

16 Profilvergleich: Product-Company vs. themenorientierter IT-Dienstleister

In der ITK-Branche hat sich die Unterscheidung zwischen den Softwarehäusern durchgesetzt, die Produkte eigenentwickeln und dann als Paket oder als Lizenz verkaufen und jenen SW-Dienstleistern, die Implementation, Support und Integration zu anderen Fremd-Produkten durchführen. Erstere werden üblicherweise Product-Companies (PC) genannt, letztere Themenorientierte IT-Dienstleister (VASP = Value-added-Service-Provider). Die Palette der im Markt aufscheinenden Business-Modelle ist bunt und vielfältig und oft nicht klar unterscheidbar.

Im Engineering, das von manchen mittlerweile als Spezialfall der IT-Dienstleistung gesehen wird, was traditionalistisch denkenden Ingenieuren als Sakrileg erscheint, hatte diese Abgrenzungsproblematik zwischen PC und VASP nie. Trotzdem gibt es Fälle wie Pörner oder AshDec, wo die Grenzziehung ebenfalls auf Schwierigkeiten stößt.

BEKO hat sich immer im Laufe seiner Geschichte als VASP klar positioniert. Ganz im Unterschied zum ewigen Rivalen Brain Force, deren Gründer/CEO sich nie entscheiden konnte, wo er stehen will und sich einmal als wichtigsten Konkurrenten von BEKO und dann wieder als kommende PC-Holding sehen wollte. Das war auch immer wieder sichtbar an der Peer-Group-Zuweisung durch die Analysten mit Auswirkung auf die Aktienkurse der beiden Unternehmen.

Reine Body-Leaser, die keine erkennbare Themenkompetenz entwickeln können, geraten unweigerlich in den Sog der Zeitarbeits-Riesen wie Manpower oder Trenkwalder..

Als erstes soll ein Versuch einer Definition und der Beschreibung der wichtigsten Merkmale der beiden Positionen PC und VASP, sowie der wichtigsten Zwischenformen vorgenommen werden.

16.1 Merkmale einer Product-Company (PC)

Das wichtigste Merkmal einer PC ist das Vorhandensein eines eindeutig wahrnehmbaren SW-Produktes mit uneingeschränktem Eigentum an den Property-Rights. Das sind Firmen, die entweder eine Software selbst entwickelt und geschützt haben oder eine Generallizenz eines internationalen SW-Herstellers für ein bestimmtes Gebiet besitzen. Berühmte Beispiele sind Microsoft oder Oracle sowie SAP. In lokalerem Maßstab fällt Fabasoft oder Update unter diese Kategorie.

Wie diese Beispiele zeigen, ist auch die starke Marke ein wichtiges Merkmal einer PC. Die Markenpflege nimmt im Bilanzbild der PC eine große Bedeutung ein, was bei der Fundamental-Beurteilung einer SW-Aktie sehr wichtig ist. Auch der Zustand der Release-Stände der einzelnen SW-Module lässt Schlüsse auf die Werthaltigkeit der aktivierten Entwicklungsleistungen oder der stillen Reserven zu. Eine PC mit einem Produkt, das unmittelbar vor einem Release-Wechsel steht ist anders zu bewerten als eine PC, deren Produkte gerade auf den neuesten Release-Stand gebracht wurden. Das ist von außen her meist nur sehr schwer feststellbar.

Für diese Untersuchung erscheint dem IHI aber das Verhältnis zwischen Lizenzerträgen und Support/Professional-Services in der G&V entscheidend für die richtige Einordnung zu sein. Für PCs ist typisch, dass die Lizenzerträge deutlich höher sind als die Professional-Services, auch wenn diese eindeutig produktbezogen sind.

16.2 Merkmale eines themenorientierten IT-Dienstleisters (VASP)

Ein VASP ist ein auf Stundenbasis abrechnender Anbieter von IT-Dienstleistungen, die von einfachen Implementierungen über Bridge-Programmierung, SW-Wartung, Schulung bis hinauf zur eigenverantwortlichen Projekt- und Consultingleistung reichen.

Typische Beispiele für solche Companies sind Cap Gemini, S&T, BEKO oder Brain Force. Auch IBM muss mittlerweile in diese Kategorie gezählt werden.

Das Beispiel S&T, aber auch HP, Siemens oder auch IBM sind PCs mit starker Hardware-Komponente. Bei diesen Firmen dient oftmals das margenschwache HW-Business als Door-Opener für Dienstleistungsangebote. Die damit verbundene Quersubventionierung führt immer wieder zu Spaltungstendenzen.

16.3 PLM-Betrachtungsweise

Companies unterliegen so wie Produkte einem Lebenszyklus, der vom Management strategisch gemanagt werden muss. Daher ist eine PLM-Betrachtungsweise nach Ansicht des IHI auch für diese Studie zielführend.

Wie kann die Entwicklung von SW-Häusern laufen?

- reine PC
- reiner VASP
- hängen gebliebene PC
- angehängter VASP

16.4 Reine PC

Reine PCs beginnen damit, ein SW-Produkt zu konzipieren, zu entwickeln und auszurollen. Es ist klar, dass dieser Weg sehr kapitalintensiv sein kann. Vor allem ein globaler Rollout kostet immens viel Geld. So beginnen die meisten PCs mit einer Bootstrap-Strategie. Sie suchen sich eine Reihe von Key-Accounts, - meist nachdem sie ein Produkt in Auftragsarbeit entwickelt haben, die sie als Beta-Tester für eine Parallelentwicklung unter eigenem Namen missbrauchen, um so langsam in den Markt zu titrieren. Ein gutes Beispiel für diese Strategie ist Fabasoft. Dieses Beispiel zeigt aber auch die Gefahren dieser Strategie. Wenn die wichtigsten Key-Accounts in einer Region abgegrast sind und nicht genügend Kapital für ein breitere Rollout-Strategie vorhanden ist, dann stockt die Entwicklung. Microsoft ist andererseits mit DOS/Windows das erfolgreichste Beispiel in der IT-Historie für das Bootstrapping.

Gelingt der Rollout, dann beginnt die Schlacht um Marktanteile. Nur drei oder vier Anbieter eines vergleichbaren Produktes können sich langfristig halten. Man kann das am besten beim ältesten SW-Produkt, dem Betriebssystem studieren. Auch bei den Datenbanken zeigt sich das gleiche Muster, ebenso bei den ERP/CAD-Systemen.

Nischenprodukte können sich länger halten, bevor sie von den Großen geschluckt werden, um in ein integriertes Gesamtpaket eingegliedert zu werden. Im HR-Bereich können wir das im eigenen Konzern nachweisen, wo AC gezwungen war, sein Accurat-Paket zeitgerecht zu verkaufen, um Kannibalisierungseffekte im eigenen Haus zu vermeiden. Auch die Triplan musste ihr eigenes CAD-System aufgeben, um als VASP für andere CAD/CAM-Produkte zu reüssieren.

16.5 Reiner VASP

Reine VASP, wie BEKO oder All-for-One, versuchen gar nicht erst ein eigenes SW-Produkt zu schaffen, sondern docken an anderen SW-Welten an, um sich dort eine nachgewiesene Kompetenz aufzubauen und in den Markt zu bringen. Das wird leider meist als „Body-Leasing“ abqualifiziert ist aber eher ein „Brain-Leasing“, weil das Skill-Profil des Mitarbeiters entscheidend für die Profitabilität ist.

Die Pflege eines entsprechenden Skill-Patterns für die Gesamtmannschaft ist die Kunst des Managements eines VASP. Vor allem das dynamische Pattern-Matching mit den Bedarfs-Strömen ist

entscheidend für das Überleben eines VASP. Langfristige Kundenbindungen können nur aufrecht erhalten bleiben, wenn das Pattern-Matching über alle Schwenks in der Technologie aber auch in der Leit-Philosophie (siehe IHI-Bericht vom 4.7.2008 „Konkurrierende IT-Visionen – auf welche sollen wir setzen?“) des Marktes auf hohem Niveau und für die Kunden erkennbar aufrechterhalten werden kann.

Die Jahr-2000-Problematik wurde beispielsweise von der jetzigen BEKO E&I AG, damals noch BEKO Ing. P. Kotauczek GmbH optimal ausgenutzt und von der BEKO Holding AG am Höhepunkt der y2k-Hysterie vorübergehend in ein Market-Cap von ca. 360 MEUR transformiert, weil es gelang, das Skill-Pattern des Unternehmens punktgenau den Market-Needs anzupassen, was in dieser Dichte und Konzentration später nie mehr gelang.

Heute scheint es so zu sein, dass Triplan am besten sein Skill-Pattern mit dem Markt abgestimmt hat. All-for-One ist ebenfalls sehr sauber positioniert, hat aber noch interne Anpassungsschwierigkeiten, die sich auf das EBIT auswirken. Auch ist die Politik der SAP noch nicht klar durchschaubar, weil der Fokus auf PLM mit dem Fokus auf CPM/BI kollidiert und dieser Konflikt noch nicht ausgetragen ist.

16.6 Hängen gebliebene PC

Hängen gebliebene PCs sind solche, die als echte PC beginnen, dann aber unterwegs irgendwie bei der Marktdurchdringung stecken bleiben und gezwungen sind, ihr Produkt nicht mehr als Cash-Generator, sondern nur mehr als Door-Opener zu verwenden. Dieser Prozess ist in aller Regel sehr schleichend und unauffällig und wird manchmal auch vom eigenen Management nicht erkannt bzw. verdrängt. Letzteres ist beispielsweise in der Brain Force AG abgelaufen, wo die Akquisition der NSE AG (FINAS) erst als Produkterwerb gesehen wurde und später leise und unauffällig in einen reinen VASP umgewandelt wurde, um das Marktsegment nicht aufgeben zu müssen. Ähnliches ist auch bei Fabasoft zu beobachten, jedoch hat dort das Management vorgezogen, weiter als reine PC zu agieren und ist dadurch in eine Phase der Stagnation eingetreten.

Der Transformationsprozess kann über mehrere Jahre gehen und beginnt mit einer langsamen Verschiebung der Ertragsposten für Lizenzverkauf und Support-Honorare. Oft wird dieser Effekt anfangs als notwendige Forcierung der Markterschließung dargestellt und auch verstanden, ohne zu merken, dass damit die Produktlastigkeit zugunsten der Dienstleistung zurückgeht. Wenn irgendwann die Service-Tangente überwiegt, dann kann das Unternehmen nicht mehr als PC verkauft werden, sondern wird vom Markt immer mehr als Headcount-Company eingestuft und entsprechend bepreist. Es ist daher für die Aktionärsschaft so einer steckenbleibenden PC sehr wichtig, das Timing für einen Exit sorgfältig im Auge zu behalten.

Für den VASP-Investor wiederum ist es essentiell, den Zeitpunkt der sich abzeichnenden Wandlungskrise eines potentiellen Targets richtig einzuschätzen und sich gegebenenfalls rechtzeitig auf diese Weise ein neues VASP-Thema günstig einzuverleiben.

16.7 Angehängter VASP

Von einem angehängten VASP spricht man dann, wenn ein Handels- oder Produktionsunternehmen seine eigenen IT-Service-Strukturen als selbstständige Einheit organisatorisch ausgliedert und ihm erlaubt, im Markt als Anbieter aufzutreten.

Es gibt eine Menge Beispiele, wie Bundesrechenzentrum, Raiffeisen-Informatik u.ä. Dieser VASP-Typ wird oft verdächtigt, lediglich Überkapazitäten zu verwerten und einen Unterschied zwischen Eigen- und Fremdbedarf zu machen. Solche VASP verhalten sich in der Regel vehement gegen diesen Vorwurf, werden ihn aber nicht wirklich los, was oft Marktchancen vermindert.

Ein anderer typischer angehängter VASP ist ein Unternehmen wie S&T, das überwiegend Hardware verkauft, die damit geschaffenen Kundenbindungen aber dann benützt, um in das VASP-Business einzudringen. Dass kann sogar dazu führen, dass das Unternehmen überhaupt zum VASP wird. Manchmal führt diese Politik aber auch zur Spaltung, wie das derzeit von der ACP vermutet wird.

Solche Spaltungstendenzen, wenn sie rechtzeitig erkannt werden, können eine gute Chance für einen entschlossen zupackenden VASP-Investor darstellen.

Die angehängten VASP haben gegenüber den reinen VASP den Vorteil, dass sie meist hohe Umsätze generieren und damit in den Rankings immer vor den echten VASP gereiht werden, was im weniger fachkundigen Marktbeobachter eine Illusion des besonderen Erfolges suggeriert. In Österreich arbeitet die S&T mit diesem psychologischen Trick, um sich als das wichtigste VASP-Unternehmen Österreichs zu präsentieren und damit Firmen wie BEKO oder BF wirksam die Show zu stehlen.

Der Pferdefuß bei den angehängten VASP ist aber immer die Fokussierung auf bestimmte Hardware-Marken, was manchmal beim Kunden schlecht ankommt, vor allem wenn dieser sich gerade von seiner Infrastruktur-Abhängigkeit freispielen will. Dann sind unabhängige VASP im Vorteil.

28. IHI Bericht, 30.9.2008