

# **Konsolidierung in der Software- Industrie - Normstrategien**

Whitepaper



**SUCCESS**

## **CONTENT**

|  |          |
|--|----------|
| <b>GLOBALE M&amp;A AKTIVITÄT NIMMT ZU .....</b>      | <b>2</b> |
| <b>KONSOLIDIERUNG – EIN PHÄNOMEN DER REIFE .....</b> | <b>3</b> |
| <b>ITK – BRANCHE MIT EIGENEN GESETZEN .....</b>      | <b>4</b> |
| <b>KONSOLIDIERUNGSSTRATEGIEN IN DER ITK .....</b>    | <b>5</b> |
| <b>KONSOLIDIERUNG – NORMSTRATEGIEN .....</b>         | <b>6</b> |
| <b>ZUSAMMENFASSUNG UND ERGEBNIS .....</b>            | <b>8</b> |

## Globale M&A Aktivität nimmt zu

Die globale Mergers & Akquisitions (M&A)-Aktivität nimmt scheinbar in den letzten Jahren insbesondere in der Software-Industrie zu. Während Microsoft im Jahre 2004 mit ActiveViews und GIANT lediglich zwei Akquisitionen tätigte, waren es ein Jahr später 6. Dieses Jahr haben die Redmonder bereits im Juli 10 Zukäufe umgesetzt. IBM brachte es 2005 insgesamt auf 9, 2006 bis August bereits auf 10 Zukäufe, wobei die Mehrzahl im Software-Bereich lag. Auch bei Oracle zeichnet sich dieser Trend ab: Investiert Ellison 2005 insgesamt 13mal strategisch, waren 2006 bereits im August 9 Transaktionen unterzeichnet. Die Liste ließe sich fortsetzen.

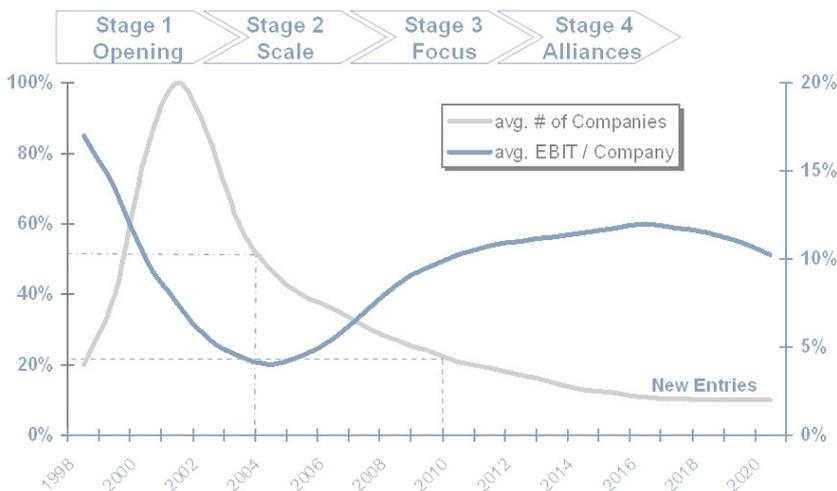
Eine Analyse der von Dealogic aufgenommenen Daten – alle Transaktionen größer 10 Mio. EUR deren Volumen offiziell verkündet wurde – zeigt ein vergleichbares Bild: Während 2004 noch 49% (24% nach Transaktionswert) aller Technologie-Deals aus dem Software und IT Service Segment stammten, so waren es 2005 bereits 67% (73% nach Transaktionswert).

Dabei liegt mit 63% aller Transaktionen der Schwerpunkt der Aktivitäten nach wie vor in dem Segment der Deals zwischen 10 und 50 Mio. EUR. Allerdings hat das Segment mit den Deals zwischen 50 und 250 Mio. EUR um gut 5% gegenüber dem Vorjahr zugelegt während im gleichen Zeitraum die Anzahl der Transaktionen unter 50 Mio. um ca. 5% zurückgegangen ist.

Die Betrachtung dieser Zahlen lässt den Rückschluss zu, dass es sich um mehr als nur eine vorübergehende Mode handelt. Vielmehr erscheint die bereits öfter beschworene Konsolidierung in der Software-Branche an Fahrt zu gewinnen. Demnach stellt sich jedem Software-Haus die Frage, wie es mit der sich ändernden Situation umzugehen hat. Dieses Papier stellt Informationen zur Auswirkungen der Konsolidierung bereit und beschreibt ein Set an Normstrategien, die bei der eigenen Richtungsentscheidung helfen können.

# Konsolidierung – Phänomen der Reife

Analog des Produktlebenszykluskonzeptes lässt auch die Betrachtung der Alterung unterschiedlicher Branchen wiederkehrende Verhaltensmuster erkennen. Analysen zeigen vier Phasen, die jeweils anderen, strategischen Paradigmen folgen.<sup>i</sup>



Phasen der Alterung von Branchen am Beispiel der e-Business Portale

Im ersten Stadium – der Geburt einer Branche – lässt sich eine stetig ansteigende Zahl von Unternehmen erkennen. Ein junges Beispiel ist die Biotechnologie Ende der 90er Jahre. Es ist anzunehmen, dass in gut 3-4 Jahren ein vergleichbares Bild rund um die Nano-Technologie zu erwarten ist. Die Unternehmen haben einen intensiven Wachstumsdrang, sind meist durch Risikokapital und hohes R&D-Investment gekennzeichnet.

Im zweiten Stadium reduziert sich die Anzahl durch Bereinigung und Konsolidierung. Unterstellt man 100% als Anzahl der Firmen am Ende der Wachstumsphase, gilt eine Branche als „bereinigt“, sobald die Anzahl der Firmen auf gut 30-40% geschrumpft ist. Ursache ist das Reifen der Produkte, Dienste und Technologien. Die am Markt befindlichen Unternehmen haben die Breite der Anwendungen erschlossen und finden sich in zunehmendem Wettbewerb wieder. Einige scheitern, andere schließen sich zusammen. Margen reduzieren sich. Skaleneffekte, überregionale Marktdurchdringung und Innovation – insbesondere Dienste – avancieren zu strategischen Handlungsfeldern. Teilbereiche der Medizintechnik oder auch die Pharma-Industrie finden sich bspw. derzeit in diesem Stadium, in der Software-Industrie lässt sich hier der ERP-Markt einordnen.

Im Scope-Stadium beginnt der Kampf um Existenz, Marktmacht und -anteile. Dabei stehen die optimale Positionierung, das Erschließen strategischer Marktfelder sowie Mega-Mergers im Mittelpunkt. Ein Indiz des Stadiums ist der Anstieg des Umsatzanteils der drei größten Anbieter auf über 50% des Gesamtumsatzes. Der Dialysemarkt – als eines der älteren Segmente der Medizintechnik – befindet sich derzeit in diesem Stadium. In der Software-Branche befindet sich der Markt für Datenbanken in diesem Stadium.

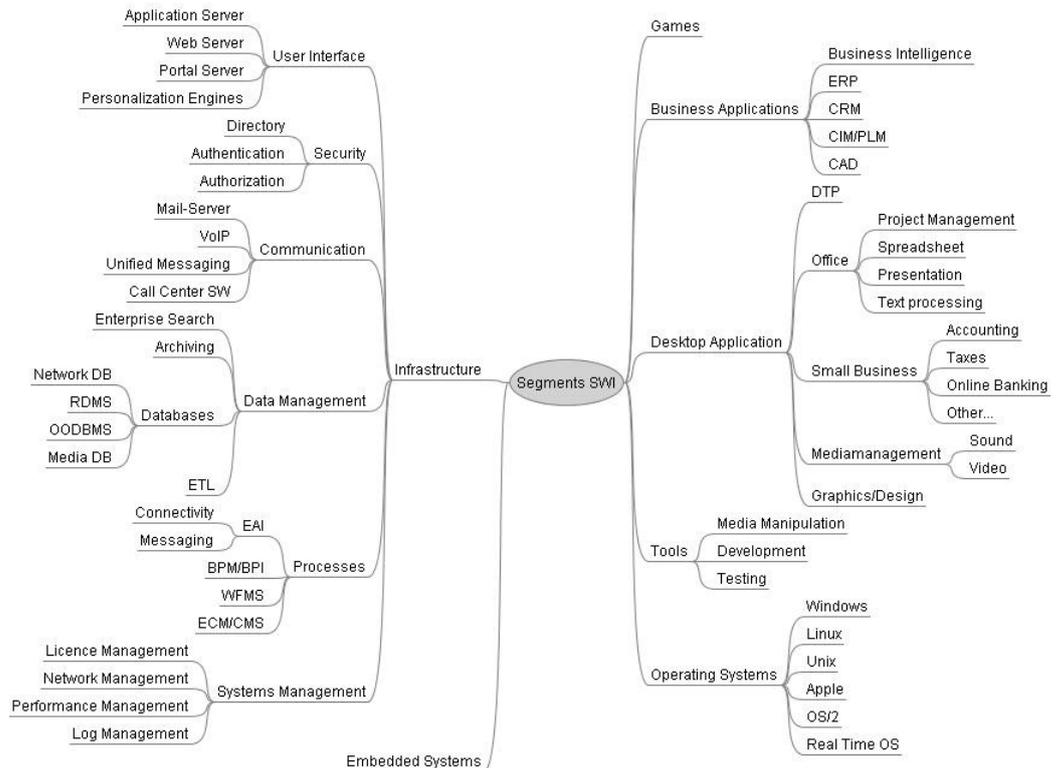
Eine Branche gilt als „konsolidiert“, sobald der Umsatzanteil der größten drei Anbieter 90% erreicht. Ab hier ist durch den entstehenden „Quasi“-Standard der Boden bereit für weitere Innovationen. Beispielsweise hält Microsoft bei den Betriebssystemen alleine schon eine so dominante Position. Dieses Stadium ist vor allem durch wenig Volatilität und Protektion der Märkte gekennzeichnet. Innovation entsteht vor allem durch Beseitigung oder Umgehung bestehender Problemfelder des Standards. Je nach Verhandlungsfähigkeit und Interesse der Innovatoren bieten sich Allianzen oder Übernahmen als strategische Handlungsoptionen an. Ein interessanter Innovator im Segment Betriebssysteme ist beispielsweise Sysgo mit PikeOS.

# ITK – Branche mit eigenen Gesetzen

Die deutsche ITK-Branche setzt in 2006 voraussichtlich gut 147 Mrd. EUR um und beschäftigt 2005 749.000 Menschen<sup>ii</sup>. Damit ist ihre Bedeutung bezüglich der Beschäftigung vergleichbar mit der deutschen Automobilindustrie, die im gleichen Jahr 766.350 Beschäftigte verzeichnete.

Der genaue Blick zeigt jedoch, dass sie bei weitem nicht so homogen ist. Sie gliedert sich in unzählige Segmente. Allein der Bereich Software, auf den gut 49% der Beschäftigung entfallen, lässt sich bedingt durch seine Entwicklung in unterschiedlichste Teilbereiche gliedern, die teilweise aufeinander aufbauen.

Exemplarische Segmentierung der Software Industrie



Gerade die Abhängigkeit von Basistechnologien ist für die strategische Analyse von Bedeutung. Die Entwicklung hat konsequent vom Betriebssystem, zur Datenbank, zum ERP-System und weiter geführt. Dabei sind jeweils neue funktionelle Bedarfe entstanden, die sich nun unter Zuhilfenahme von existierenden Technologien neue Anwendungen suchen (bspw. BI, CRM, GIS oder ECM-Systeme) und damit die Basis ihres eigenen Einsatzes verbreitern. Diese selbst befruchtende Entwicklung unterscheidet die Software-Branche erheblich von anderen Branchen.

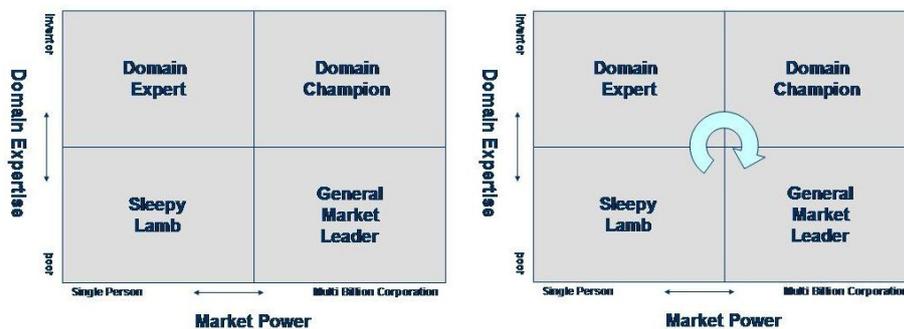
Einerseits gibt es also viele Segmente, die je nach Alter und Reifegrad unterschiedlich viele bzw. mächtige Spieler aufweisen. Das erfordert differenziertere Strategien. Andererseits ist es immer erforderlich, die grundlegenden Basistechnologien und deren Wechselwirkung mit der jeweiligen Zieltechnologie zu betrachten, um den tatsächlichen Konsolidierungsgrad des relevanten Segmentes und damit die Handlungsoptionen erkennen zu können.

Diese Betrachtungsweise lässt sich durch die Analogie des Zulieferers aus der Produktionswirtschaft – des Technologielieferanten – vielleicht etwas deutlicher fassen. Damit verlängert sich die Supply Chain des Software-Hauses und es entsteht plötzlich für bspw. das Produkt „Service-Portal“ eine mehrschichtige Supply Chain, deren Wertschöpfung zwar großteils standardisiert, jedoch an Komplexität nicht zu unterschätzen ist.

# Konsolidierungsstrategien in der ITK

Es ist festzustellen, dass die typischen Normstrategien, abgeleitet aus einer BCG-Matrix oder vergleichbaren Ansätzen, die Abhängigkeiten der unterschiedlichen Segmente, im Folgenden Domänen genannt, nicht berücksichtigen. Gleichzeitig greifen bekannte Konzepte wie der Produktlebenszyklus zu kurz, da es weder eine brauchbare Indikation für die aktuelle Position des Lebenszyklus enthält noch die Wettbewerbssituation ausreichend berücksichtigt.

Um die eigene Situation vergleichend beurteilen zu können, wäre einerseits die externe Dimension der Marktmacht in und außerhalb der Domäne zu betrachten. Weiterhin wäre die eigene Stärke bezüglich der Domain-Expertise zu messen. Letzteres bezeichnet den Anwendungsbereich der Lösung, da die Kenntnis des Lösungsraumes die Güte der Lösung bzw. des Services determiniert. Demnach ergibt sich das in Abbildung 3 dargestellte Konstrukt.



**EACG Strategy Matrix for Technology Companies:**  
Die Grundmatrix links und rechts mit Wachstumspfad

Bezogen auf die Domäne, liegen die hohen Profits bei den *Experts* bzw. den *Domain Champions*. Der Einfluss der General Market Leader – der Multi Milliarden Dollar Unternehmen – ist zwar nicht zu unterschätzen, dennoch greifen sie in dieser Domäne selten das höchste Premium ab. Vielmehr versuchen sie oft händeringend Boden zu gewinnen.

Beispielsweise hat Microsoft trotz des eigenen Produktes MS Access erst durch den Zukauf von Foxpro – seinerzeit Domain Champion der Desktop Databases – und der Übernahme des Quellcodes des Sybase SQL Server – später bekannt als MS SQL Server – geschafft, im Bereich der Datenbanken ernsthaft Fuß zu fassen. Analog verlief es mit dem Erwerb von Navision im Bereich der ERP Systeme. Kurz: Die finanzielle Vormachtstellung in einem Segment bedeutet nicht gleichzeitig profitables Geschäft in allen Domänen.

Jeder Nicht-Market-Leader hat die Macht der General Market Leader in seiner Strategie zu berücksichtigen. Er braucht sie jedoch nicht zu fürchten solange er sich auf seinem Gebiet gut auskennt. Für einen Domain Champion ist es eher wahrscheinlich, dass ein General Market Leader mit einem dicken Scheck vor der Tür steht, als dass er sich einen lang andauernden Preiskampf auf dem Gebiet des Domain Champions liefert.

Der normale Entwicklungsweg eines Unternehmens spiegelt sich auch in der Matrix wieder: Durch Aufbau von Domain-Expertise kann ein Anbieter wachsen. Ab einem gewissen Grad an Expertise übernimmt er die Führung in seinem Segment; er wird zum Domain Champion. Dieser ist meist durch erhebliche Premiums gekennzeichnet. Im Einzelnen lassen sich für die jeweiligen Positionen die im Folgenden beschriebenen Normstrategien ableiten.

# Konsolidierung – Normstrategien

## Sleepy Lambs

Grundsätzlich stellt sich für jedes Unternehmen, das über wenig Ressourcen, Expertise und Marktmacht verfügt die Existenzfrage. Konsolidierung verstärkt die Intensität dieser Frage. Nicht umsonst ist die Anzahl der Tante Emma Läden durch das Aufkommen der Supermärkte tendenziell eliminiert worden. Der Unternehmer, der sich dieser Tatsache verschließt, wird es schwer haben, einen Käufer für sein Gewerbe zu finden, wenn er sich zur Ruhe setzen möchte.

Grundsätzlich lassen sich nur zwei Handlungsoptionen identifizieren, die nachhaltig Erfolg bringend wirken: Entweder fällt die Entscheidung zur Spezialisierung. Dazu bedarf es der Identifikation einer Nische, die Raum genug für eine Entwicklung zum Domain Expert bietet und die nachhaltig ist, d.h. auch mehrere Jahre ausreichend Rendite verspricht. Oder es beginnt die Suche nach einer geeigneten Installed Base eines Market Leaders, um diesen bei dem Versuch in einer neuen Domäne Fuß zu fassen, zu unterstützen.

Sicherlich birgt die erste Variante mehr Risiken aber sie hat auch mehr Raum für eine nachhaltige Entwicklung. Jede Strategie, die auf einem General Market Leader aufsetzt, birgt Abhängigkeiten, da sich die Wege zu Wettbewerbern des General Market Leaders oft verschließen und das Sleepy Lamb immer nur Mittel zum Zweck sein wird. Dafür ist aber ein Einkommensstrom sicherer als ohne diese Fokussierung.

## General Market Leaders

Die Market Leader stehen, sobald sie sich zum Eintritt in eine neue Domäne entschieden haben, vor der Herausforderung den richtigen Zugang zu finden. Einerseits steht natürlich die Eigenentwicklung zur Wahl; andererseits der Zukauf. Je nach Strategie und gewählter Domäne ist in Abhängigkeit des Wettbewerbs, der Komplexität des Geschäftes sowie des Kundenzugangs zu entscheiden.

Die Eigenentwicklung verspricht langfristig oft mehr Potential was die Integration mit der restlichen Produktpalette und damit der eigenen Machtbasis angeht. In diesem Fall bieten die Sleepy Lambs eine geeignete Kooperationsbasis und Zugang zu Domain Knowhow . Sie suchen meist nach einer starken Schulter und sind zu entsprechenden Opfern bereit, um gegen die Domain Champions zu bestehen.

Der Zukauf hingegen verspricht schneller mehr Umsatz und ggf. auch Gewinn. Allerdings gehen mit diesen Erwerbungen oft Wissensverlust und Personalabwanderung einher. Der Kauf eines Domain Champions verspricht also nicht zwingend rentable Perspektiven, vielmehr wird der Eintritt auf diesem Wege immer ein hohes Surplus auf den Erwerbspreis verlangen. Erst eine erfolgreiche Integration kann diese wieder einspielen. Dazu ist eine saubere technische und kulturelle Due Dilligence Voraussetzung.

## Experts

Experten haben es eigentlich gut. Sie verfügen über ein hohes Maß an Expertise und können innerhalb ihrer Domäne meist ein starkes Premium abrufen. Meist sind sie aufgrund ihrer geringen Größe auch recht flexibel und vergleichsweise frei. Allerdings sind sie in diese Position meist nur durch intensives F&E Investment gekommen. Und dieses gilt es auch beizubehalten, ansonsten verfällt der Innovationsgrad möglicher Lösungen schnell.

Für den Experten ist es daher elementar zu skalieren. Nur Wachstum sichert ihm langfristig die solide Basis, die ausreichenden Investitionen für neue F&E bereitzustellen. Denn typischerweise schwinden die Margen durch zunehmende Verbreitung der Expertise – den Verfall des Wissensvorsprunges.

Der Experte sollte also nach Konsolidierung streben um durch Kombination von Expertise die kritische Masse für einen Domain Champion zusammen zu stellen. Es bietet sich an, unter gleichen zu fusionieren oder sich einem viel versprechenden Kandidaten anzuschließen.

Entwicklungspartnerschaften mit General Market Leaders sind zwar denkbar, führen aber eher zu einem günstigen Eintritt des General Market Leaders und bieten nur selten langfristige Chancen für den Experte. In solchen Konstellation ist sehr darauf zu achten, dass die Zukunft auch einen soliden Value Spot<sup>iii</sup> für den Experten bereithält.

*Normstrategien*



## Domain Champions

Einmal in der Domain Champion Position angelangt, ist das Ende der Reise noch nicht erreicht. Der Wettbewerb bleibt intensiv. Andere Experten versuchen ebenfalls zu Domain Champions heranzuwachsen. Hier können gezielte Zukäufe oder Kooperationsangebote Raum und Zeit verschaffen helfen.

Auch von der General Market Leader Seite ist stets – wenn nicht bereits der Fall – mit aufkommender Konkurrenz zu rechnen. Sobald diese den Markt als interessant genug einschätzen, kann sich durch Übernahme über Nacht ein kleiner Wettbewerber zu einem soliden Gegner wandeln.

Als ressourcenstarker Innovator obliegt es jedoch dem Domain Champion, durch rechtzeitige Neudefinition der Value Spots die Follower und New Entries auf Abstand zu halten. Zudem hat der Domain Champion auch die Chance durch Ausnutzen und Protektion seiner Home Domain, in weitere Domänen vorzustoßen. Durch geschickten Einsatz seiner Referenz als Innovator in geeigneten Domänen steht ihm die Tür von der Bowling Alley zum Tornado offen.

# Zusammenfassung und Ergebnis

Die Betrachtungen zeigen, dass langfristiger Erfolg im schnelllebigen Technologiesgeschäft nur durch intensives strategisches Monitoring der internen Ressourcen und Kompetenzen sowie gleichzeitig der externen Kräfte möglich ist. Da im Technologiesgeschäft, insbesondere aber in der Softwareindustrie die Abhängigkeit der einzelnen Technologie-Domänen für die strategische Ausrichtung und Beurteilung von erheblicher Bedeutung ist, eignet sich die *profit architects* Expertise/Power – Matrix besser zur Identifikation der eigenen Position bzw. zur Herleitung von Normstrategien als bisherige Ansätze.

Für eine nachhaltige Unternehmensstrategie ist es elementar zu erkennen, dass Zukauf und Zusammenschluss valide strategische Option in jedem Unternehmensstadium darstellen. Das trifft insbesondere auf die Innovation durch Konvergenz zu.

In den von Altschuller durchgeführten Analysen von Patentschriften<sup>iv</sup> konnte er einige Innovationsprinzipien identifizieren. Als am stärksten ausgeprägt ließ sich das Prinzip der Konvergenz identifizieren. Die Verbindung bisher getrennt verwendeter Technologien in einem Gerät. Ob die Digitaluhr der achtziger Jahre, das multifunktionale Handy (Foto, PDA, Kommunikator, MP3-Player und bald Navigationssystem) oder Internet-TV, immer öfter entsteht Innovation durch Konvergenz. Dies erfordert auch die Kombination von Expertise um zumindest die derzeitige Marktposition im kombinierten Segment zu erhalten.

Gleichzeitig erhöht sich auch die Anforderung an weitere Innovationen, da sie nun auf mehr Technologieexpertise aufsetzen. Nur wer rechtzeitig die geeigneten Kompetenzen kombiniert, wird die Chance erhalten, sich in der Position des Domain Champion zu behaupten und die dort angesiedelten Premiums zu erzielen.



Weitere Materialien und Whitepaper zur Software-Industrie oder zu Business Architekturen finden Sie in unserer Online-Bibliothek auf der Website. Zum Beispiel:

- Identifizieren von Value Spots in der Software Industrie

## **Kontakt:**

*Enterprise Architecture Consulting Group –  
EACG GmbH*  
Schweizer Straße 16  
60594 Frankfurt am Main, Germany

T: +49 69 3660 2860

F: +49 69 3660 2857

M: [info@eacg.de](mailto:info@eacg.de)

W: [www.ecag.de](http://www.ecag.de)

<sup>i</sup> Die Theorie beruht auf der Analyse von Thomson International-Daten über 135,000 M&A Transaktionen aus den Jahren 1990 und 1999. Sie wurde durchgeführt von Deans, Kroeger und Zeisel, dargestellt in dem Buch „Winning the Merger Endgame“, McGrawHill 2003

<sup>ii</sup> Angaben aus unterschiedlichen Berichten des BitKom e.V., 2006

<sup>iii</sup> s.a. *profit architects* Whitepaper “Value Spots identifizieren”, 2006

<sup>iv</sup> s. Altschuller, Genrich: 40 principles. TRIZ keys to technical innovation; Worcester/MA Technical Innovation Center 1998