund ihrer Größe in der Regel umfangreiche Optionen und Auswahlmöglichkeiten bei der Gestaltung von Smart-Home-Allianzen.



# Bottom Line: Ein Milliardenmarkt in den Startlöchern

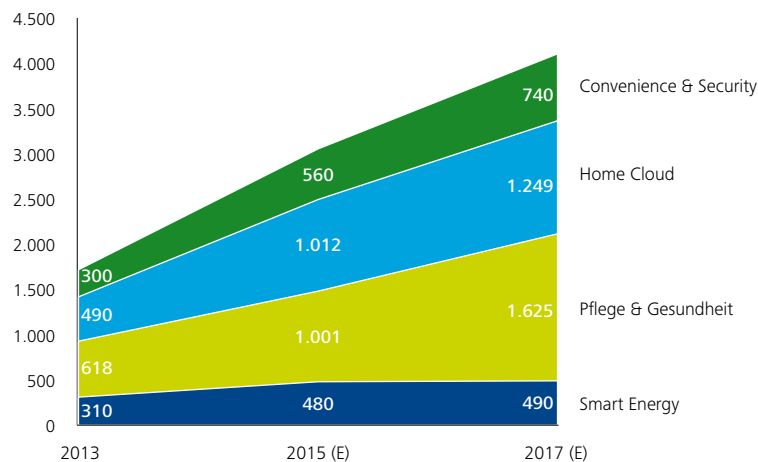
Die Rahmenbedingungen für Smart Home haben sich in den vergangenen Monaten deutlich verbessert. Unterschiedliche Treiber bringen den Markt spürbar nach vorne. Smart Home profitiert von der zunehmenden digitalen Vernetzung, von demografischen Entwicklungen, einem höheren Umweltbewusstsein sowie dem steigenden Stellenwert des eigenen Zuhauses. Zudem wurde die Lernkurve der beteiligten Unternehmen aus der Vermarktung bisheriger Angebote zuletzt deutlich steiler. Neue Smart-Home-Produkte werden den Anforderungen der Konsumenten stärker gerecht, künftige Vermarktungsstrategien gleichzeitig gezielter ausgerichtet sein.

## Wachstum in allen funktionalen Segmenten

Diese positiven Signale schlagen sich unmittelbar in Zahlen nieder. Laut Deloitte-Berechnungen steigen die Smart Home-Umsätze in Europa bis ins Jahr 2017 auf 4,1 Mrd. Euro. Dieses Wachstum wird vornehmlich von den funktionalen Segmenten „Pflege & Gesundheit“

sowie „Home Cloud“ getragen. Denn Angebote wie automatisierte Notrufsysteme werden künftig zunehmend um weitere Anwendungen ergänzt, beispielsweise im Bereich medizinischer Überwachung und Ferndiagnostik. Die traditionell hohe Zahlungsbereitschaft im Bereich „Pflege & Gesundheit“ trägt dabei zum Umsatzwachstum dieses Segments bei. Daneben leistet der Home-Cloud-Bereich einen wesentlichen Beitrag zum künftigen Wachstum des Gesamtmarktes. Das Speichern und Abrufen von digitalen Inhalten auf Netzwerkspeichern ist bereits heute populär und wird für viele Konsumenten in den nächsten Jahren der Einstiegspunkt in das Smart Home. Die Umsätze mit „Convenience & Security“-Lösungen bleiben noch deutlich zurück, versprechen aber ebenfalls respektable Zuwachsraten. Dagegen benötigt das „Smart Energy“-Segment noch Zeit. Umsatz und Wachstum spiegeln in den nächsten Jahren das immense Potenzial dieses Bereichs nicht ansatzweise wider (s. Abb. 9).

Abb. 9 – Europäische Smart-Home-Umsätze nach funktionalen Marktsegmenten (in Mio. €)



Quelle: Deloitte

### Smart-Home-Markt kein Selbstläufer

Trotz der positiven Prognosen wird das Wachstum des Smart Home-Marktes keinesfalls zum Selbstläufer. Marktteilnehmer müssen schnell die richtigen Weichen stellen, um die verbesserten Rahmenbedingungen unmittelbar zu nutzen. Eine Orientierung bieten die sechs skizzierten Smart-Home-Erfolgsfaktoren. Diese zeigen Handlungsbedarf in noch fast allen Bereichen. Gleichzeitig verdeutlichen sie die vielen unterschiedlichen Hebel, an denen die Akteure ansetzen können.

Wollen Unternehmen künftig eine tragende Rolle im Smart-Home-Markt spielen, so ist das Verfolgen einer übergreifenden Strategie unerlässlich. Diese muss alle relevanten Aspekte von der Produktentwicklung über Partnering und Pricing bis zum Vertrieb berücksichtigen.

Zunehmend erfolgskritisch wird die Einbeziehung offener Plattformen, welche unterschiedlichste Smart-Home-Dienste von verschiedenen Anbietern flexibel bündeln. Die Einsatzmöglichkeit von Smartphones und Tablets als Bedienlösung erhöht deren Erfolgsaussichten weiter.

Nicht zuletzt das Beispiel Comcast zeigt: Telekommunikationsunternehmen befinden sich innerhalb des Smart-Home-Marktes in einer vergleichsweise starken Position und können diesen mit den richtigen strategischen Entscheidungen nachhaltig prägen. Zwar steht bereits jetzt fest, dass kein einzelner Anbieter im Alleingang den Volumenmarkt entwickeln kann. Die stärksten Impulse werden jedoch absehbar technologienahe Unternehmen mit einer großen Kundenbasis setzen.

Zusammenfassend ergeben sich für die beteiligten Akteure aus der Analyse der aktuellen Marktsituation und den identifizierten Erfolgsfaktoren fünf konkrete Handlungsfelder, deren Bearbeitung für eine aussichtsreiche Entwicklung des Smart-Home-Marktes essenziell ist:

- 1) Kommunikation einer erkennbaren Value Proposition für Konsumenten durch Betonung konkreter Anwendungsszenarien; dadurch Möglichkeit der Vermittlung des Mehrwerts von Smart-Home-Angeboten an eine breite Kundengruppe
- 2) Entwicklung einer klaren Positionierung der beteiligten Unternehmen innerhalb des Smart-Home-Marktes, insbesondere hinsichtlich der adressierten Produkt- und Kundensegmente
- 3) Umsetzung innovativer Pricing-Strategien, beispielsweise durch intelligente Bundles oder Finanzierungs- und Leasing-Angebote für kostspieligere Smart-Home-Lösungen
- 4) Gestaltung sinnvoller Partnering-Ansätze, welche die Kompetenzen der unterschiedlichen Marktteilnehmer zu einer möglichst umfassenden und universellen Smart-Home-Plattform zusammenführen
- 5) Aufbau eines funktionierenden Vertriebs- und Distributionsnetzes, das erstmalig Angebot und Nachfrage im Smart-Home-Markt zusammenbringt und idealerweise den „One-Stop-Shop“-Anspruch der Konsumenten erfüllt

# Ihre Ansprechpartner

## Für mehr Informationen

### Dr. Andreas Gentner

Partner

Tel: +49 (0)711 16554 7302

agentner@deloitte.de

### Dr. Gunther Wagner

Director

Tel: +49 (0)89 29036 7918

guwagner@deloitte.de

## Redaktionelle Leitung

Ralf Esser

## Mitarbeit an dieser Studie

Menes Kum, Christoph Materzok, Falk Sonnenschmidt, Dr. Gunther Wagner

**Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website auf [www.deloitte.com/de](http://www.deloitte.com/de)**

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), noch eines der Mitgliedsunternehmen von DTTL oder ihre verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen.

Bevor Sie eine Entscheidung treffen oder Handlung vornehmen, die Auswirkungen auf Ihre Finanzen oder Ihre geschäftlichen Aktivitäten haben könnte, sollten Sie einen qualifizierten Berater aufsuchen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns).