

# Deloitte.

Eine Studie über  
den IT-Service-Sektor  
Ein Markt im Umbruch



Deloitte Consulting GmbH  
Dezember, 2009

# Agenda

Vorgehen und Begriffsabgrenzung	3
Aktuelle Markttrends	7
Ergebnisse der Studie	10
Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen	39

# Vorgehen und Begriffsabgrenzung

# Einleitung

## Ausgangssituation

- Die Studie wurde vor dem Beginn der Finanzkrise initiiert – erste Interviews wurden bereits früh durchgeführt. Die realwirtschaftlichen Auswirkungen der Finanzkrise waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht absehbar.
- Die Finanzkrise soll daher auch nicht das bestimmende Thema für die Studie sein, manche Aussagen und Ergebnisse sind dennoch vor diesem Hintergrund zu betrachten.
- Der deutschsprachige IT-Service-Markt zeichnet sich durch einen zunehmenden Grad der Spezialisierung aus, was ein typisches Kennzeichen für eine Industrie im Reifeprozess ist.
- Trotz der gesamtwirtschaftlichen Situation besitzt der IT-Service-Markt weiterhin Wachstumspotenzial. Der Software- und vor allem der Hardware-Markt hingegen sind eher als rezessiv zu betrachten.

## Ziel der Studie

- Die Entscheider von IT-Service-Unternehmen sehen sich heute vor allem mit steigendem Preisdruck und sinkenden Margen konfrontiert. Bei gleichzeitigem Marktwachstum werden immer mehr Leistungen im Markt realisiert. Während sich der Umsatz, bedingt durch den Preisdruck, proportional schwächer entwickelt.
- Die Fragen, die es zu beantworten gilt, sind:
  - Wie stellen sich die Unternehmen auf?
  - Welche Trends und Modethemen spielen dabei eine Rolle und wie werden diese von der Industrie bewertet?

# Vorgehen

## Teilnehmende Unternehmen und Art der Befragung

- Insgesamt haben über 25 deutsche und österreichische Unternehmen aus dem IT-Service-Bereich an der Studie teilgenommen.
- In Anbetracht der unterschiedlichen IT-Unternehmen sowie der Themenvielfalt erschien es uns weniger sinnvoll eine Erhebung durchzuführen, die rein auf quantitativen Fragen beruht. Viele der Themen bedürfen einer Diskussion, um eine bewertbare Aussage zu einem Themenkomplex zu erhalten.
- Das Befragungsverfahren beruht daher auf einem interaktiven Fragebogen, der im Rahmen eines Experteninterviews bearbeitet wurde. Ergänzt wurde dieser durch quantifizierbare Fragen, die separat von den teilnehmenden Unternehmen im Nachgang bearbeitet wurden und in die Analyse eingeflossen sind.

## Untersuchte Themenkomplexe

### IT-Trends

- Software as a Service
- Zertifizierung
- Green IT
- GRC

### Prozesse

- Personalmanagement
- Industrialisierung
- Branchenorientierung und Wertschöpfungstiefe

### Kunden und Markt

- Salesaufwand
- Kundenzufriedenheit

### Externe Treiber

- Offshoring
- M&A

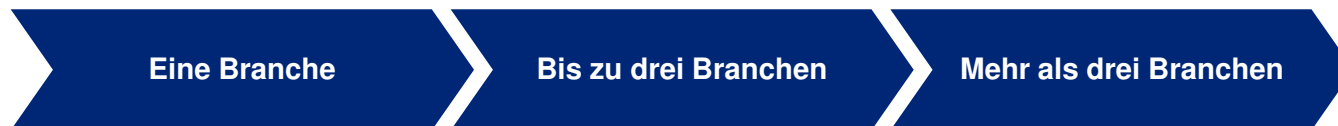
# Definition IT-Service-Unternehmen

## Begriffsabgrenzung

Der Begriff „IT-Service-Unternehmen“ wird in der deutschsprachigen Fachpresse heute in den verschiedensten Ausprägungen genutzt und dient oft als wenig differenzierter Sammelbegriff. Ausgangspunkt bei den Betrachtungen und der Durchführung der Interviews war daher die Definition des IT-Service-Marktes im Sinne der folgenden Wertschöpfungskette.



Im Service-Geschäft empfiehlt man sich durch erfolgreich abgewickelte Projekte bei einem Kunden und erzeugt somit Kontinuität. Wachstum wird meist durch eine Ausdehnung der Tätigkeiten auf neue Bereiche erreicht. Dies wird oftmals mittels Cross-Selling, besonders in Kernbereichen und -prozessen der Kunden, realisiert. Dies als Indikator lässt die zweite Klassifizierung über die Breite der bedienten Branchen zur Differenzierung eines IT-Service-Unternehmens zu. Zur Einordnung haben wir dazu folgende Kategorien und Gruppen identifizieren können:

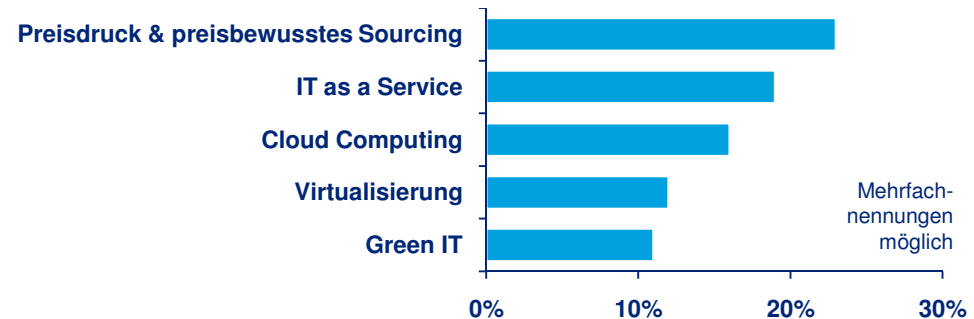


# Aktuelle Markttrends

# Der IT-Service-Markt ist von rückläufigen Preisen und sinkenden Margen geprägt

## Top 5 IT-Trends – Plätze 1 bis 3

Der wichtigste IT-Trend, der momentan die Entscheider im IT-Service-Sektor bewegt, ist mit klarem Vorsprung das Thema „Preisdruck und die damit verbundenen Ansätze zum optimalen Sourcing“. An zweiter und dritter Stelle folgen „IT as a Service“ und „Cloud Computing“.



### 1 Preisdruck & Preisbewusstes Sourcing

Der klare Vorsprung für das Thema Preisdruck und preisbewusstes Sourcing ist zum einen sicher der Finanzkrise und den damit verbundenen wirtschaftlichen Auswirkungen geschuldet. Zum anderen ist der IT-Service-Sektor auch, unabhängig von den jüngsten Entwicklungen, von sinkenden Margen geprägt. Dies hätte sicher auch losgelöst von der Finanzkrise zu einer vorderen Platzierung dieses Themas geführt.

### 2 IT as a Service

Der nächste der TOP 5 IT-Trends ist das Thema IT as a Service. Hierzu zählen Service-getriebene Entwicklungen hin zu Web-Services, Semantic Services und generell IT as a Service. Alles Trends hin zu einer schlanken, fixen IT wie z.B. Thin Clients und einem großen variablen, flexiblen Anteil der IT.

### 3 Cloud Computing

Passend hierzu folgt auf dem Platz danach Cloud Computing. Auch hier spiegelt sich der Trend hin zu „as a Service“ wider. Da dieses Thema öfters explizit genannt wurde, ist es nicht in „IT as a Service“ integriert, sondern getrennt aufgeführt.

# Das Hype-Thema „Green IT“ wird nur von wenigen Entscheidern als einer der Top IT-Trends gesehen

## Top 5 IT-Trends – Plätze 4 bis 5

### 4 Virtualisierung

Der vierte Platz ist von „Virtualisierung“ belegt. Dies ist eine notwendige Basistechnologie für Cloud Computing oder „As a Service“-Anwendungen.

### 5 Green IT

Erst auf dem fünften Platz folgt mit „Green IT“ eines der klassischen Hype-Themen, die in den letzten Monaten die einschlägigen Medien beherrschten. Generell spalten sich je nach befragtem Unternehmen hieran die Geister. Entweder ist man von „Green IT“ überzeugt oder man steckt es in die Kategorie „sinnlose Luftnummer“.

## Weitere von den Befragten genannte Trends sind:

BPO

Kooperation  
mit Anbietern  
von Standard-  
software

RFID

Mobilität

Informations-  
management

# Ergebnisse der Studie

# Agenda

## Ergebnisse der Studie

- IT-Trends
- Prozesse
- Kunden
- Markt

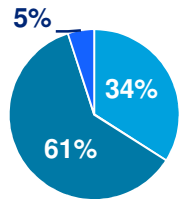
# Agenda

## Ergebnisse der Studie

- IT-Trends
  - SaaS
  - Zertifizierung
  - Green IT
  - GRC
- Prozesse
- Kunden
- Markt

# Software as a Service ist für IT-Service-Unternehmen mehr als nur ein Hype

## Bedeutung von SaaS für IT-Service-Dienstleister



- SaaS-Anwendungen werden geprüft bzw. bereits eingesetzt
- Haben Potenzial erkannt, SaaS wird jedoch nicht genutzt
- Kein Interesse an SaaS

- Bereits 34% der befragten Unternehmen setzen SaaS ein bzw. überprüfen mögliche Einsatzfelder, während 61% die Chancen und Potenziale erkannt haben, den Ansatz jedoch noch nicht aktiv umgesetzt haben. Weitere 5% zeigen keinerlei Interesse an SaaS.

## Bedeutung von SaaS aus Kundensicht

- Auch aus Kundensicht wird SaaS ein starkes Wachstum vorausgesagt. Die Gründe hierfür sind im Wesentlichen in reduzierten Kosten und erhöhter Flexibilität zu sehen.
- Diese Aussagen lassen sich bis dato allerdings nicht verifizieren, da die nachhaltigen Auswirkungen auf die Kosten noch nicht absehbar sind. So sind beispielsweise Initialkosten, Kosten beim Wechsel des Anbieters und Probleme, welche die Flexibilität einschränken, momentan nur eingeschränkt zu bewerten.

Um die identifizierten Chancen und Potenziale ausschöpfen zu können, gilt es eine technische Basis zu schaffen:

### Sicherstellung der „End-to-End-Bereitstellung“

Es ist Aufgabe des Anbieters, eine zuverlässige und performante Netzwerkverbindung zum Kunden bereitzustellen. Die Auswahl und Beauftragung des passenden Telekommunikations-Carriers stellt eine wichtige Herausforderung und einen kritischen Erfolgsfaktor für den Anbieter dar. Der Kunde kann und wird einen Ausfall von Services nicht akzeptieren.

### Integration der neuen Software in bestehende Systeme

SaaS ist nur dann für Anbieter als auch Konsumenten attraktiv, wenn eine vollständige, schnelle und effektive Integration mit einem hohen Maß an Standardisierung gegeben ist. Nur so sind die Vorteile der Flexibilität und Kosten von SaaS im vollen Umfang zu realisieren.

# Standardzertifikate sind kein Differenzierungsmerkmal mehr, werden aber von den Kunden vorausgesetzt

## Zertifikate – Ein Hygiene-Faktor

### Hyperinflation von Zertifikaten

- Die Anzahl an IT-Zertifikaten und IT-Zertifizierungen ist in den letzten Jahren jedoch explodiert. Von Anwenderzertifikaten über Hersteller-spezifische-Zertifikate bis zu Zertifikaten von unabhängigen Institutionen, alles ist vertreten.
- Es existiert eine „*Hyperinflation an Zertifikaten*“ (Zitat eines Geschäftsführers eines IT-Service-Unternehmens) sowohl aus Sicht der IT-Service-Unternehmen, als auch aus Sicht ihrer Kunden.

### Basiszertifikate vs. individuelle Zertifizierungen

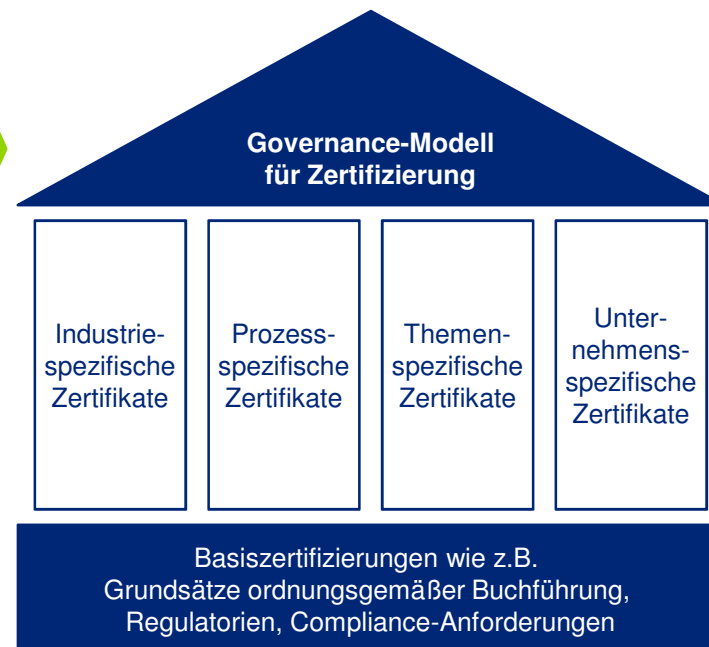
- Ein Grundstock an Zertifikaten wird von den Kunden eingefordert. Weitere, spezielle Zertifizierungen sind nur in Einklang mit dem strategischen Konzept und der Ausrichtung des IT-Service-Unternehmens sinnvoll.

### Zusätzlicher Nutzen

- Nebeneffekt von IT-Zertifikaten und IT-Zertifizierungen: Zertifizierungen dienen als praktikables Instrument zur Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation. Das heißt die Mitarbeiter von IT-Service Unternehmen schätzen den Wert von Zertifizierungen höher ein, als die Kunden der eigenen Unternehmen.

# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich Zertifizierungen

- Eine Basis an wesentlichen Zertifikaten muss bei einem IT-Service-Unternehmen vorhanden sein und wird auch von den Kunden vorausgesetzt.
- Weitere Zertifikate sollten kritisch auf ihren Nutzen hinterfragt werden und IT-Service-Unternehmen sollten sich hierbei stark fokussieren.
- Zertifikate sind heute kein Alleinstellungsmerkmal mehr.
- Alle Zertifizierungen eines Unternehmens sollten einem unternehmensweiten Governance-Modell für Zertifizierung folgen.



Um im Unternehmen einen einheitlichen Ansatz und ein gemeinsames Vorgehen für Zertifizierung zu schaffen, muss ein Governance-Modell für Zertifizierung etabliert werden. Dieses sollte im Einklang mit dem strategischen Konzept und der Ausrichtung des Unternehmens stehen.

Abgeleitet aus dem Governance-Modell werden unternehmensindividuelle Zertifizierungen durchgeführt. Hierbei kann es sich um industrie-, prozess-, themen- oder unternehmensspezifische Zertifikate handeln.

Ein Grundstock an Basiszertifikaten muss bei jedem Unternehmen vorhanden sein.

# Aus Sicht der IT-Service-Unternehmen sind Marketing und Kostensenkung die Haupttreiber für Green IT

## Green IT – eine Win-win-Situation

62% der Befragten bestätigten zu Beginn die Relevanz von Green IT für ihr Unternehmen. Eine tiefere Befragung ergab jedoch ein teilweise widersprüchliches Bild. Die Gründe und Anwendungspotenziale von Green IT lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen:

### Marketing und Image

Zusammenfassung aller Aussagen, die Green IT aufgrund von Marktdruck und Marketingzwecken für relevant halten.

Die Studie hat ergeben, dass Green IT aktuell weniger von Kunden nachgefragt wird, als das vielmehr die IT-Service-Provider aktiv versuchen, sich selbst und ihre Produkte als „grün“ zu präsentieren. Dies geschieht vor allem vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit und damit dem Bestreben, den ökologischen Footprint zu verringern.

### Kostensenkung

Hierunter fallen vor allem Gründe wie Rationalisierung und Energieeffizienz, um IT „grüner“ zu machen.

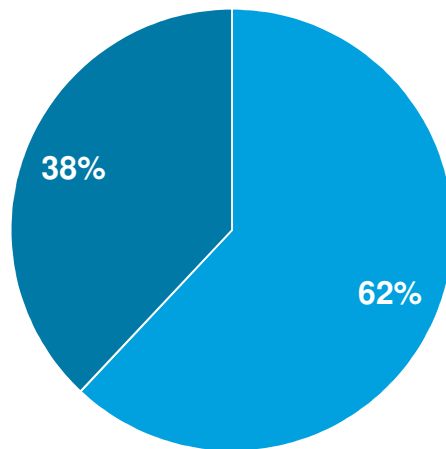
Der aktuell wichtigste Treiber ist jedoch in der Kostensenkung zu sehen. Dies trifft v.a. für Unternehmen aus den Bereichen Infrastruktur/ Hosting zu. Via Virtualisierung und durch Rechenzentrumsverbesserungen wird versucht, die Energieeffizienz zu erhöhen und dadurch Kosten zu senken. Verbunden mit dem Nebeneffekt, dem Trend Green IT Rechenschaft zu tragen.

# Bereits vor „Green IT“ wurden viele Maßnahmen im Zuge von Nachhaltigkeitsinitiativen umgesetzt

## Green IT – ein neues Wort für schon lange praktizierte Ansätze

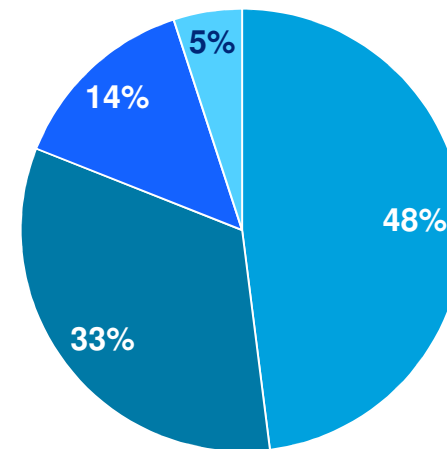
Ein Vergleich mit der Anzahl der Firmen, die bereits entsprechende Maßnahmen durchgeführt haben, zeigt die wahre Bedeutung von Green IT. Ein Teil der Maßnahmen wurde bereits vor Aufkommen von Green IT im Rahmen einer Nachhaltigkeitsinitiative umgesetzt. Lediglich ein Drittel der Unternehmen setzt explizite Maßnahmen, v.a. im Rechenzentrumsbereich, zur Realisierung von Green IT um.

### Relevanz von Green IT



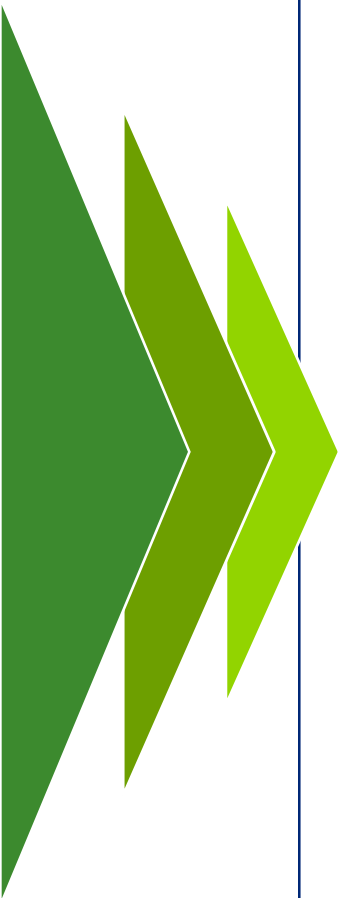
- Green IT ist für unser Unternehmen relevant.
- Green IT ist für unser Unternehmen nicht relevant.

### Umsetzung konkreter Maßnahmen



- Keine
- Im Bereich Rechenzentrumsverbesserung
- Im Rahmen einer Nachhaltigkeitsinitiative
- Sonstiges

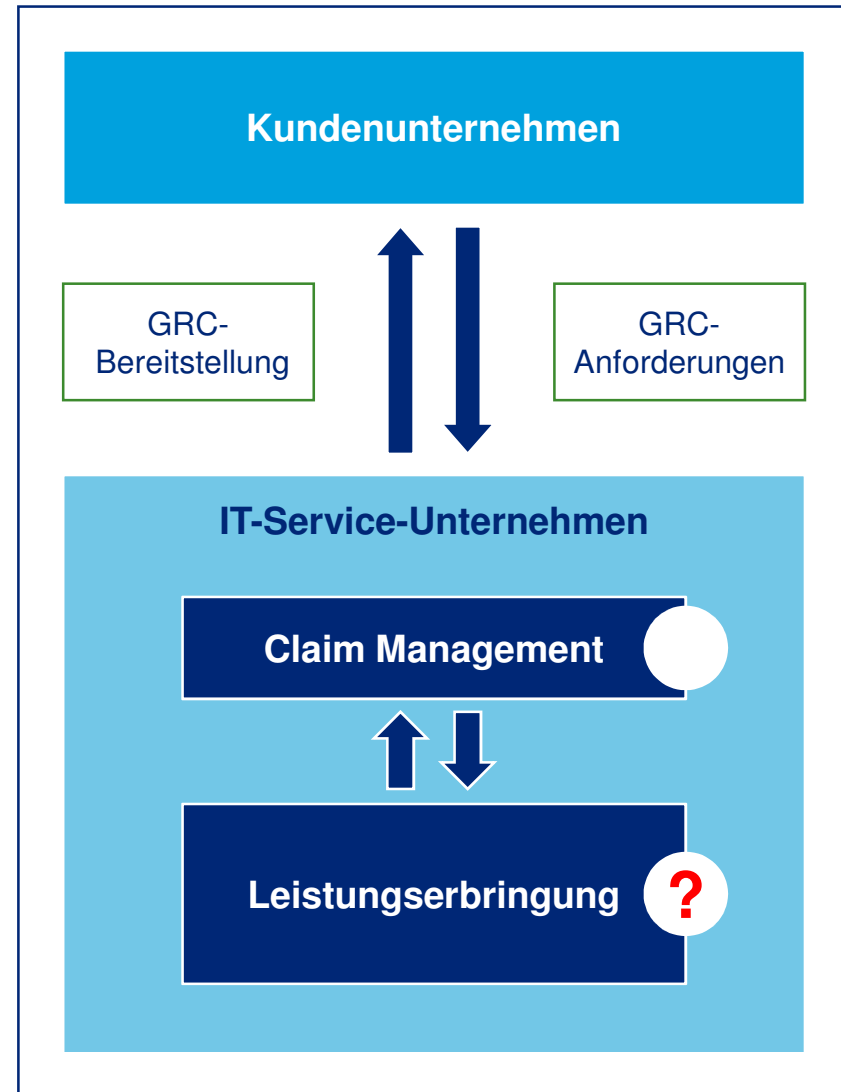
# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich Green IT

- 
- Green IT-Lösungen sind ein integraler Bestandteil von „Corporate Responsibility & Sustainability (CRS)“-Aktivitäten und sollten daher auch im Rahmen solcher umgesetzt und vermarktet werden.
  - Haupttreiber für „Corporate Responsibility & Sustainability“-Programme sind neben den rein ökonomischen Aspekten auch ökologische, rechtliche und soziale Einflüsse/ Bestimmungen. Die erfolgreiche Umsetzung führt daher, neben einer Steigerung des Shareholder Value, auch zu einer gesteigerten positiven Außenwirkung des Unternehmens. Dies birgt einen zusätzlichen Nutzen vor allem in folgenden Bereichen:
    - Kostensenkung
    - Compliance
    - Innovationstreiber
    - Einnahmen und Profitabilität
    - Mitarbeiterbindung
    - Zugriff auf neues Kapital
  - Kunden sollten ihren IT-Dienstleister in ihre CRS-Programme einbinden und mögliche Lösungen und Ansätze gemeinsam entwickeln.
  - Gleichzeitig sollten IT-Service-Unternehmen auf ihre Kunden zugehen und ihre Unterstützung im Rahmen der kundenspezifischen CRS-Aktivitäten anbieten.
  - Die Wettbewerbsvorteile, die sich durch Green IT für IT-Service-Unternehmen ergeben, sollten diese aktiv in Wettbewerbssituationen nutzen und an ihre Kunden kommunizieren.

# Keine ganzheitliche und nachhaltige Betrachtung von GRC

## GRC – Nutzen oder unnütze Last?

- GRC-Anforderungen werden zum einen an die Kunden von IT-Service-Unternehmen gestellt und teilweise an die IT-Service-Unternehmen im Zuge der Beauftragung weitergereicht, zum anderen aber auch direkt an die IT-Service-Unternehmen gestellt.
- Die Erfüllung der formalen GRC-Kriterien von Kunden wird von den meisten IT-Service-Unternehmen als Pflichtkriterium wahrgenommen.
- Selten werden diese Kriterien jedoch von den Kunden auch überprüft. Meist wird davon ausgegangen, dass die formale Zusicherung der Erfüllung ausreicht.
- Auf Seiten des IT-Service-Unternehmens wird mit den aus GRC-Anforderungen potenziell resultierenden Nachforderungen bereits sehr professionell umgegangen.
- Mit dem „Claim Management“ hat sich ein Bereich herausgebildet, der sich aktiv dieses Themas bei IT-Service-Unternehmen annimmt.
- Es erfolgt keine ganzheitliche Betrachtung der GRC-Anforderungen von Kunden bei IT-Service-Unternehmen.
- Ansätze wie „Statement on Auditing Standards (SAS) No. 70“ (kurz: SAS70) sind nur bei wenigen Unternehmen aus dem IT-Service-Bereich vorzufinden.



# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für IT-Service-Unternehmen und ihre Kunden im Bereich GRC



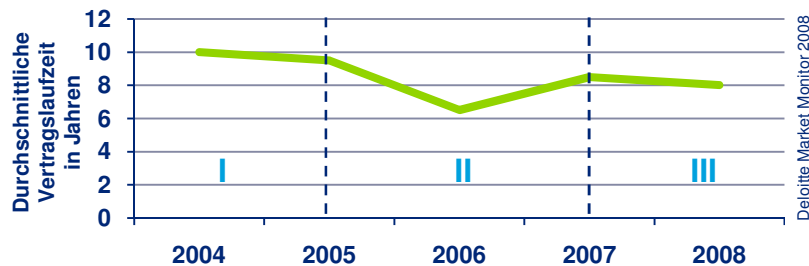
# Agenda

## Ergebnisse der Studie

- IT-Trends
- Prozesse
  - Sales-Aufwand
  - Kundenzufriedenheit
- Kunden
- Markt

# Standardprozesse gewährleisten eine effiziente Angebotsabwicklung und senken den Sales-Aufwand

## Durchschnittliche Laufzeit ausgesuchter Big Deals



Deloitte Market Monitor 2008

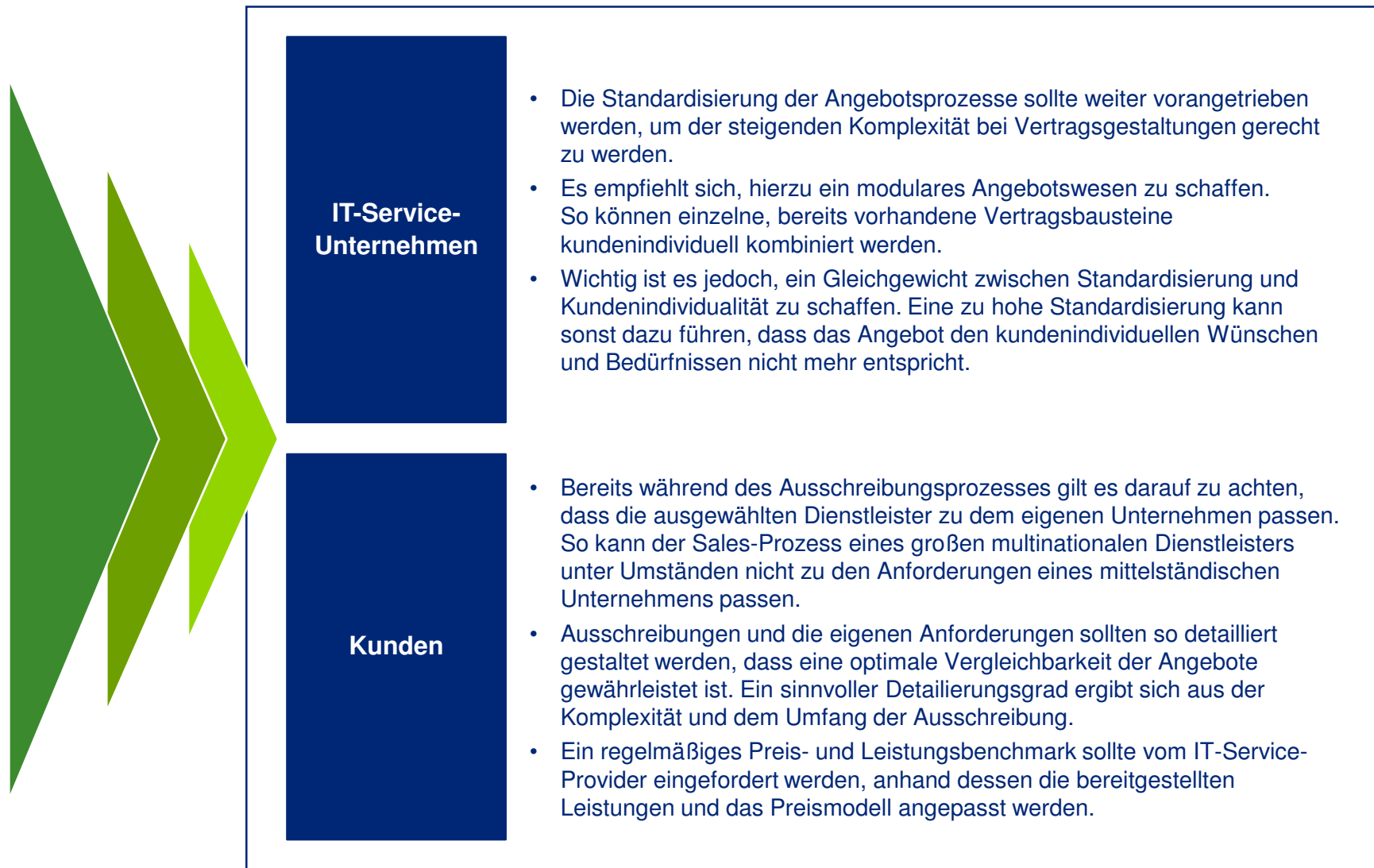
- Die Vertragslaufzeiten im IT-Sektor variieren stark je nach Inhalt der Vereinbarung. Die großen Deals in den letzten Jahren unterlagen erheblichen Schwankungen.
  - I Zu Beginn waren viele Deals langfristig angelegt. Dies führte für Kunden und Dienstleister zu erheblichen Einschränkungen in der Flexibilität.
  - II Ab 2005 folgte eine Phase mit sinkenden und kürzeren Laufzeiten. Dies resultierte jedoch in einem erheblichen Aufwand für beide Seiten bei der Verlängerung oder der Neugestaltung der Vereinbarungen.
  - III Aktuell sind Vereinbarungen mit mittelfristigen Laufzeiten vorherrschend. Zusätzlich erfolgt eine Integration von Komponenten, die eine hohe Flexibilität und Variabilität für Kunden und Dienstleister ermöglichen.

## Sales-Aufwand



- Die steigende Komplexität von IT-Verträgen lässt auf den ersten Blick einen steigenden Aufwand im Angebotsprozess vermuten.
- 80% der befragten Unternehmen sehen jedoch einen gleichbleibenden oder gar sinkenden Sales-Aufwand. Es ist zu vermuten, dass viele Unternehmen auf Standardprozesse und -rollen zurückgreifen und so effizienter in der Abwicklung von Angeboten und Verhandlungen geworden sind.
- Der Hauptgrund für steigenden Aufwand sind höhere Komplexität der Regelungen und Konditionen sowie aufwendigere Verhandlungen mit Kunden. Diese sind anspruchsvoller, professioneller und preissensibler geworden.

# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für IT-Service-Unternehmen & ihre Kunden im Bereich Sales-Aufwand

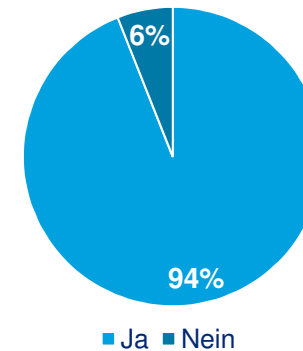


# Kundenzufriedenheitsmessungen sind heute Standard, es mangelt jedoch an Nachhaltigkeit und Effizienz

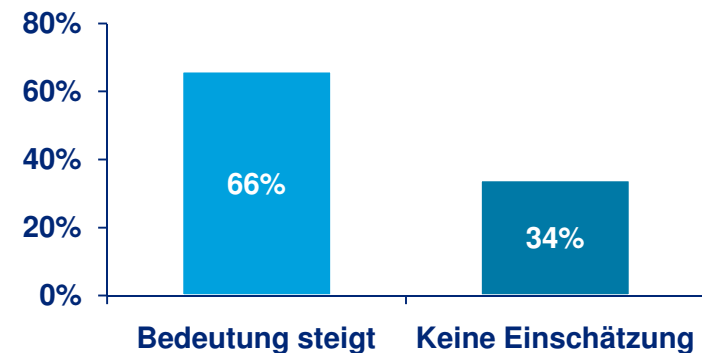
## Kundenzufriedenheit

- Bis auf einzelne Ausnahmen sind Erfassung und Analyse der Kundenzufriedenheit ein fester Bestandteil des Verbesserungsprozesses. Die konkrete Bedeutung variiert jedoch deutlich in verschiedenen Unternehmen.
- Bei der Messung haben sich verschiedene Methoden herauskristallisiert:
  - Art der Erfassung: Zur Erfassung der relevanten Informationen wird entweder ein Fragebogen verwendet oder es wird eine persönliche Befragung durchgeführt.
  - Erfassung durch: Externe oder Interne.
  - Häufigkeit der Erfassung: Die Spanne reicht von der quartalsweisen über die halbjährliche bis hin zur jährlichen Erfassung der Kundenzufriedenheit. Die meisten Befragten führten eine jährliche Analyse durch.
  - Anreize zur Verbesserung: Um die Mitarbeiter in den Verbesserungsprozess zu integrieren und zu motivieren, gibt es Konzepte wie Bonuszahlungen und KPIs.
- Zwei Drittel der Unternehmen sind der Meinung, dass die Bedeutung der Kundenzufriedenheit in Zukunft zunimmt, während ein Drittel keine Einschätzung abgeben konnte. Treiber hierfür sind sowohl Preiserosion und der daraus resultierende Margendruck als auch die starke Abhängigkeit von Bestandskunden.

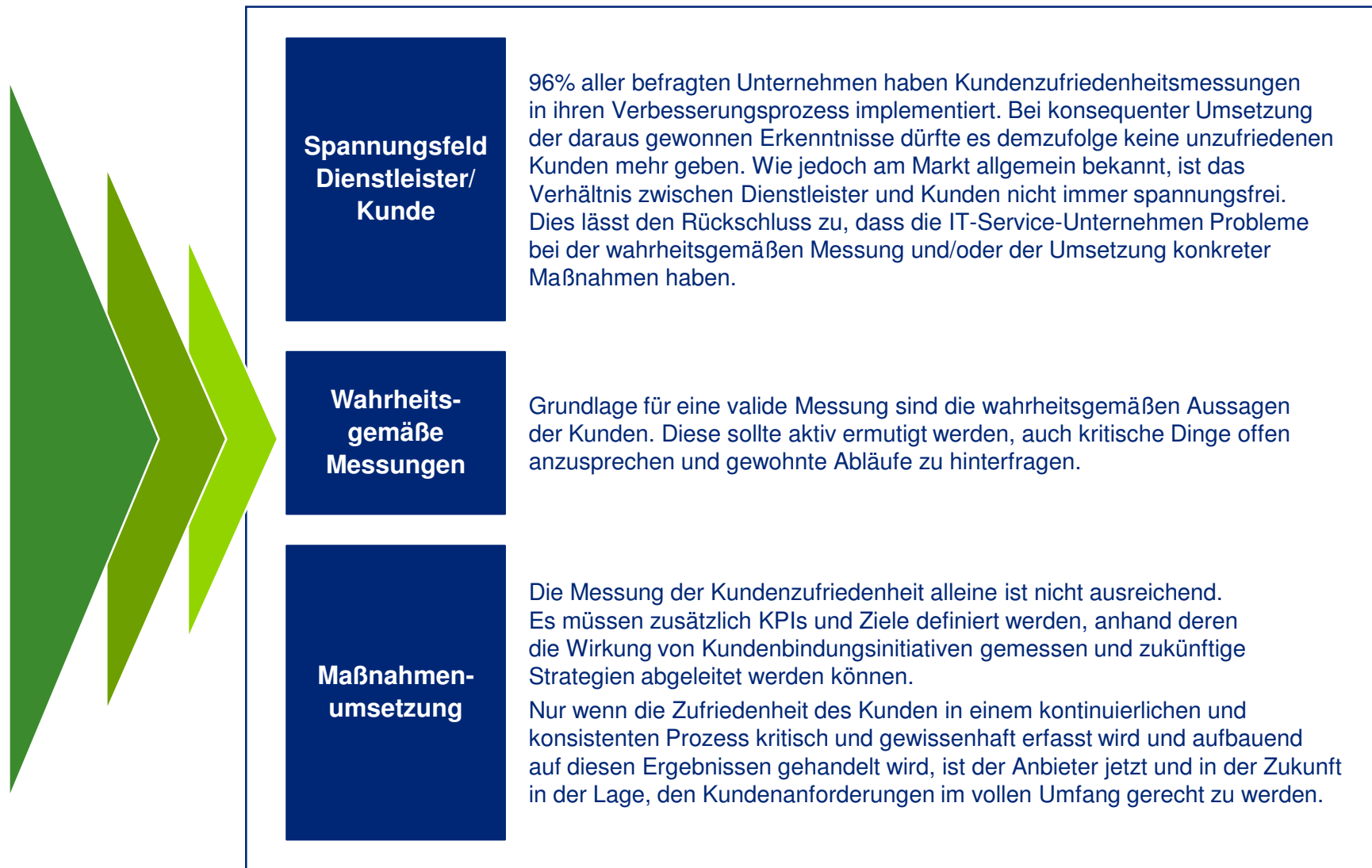
## Kundenzufriedenheit Bestandteil des Verbesserungsprozesses



## Entwicklung der Bedeutung der Kundenzufriedenheit



# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich Kundenzufriedenheit



# Agenda

## Ergebnisse der Studie

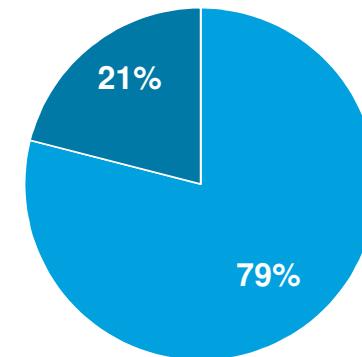
- IT-Trends
- Prozesse
- Kunden
  - Personalmanagement
  - Industrialisierung
  - Branchenorientierung und Wertschöpfungstiefe
- Markt

# Bei Neueinstellungen gilt heute: Qualität statt Quantität

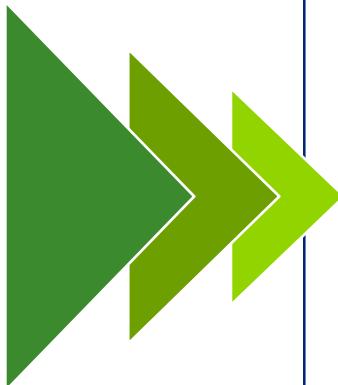
## Steigender Bedarf an erfahrenen Mitarbeitern

- Die Anforderungen an das Personal bei IT-Service-Unternehmen sowie an das Management des Personals hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Technische Kompetenzen werden als selbstverständlich vorausgesetzt und zusätzlich prozessuale und unternehmensbezogene Fähigkeiten sind gefordert.
- Diese Suche nach Doppelkompetenz und ein wachsendes wirtschaftliches Umfeld führten zu dem bekannten „War of Talents“. Die Wirtschaftskrise brachte jedoch eine Entspannung der Situation im Personalbereich.
- Alle Unternehmen bestätigen einen steigenden Bedarf an hochqualifizierten, erfahrenen Mitarbeitern mit spezifischem Fachwissen.
- Auch Kunden legen verstärkten Wert auf die Seniorität der Mitarbeiter von IT-Service-Unternehmen

## Mitarbeiterbedarf



- Bedarf an erfahrenen Mitarbeitern
- Bedarf an jungen Mitarbeitern/Hochschulabsolventen

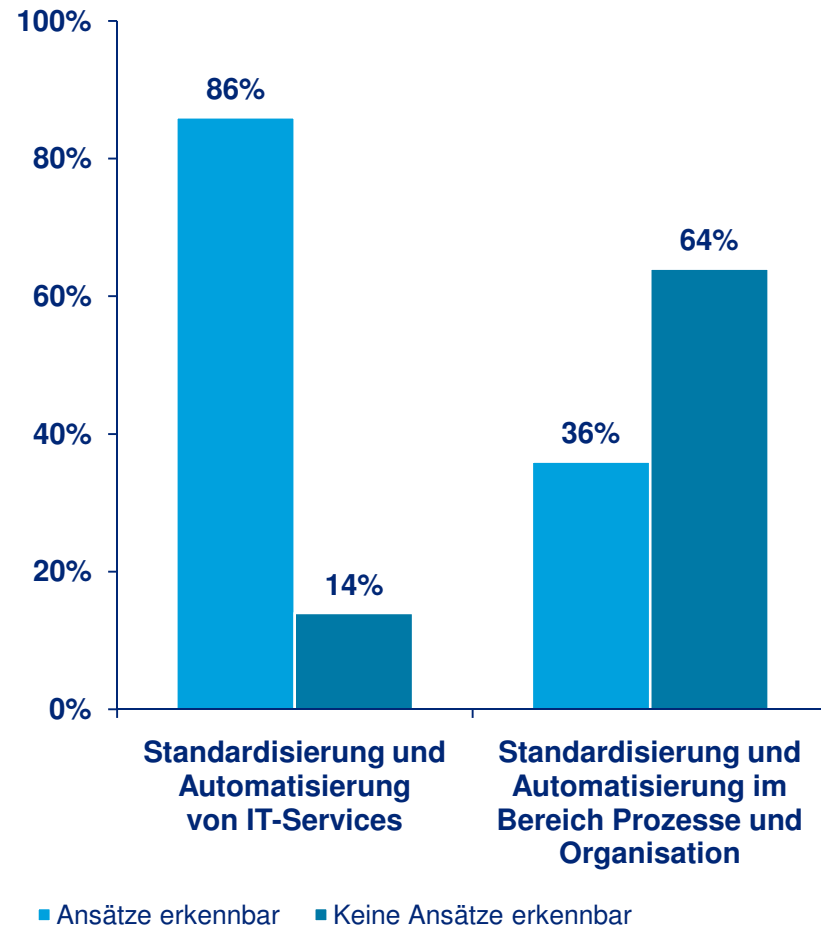


- Die Beschaffung von qualifiziertem Personal ist aktuell nicht mehr das Top-Thema.
- Bezogen auf die Einstellung von Hochschulabsolventen herrscht heute beim „War of Talents“ weitestgehend Waffenstillstand.
- Hochqualifizierte Experten mit speziellem Wissen und Industrieerfahrung werden jedoch weiterhin gesucht.
- Fokus bei Neueinstellungen sollte auf Seniorität kombiniert mit der Doppelkompetenz – fachliches Wissen und Business-Verständnis – gelegt werden.
- Bestehende Mitarbeiter mit wichtigen Fähigkeiten sollten langfristig an das Unternehmen gebunden werden, um ein Abwerben durch die Konkurrenz zu verhindern.

# Industrialisierung ist im Bereich Prozesse und Organisation nur ansatzweise erkennbar

## Ansätze zur Industrialisierung

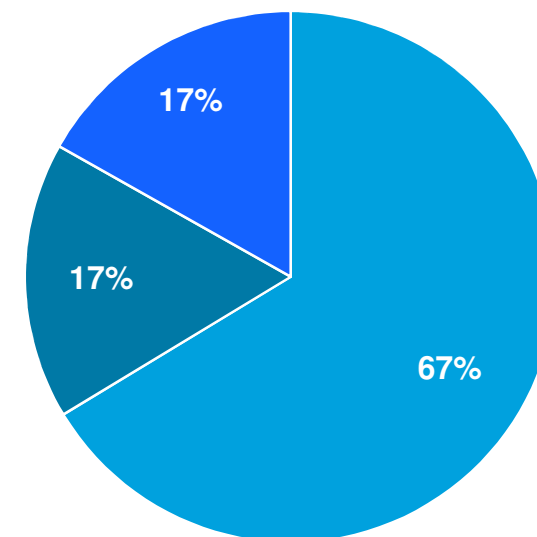
- Getrieben durch den Preisverfall für Commodity-IT-Dienstleistungen erhoffen sich Unternehmen durch Industrialisierung eine Steigerung ihrer Produktivität, verbunden mit der Sicherstellung eines gleichbleibenden, hohen Qualitätsniveaus.
- Zusätzlicher Treiber ist die erhoffte Reduktion der Time-to-Market.
- Je tiefer die befragten Unternehmen in der Wertschöpfungskette vertreten sind, desto höher ist der Grad der Automatisierung. Handlungsbedarf besteht v.a. bei Unternehmen, die in der Wertschöpfungskette höher angesiedelt sind.
- Nur bei wenigen Unternehmen sind Ansätze in der Industrialisierung ihrer Prozesse und Organisation erkennbar. Dies betrifft sowohl Unternehmen mit schwer standardisierbaren Produkten wie Beratungsleistungen als auch Unternehmen im Bereich Applikationen und Infrastruktur.



# Industrialisierung von IT-Services führt zu einer erhöhten Wechselbereitschaft der Kunden

## Steigende Wechselbereitschaft der Kunden

- Standardisierung bedeutet jedoch gleichzeitig eine leichtere Vergleichbarkeit der Leistungen für den Kunden. Diese werden für den Kunden austauschbar, was zu einer erhöhten Wechselbereitschaft führen könnte.
- Ein Großteil der befragten Studienteilnehmer geht von einer steigenden Wechselbereitschaft aus. Was sie ebenfalls auf die erhöhte Vergleichbarkeit der IT-Services zurückführen.
- Das verbleibende Drittel sieht zu gleichen Teilen eine gleichbleibende oder gar sinkende Wechselbereitschaft der Kunden.
  - Sie erkennen die Entwicklung hin zur Standardisierung von IT-Leistungen und die damit steigende Vergleichbarkeit für den Kunden, sind aber davon überzeugt, dies durch ihre tiefe Kundenbeziehung und deren großen Zufriedenheit mit den erbrachten Leistungen kompensieren zu können.
  - Unternehmen, die eine sinkende Wechselbereitschaft sehen, befinden sich zumeist in Nischenmärkten. Sie gehen davon aus, dass die Bedeutung der Nische steigt oder sich zumindest ihre Position innerhalb der Nische festigt.



- Wechselbereitschaft steigt
- Wechselbereitschaft bleibt gleich
- Wechselbereitschaft sinkt

# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich Industrialisierung

- Standardisierung und Rationalisierung sind Pflichtthemen für alle IT-Service-Unternehmen. So lässt sich Kostendruck verbunden mit gleichzeitig hohen Qualitätsanforderungen begegnen.
- Die Umsetzung kann in der Praxis durch ein „Baustein-Konzept“ erfolgen. Bereits erreichte Teilerfolge können so für weitere „Bausteine“ genutzt werden.
- Man sollte sich jedoch bewusst machen, dass eine höhere Standardisierung gleichzeitig zu einer leichteren Vergleichbarkeit der Leistungen führt. Es gilt daher, bereits frühzeitig Kundenbindungsstrategien zu entwickeln, um der dadurch erhöhten Wechselbereitschaft entgegenzuwirken.
- Es existiert eine Bandbreite an Möglichkeiten, wie sich IT-Dienstleister zwischen den Extrempositionen „Vorreiter“ und „Individualist/Spezialist“ im Bereich Standardisierung und Rationalisierung positionieren können:

## **Vorreiter für Standards:**

Engagiert sich früh bei neuen Standards und trägt diese in den Markt.

- Früh Standards definieren und bei bestehenden Kunden etablieren
- Rationalisierung und Automatisierung in allen Unternehmensbereichen massiv vorantreiben
- Vorsprung nutzen und mit den bestehenden Standards weitere neue Kunden gewinnen, um so zusätzliche Skaleneffekte zu erzielen

## **Der Individualist/Spezialist:**

Entwickelt eigene Lösungsansätze und spezialisiert sich auf diese.

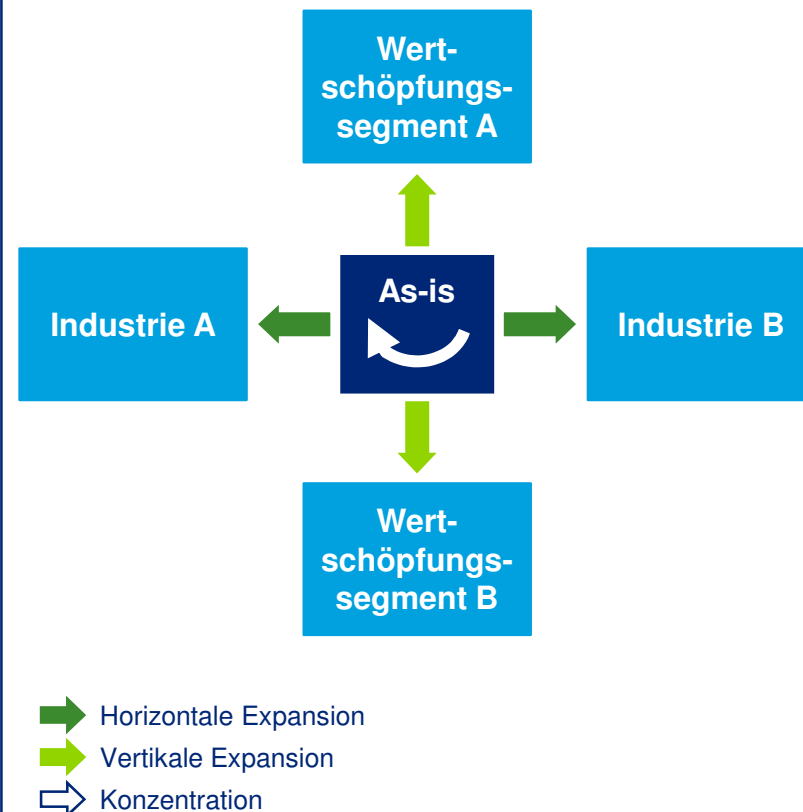
- Früh erkennen, welche Standards sich am Markt etablieren
- Abgrenzung der eigenen Leistungen vom potenziellen Standard erkennen und diese Unterscheidung deutlich ausbauen
- Unterscheidungsmerkmale, mit denen sich die eigenen Leistungen von den Standards abheben, aktiv am Markt kommunizieren

# Der Aufbau einer Branchenexpertise ist ein wesentlicher Faktor zur Positionierung im IT-Service-Markt

## Aufbau Branchenexpertise

- Die meisten Unternehmen konzentrieren sich zu Beginn auf eine Schlüsselbranche und bauen in dieser sukzessive eine differenzierte und qualifizierte Expertise auf. Die Entscheidung für eine Schlüsselbranche ist oftmals keine bewusste, strategische, sondern ist historisch aus bereits bestehenden Kundenbeziehungen gewachsen.
- Diese Branchenexpertise ist ein wesentlicher Faktor zur Positionierung im IT-Service-Markt und von erheblicher strategischer Bedeutung für das Geschäftsmodell aller IT-Service-Unternehmen, auch in Segmenten, die weit vorne in der Wertschöpfungskette angesiedelt sind. Dies wird auch von den meisten der befragten Unternehmen bestätigt.
- Für den zukünftigen Ausbau und die Festigung der eigenen Marktposition empfehlen sich zwei mögliche Strategien: horizontale Expansion in angrenzende Branchen oder vertikale Expansion entlang der Wertschöpfungskette.
- Einige Unternehmen entscheiden sich bewusst gegen diese Expansion und konzentrieren sich erfolgreich auf ihre individuellen Kompetenzen in einem Teilmarkt.

## Mögliche Positionierungsstrategien

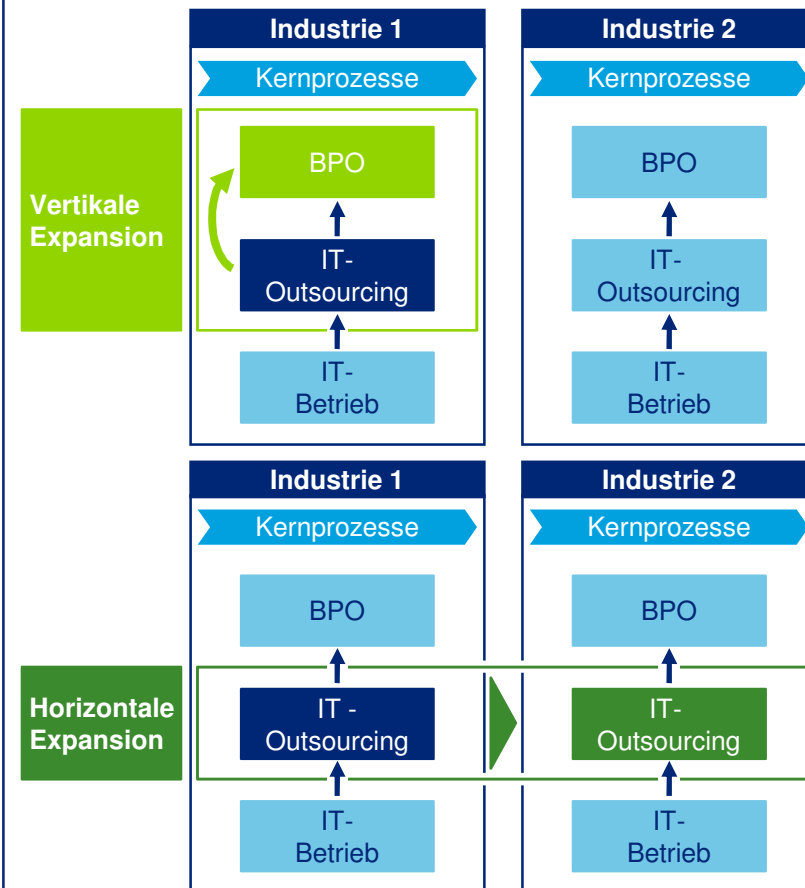


# Horizontale und vertikale Expansionsstrategien dienen IT-Service Unternehmen zur Erschließung neuer Märkte

## Entwicklung der Wertschöpfungstiefe

- IT-Service-Anbieter erweitern ihre Produktpalette entlang der Wertschöpfungskette hin zu den Kernprozessen ihrer Kunden. Ein Beispiel hierfür ist die Verlagerung von klassischen IT-Outsourcing-Deals hin zu Business Process Outsourcing.
- Kernprozessferne Dienstleistungen haben sich oftmals zu Commodity-Dienstleistungen entwickelt, die wenig Differenzierungspotenzial bieten.
- Diese Verlagerung des Angebots kann horizontal oder vertikal erfolgen:
  - Horizontale Expansion: Die Erschließung neuer (Teil-)Märkte in angrenzenden Branchen, um weiteres Umsatzwachstum zu generieren.
  - Vertikale Expansion: Die Eröffnung von margenstärkeren Märkten, um die Profitabilität zu steigern. Diese vertikale Expansion ist zum einen natürlich durch die Attraktivität der margenstarken Segmente als Sogwirkung bedingt („hin zu“). Aber zum anderen auch durch die Margenerosion im Stammgeschäft, was einen Schubeffekt erzeugt („weg von“).

## Beispiele für vertikale und horizontale Expansion



# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich Branchenorientierung und Wertschöpfungstiefe

Für die Expansion entlang der Wertschöpfungskette haben sich im Wesentlichen zwei Strategien etabliert. Hierbei sollte sich jedoch zunächst auf eine der beiden möglichen Strategien konzentriert werden. Von einer parallelen Durchführung einer vertikalen und horizontalen Expansion ist abzuraten:



**Alles aus  
einer Hand  
=  
Vertikale  
Expansion**

Entwicklung eines Service-Portfolios, welches die komplette IT-Wertschöpfungskette abdeckt. Es ermöglicht dem IT-Service-Provider somit alle IT-Dienstleistungen für den Kunden aus einer Hand anzubieten. Diese komplette Abdeckung der IT-Services wird entweder durch Partnerkonzepte und Verträgen mit Subunternehmen realisiert oder, wenn möglich und rentabel, komplett vom Dienstleister selbst erbracht.

**Spezialisierung  
auf Teilbereiche  
=  
Horizontale  
Expansion**

Konzentration auf einen möglichst attraktiven Bereich der gesamten Wertschöpfungskette. Hier konzentriert sich der Anbieter auf einen Bereich, der eine optimale Preisgestaltung ermöglicht. So können Synergien zwischen den unterschiedlichen Branchen gehoben und das Wissen und die Erfahrungen, die man in der einen Branche gesammelt hat, möglichst nutzbringend in einer weiteren Industrie verwertet werden.

Sollte eine Expansion nicht Teil der Unternehmensstrategie sein, gilt es, seine Marktposition zu verteidigen:

**Konzentration  
im Teilmarkt**

Es gilt sich darauf einzustellen, dass andere Unternehmen im Rahmen ihrer vertikalen oder horizontalen Expansion in die eigene Nische eindringen können. Zur Verteidigung der eigenen Position empfiehlt es sich daher, seine Branchen- und Serviceexpertise weiter auszubauen und verstärkt im Teilmarkt zu kommunizieren. Des Weiteren gilt es, bestehende Kundenbeziehungen zu stärken und neue Kundenbeziehungen rasch zu festigen.

# Agenda

## Ergebnisse der Studie

- IT-Trends
- Prozesse
- Kunden
- Markt
  - Offshoring
  - M&A

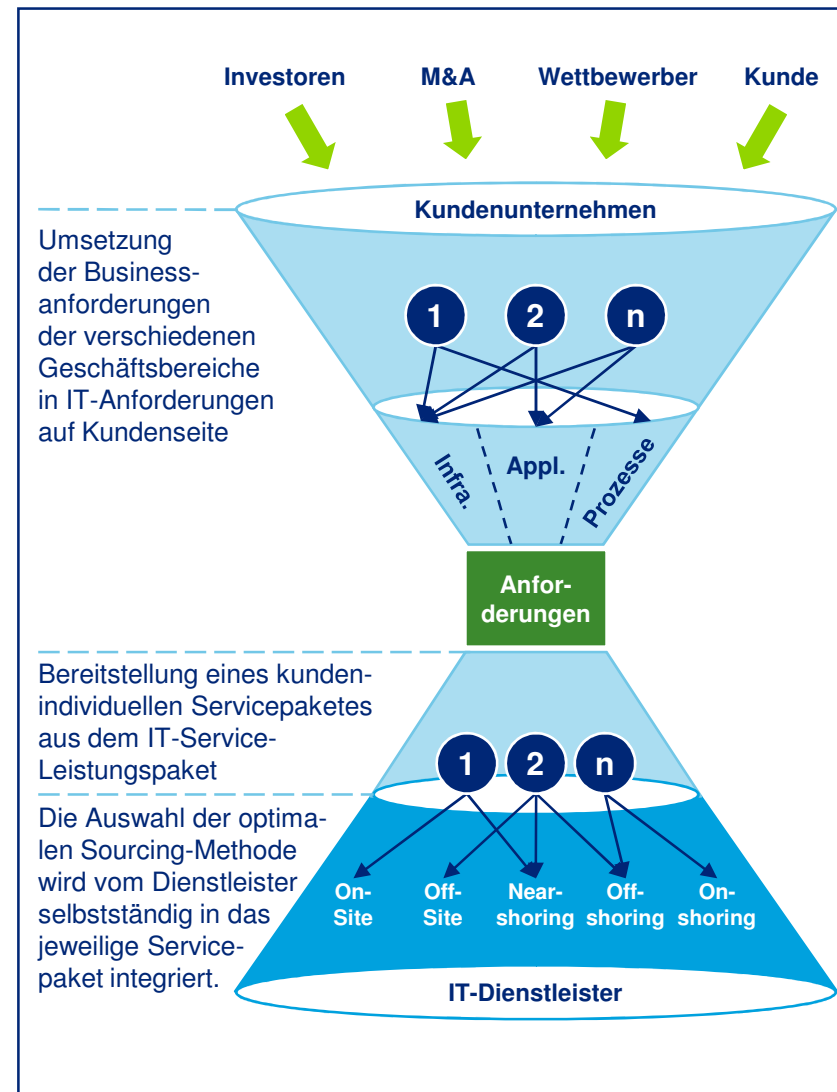
# Offshoring gehört heute zum Standardangebot von IT-Service-Unternehmen

## Kundenerwartungen

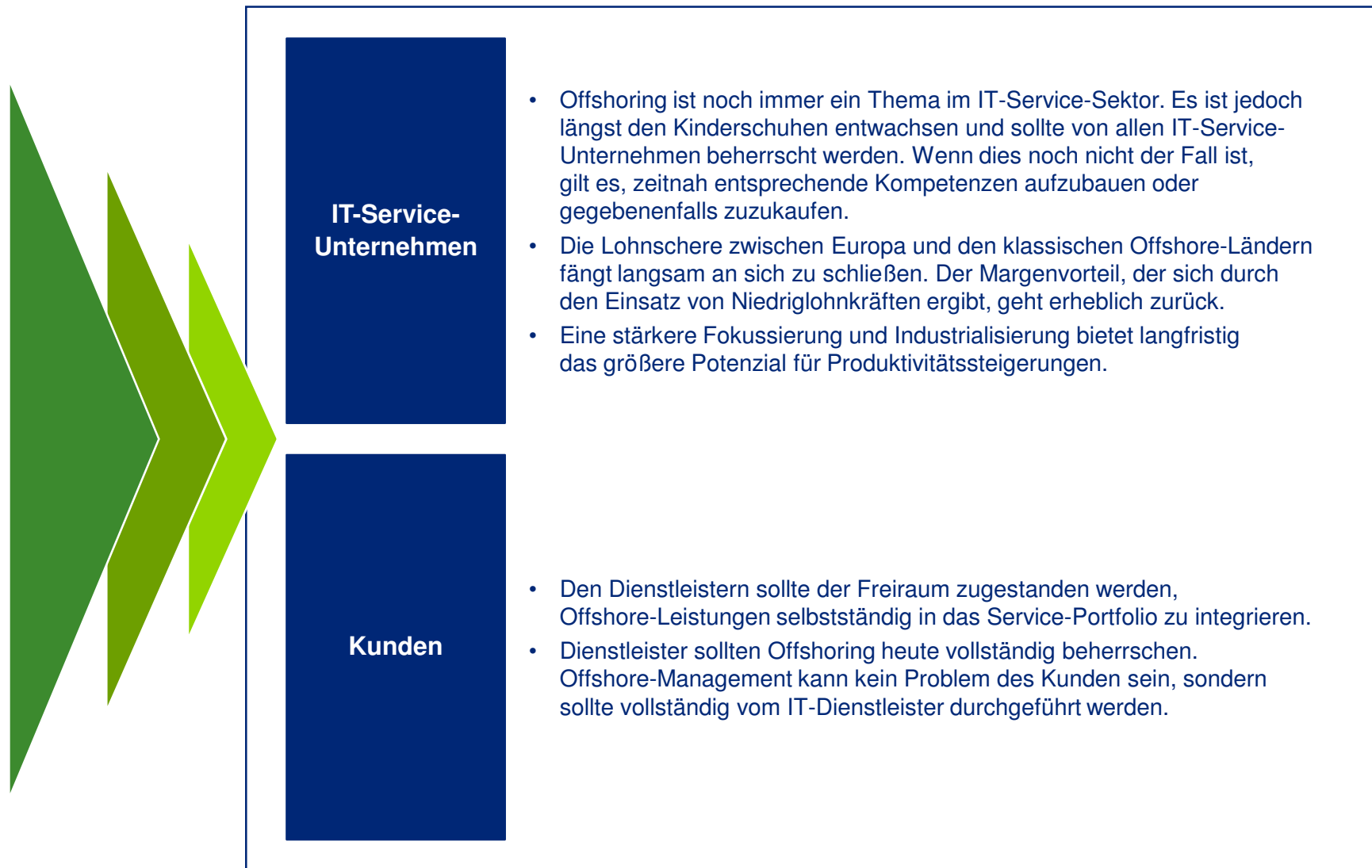
- Offshoring wird aus Kundensicht erwartet und auch täglich praktiziert. Dies geschieht jedoch nur im Hintergrund und selektiv. Selten wird das gesamte IT-Service-Leistungspaket als Offshore-Leistung angefordert. Es wird erwartet, dass der Dienstleister Teilaspekte selbstständig als Offshore-Leistung in seine Leistungserbringung integriert.
- Bei der expliziten Anforderung von Offshore-Leistungen sind Kunden bei der Auswahl sehr selektiv und sich der Herausforderungen durchaus bewusst. Viele Kunden haben bereits entsprechende Erfahrungen gemacht.
- Die Akzeptanz von Offshoring ist weiterhin geteilt. Vor allem große Konzerne müssen sich über die kulturellen Auswirkungen Gedanken machen. Dies umschließt nicht nur unterschiedliche Unternehmenskulturen, sondern auch politische und gesellschaftliche Außenwirkungen.

## Treiber

- Wesentliche Treiber für Offshore-Initiativen sind M&A-Aktivitäten sowie die Investoren der Kundenunternehmen. Erwartet werden vor allem Kosteneinsparungspotenziale sowie Margenverbesserungen.



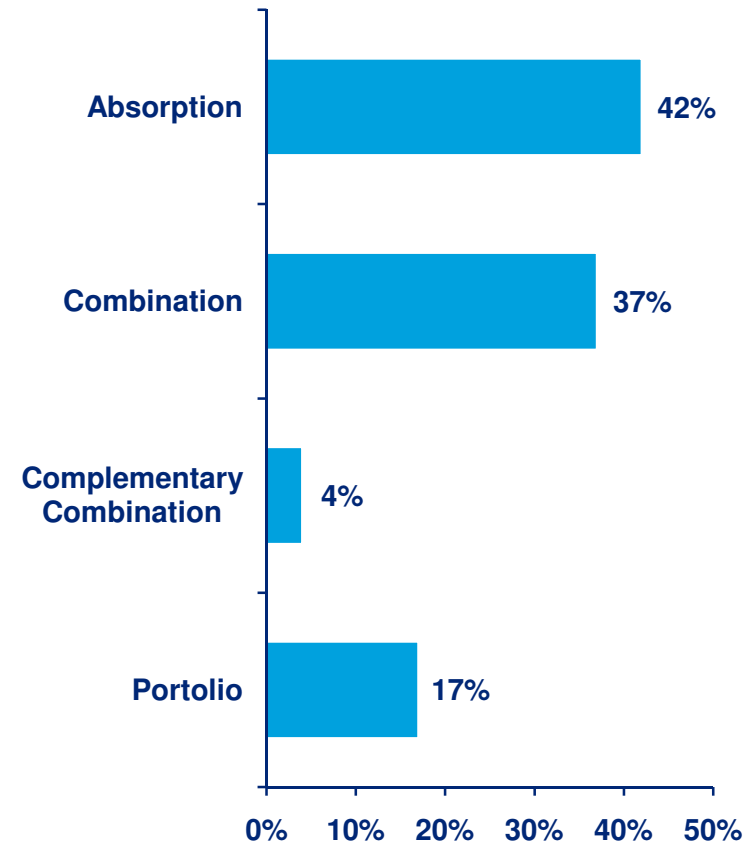
# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen für IT-Service-Unternehmen und ihre Kunden im Bereich Offshoring



# Nur Buyer im M&A-Markt für IT-Service-Unternehmen?

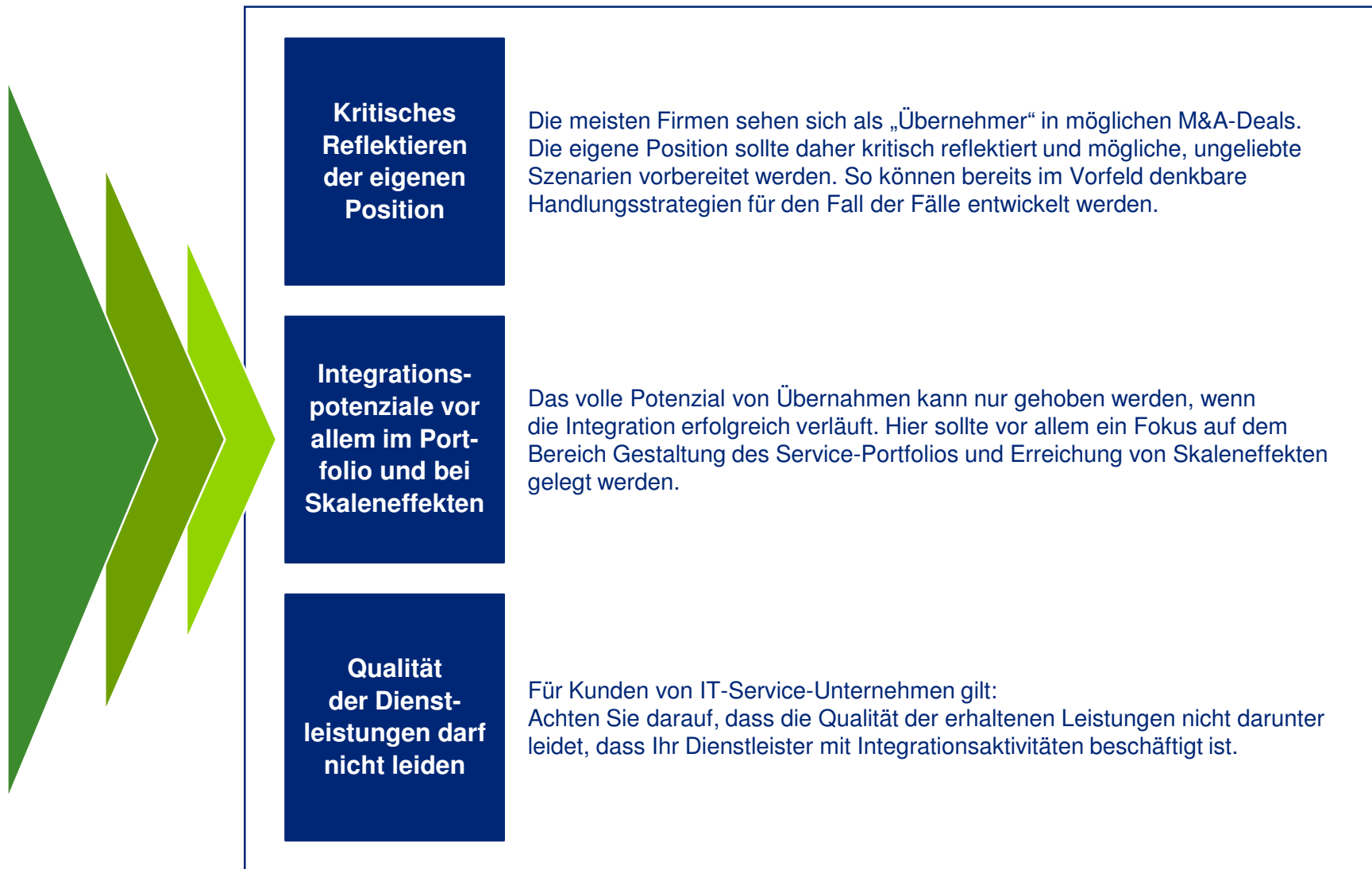
## IT-Integrationsstrategien bei M&A

- Die Aktivitäten bei M&A-Transaktionen sind in den letzten Jahren konstant angestiegen. Aufgrund der Finanzkrise sind die Anforderungen an die Finanzierung großer M&A-Deals erheblich gestiegen. Dies führte zu einem erheblichen Rückgang der Transaktionen in der nahen Vergangenheit.
- Im IT-Service-Sektor ist in den letzten Jahren vor allem eine Konsolidierung der Anbieter zu verzeichnen gewesen. Dieser Trend wird sich nach Aussagen der Studienteilnehmer auch weiterhin fortsetzen.
- Die Integration stellt oft eine große Herausforderung dar, die meist unterschätzt wurde. Dies ist gerade im IT-Service-Sektor kritisch zu betrachten, da die rasche und vor allem erfolgreiche Integration den Schlüssel zur Hebung der wesentlichen Potenziale darstellt. Oft war zu beobachten, dass der unternehmerische und auch operative „Parallelbetrieb“ länger nötig war als ursprünglich vermutet.
- Die meistgenannten kritischen Aspekte sind: Aufbau und Gestaltung eines integrierten Serviceportfolios; Integration in der Leistungserbringung; Erzielung von Skaleneffekten im Betrieb.
- Klassische Backoffice- und Administrationsbereiche wurden beinahe nie als Problemfelder im Bereich Integration genannt.



Deloitte IT-M&A-Studie, 07/2008

# Die wichtigsten Handlungsempfehlungen im Bereich M&A



# Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen

# Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen (1/2)

## Kernaussagen für IT-Service-Dienstleister

- ▶ Aktuell ist der IT-Service-Markt von rückläufigen Preisen und sinkenden Margen geprägt. Der wichtigste Trend für Entscheider in IT-Service-Unternehmen ist daher mit klarem Vorsprung das Thema „**Preisdruck & preisbewusstes Sourcing**“.
- ▶ Die Sicherstellung der „End-to-End-Bereitstellung“ sowie eine effektive Integration neuer Software in bestehende Systeme sind Voraussetzungen, um die Chancen und Potenziale von **Software as a Service** voll ausschöpfen zu können.
- ▶ Eine Basis von **Standardzertifikaten** wird von den Kunden eingefordert und stellt heute kein Differenzierungsmerkmal für IT-Service-Unternehmen dar. Zusätzliche Zertifikate sollten kritisch auf ihren Nutzen hinterfragt werden, um eine Überzertifizierung zu vermeiden.
- ▶ **Green-IT-Lösungen** sind ein integraler Bestandteil von „Corporate Responsibility & Sustainability“-Aktivitäten und sollten auch als Teil solcher aktiv bei den Kunden vermarktet und umgesetzt werden.
- ▶ Es sollte ein einheitliches Vorgehen zur Erhebung aller **GRC-Anforderungen** entwickelt und etabliert werden, um sich so einen Überblick über das gesamte Universum an GRC-Anforderungen, die die Kunden stellen, zu schaffen.
- ▶ Standardprozesse und -rollen gewährleisten eine effiziente Abwicklung von Angeboten und Verhandlungen und helfen, den **Sales Aufwand** zu senken. Wichtig ist jedoch, ein Gleichgewicht zwischen Standardisierung und Kundenindividualität beizubehalten, um weiterhin kundenindividuelle Wünsche und Bedürfnisse erfüllen zu können.

# Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen (2/2)

## Kernaussagen für IT-Service-Dienstleister

- ▶ Eine kontinuierliche **Kundenzufriedenheitsmessung** hilft sicherzustellen, den wandelnden Anforderungen der Kunden jetzt und auch in der Zukunft gerecht zu werden. Häufig mangelt es jedoch an Nachhaltigkeit und Effizienz bei entsprechenden Messungen.
- ▶ Der Fokus bei **Neueinstellungen** sollte heute auf Seniorität kombiniert mit der Doppelkompetenz – fachliches Wissen und Business-Verständnis – gelegt werden. Es gilt: Qualität statt Quantität.
- ▶ Die **Industrialisierung** von IT-Services wirkt dem Kostendruck verbunden mit steigenden Qualitätsanforderungen entgegen und bietet die Chance sich am Markt zu positionieren.
- ▶ Eine ausgewiesene **Branchenexpertise** ist ein wesentlicher Faktor zur Positionierung im IT-Service-Markt und von erheblicher strategischer Bedeutung. Für den zukünftigen Ausbau und die Festigung der eigenen Position empfehlen sich zwei mögliche Strategien: horizontale oder vertikale Expansion entlang der Wertschöpfungskette.
- ▶ **Offshoring** wird aus Kundensicht heute erwartet und auch täglich praktiziert. Die Kunden gehen davon aus, dass der Dienstleister Teilaspekte selbstständig und im Hintergrund als Offshore-Leistungen in seine Leistungserbringung integriert.
- ▶ Auch wenn man sich als „Übernehmer“ in möglichen **M&A-Deals** sieht, gilt es, die eigene Situation kritisch zu reflektieren und sich auf eine mögliche Übernahme des eigenen Unternehmens vorzubereiten. So können bereits im Vorfeld mögliche Handlungsstrategien entwickelt werden.

# Deloitte Global Profile

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktkompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für rund 169.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

# Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/UeberUns](http://www.deloitte.com/de/UeberUns). © 2009 Deloitte Consulting GmbH

Member of Deloitte Touche Tohmatsu