

Wie mittelständische SAP-Partner den Wandel meistern

Zu viel und viel zu schnell

Hana, Ariba, Fiori, Business Objects – Systemhäuser kommen kaum mehr hinterher, wenn es darum geht, in der SAP-Welt up to date zu sein. Vor Jahren als ERP-Implementatoren angetreten, entfernen sie sich immer weiter vom Stammgeschäft. E-3 sprach mit Ralf Heib, Geschäftsführer von Match.IT in Düsseldorf, über mögliche Perspektiven für mittelständische Beratungshäuser.

E-3: Herr Heib, Sie selbst verfügen über mehr als 20 Jahre Erfahrung im SAP-Geschäft und waren hier in unterschiedlichsten Managementpositionen tätig. Was hat sich geändert, dass viele Beratungshäuser verunsichert sind und sich fragen, was die Zukunft bringt?

Heib: Die Entwicklung in der jetzigen Phase ist eine ganz andere, als wir sie seit den boomenden 90er-Jahren kennen. Das klassische ERP-Geschäft wird immer weniger bei zunehmendem Wettbewerb durch Freelancer und interne IT-Abteilungen. Gleichzeitig positioniert die SAP sich heute mit Hana immer mehr als Plattformlieferant zum Steuern großer Datenmengen und forciert zudem mas-

siv den Übergang ins Cloud-Geschäft. Das stellt für viele kleinere Systemhäuser eine enorme Herausforderung dar.

E-3: Bringt das denn nicht automatisch Neugeschäft mit sich und damit Umsatzwachstum?

Heib: Die Anforderungen, in dieses Geschäft einzusteigen, sind groß. Zumal das Personal dieser KMU seit vielen Jahren auf die klassische SAP-Einführung und ERP-Beratung spezialisiert ist. Die Partner überlegen deshalb sehr genau, wo und in welche Technologiesprünge sie investieren. Bei Hana etwa müssen sie Hardware kaufen, die Engine testen, Mitarbeiter ausbilden und schulen. Das ist

mit Kosten verbunden, die gerade kleine mittelständische IT-Dienstleister nicht ohne Weiteres stemmen können. Zudem erfordert der Übergang ins Cloud-Business mittelfristig ein radikales Überdenken der klassischen Geschäftsmodelle. Über kurz oder lang werden viele kleine und mittelgroße Systemhäuser dies alleine nicht schaffen, weil sie schlichtweg an ihre Grenzen stoßen und nicht mehr überall mithalten können.

E-3: Stellen aber nicht die seit Jahren gewachsenen Beziehungen zu den Bestandskunden eine solide Basis für künftiges Wachstum dar?

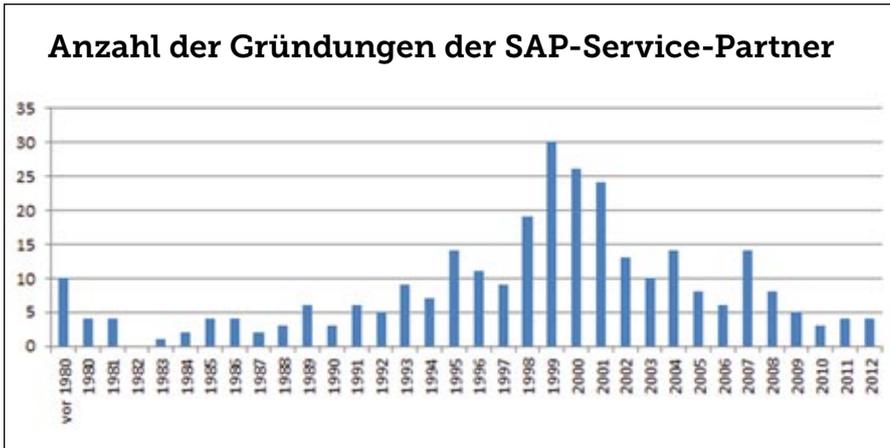
Heib: Sicher haben insbesondere mittelständische IT-Dienstleister eine sehr enge Kundenbindung, jedoch stehen auch deren Bestandskunden vor der Herausforderung, sich neuen Technologien öffnen zu müssen, um im künftigen Wettbewerb mitzuhalten. Ein Beispiel sind Controlling und Business Intelligence, viele Unternehmen investieren in das Reporting, um verlässliche Kennzahlen zu haben, und die möglichst auch noch mobil auf dem Tablet. Wenn der IT-Partner dann keine Erfahrung mit Business Analytics und mobilen Lösungen mitbringt, ist der langjährige Bestandskunde gezwungen, sich am Markt nach einem neuen Dienstleister dafür umzusehen. Da mittelständische IT-Häuser in der Regel nur eine überschaubare Anzahl großer Bestandskunden haben, kann dies schnell zu einer kritischen Situation führen.

E-3: Und was bedeutet das für den Partner-Markt?

Heib: Er wird überschaubar. Im Extremfall teilen sich den Markt nur noch einige wenige große SAP-Beratungshäuser,

Der SAP-Markt: Partnerunternehmen

- Die Mehrzahl der Unternehmen ist Mitte bis Ende der 90er-Jahre gegründet worden
- Die Partnerunternehmen verfügen über einen hohen Reifegrad (hohe Standards, Qualität)
- Sie sind vom Lebenszyklus her weit entwickelt
- Sie stoßen an Wachstumsgrenzen
- Die Gründer müssen über eine Nachfolgelösung nachdenken (Exit-Option)
- Der Großteil der Deutschen SAP Service Provider hat weniger als 100 Mitarbeiter
- Kleine Unternehmen sind auf Dauer gefährdet, wenn sie kein Wachstum generieren
- Im Regelfall haben diese Unternehmen keine großen Investitionsmöglichkeiten
- Abhängigkeiten von wenigen Kunden
- Gefahr, dass Unternehmen im Konzentrationsprozess untergehen
- Gefahr, dass Eigentümer leer ausgehen
- Große Unternehmen kaufen große und mittelgroße
- Mittelgroße Unternehmen kaufen kleinere Unternehmen zur gezielten Verstärkung
- Mittlerweile gehen die Verkäufe auch über den SAP-Fokus hinaus
- Gerade die mittelgroßen und kleineren Unternehmen müssen sehen, wo sie bleiben
- Überlebensstrategie (eigenes organisches Wachstum mit strategischen Partnerschaften oder verkaufen)



Im deutschen SAP-Markt tummeln sich rund 750 Partnerunternehmen, davon 360 SAP-Service-Partner. Die meisten von ihnen wurden Mitte bis Ende der 90er-Jahre gegründet. (Quelle: Match.IT)



Ralf Heib ist Geschäftsführer von Match-IT in Düsseldorf.

wie die M&A-Transaktionen der letzten Jahre bereits angedeutet haben. Noch hat die Mehrzahl der SAP-Servicepartner in Deutschland eine durchschnittliche Mitarbeiteranzahl von deutlich unter hundert. Der Konzentrationsprozess am SAP-Beratermarkt ist aber nur dann vermeidbar, wenn sich diese kleineren Partner die richtigen Überlebensstrategien zurechtlegen. Denn es gibt durchaus Perspektiven.

E-3: Was können und was sollten sie Ihrer Meinung nach tun?

Heib: Fest steht: Wer jetzt nichts tut, der hat bereits verloren. Natürlich gehört zunächst einmal dazu, dass die Unternehmer ihre Hausaufgaben machen und ihre Bilanz-, Organisations- und Finanzstrukturen optimieren. Das Wichtigste ist aber, den Prozess der Neuausrichtung von Anfang an richtig aufzusetzen und den passenden strategischen Partner zu identifizieren. Wir bei der Match.IT haben uns darauf spezialisiert, Unternehmen zusammenzubringen und ganz

gezielt die geeigneten Partner für die zukünftige Entwicklung zu finden.

E-3: Gemeinsam wachsen und so den durch Technologiewandel verursachten Umbruch schaffen?

Heib: Genau das ist im Zusammenspiel mit einem überlegten Geschäftsmodell aus Produkt- und Partnerstrategie definitiv ein probates Mittel, um als „Kleiner“ im Partnermarkt nicht unterzugehen. Ein gesundes organisches Wachstum findet im klassischen SAP-Geschäft so gut wie nicht mehr statt. Viele Dienstleister stehen zudem vor einer weiteren Herausforderung: der Nachfolgeregelung. Die meisten Eigentümer von inhabergeführten SAP-Unternehmen kommen langsam in ein Alter, in dem sie ans Aufhören denken. Stehen keine passenden Nachfolger beispielsweise aus der Familie bereit, bleibt letztlich der Verkauf der Firma als einzige Lösung.

E-3: Ein „gefundenes Fressen“ also für die Großen im Markt?

Heib: Eigentlich schon, aber auch hier geben wir kleineren Unternehmen Schützenhilfe, indem wir uns beispielsweise um Finanzierungen für ein Management-Buy-out kümmern, die sie aus eigener Kraft nicht schaffen würden. In aller Regel haben diese Unternehmen ja keine großen Investitionsmöglichkeiten.

E-3: Wie lässt sich das Nachfolgeproblem lösen?

Heib: Findet ein Familienbetrieb keinen neuen Chef, sind das Lebenswerk des Gründers und die Arbeitsplätze der Angestellten gefährdet. Viele Banken verweigern langfristige Kredite, wenn es keine klare Nachfolgeregelung gibt. Dieses unschöne Ende kann man vermeiden, wenn man sich rechtzeitig damit auseinandersetzt. Die Initiative muss aber von den Unternehmensgründern oder den Eigentümern selbst ausgehen.

E-3: Herr Heib, danke für das Gespräch!

www.match-it.biz

WE SHRINK YOUR DATABASE

BY 40%
TO 50%