

Heckler & Koch

Fallstudie: Situationsanalyse und Innovationskonzept

Marius Golombeck

Fachhochschule Dortmund University of Applied Sciences and Arts, Dortmund, Germany
magol003@stud.fh-dortmund.de

Abstract. Waffen werden seit Jahrtausenden als Mittel des Angriffs und der Verteidigung genutzt. Der Handfeuerwaffenmarkt ist hart umkämpft und streng reglementiert und wird kaum durch Basisinnovationen geprägt. Eine Vielzahl an Herstellern verkaufen vermeintlich gleichartige Waffen. Als deutscher Hersteller gilt Heckler & Koch als ein in der Branche führendes Unternehmen. Doch wodurch erreicht Heckler & Koch diese Position, wie gestaltet sich die aktuelle Unternehmenslage und welche Pläne bestehen für die Zukunft? Im Rahmen einer Situationsanalyse wird der Waffenmarkt, die Kunden von Heckler & Koch, das Unternehmen selbst sowie sein Wettbewerb analysiert. Mit Hilfe einer PESTEL- und SWOT Analyse werden Umweltfaktoren sowie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken untersucht. Auf Basis der momentanen Lage des Unternehmens wird mit einem Lasergewehr eine disruptive Produktinnovation erdacht, welches die Leistungsfähigkeit des Unternehmens auch zukünftig sichern soll.

Keywords: Innovationsstudie, Heckler & Koch, Situationsanalyse, Innovationsmanagement, Innovationskonzept

DOI: 10.13140/RG.2.2.23803.87843

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis	4
1 Einleitung.....	5
1.1 Ausgangssituation	5
1.2 Ziel der Arbeit.....	5
1.3 Vorgehensweise	5
2 Situationsanalyse	6
2.1 Marktanalyse.....	6
2.2 Kundenanalyse.....	11
2.3 Unternehmensanalyse	11
2.4 Wettbewerbsanalyse	16
2.5 Umweltanalyse.....	17
2.6 Kombianalyse	19
3 Innovationsanalyse.....	20
3.1 Grüne Länder Strategie	20
3.2 HK416 A7 Gewehr	21
3.3 Bewertung der Innovationssituation	22
4 Innovationskonzept.....	22
4.1 Ziele	23
4.2 Strategie	23
5 Fazit	24
Literatur.....	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Übersicht über die Anzahl der Polizeieinsatzkräfte in Deutschland sowie NATO-(naher) Staaten.....	7
Tabelle 2 - Übersicht über die Stückzahlen der momentan global im polizeilichen und militärischen Einsatz befindlichen Waffen	7
Tabelle 3 - Übersicht über die Stückzahlen der momentan global im polizeilichen und militärischen sowie im zivilen Einsatz in den USA befindlichen Waffen	8
Tabelle 4 - Waffen Kostenübersicht	8
Tabelle 5 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des militärischen Sektors	9
Tabelle 6 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des polizeilichen Sektors	9
Tabelle 7 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des zivilen Sektors.....	9
Tabelle 8 - Gesamtmarktpotential.....	9
Tabelle 9 - Entwicklung der Finanzergebnisse einzelner Geschäftssegmente [1]	13
Tabelle 10 - Analyse und Erfüllungsgrad der Unternehmensziele	15
Tabelle 11 - Ausgewählte Großaufträge	16

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Potenzielle Kunden von Handfeuerwaffen nach Segmenten.....	8
Abbildung 2 - Verteilung der Gesamtpotentiale	10
Abbildung 3 - Aufteilung des Umsatzerlöses nach geographischen Regionen [1]	14
Abbildung 4 - Aufteilung des Umsatzerlöses nach Produktgruppen [1].....	14
Abbildung 5 - Strategieprofil.....	16
Abbildung 6 - Die größten Hersteller von Handfeuerwaffen in Amerika [29]	17
Abbildung 7 - Politische und rechtliche Faktoren der PESTEL-Analyse	17
Abbildung 8 - Wirtschaftliche Faktoren der PESTEL-Analyse.....	18
Abbildung 9 - Soziale Faktoren der PESTEL-Analyse.....	18
Abbildung 10 - Technologische Faktoren der PESTEL-Analyse	18
Abbildung 11 - Ökologische Faktoren der PESTEL-Analyse	18
Abbildung 12 - SWOT-Analyse	19
Abbildung 13 - Innovationsraster für die Grüne Länder Strategie.....	20
Abbildung 14 – Beschreibung des Innovationsrasters für die Grüne Länder Strategie	21
Abbildung 15 - Innovationsraster für das HK416 A7 Gewehr	21
Abbildung 16 – Beschreibung des Innovationsrasters für das HK416 A7 Gewehr	22
Abbildung 17 - Innovationsraster für das HK LG1 Lasergewehr	24
Abbildung 18 - Innovationsraster für das HK LG1 Lasergewehr mit Begründung	24

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Die Heckler & Koch AG (im Folgenden H&K AG abgekürzt) ist ein deutscher Hersteller von Handfeuerwaffen mit Unternehmenssitz in Oberndorf am Neckar. Die H&K AG entstand im März 2014 durch formwechselnde Umwandlung der vormaligen Heckler & Koch Beteiligungs GmbH [1]. Das Unternehmen wurde 1949 gegründet und spezialisiert sich auf die Ausrüstung von Militär, Polizei und Sondereinsatzkräften der NATO bzw. NATO-gleichgestellter Staaten. Ein ausgesprochenes Unternehmensziel die Erreichung von Zivilmärkten durch Produkte für den Sport- und Jagdbedarf [2]. Die H&K AG beschäftigt insgesamt 957 Mitarbeiter [1].

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist die Situationsanalyse und die Erstellung eines marktorientierten Innovationskonzepts für die H&K AG. Der Fokus liegt auf einer gesamtheitlichen, globalen Betrachtung des Handfeuerwaffenmarktes, deren Kunden, Unternehmen und Umwelt. Betrachtet wird sowohl der staatliche als auch der private Sektor.

1.3 Vorgehensweise

Diese Ausarbeitung gliedert sich in zwei Hauptkapitel. Zunächst wird eine Situationsanalyse durchgeführt. Bestandteile dieser Situationsanalyse sind eine Marktanalyse, Kundenanalyse, Unternehmensanalyse, Wettbewerbsanalyse, Umweltanalyse und eine Kombianalyse. Anschließend wird eine Bewertung der Innovationssituation vorgenommen. Auf Basis der Situationsanalyse wird abschließend ein Innovationskonzept erarbeitet.

2 Situationsanalyse

Die H&K AG verpflichtet sich ausschließlich Kunden (seien es Staaten oder Privatpersonen) in sog. grünen Ländern¹ zu beliefern [3]. Dies wurde auf der Hauptversammlung im September 2018 durch den Vorstandsvorsitzenden kommuniziert: „Grundsätzlich beliefern wir nur Staaten, die der Europäischen Union und / oder der NATO angehören oder NATO-gleichgestellt sind [...]“. In einer Pressemeldung vom 09.07.2019 wird erneut bekräftigt: „[...] Recht und Gesetz sowie ethische und moralische Grundsätze der Weltgemeinschaft bestimmen unser Handeln. Das sind die Resolutionen der Vereinten Nationen, im Besonderen den Arms Trading Treaty Act (ATT) [...]. Darüber hinaus nehmen wir die generelle Kritik an Rüstungsexporten anerkannter Institutionen sehr ernst. Entlang der politischen und gesellschaftlichen Diskussion haben wir unsere Unternehmensstrategie weiterentwickelt und richten unser Handeln danach aus [...]“.

2.1 Marktanalyse

Im Rahmen der Marktanalyse wird eine Marktdefinition formuliert, Marktpotenziale, -volumen und -sättigung ermittelt und die Marktentwicklung beschrieben.

Marktdefinition

Die H&K AG ist Hersteller von Handfeuerwaffen sowie deren Zubehör. Sie vertreibt seine Produkte an staatliche Einrichtungen sowie an Privatpersonen aus Staaten, die der Europäischen Union und / oder der NATO angehören oder NATO-gleichgestellt (grüne Länder) sind. Somit wird der Handfeuerwaffenmarkt in diesen Ländern betrachtet.

Marktpotential

Das Marktpotential bemisst sich an den potenziellen Kunden, eingeschränkt auf die o.g. geographischen Restriktionen. Prinzipiell sind alle waffenführenden militärischen, polizeilichen oder deren zugeordnete Streitkräfte (bzw. die jeweilig befehligende Staaten), sowie Zivilpersonen mit entsprechender gesetzlicher Erlaubnis potenzielle Kunden der H&K AG. Die folgende Schätzung ergibt sich basierend auf Zahlen zu Militärkräften und Polizeikräften in NATO-Mitgliedsstaaten sowie grüner Länder.

¹ Staaten, die der Europäischen Union und / oder der NATO angehören oder NATO-gleichgestellt sind (Japan, Australien, Neuseeland, Schweiz) [3].

	Deutschland	Global ²
Militärische Einsatzkräfte	183.000	2.089.207
Polizeiliche Einsatzkräfte	275.081 ^{3,4}	3.173.765 ⁵
Davon Waffenführende polizeiliche Einsatzkräfte⁶	247.573	2.856.388
Gesamt	430.573	4.945.595

Tabelle 1 - Übersicht über die Anzahl der Polizeieinsatzkräfte in Deutschland sowie NATO-(naher) Staaten

Zur Ermittlung der im staatlichen Einsatz benötigten Waffen wird ein Umrechnungsfaktor verwendet. Hierzu wird angenommen, dass zu einer Standardbewaffnung eines Polizisten eine Pistole gehört. Die Standardbewaffnung wird aufgabenbezogen durch eine zusätzlichen Bewaffnung, z.B. Maschinenpistole oder Schrotflinte, ergänzt. Somit wird ein Faktor von 1,75 bei polizeilichen Einsatzkräften unterstellt, da nicht jede Einsatzkraft über eine Zweitwaffe verfügt [4].

Bei militärischen Einsatzkräften wird zusätzlich zur persönlichen Bewaffnung (meist Pistole und Sturmgewehr) einsatzbezogen eine Schrotflinte, ein Scharfschützengewehr oder eine Handfeuerwaffe gezählt, die ggf. die Standardbewaffnung ersetzt. Hinzu kommt (leichte) Fahrzeugbewaffnung wie Maschinengewehre und Waffen zur festen Absicherung von Schutzzielen. Somit wird hier ein Faktor von 2,5 angesetzt. Die sich hieraus ergebende Anzahl an potenziell im Einsatz befindlicher Waffen ist in Tabelle 1 und Tabelle 2 dargestellt.

	Deutschland	Global
Militärische genutzte Waffen	640.500	5.223.018
Polizeilich genutzte Waffen	618.932	5.554.089
Gesamt	1.259.432	10.777.106

Tabelle 2 - Übersicht über die Stückzahlen der momentan global im polizeilichen und militärischen Einsatz befindlichen Waffen

Hierzu kommen potenzielle Zivilkunden. Hier wird aufgrund der übermächtigen Stellung auf dem Markt für legale Waffen [12] ausschließlich der US-amerikanische Markt betrachtet.

² NATO-Staaten und NATO-nahe Staaten

³ Anzahl der Polizisten der Bundesländer, Bundespolizei und des BKA in Summe. Es wird vom jeweils aktuellsten Datenstand ausgegangen (mit Ausnahme der Angaben zu den jeweiligen Bundesländern ist dies ein Datenstand von 2018, hier 2016).

⁴ 48.686 Mitarbeiter der Bundespolizei 2018 [4], ca. 220.813 Mitarbeiter der Landespolizei 2016 [5], 5.582 Mitarbeiter des BKA 2018 [6].

⁵ 1.653.048 Polizeibeamte in der EU [7], 12.000 in Bulgarien [8], 67.680 in Kanada [9], 8.000 in Norwegen [10], 412.000 in der Türkei [9], 686.665 in den USA [11], 258.000 in Japan [9], 49.200 in Australien [9], 9.004 in Neuseeland [9] und 17.968 in der Schweiz [9].

⁶ Es wird ein Anteil von 10% der Einsatzkräfte angenommen, der nicht aktiv waffenführend ist, hierzu zählen z.B. Verwaltungsbeamte.

Es befinden sich in den USA ca. 100 Mio. Waffen in legalem Zivilbesitz im Umlauf [12], was einem Besitz von ca. 2 Waffen pro Durchschnittshaushalt entspricht [13]. Es besitzen schwankungsbereinigt 40% der US-Haushalte mindestens eine Waffe [14]. Somit lässt die folgende abschließende Gesamtstatistik bilden.

	Stück
Militärische genutzte Waffen	5.223.018
Polizeilich genutzte Waffen	5.554.089
US-Haushalte mit mind. einer Waffe	100.000.000
Gesamt	110.777.107

Tabelle 3 - Übersicht über die Stückzahlen der momentan global im polizeilichen und militärischen sowie im zivilen Einsatz in den USA befindlichen Waffen

Der überwiegende Teil der potenziellen Kunden liegt im zivilen Sektor der USA. Es stehen 5,22 Mio. militärisch und 5,55 Mio. polizeilich genutzte Waffen insgesamt ca. 100 Mio. zivilen Waffenkunden gegenüber. Somit liegt der Gesamtanteil an potenziellen Kunden bei respektive 4,71%, 5,01% und 90,27% (siehe Abbildung 1).

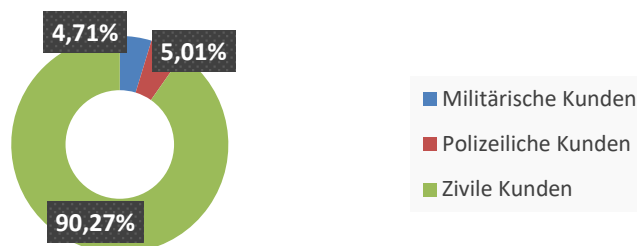


Abbildung 1 - Potenzielle Kunden von Handfeuerwaffen nach Segmenten

Zur Ermittlung der Kosten der jeweiligen Waffengruppen werden Daten von Hyatt Guns, dem größten Waffenverkäufer der USA verwendet [15]. Es werden arrivierte Handfeuerwaffen als Kostenbeispiele verwendet wie an folgender Tabelle ersichtlich:

Kategorie	Waffe	Kosten \$	€ ⁷
Pistole	Heckler & Koch P30 (V3) [15]	\$ 699,98	635,09 €
Maschinenpistole	Heckler & Koch MP5 [16]	-	2.000,00 €
Schrotflinte	Remington 870 Express Tactical 12G [15]	\$ 349,98	317,54 €
Jagdgewehr	Winchester Model 70 Coyote Light	\$ 1.129,98	1.025,23 €
Taktisches Gewehr	Heckler & Koch MR556A1 AR15 [15]	\$ 2.999,98	2.721,88 €
Scharfschützengewehr	H&K PSG-1 [15]	\$ 13.500,00	12.248,55 €
Mil. Scharfschützengewehr	Barrett Firearms M82A1 50 BMG [15]	\$ 8.360,99	7.585,93 €
Maschinengewehr	FN USA M249 [15]	\$ 7.999,98	7.258,38 €

Tabelle 4 - Waffen Kostenübersicht

⁷ Umrechnungskurs EUR/USD: 0,9073 (01.12.2019)

Auf Basis von Tabelle 3 und Tabelle 4 werden nun die Marktpotentiale errechnet.

Kategorie	Verteilung ⁸	Potenzielle Kunden	Potential (€)
Pistole	13,0%	678.992	431.221.029,28 €
Maschinenpistole	5,0%	261.151	522.302.000,00 €
Schrotflinte	1,0%	52.230	16.585.114,20 €
Taktisches Gewehr	72,0%	3.760.573	10.235.828.437,24 €
Mil. Scharfschützengewehr	3,0%	156.691	1.188.646.957,63 €
Maschinengewehr	6,0%	313.381	2.274.638.382,78 €
Summe	100,0%	5.223.018	14.669.221.921,13 €

Tabelle 5 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des militärischen Sektors

Kategorie	Verteilung ⁹	Potenzielle Kunden	Potential (€)
Pistole	70,0%	3.887.862	2.469.142.277,58 €
Maschinenpistole	20,0%	1.110.818	2.221.636.000,00 €
Taktisches Gewehr	5,0%	277.704	755.876.963,52 €
Scharfschützengewehr	5,0%	277.704	3.401.471.329,20 €
Summe	100,0%	5.554.089	8.848.126.570,30 €

Tabelle 6 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des polizeilichen Sektors

Kategorie	Verteilung ¹⁰	Potenzielle Kunden	Potential (€)
Pistole	44,0%	44.000.000	27.943.960.000,00 €
Schrotflinte	10,0%	10.000.000	3.175.400.000,00 €
Taktisches Gewehr	28,5%	28.500.000	77.573.580.000,00 €
Scharfschützengewehr	17,5%	17.500.000	17.941.525.000,00 €
Summe	100,0%	100.000.000	126.634.465.000,00 €

Tabelle 7 - Marktpotentiale der Handfeuerwaffen des zivilen Sektors

Kategorie	Kostenverteilung	Potenzielle Kunden	Potential (€)
Militär	9,8%	5.223.018	14.669.221.921,13 €
Polizei	5,9%	5.554.089	8.848.126.570,30 €
Zivil	84,3%	100.000.000	126.634.465.000,00 €
Summe	100,0%	110.777.106	150.151.813.491,43 €

Tabelle 8 - Gesamtmarktpotential

Das Gesamtmarktpotential beläuft sich auf 150,15 Milliarden Euro und setzt sich zu 9,8% Militär, 5,9% Polizei und 84,3% Zivil zusammen (siehe).

⁸ Die Verteilung von Maschinenpistolen, Schrotflinten und Scharfschützengewehren ist eine Annahme basierend auf den [17] genannten „9% Other small arms“. Sonstige Angaben entstammen [17].

⁹ Die Verteilung basiert auf der Annahme das jeder Polizist im Einsatz eine Pistole besitzt, jedoch nur wenige Maschinenpistolen, Schrotflinten, Gewehre eingesetzt werden. Maschinengewehre werden im polizeilichen Einsatz gewöhnlich nicht eingesetzt [18].

¹⁰ Die Verteilung basiert auf den Zahlen zur jährlichen Akquise von Feuerwaffen aus den USA [12]. Da nur die Kategorie „Rifles“ angegeben wurde, wird angenommen, dass davon ca. 25% auf Scharfschützengewehre entfallen. Maschinenpistolen und -gewehre werden laut US-Waffengesetz nicht an Zivilpersonen vertrieben werden [12].

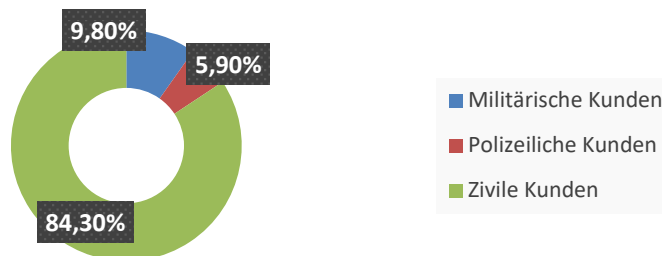


Abbildung 2 - Verteilung der Gesamtpotentiale

Der Militärmarkt sticht heraus, da er trotz ähnlicher Kundenanzahl wie der Polizeimarkt ein deutlich höheres Potenzial aufweist. Dies ist insbesondere auf die höhere Anzahl an Gewehren zurückzuführen. Der zivile Sektor ist mit 84,3% der Sektor mit dem weitaus höchsten Potenzial. Es gilt erneut zu beachten, dass hier nur der zivile Waffenmarkt der USA ausgewertet wurde und das tatsächliche Potential vermutlich noch höher wäre, bezöge man alle NATO-Mitgliedsstaaten und NATO-nahe Staaten mit ein.

Marktvolumen

Es ist keine vollumfängliche Statistik zum Marktvolumen verfügbar. In allgemeinen Statistiken sind meist nur Rüstungsausgaben aufgeführt, welche mehr Positionen als nur Handfeuerwaffen enthalten. Aufgrund der Marktsättigung wird angenommen, dass das Marktvolumen gegen das Marktpotenzial strebt.

Marktsättigung

Grundsätzlich ist der Markt für militärische und polizeiliche Kräfte gesättigt. Gründe hierfür sind u.a.:

- Ein Markteinstieg geschieht nur selten (z.B. Gründung neuer Einsatzkräfte, Spezialkräfte, Staatenverbunde).
- Es ist davon auszugehen, dass jede Einsatzkraft unmittelbar und dementsprechend ausgerüstet wird und somit kaum Lücken in der Versorgung entstehen [4, 8, 19].

Der Markt für zivile Nutzer ist fast vollständig gesättigt. Gründe hierfür sind u.a.:

- Es ist davon auszugehen, dass Besitzer einer Waffenlizenz deren Kosten und Aufwand nur in Kauf nehmen, um im Anschluss eine Waffe zu erwerben.
- Im Gegensatz zum o.g. militärischen und polizeilichen Segment besteht für Privatkunden die Möglichkeit in den Markt einzusteigen.

Marktentwicklung

Durch die unübersichtliche politische Lage ist eine Abschätzung der Sektoren Militär und Polizei schwierig. Es werden also Annahmen basierend auf den weltweiten Rüstungsausgaben getroffen. Diese sind seit 2010 weitestgehend konstant und sind

2018 erstmals wieder um ca. 5% gestiegen. Unter Anbetracht der Entwicklung der letzten Jahre im gleitenden Durchschnitt wird daher ein konstantes jährliches Wachstum von 1 bis 3% angenommen [20]. Die Entwicklung ist stark durch die USA diktiert, wodurch eine zukünftige stabile Entwicklung fraglich erscheint [21].

Für den polizeilichen Sektor sind übergreifend keine Daten verfügbar, sodass Annahmen aufgrund der globalen politischen Situation getroffen werden. Hinter dem Vordergrund einer steigenden Population und zunehmenden Bündnisaktivitäten in NATO und EU gilt es anzunehmen, dass die Anzahl der Polizeikräfte auf lange Sicht leicht zunehmen werden. Hier wird ein jährliches, staatenübergreifendes Wachstum von 0,5 bis 2% angenommen.

Im zivilen Sektor ist kein klarer Verlauf zu erkennen. Der Erwerb von Handfeuerwaffen in der USA zeigt kurz nach der Jahrtausendwende einen steigenden Trend, insbesondere bei Pistolen und Gewehren [12], flachte in den letzten Jahren ab und war zuletzt rückläufig [12]. Der Anteil der Haushalte mit mindestens einer Waffe ist hingegen mit leichten Schwankungen stetig, sodass vermutet werden kann, dass es sich hierbei um Bestandskunden handelt [13, 22].

2.2 Kundenanalyse

Heckler & Koch produziert Handfeuerwaffen zum Großteil für staatliche Sicherheitskräfte (Militär, Polizei, NATO-Kräfte, etc.). Der Konzernumsatz von 220,95 Mio. Euro entfällt zu 61% auf den Militärmarkt, zu 16% auf den Polizei- und Behördenmarkt sowie zu 23% auf den Zivilmarkt [1]. Somit sind die Kunden von Heckler & Koch zu 77% staatliche Abnehmer und zu 23% zivile Abnehmer.

Über die detaillierten Wünsche von Kunden ist nur wenig bekannt. Es kann jedoch unterstellt werden, dass allgemein der Wunsch nach einer zuverlässigen Schusswaffe besteht, die einen möglichst hohen Schutzgrad liefert. Besonders im militärischen Segment besteht der Bedarf einer allzeit-einsatzfähigen Waffe [19, 23]. Im zivilen Waffensegment der USA sind die Kunden Sport- und Jagdschützen. Diese wünschen insbesondere eine verlässliche, einfach zu bedienende Waffe, welche mit dem Prädikat „Made in Germany“ eine Alternative zu altgedienten einheimischen Waffen darstellt [12, 22].

2.3 Unternehmensanalyse

Historie

Heckler & Koch wird 1949 von Edmund Heckler, Theodor Koch und Alex Seidel gegründet. Zu Beginn produziert das Unternehmen keine Waffen, sondern Ersatzteile für Haushaltsmaschinen und Fahrräder. Heckler und Mauser absolvierten in den 20er Jahren ihre Lehre bei Mauser, einem deutschen Waffenfabrikanten. Auch Seidel absolvierte Ende der 20er Jahre dort seine Lehre. Alle verblieben vorerst bis zu den 1930er Jahren bei Mauser, bis sie 1949 Heckler & Koch gründen [24]. Als einer der

wenigen deutschen Betriebe war es Heckler & Koch auch während des alliierten Rüstungsverbots erlaubt, Waffen und Ersatzteile für Polizei, Bundesgrenzschutz und die alliierten Besatzungstruppen herzustellen. Mit dem Ende des alliierten Rüstungsverbots und dem Beschluss zur Wiederaufrüstung Deutschlands sowie der damit verbundenen Gründung der Bundeswehr im Jahr 1955 wandelt sich Heckler & Koch zu einem reinen Rüstungsunternehmen. 1959 erhält Heckler & Koch einen Liefervertrag der Bundeswehr für das Infanteriegewehr G3. Seitdem ist Heckler & Koch ein wichtiger Teil der deutschen und westlichen Sicherheitsinfrastruktur [Vgl. 24]. In den 1960er Jahren konzentrierte sich Heckler & Koch auf die Weiterentwicklung moderner Waffensysteme. Es entstehen Produkte wie die Maschinenpistole MP5 und das Sturmgewehr HK33. So baute Heckler & Koch seine Marktstellung im Bereich der Handfeuerwaffen kontinuierlich aus. 1974 wird das Unternehmen auf Grund von steigenden Auftragseingängen in zwei Geschäftsbereiche aufgeteilt: die Sektion Jagd- und Sportwaffen sowie die Polizei- und Wehrtechnik. Ab 1980 diversifiziert Heckler & Koch seine Geschäftsfelder in neue Bereiche wie Maschinen- und Anlagenbau, Automation und Präzisionstechnik [Vgl. 24].

1991 wird Heckler & Koch von der britischen Royal Ordnance, einer hundertprozentigen Tochtergesellschaft von BAE Systems, übernommen. Mit dem Eigentümerwechsel konzentriert sich Heckler & Koch wieder auf sein Kerngeschäft, die Herstellung von Kleinwaffen. 1994/95 gewinnt Heckler & Koch die Ausschreibung der Bundeswehr und stellt das neue Einsatzgewehr G36 und die Einsatzpistole P8 [Vgl. 24].

2002 geht Heckler & Koch in das Privateigentum von Andreas Heeschen und Keith Halsey über. Mit den neuen Eigentümern verfolgt Heckler & Koch eine strategische Neuausrichtung: Das Produktportfolio wird diversifiziert, der Vertrieb internationalisiert und der Hauptsitz und Produktionsstandort Oberndorf gestärkt. Im Rahmen eines Investitionsprogramms mit einem Volumen von 80 Millionen Euro investiert das Unternehmen in Gebäude, Produktionsanlagen, Infrastruktur und in die Modernisierung der IT-Landschaft. Der Maschinenpark wird nach modernsten Standards erneuert, die Fertigungskapazitäten um mehr als 100 Prozent gesteigert und die Investitionen in Forschung und Entwicklung erhöht [Vgl. 24]. 2007 entsteht ein neues, erweitertes Logistikzentrum. Seit 2010 verfügt Heckler & Koch außerdem über ein neues Ausbildungszentrum [Vgl. 24]. Die H&K AG entstand im März 2014 durch formwechselnde Umwandlung der vormaligen Heckler & Koch Beteiligungs GmbH [1]. Seit 2017 verpflichtet sich Heckler & Koch nur Waffen in NATO-Staaten und grüne Länder zu exportieren [3].

Struktur

Zum Konzern Heckler & Koch AG gehören Gesellschaften aus Deutschland, Großbritannien, Frankreich und den USA. Es sind 957 Mitarbeiter an Standorten in Oberndorf, Deutschland (H&K (Management) GmbH), Saint-Nom-la-Bretèche, Frankreich (H&K France SAS), Nottingham, Großbritannien (NSAF Ltd.) sowie in Virginia (Small Arms Group Holding Inc.), Georgia (H&K Inc.) und New Hampshire

(H&K Defense Inc.), beschäftigt [1]. Dachgesellschaft ist die H&K AG in Oberndorf. Der Großteil der Mitarbeiter (825) sind in Oberndorf beschäftigt. Es folgen 111 Mitarbeiter in den USA, 14 Mitarbeiter in Großbritannien, 3 Mitarbeiter in Frankreich, sowie 3 Mitarbeiter in sonstigen Holdings [1].

Finanzen

Der Konzernumsatz von 220,95 Mio. Euro entfällt zu 61% auf den Militärmarkt, zu 16% auf den Polizei- und Behördenmarkt sowie zu 23% auf den Zivilmarkt [1]. Hierbei entfallen 35% des Gesamtumsatzes von 220.946 Einheiten auf inländische Abnehmer. Der verbleibende Gesamtumsatz teilt sich wie folgt auf: 21% USA, 16% Frankreich, 15% sonstige grüne Länder, 7% Rest der Welt und 5% Großbritannien (siehe Abbildung 3). Ausschließlich das US-amerikanische Geschäftssegment wird im Geschäftsbericht in Zivil- und Wehrtechnik untergliedert. Hier entfallen 91% auf den zivilen und 9% auf den militärischen Sektor [1]. Der Vorjahresumsatz der H&K AG beläuft sich auf 182,0 Mio. Euro, was einer Steigerung von 21,4% entspricht. Der Auftragseingang liegt mit 290 Mio. Euro deutlich über dem des Vorjahres (215 Mio. Euro). Der sich hieraus zum Jahresende 2018 ergebende Auftragsbestand beläuft sich auf 222 Mio. Euro, wovon 201 Mio. Euro zur Auslieferung 2019 terminiert sind. Das EBITDA beläuft sich auf 18,6 Mio. Euro (2017: 29,9 Mio. Euro). Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde im Geschäftsjahr 2018 um 11,3 Mio. Euro auf 9,7 Mio. Euro geschmälert. Es wurde ein Verlust von 8,05 Mio. Euro ausgegeben [1]. Die Entwicklung der einzelnen Segmente ist in der folgenden Tabelle illustriert:

Standort	Deutschland		USA - Zivil		USA - Wehrtechnik		Großbritannien		Frankreich		Sonstige Holdingaktivitäten	
Mio. EUR	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Netto Umsatzerlöse	176,4	136,7	42,8	50,6	4,5	3,5	21,4	15,8	35,1	27,9	-	-
Auftragseingang (inkl. AB-Änderungen)	219,3	167,8	46,1	51,4	17,3	4,9	16,4	9,6	55,7	28,5	-	-
Auftragsbestand	194,6	153,9	6,6	4,5	15,0	2,3	7,6	12,5	44,9	24,3	-	-
EBITDA	19,7	24,9	(5,1)	(4,1)	(1,1)	(1,1)	1,8	2,7	1,5	1,9	(0,8)	(1,7)
Ergebnis vor Ertragsteuern	10,4	6,1	(5,8)	(4,6)	(1,4)	(1,4)	1,7	2,7	1,5	1,9	(92,5)	(13,6)
Mitarbeiter (FTE) inkl. Auszubildende (Stichtag)	825	738	104	86	7	16	14	15	3	3	3	2

Tabelle 9 - Entwicklung der Finanzergebnisse einzelner Geschäftssegmente [1]

Der Umsatzanteil in den grünen Ländern beläuft sich auf 93% (2017: 98%), wodurch die eingehende These zur Konzernausrichtung bestätigt wird.

Regionen Angaben in TEUR	Umsatzerlöse Anteil Umsatz in %		
Deutschland (Inland)	2018	76.838	35%
	2017	39.361	22%
USA	2018	46.759	21%
	2017	53.202	29%
UK	2018	11.955	5%
	2017	14.666	8%
Frankreich	2018	35.428	16%
	2017	29.203	16%
Sonstige "Grüne Länder"	2018	33.528	15%
	2017	41.594	23%
Rest der Welt	2018	16.439	7%
	2017	4.012	2%
Summe Ausland	2018	144.108	65%
	2017	142.677	78%
Konzern	2018	220.946	100%
	2017	182.038	100%
davon "Grüne Länder"	2018	204.507	93%
	2017	178.025	98%

Abbildung 3 - Aufteilung des Umsatzerlöses nach geographischen Regionen [1]

Die Produktgruppen teilen sich insgesamt auf in: Gewehre (29%), Maschinenpistolen und -gewehre (29%), Pistolen (25%), andere Produkte und Leistungen (17%) (siehe Abbildung 4).

Produktgruppen Angaben in %	Anteil Umsatz in %	
Gewehre	2018	29%
	2017	26%
Maschinenpistolen und Maschinengewehre	2018	29%
	2017	23%
Pistolen	2018	25%
	2017	34%
Entwicklungsleistungen für Kunden	2018	0%
	2017	0%
andere Produkte und Leistungen	2018	17%
	2017	16%
Konzern	2018	100%
	2017	100%

Abbildung 4 - Aufteilung des Umsatzerlöses nach Produktgruppen [1]

Konkurrenz

Die bestehende Konkurrenz von Heckler & Koch umfasst alle produzierenden Unternehmen von Handfeuerwaffen, die in den o.g. Märkten agieren. Hinzu kommen

im Bereich Waffenzubehör weiterhin Unternehmen, die selbst keine Waffen herstellen, jedoch Zusätze, Zubehör oder Anbaugeräte für bestehende Waffen vertrieben.

Ziele

Zur Analyse der Unternehmensziele werden die ausgesprochen Ziele des Unternehmens laut Lagebericht [1] verwendet und vor dem Hintergrund der vorigen Ausarbeitung auf ihren Erfüllungsgrad untersucht.

Unternehmensziel	Erfüllungsgrad	Begründung
Ausbau der Technologieführerschaft im Bereich Militär, Polizei und Sondereinsatzkräfte.	hoch	Heckler & Koch ist einer der führenden Lieferanten für staatliche Einsatzkräfte (z.B. Deutschland, Frankreich) und wird hier seiner Technologieführer Rolle gerecht.
Optimierung der Wertschöpfungspotentiale Produktion, Logistik und Qualität.	hoch	Aufgrund der Steigerung der Umsatzzahlen und der daraus folgenden Umsatzerlöse kann eine positive Ausnutzung der Auftragslage konstatiert werden. Hinzu kommt eine ausgewiesene positive Produktions- und Logistiksituation.
Reduktion von Lieferengpässen und daraus folgende Garantie einer termingerechten Auslieferung von Auftragsbeständen.	hoch	Die hohe Zahl an Auslieferungen und geringe Verzögerung, die hohe Auftragsquote im Geschäftsjahr und das gute Verhältnis zwischen realisierten und geplanten Auslieferungen tragen zu einem hohen Erfüllungsgrad bei.
Realisierung von Umsatzpotentialen.	mittel	Wie im Kapitel Finanzen ersichtlich konnte der Konzernumsatz gesteigert werden. Vor dem Hintergrund der gesamtheitlichen Markt- und Kundenanalyse sind die Umsatzpotentiale ausbaufähig.
Erhöhung der Gesamtleistung bei Verbesserung der Eigenkapitalposition und Reduktion der Verschuldung.	mittel	Die Gesamtleistung konnte gesteigert werden, jedoch wurde ein Verlust erzielt.
Ausbau der Marktstellung im US-Zivilmarkt mit neuen Produktentwicklungen.	niedrig	Vor dem Hintergrund der großen Marktpotentiale ist der Ausbau auf dem US-Markt trotz 91% Umsatzanteil in den USA gering.

Tabelle 10 - Analyse und Erfüllungsgrad der Unternehmensziele

Strategie

Heckler & Koch kommuniziert die sog. „Grüne Länder Strategie“. Hiermit verpflichtet sich ausschließlich Kunden (seien es Staaten oder Privatpersonen) in sog. grünen Ländern zu beliefern [3]. Entlang dieser Strategie zog sich Heckler & Koch 2017 aus allen Krisenregionen der Welt zurück [25]. Heckler & Koch strebt eine klare Technologieführerschaft an und positioniert sich als Pionier, wie dem Lagebericht zu entnehmen ist [1]. Hierzu betreibt Heckler und Koch in erster Linie die Produktion eigener Produkt, welche durch interne F&E weiterentwickelt werden. Dies wird ggf. geringfügig durch Zulieferprodukte unterstützt (z.B. im Bereich des Waffenerweiterungen, oder des Waffenzubehörs) [2].

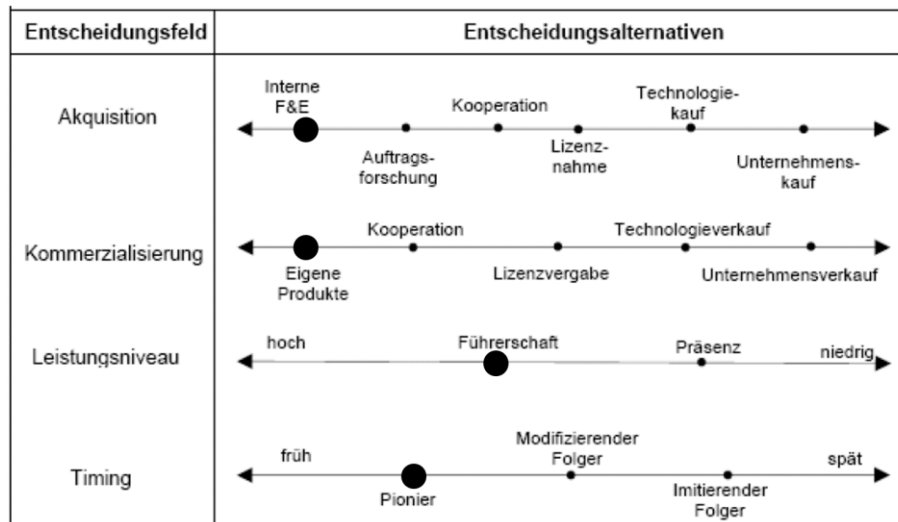


Abbildung 5 - Strategieprofil

2.4 Wettbewerbsanalyse

Wie bereits in Kapitel 2.3 erwähnt, ist es nicht möglich differenzierte Daten über Handfeuerwaffen-Untermärkte des Rüstungsmarkts zu erhalten. Ausgewählte Informationen sind durch Pressemeldungen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht worden (siehe Tabelle 11).

Jahr	Markt	Hersteller	Produkte	Auftragsvolumen
2016	Frankreich	Heckler & Koch	HK 416F	140 Mio. Euro [1]
2016	USA	Glock USA	Glock 17 / Glock 19	77,1 Mio. Euro [26]
2016/2018	Litauen	Heckler & Koch	HK G36, HK 269	23,5 Mio. Euro [1]
2016	USA	Heckler & Koch	HK G28-E110	44 Mio. Euro [1]
2017	USA	SIG Sauer (DE)	Pistolen, Munition, Zubehör	546,4 Mio. Euro [23]
2018	Deutschland	Heckler & Koch	HK 416A7	Ca. 20 Mio. Euro [1]
2018	Lettland	Heckler & Koch	HK G36	>13 Mio. Euro [1]

Tabelle 11 - Ausgewählte Großaufträge

Weiterhin scheint die lukrative Auftragslage in Europa große Hersteller wie SIG Sauer anzulocken, die verstärkt auf den Europäischen Militärmarkt setzen [27]. Außerdem ist Wettbewerb aus dem Bereich der Rüstungsindustrie ist anzunehmen, wie eine Kooperation des deutschen Rüstungskonzerns Rheinmetall mit dem österreichischen Waffenherstellers Steyr zeigt [23]. Rheinmetall/Steyr traten in der Ausschreibung zur neuen Bewaffnung der Bundeswehr an, stiegen jedoch aus [28].

Es ist zu vermuten, dass Heckler & Koch auf Grund der Großaufträge (insbesondere aus dem NATO-Raum) zu den führenden Handfeuerwaffen aus dem Bereich der staatlichen Kräfte zählt. Über den US-amerikanischen Zivilwaffenmarkt existieren

differenzierte Zahlen. Hier stellen alle Hersteller eine unmittelbare Konkurrenz für Heckler & Koch dar. In Abbildung 6 sind die Umsätze der größten Hersteller von Handfeuerwaffen auf dem US-Markt dargestellt. Dieser wird angeführt von Remington Outdoor (US), gefolgt von Beretta (IT) und Smith & Wesson (US). Das deutsche Unternehmen Sig Sauer liegt mit ca. 500 Mio. Dollar auf dem vierten Platz. Heckler & Koch zählt mit einem Umsatz im US-Zivilmarkt von 42,8 Mio. Euro (47,2 Mio. Dollar) im Geschäftsjahr 2018 nicht zu den größten zehn Herstellern.

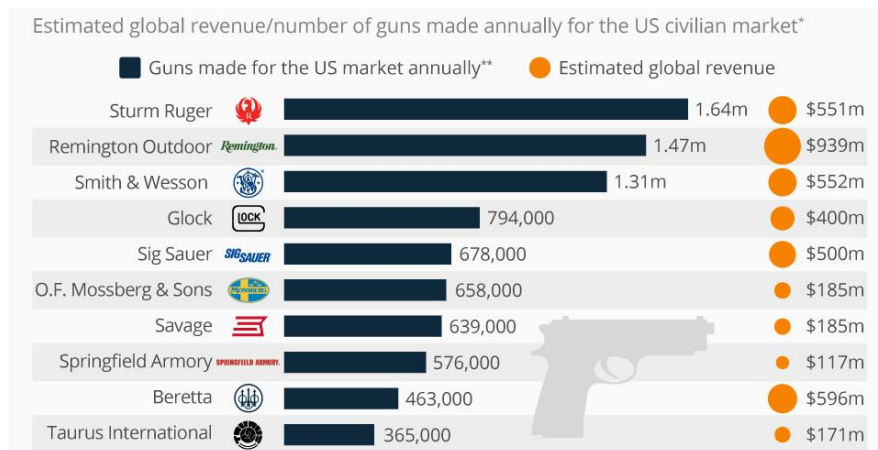


Abbildung 6 - Die größten Hersteller von Handfeuerwaffen in Amerika [29]

2.5 Umweltanalyse

Zur Umweltanalyse wird die PESTEL-Analyse verwendet. Auf Grund der starken Wechselwirkungen werden politische und rechtliche Faktoren zusammengefasst.

Politische / rechtliche Faktoren
▪ Sich rasant ändernde staatliche Bedrohungslage und Einsatzszenarien sowie das daraus abgeleitete Rüstungsbudget bzw. die darauf basierenden politischen Entscheidungen ▪ Besondere Anforderungen von nationenübergreifenden Streitkräften der Staatenbündnisse (EU, NATO, etc.) ▪ Änderung des Bedarfs der Streitkräfte und Sicherheitsbehörden der grünen Länder ▪ Langwierige, intransparente Ausschreibungen / Vergabeverfahren bei staatlichen Aufträgen mit hohen Auflagen zur Bekämpfung von Korruption ▪ Kartellgesetzliche Richtlinien / Transparenz im Waffenhandel und -vertrieb ▪ Waffengesetzliche Richtlinien ▪ Ausfuhrgenehmigungen und generelle Reglementierung beim Import / Export von Waffen und daraus folgende Zölle ▪ Konflikt zwischen Waffenlobby und Waffengegnern

Abbildung 7 - Politische und rechtliche Faktoren der PESTEL-Analyse

Wirtschaftliche Faktoren
▪ Bedarf der Kunden (veraltete) Ausstattung durch modernes Equipment zu ersetzen ▪ Große Abhängigkeit militärischer / polizeilicher Beschaffungsvorhaben ▪ Abhängigkeit von konjunktureller Entwicklung ▪ Abhängigkeit von Wechselkursen und Kreditausfallrisiken ▪ Abhängigkeit von Zahlungszielen / Verbindlichkeiten / Forderungen ▪ Chancen und Limitierungen durch Produktionsziele / -ausfälle und Produkttrends ▪ Abhängigkeit vom Rüstungsbudget bei staatlichen Kunden ▪ Allgemeine Gefahren und Risiken der Globalisierung ▪ Allgemeine Abhängigkeit der Zahlungsbereitschaft von Privatkunden ▪ Beschaffungsrisiken der benötigten Rohstoffe, Bauteile und Komponenten in nicht-ausreichender Qualität oder nicht ausreichendem Maß

Abbildung 8 - Wirtschaftliche Faktoren der PESTEL-Analyse

Soziale Faktoren
▪ Einflüsse der Waffenlobby sowie von Waffengegnern ▪ Waffen als Lifestyle Produkt im zivilen Sektor ▪ Sicherheitsgefühl der Bürger, Tradition (NRA) / Kulturelle Werte ▪ Korrespondenz der Regierung zur rechtlichen / sozialen Lage bzgl. der Akzeptanz von Waffen und des Waffenrechts ▪ (Höchstmaß an) Sicherheitsbedarf der Einsatzkräfte des Militärs und der Polizei ▪ Abhängigkeit von der (zivilen / militärischen) Bedrohungslage ▪ Grad der Bildung

Abbildung 9 - Soziale Faktoren der PESTEL-Analyse

Technologische Faktoren
▪ R&D Technologieanreize durch neue Technologien ▪ Hohe Mobilitätsanforderungen und Leistungsfähigkeit der Produkte ▪ Gesteigerte Präzision, Automatisierung und Qualität der Produktion ▪ Nutzung moderner Materialien zur Sicherstellung der hohen Einsatzanforderungen z.B. des Militärs ▪ Optimierung des Produktlebenszyklus

Abbildung 10 - Technologische Faktoren der PESTEL-Analyse

Ökologische Faktoren
▪ Umweltverschmutzung durch Munition und Altwaffen-Recycling ▪ Einsatzanforderungen der Produkte bei widrigen Bedingungen (Hitze, Kälte, Schmutz) ▪ Einsatz erneuerbare Energien in der Produktion ▪ Reduktion des Carbon Footprint

Abbildung 11 - Ökologische Faktoren der PESTEL-Analyse

2.6 Kombianalyse

Als Kombianalyse wird die SWOT-Analyse verwendet.

	Chancen	Risiken
Stärken	▪ Marke mit hohem Wiedererkennungswert durch „Made in Germany“ Technologieführerschaft mit hohen Qualitätsstandards ▪ Hohe Anzahl an treuen staatlichen Großkunden ▪ Strategische Ausrichtung auf grüne Länder verschafft ein Image politisch korrekten Handelns ▪ Strategische Ausrichtung auf grüne Länder stärkt die Planungssicherheit ▪ Großes Produktportfolio aus Pistolen, Maschinenpistolen und (taktischen) Gewehren	▪ Unsichere politische sowie rechtliche Situation beeinflusst Unternehmen besonders im Zivilmarkt ▪ Ausschreibungen sind langwierig und trotz hoher Transparenz wird häufig Vetternwirtschaft unterstellt ▪ Keine Aktivitäten im Bereich des Markts für Schrotflinten ▪ Fast vollständige Marktsättigung bei fehlender Produktdifferenzierung verstärkt die Konkurrenz untereinander
Schwächen	▪ Geringe Aktivität im US-amerikanischen Zivilmarkt trotz weitaus höheren Potenzials ▪ Steigerung der Technologieführerschaft durch technologische Fortschritte und Verbesserungen ▪ Waffengesetze erlauben keinen beliebigen Absatz	▪ Strategische Ausrichtung auf grüne Länder schränkt potentielle Umsätze ein ▪ Große Konkurrenz durch Hersteller mit gleichartigen Produkten ▪ Gefahr durch Markteintritt industrienaher Rüstungskonzerne (u.U. mit Partnerschaft eines bestehenden Konkurrenten) ▪ Keine Kontrolle über bereits abgesetzte Waffen. Diese können in Hände Dritter gelangen, was zu einer negativen Verknüpfung des Unternehmens mit Waffenhandel führt

Abbildung 12 - SWOT-Analyse

3 Innovationsanalyse

3.1 Grüne Länder Strategie

Die von Heckler und Koch nach außen maßgeblich als prägend für das Unternehmen ausgewiesene Grüne Länder Strategie [3] stellt eine Einschränkung der Distributionskanäle zu Gunsten einer Imageoptimierung dar. Das Unternehmen begründet die strategische Ausrichtung mit „ethischen Standards und Werten“, die „von besonderer Bedeutung für das Unternehmen“ seien [Vgl. 3]. Als maßgebliche Treiber werden Waffenhandelsabkommen wie der Arms Trading Treaty Act (ATT), der der Kodex zur gemeinsamen Außen- und Sicherheitspolitik der Europäischen Union (GASP) sowie die politischen Grundsätze der Bundesregierung für den Export von Kriegswaffen und sonstigen Rüstungsgütern genannt [3].

Die aus der Politik induzierte inkrementelle Änderung des bestehenden Geschäftsmodells führt vermutlich kurzfristig zu Umsatzeinbußen während versucht wird das Unternehmen langfristig als „sozialverträglichen Waffenkonzern“ darzustellen. Ein Paradoxon vor dem Hintergrund das Heckler und Koch weiterhin Waffen verkauft. Dies wird durch die Grüne Länder Strategie versucht zu legitimieren.

Dimensionen	Ausprägungen/Alternativen/Arten					
1. Neuigkeitsgrad	Basis ☐	Verbes. ☐	Anpass. ☒	Imitation ☐	Schein ☐	
2. Intensität	disruptiv ☐	radikal ☐	inkrementell. ☒	Routine ☐		
3. Geltungsbereich	Welt ☐	Land ☐	Branche ☐	Markt ☐	Untern. ☒	Kunde ☐
4. Induzierung		push ☐			pull ☒	
5. Kundenorientierung		ja ☐			nein ☒	
6. Gegenstand	Sozial. ☐	G-Modell ☒	Instrument ☐	Prozess. ☐	Orga. ☐	
- Instrument (Marketing)	Prod.-P. ☐	Preis.-P. ☐	Kom.-P. ☐	Distribut.-P. ☒	Segmenti. ☐	 ☐

Abbildung 13 - Innovationsraster für die Grüne Länder Strategie

Dimension	Ausprägung	Begründung
Neuigkeitsgrad	Anpassung	Es wird eine inkrementelle Anpassung (bzw. Einschränkung) des bestehenden Geschäftsmodells vorgenommen.
Intensität	Inkrementell	
Geltungsbereich	Unternehmen	Es handelt sich um eine unternehmensinterne Innovation.
Indizierung	Pull	Heckler und Koch wird durch sozialen und politischen Druck gezwungen sich zu einer Strategie zu bekennen.
Kundenorientierung	Nein	Die Innovation ist nicht kundenorientiert, da sie den bestehenden Kundenkreis zum Gunsten einer vermeintlichen Imageoptimierung einschränkt.
Gegenstand	Geschäftsmodell	Das Geschäftsmodell sowie die Vertriebswege und (möglichen) Kunden werden eingeschränkt.
Instrument	Distributionspolitik	Es findet eine Einschränkung der Exportkanäle statt.

Abbildung 14 – Beschreibung des Innovationsrasters für die Grüne Länder Strategie

3.2 HK416 A7 Gewehr

Folgend wird anhand des HK416 A7 Gewehrs von Heckler & Koch eine Innovationsanalyse durchgeführt. Dieses Produkt eignet sich insbesondere, da es das momentane Flakschiff im Bereich der Gewehre darstellt und als neues Standardgewehr an französische Militärkräfte ausgeliefert wird [1].

Dimensionen	Ausprägungen/Alternativen/Arten
1. Neuigkeitsgrad	Basis Verbes. Anpass. Imitation Schein ○ ● ○ ○ ○
2. Intensität	disruptiv radikal inkrementell. Routine ○ ○ ● ○
3. Geltungsbereich	Welt Land Branche Markt Untern. Kunde ○ ○ ○ ● ○ ○
4. Induzierung	push pull ○ ●
5. Kundenorientierung	ja nein ● ○
6. Gegenstand	Sozial. G-Modell Instrument Prozess. Orga. ○ ○ ● ○ ○
- Instrument (Marketing)	Prod.-P. Preis.-P. Kom.-P. Distribut.-P. Segmenti. ● ○ ○ ○ ○ ○

Abbildung 15 - Innovationsraster für das HK416 A7 Gewehr

Dimension	Ausprägung	Begründung
Neuigkeitsgrad	Verbesserung	Das HK416 A7 ist der Nachfolger des Gewehrs G36. Es handelt sich um technologische Optimierungen im Detail, die im Großen und Ganzen zu einem verbesserten Produkt führen.
Intensität	Inkrementell	
Geltungsbereich	Markt	Es handelt sich um eine Neuheit für die angesprochenen Märkte. Technologisch ist ein Gewehr eine jahrhundertealte Technologie die inkrementell weiterentwickelt wurde und so den betroffenen Kunden mit technologischer Detailkenntnis einen Mehrwert verschafft.
Indizierung	Pull	Die Anforderungen der Kunden wurden transparent gemacht.
Kundenorientierung	Ja	Es handelt sich vor allem um militärische Kunden, die Wert auf eine Nutzbarkeit der Waffe in praktisch allen Bedingungen legen. Somit wird vom Kunden klar vorgegeben, was die Waffe leisten soll.
Gegenstand	Produkt	Der Gegenstand der Innovation ist die Verbesserung und Abwandlung eines bestehenden Produkts und ist folglich eine Produktinnovation.
Instrument	Produktpolitik	Heckler & Koch differenziert sich mit dem HK416 A7 Gewehr gegenüber Wettbewerbern über höhere Qualität und eine bessere Einsatzfähigkeit.

Abbildung 16 – Beschreibung des Innovationsrasters für das HK416 A7 Gewehr

3.3 Bewertung der Innovationssituation

Heckler & Koch gilt als einer der führenden Handfeuerwaffenhersteller der Welt. Das Unternehmen verfolgt mit seinen Produkten eine Produktpolitik und zeichnet sich durch hohe Qualitätsansprüche aus. Staatliche Kunden wie Deutschland, Frankreich und weitere NATO-Staaten sind wichtige Großkunden. Auf dem Zivilmarkt ist Heckler & Koch im Vergleich zu den großen Marktteilnehmern noch wenig aktiv, plant aber die Stellung auszubauen. Auf Basis der grünen Länder Strategie unternimmt der Konzern eine strategische Richtungsänderung. Durch eine Kundenorientierung gelingt es dem Unternehmen die Anforderungen der Kunden an die Produkte umzusetzen. Mit Hilfe inkrementeller Verbesserungen erreicht Heckler & Koch auf einem hart umkämpften, gesättigten Markt jedoch nur einen kleinen Wettbewerbsvorteil.

Eine mögliche Basisinnovation zur Verbesserung der strategischen Position wird in Kapitel 4 beschrieben.

4 Innovationskonzept

Im Rahmen dieses Kapitels wird ein Innovationskonzept erdacht. Es wird vor dem Hintergrund der Innovationssituation im Bereich der Produkte (siehe Kapitel 3.2) ein neues Produkt erdacht, welches über eine Routineinnovation hinaus geht. Mit dem „HK LG1“ wird eine neuartige Laserwaffe konzeptioniert, die eine Basisinnovation liefern soll, um die strategische Position vor dem Hintergrund der technologischen Evolution zu stärken.

4.1 Ziele

- Stärkung der Technologieführerschaft durch Basisinnovation im Technologiebereich.
- Überwinden von ökologischen Nachteilen durch das Abschaffen konventioneller Munition.
- Einnahme der Position eines Early Adopters im jungen Markt für automatisierte, lasergestützte Waffensysteme, um die Marktentwicklung früh lenken zu können.
- Stärkung des Produktportfolios und folglich langfristige Stärkung der strategischen Unternehmensausrichtung.
- Sicherstellen der breiten Kundenakzeptanz durch einfache Produktbedienung und der Reduktion von Fehlern beim Laden der Waffe durch den Wegfall von Munition.

4.2 Strategie

Durch M&A Aktivitäten im Bereich der lasergestützten Waffensysteme kann die bestehende Forschung und Entwicklung auf die benötigten Technologiegebiete erweitert werden. Eine umfangreiche Technologiekenntnis der Mitarbeiter in diesem Bereich ist Voraussetzung für eine Produktentwicklung. Der bestehende Forschungsstand wird dazu genutzt, die Entwicklung in Richtung einer produktorientierten Basisinnovation zu lenken. Durch eine Kooperation mit Forschungseinrichtungen der NATO wird intensiver Technologie- und Wissenstransfer betrieben. Dies dient insbesondere zur Abdeckung der Kundenwünsche, sodass trotz push-induzierter Vorgehensweise eine Kundenorientierung gewährleistet wird.

Die Kooperation der NATO wird außerdem dazu genutzt, um umfangreiche Qualitätsprüfungen durchzuführen, die unternehmensinterne Q&A Maßnahmen begleiten. Die Kombination der o.g. Faktoren führt dazu, dass eine disruptive Innovation entsteht.

Dimensionen	Ausprägungen/Alternativen/Arten
1. Neuigkeitsgrad	Basis ☒ Verbes. ☐ Anpass. ☐ Imitation ☐ Schein ☐
2. Intensität	disruptiv ☒ radikal ☐ inkrementell ☐ Routine ☐
3. Geltungsbereich	Welt ☒ Land ☐ Branche ☐ Markt ☐ Untern. ☐ Kunde ☐
4. Induzierung	push ☒ pull ☐
5. Kundenorientierung	ja ☒ nein ☐
6. Gegenstand	Sozial. ☐ G-Modell ☐ Instrument ☒ Prozess. ☐ Orga. ☐
- Instrument (Marketing)	Prod.-P. ☒ Preis.-P. ☐ Kom.-P. ☐ Distribut.-P. ☐ Segmenti. ☐

Abbildung 17 - Innovationsraster für das HK LG1 Lasergewehr

Dimension	Ausprägung	Begründung
Neuigkeitsgrad	Basis	Das HK LG1 ist eine disruptive Basisinnovation. Es hat das Potential konventionelle, munitionsbasierte Waffensysteme vollständig abzulösen.
Intensität	Disruptiv	
Geltungsbereich	Welt	Der Waffentyp ist eine neue Erfindung auf dem Weltmarkt.
Induzierung	Push	Durch Lieferung einer Basisinnovation, die in Verbindung mit potentiellen Kunden entwickelt wurde, kann trotz Push-Induzierung eine Kundenorientierung erreicht werden.
Kundenorientierung	Ja	
Gegenstand	Instrument	Das Gegenstand der Betrachtung ist das HK LG1, eine Produktinnovation von Heckler & Koch
Instrument	Produktpolitik	Das Ziel ist ein disruptives Produkt zu liefern. Hiermit wird ein Alleinstellungsmerkmal auf dem Waffenmarkt erreicht, wodurch zukünftige Potenziale aktiviert werden können. Hiermit kann vor dem Hintergrund eines gesättigten Marktes die Unternehmenszukunft gesichert werden.

Abbildung 18 - Innovationsraster für das HK LG1 Lasergewehr mit Begründung

5 Fazit

Im Rahmen dieser Ausarbeitung wurde eine Situationsanalyse für die Firma Heckler & Koch (H&K AG) erstellt. Anschließend wurde auf Basis der aktuellen Situation ein Innovationskonzept für eine disruptive Innovation erstellt.

Im Kapitel der Marktanalyse wurde der Markt definiert, -potenziale bestimmt, das Marktvolumen abgeschätzt sowie die Marktsättigung erfasst und die Marktentwicklung prognostiziert (siehe 2.1). Insbesondere das hohe Marktpotential im zivilen US-Markt ist herauszustellen.

Durch eine Kundenanalyse (siehe 2.2) konnte ein kleiner Einblick in die Wünsche der militärische und zivilen Kunden gewonnen werden.

Im Bereich der Unternehmensanalyse (siehe 2.3) wurde die Historie, Struktur, momentane Finanzlage, Konkurrenz, Strategie und Ziele des Unternehmens analysiert.

Die Wettbewerbsanalyse (siehe 2.4) bestätigt, dass auf dem gesättigten Markt für Zivilwaffen ein hoher Konkurrenzkampf besteht. Außerdem konnte gezeigt werden, dass eine Bedrohung durch einen Markteintritt durch Rüstungsunternehmen besteht, die bislang keine Handfeuerwaffen produzieren.

Mit der Umweltanalyse (siehe 2.5) und SWOT-Analyse (siehe 2.6) konnten die Umwelteinflüsse, sowie Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren für das Unternehmen dargelegt werden. Hier konnten insbesondere die Technologieführerschaft und gute Auftragslage als Stärken und die unsichere politische und rechtliche Situation sowie die fast vollständige Marktsättigung als Risiko ausgewiesen werden. Die geringe Aktivität im US-Markt und strategische Ausrichtung auf den ausschließlichen Absatz in grünen Länder wurden als Schwächen gewertet.

Das Ergebnis der Situationsanalyse ist, dass Heckler & Koch mit Hilfe inkrementeller Verbesserungen auf einem hart umkämpften, gesättigten Markt lediglich einen kleinen Wettbewerbsvorteil erreicht. Die Stellung im Markt ist durch Technologieführerschaft, einen guten Ruf und eine lange Unternehmenshistorie gut. Dies reichte aus, um in den letzten 3 Jahren mehrere Großaufträge im 2- und 3-stelligen Millionen Euro Bereich abzuschließen.

Die Situationsanalyse wird mit einer Innovationsanalyse des HK416 A7 Gewehrs abgeschlossen, welches als das momentane Hauptprodukt von Heckler & Koch im Bereich der Gewehre herausgestellt wird. Hier kann festgehalten werden, dass das Produkt zur ausgewiesenen Technologieführerschaft-Strategie passt. Mit Hilfe inkrementeller Verbesserungen erreicht Heckler & Koch auf einem hart umkämpften, gesättigten Markt einen kleinen Wettbewerbsvorteil.

In Kapitel 4 wird ein Innovationskonzept für eine disruptive Produktinnovation erstellt. Hierbei handelt es sich um ein Lasergewehr, welche auf Basis von M&A Aktivitäten und dem Erlangen benötigter Technologiekenntnisse entwickelt wird. Durch dieses Produkt kann im produktindifferenten Markt eine Basisdisruption erzielt werden, welche mittels kundenorientierter Push-Indizierung zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen kann.

Literatur

- [1] H&K AG, Hg., „Konzernabschluss zum 31. Dezember 2018 und Konzernlagebericht“, Stuttgart, Apr. 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://www.heckler-koch.com/de/ir/abschluesse.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [2] H&K AG, Hg., „H&K AG Gruppe: Unternehmensprofil“, Oberndorf am Neckar, Dez. 2018. [Online] Verfügbar unter: <https://www.heckler-koch.com/de/ir/investor-relations.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [3] H&K AG, *Unsere Grüne-Länder-Strategy*, 2019.
- [4] Bundespolizei, Hg., „Zahlen, Daten, Fakten“, Okt. 2019. [Online] Verfügbar unter: https://www.bundespolizei.de/Web/DE/05Die-Bundespolizei/07Daten-Fakten/Daten-Fakten_node.html;jsessionid=5D99FBA2D32F2E4263873D993D86E66C.1_cid324. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [5] Rheinische Post, Hg., „Anzahl der Polizisten in Deutschland nach Bundesländern im Jahr 2016“, Jan. 2016. [Online] Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/516101/umfrage/polizisten-in-deutschland-nach-bundeslaendern/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [6] BKA, Hg., „Anzahl der Beschäftigten beim Bundeskriminalamt in Deutschland in den Jahren 1951 bis 2018“, Mai. 2018. [Online] Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/858003/umfrage/anzahl-der-beschaeftigten-beim-deutschen-bundeskriminalamt/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [7] Eurostat, „1.6 million police officers in the EU“, Jan. 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190104-1>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [8] Ministry of Interior - General Directorate National Police, „Police Informational“. [Online] Verfügbar unter: <https://www.mvr.bg/gdnp/en>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [9] Commons, „Polizeistatistik verschiedener Länder“. [Online] Verfügbar unter: <http://commons.ch/deutsch/wp-content/uploads/Top-30-L%C3%A4nder-nach-Anzahl-an-Polizisten-sowie-Polizisten-je-1000-Einwohner-in.pdf>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [10] Norsk Politi, „Tall og statistikk“. [Online] Verfügbar unter: <https://www.politiet.no/en/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [11] FBI und US Bureau of Justice Statistics, „Number of full-time law enforcement officers in the United States from 2004 to 2018“, Sep. 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/191694/number-of-law-enforcement-officers-in-the-us/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [12] Smallarmssurvey, Hg., „Estimating Global Civilian-Held Firearms Numbers“, Jun. 2018. [Online] Verfügbar unter: <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/T-Briefing-Papers/SAS-BP-Civilian-Firearms-Numbers.pdf>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.

- [13] Gallup, „Percentage of households in the United States owning one or more firearms from 1972 to 2019“, Okt. 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://www.statista.com/statistics/249740/percentage-of-households-in-the-united-states-owning-a-firearm/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [14] US Census Bureau, „Number of households in the U.S. from 1960 to 2019“, Nov. 2019. [Online] Verfügbar unter: [statista.com/statistics/183635/number-of-households-in-the-us/](https://www.statista.com/statistics/183635/number-of-households-in-the-us/). Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [15] Hyatt Guns, *Hyatt Guns*. [Online] Verfügbar unter: <https://www.hyattgunstore.com/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [16] „Polizist muss verlorene MP5 wohl bezahlen: Maschinenpistole in Leipzig“, *Spiegel Online*, 14 Okt., 2016. [Online] Verfügbar unter: <https://www.spiegel.de/panorama/justiz/leipzig-polizist-muss-verlorene-waffe-wohl-bezahlen-a-1116633.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [17] Smallarmssurvey, Hg., „Estimating Global Military-owned Firearms Numbers“, Jun. 2018. [Online] Verfügbar unter: <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/T-Briefing-Papers/SAS-BP-Military-Firearms-Numbers.pdf>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [18] Smallarmssurvey, Hg., „Estimating Global Law Enforcement Firearms Numbers“, Jun. 2018. [Online] Verfügbar unter: <http://www.smallarmssurvey.org/fileadmin/docs/T-Briefing-Papers/SAS-BP-Law-Enforcement-Firearms-Numbers.pdf>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [19] NATO, „NATO - Secretary General Annual Report 2018“, Brüssel, 2018. [Online] Verfügbar unter: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20190315_sgar2018-en.pdf. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [20] SIPRI, „Entwicklung der weltweiten Militärausgaben von 2004 bis 2018“, Apr. 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36397/umfrage/entwicklung-der-weltweiten-militaerausgaben/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [21] SIPRI, „Militärausgaben nach Weltregionen im Jahr 2018“, Apr. 2019. [Online] Verfügbar unter: https://sipri.org/sites/default/files/2018-04/sipri_fs_1805_milex_2017.pdf. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [22] „How US gun culture compares with the world“, *CNN*, 06 Aug., 2019. [Online] Verfügbar unter: <https://edition.cnn.com/2017/10/03/americas/us-gun-statistics/index.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [23] G. Hegmann, „US-Soldaten schießen künftig mit deutschen Pistolen“, *N24*. [Online] Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article161359450/US-Soldaten-schiessen-kuenftig-mit-deutschen-Pistolen.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [24] Heckler & Koch, „Chronik“. [Online] Verfügbar unter: <https://www.heckler-koch.com/de/unternehmen/historie.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [25] Schwarzwaldbote, Hg., „Heckler & Koch hält an Grüne-Länder-Strategie fest“, Dez. 2017. [Online] Verfügbar unter: <https://www.schwarzwaelder-bote.de/inhalt.oberndorf-heckler-koch-haelt-an-gruene-laender-strategie->

- fest.1875a02b-3c1e-4085-b3b2-2efd785e9f91.html. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [26] S. Perey, „GLOCK gewinnt FBI-Auftrag: neue Pistolen für die US-Bundespolizei“, *All4Shooters*, 08 Jul., 2016. [Online] Verfügbar unter: <https://www.all4shooters.com/de/shooting/kurzwaffen/glock-pistole-9mm-fbi-auftrag/>.
- [27] G. Hegmann, „Pistolen-Produzent setzt wieder auf deutschen Markt“, *N24*, 22 Jul., 2016. [Online] Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/article157227431/Pistolen-Produzent-setzt-wieder-auf-deutschen-Markt.html>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [28] T. Wiegold, „G36-Nachfolge: Auch Rheinmetall/Steyr-Mannlicher steigt aus“, *Augengeradeaus*, 09 Feb., 2018. [Online] Verfügbar unter: <https://augengeradeaus.net/2018/02/g36-nachfolge-auch-rheinmetall-steyr-mannlicher-steigt-aus/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.
- [29] Motherjones, Hg., „Fully Loaded: Inside the Shadowy World of America’s 10 Biggest Gunmakers“, Jun. 2016. [Online] Verfügbar unter: <https://de.statista.com/infografik/11348/die-groessten-hersteller-von-handfeuerwaffen-in-amerika/>. Zugriff am: 1. Dezember 2019.