

Lünendonk®-Studie 2002

Beratung & Realisierung

In Zusammenarbeit mit Accenture

Presse-Summary

Analysen und Kommentare:

Dr. Heinz Streicher
Thomas Lünendonk

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Unternehmensangaben
und Berechnungen

Herausgeber und Copyright:
LÜNENDONK GmbH • Postfach 1454 • 86817 Bad Wörishofen
Tel: 08247-3083-0 • Fax: 08247-3083-14 • www.luenendonk.de

Inhalt

Inhalt	2
Abbildung 1: Historische Entwicklung	3
Oberbegriffe für Tätigkeiten und Rollen.....	6
Abbildung 2: Oberbegriffe Tätigkeiten	6
Abbildung 3: Oberbegriffe Rollen	7
Die Meinung der Wettbewerber.....	8
Abbildung 4: Zuordnung Wettbewerber	8
Anteile der Tätigkeitskomponenten am Umsatz.....	10
Abbildung 5: Umsatzanteile Tätigkeitskomponenten	10
Abbildung 6: Umsatzanteile Rollenkomponenten.....	11
Das Verhältnis zu Kunden	12
Abbildung 7: Kundenverhältnis.....	12
Ergebnis der Tätigkeit.....	13
Abbildung 8: Ergebnis Tätigkeit beim Kunden	13
Systematik der Anbieterstruktur.....	14
Abbildung 9: Anbieterstruktur Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Markt	14
Beispiele für.....	16
Business Innovation Partner (BIP)	16

Seit gut 40 Jahren gibt es in Deutschland einen Markt für IT-Beratung und IT-Dienstleistungen.

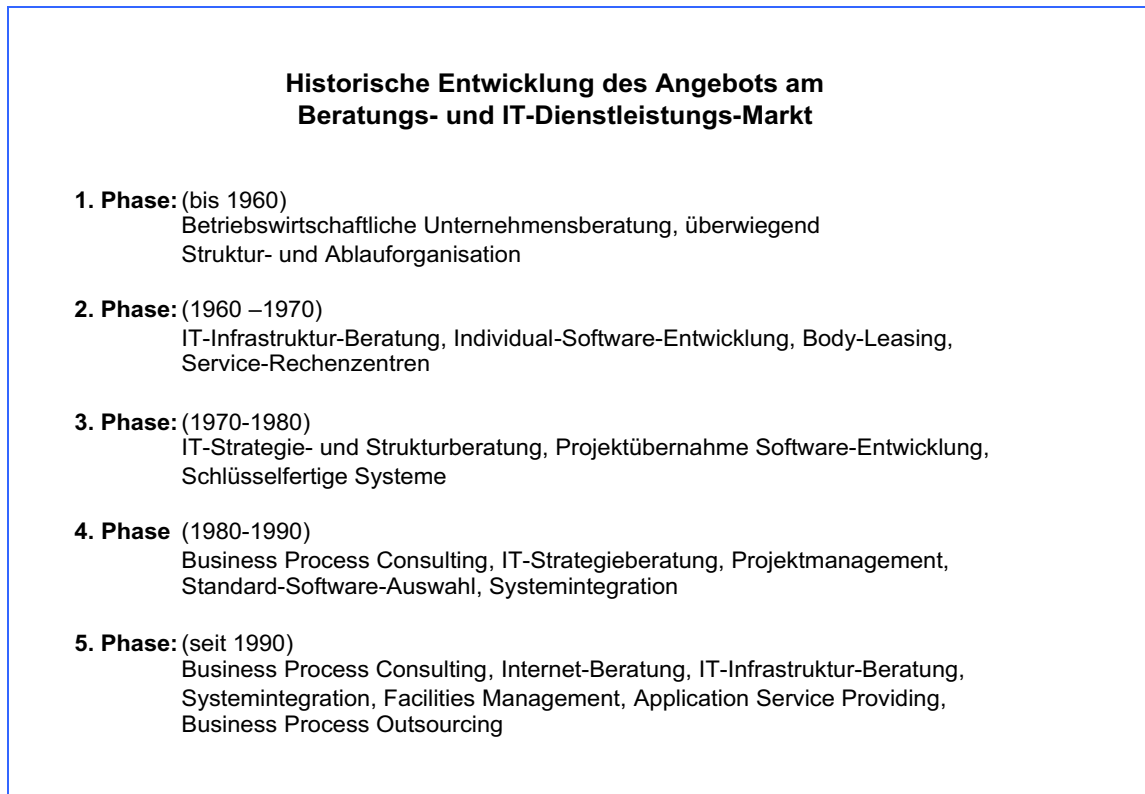


Abbildung 1: Historische Entwicklung

Bis 1970 bestand das Angebot überwiegend aus Individual-Software-Entwicklung und Service-Rechenzentrums-Leistungen. Die wichtigsten Service-Anbieter waren die Hardware-Hersteller. Seit Beginn der 70er Jahre traten zunehmend unabhängige IT-Beratungs- und Service-Anbieter am deutschen Markt auf, die neben IT-Infrastrukturberatung vor allem Kundenprojekte für Software-Entwicklung bis hin zur schlüsselfertigen Systemen übernahmen.

Programmierbüros, spezialisierte Unternehmensberater und erste Tochterunternehmen englischer und amerikanischer DV-Dienstleister traten zusätzlich zu den Hardware-Herstellern als Anbieter in Erscheinung.

Das Aufkommen von Micro-Computern in den 80er Jahren, vor allem in Form von Desktop-Geräten, veränderte auch die IT-Beratungs- und Service-Landschaft. Durch die Dezentralisierung der Informationstechnik wurde von den Beratern zunehmend Anwendungswissen erwartet. Diese Anforderung und die strategische Bedeutung der IT in den Unternehmen führte dazu, dass betriebswirtschaftlich orientierte Beratungsunternehmen, wie z. B. die Tochtergesellschaften der Wirtschaftsprüfungskonzerne sich im IT-Beratungs-Geschäft engagierten. Das Vordringen der Standard-Software-Produkte förderte gleichzeitig die Nachfrage nach Auswahl-Beratung und Systemintegration.

Diese Aufgaben übernahmen neben den ehemaligen Individual-Software-Unternehmen und IT-Beratern auch Systemhäuser und ehemalige Hardware-Anbieter.

Die frühen 90er Jahre brachten in Deutschland eine Renaissance der Processing Services unter dem neuen Begriff „Outsourcing“. Neben den ehemaligen Service-Rechenzentrums-Firmen kümmerten sich zunächst spezialisierte internationale Anbieter und die Hardware-Anbieter um diesen Markt. Inzwischen entwickelte sich das ursprüngliche Facilities-Management-Geschäft zunehmend zu neuen partnerschaftlichen Formen wie Application Service Providing (ASP) oder Business Process Outsourcing (BPO).

Die Verbindung von IT-Beratung, Systemintegration und Outsourcing-Geschäft rief die großen IT-Beratungs- und Integrations-Konzerne auf den Plan, die in diesem Markt beträchtliche Wachstumspotentiale sehen.

Die unabhängigen Lünendonk®-Listen und -Studien, die die Beratungs-, Software- und IT-Service-Märkte seit zwei Jahrzehnten begleiten, waren und sind von diesen Entwicklungen und Veränderungen geprägt.

Begonnen hat es Anfang der 80er Jahre mit einer „gemischten Liste“ aus Software- und Beratungs-Unternehmen. Daraus entwickelten sich im Laufe der Zeit die Listen „Standard-Software-Unternehmen“, „IT-Beratungs- und Systemintegration-Unternehmen“, „Managementberatung-Unternehmen“ sowie „IT-Service-Unternehmen“. Ziel war es immer, Marktüberblicke und Benchmarking-Parameter für Anbieter und Anwender aufzustellen. Grundlage für die Zuordnung zu einer Liste war stets das statistische Kriterium der „Meistbeteiligung“ - also das Leistungsfeld, mit dem ein Unternehmen den deutlich überwiegenden Teil seines Umsatzes erzielt.

Bei den sich wandelnden Dienstleistungsstrukturen und schwierigen Abgrenzungen in einzelnen Dienstleistungen (Wo endet Technologieberatung, wo beginnt IT-Beratung, wo endet Strategieberatung, wo beginnt Umsetzungsbegleitung etc.?) ließ es sich niemals vermeiden, das Unternehmen sich „falsch“ positioniert fühlten. Die Lünendonk-Listen haben den Wandel am Markt und in den Unternehmen stets nachvollzogen - jedoch nicht opportunistisch neuen Marketing-Konzepten und „Visionen“ der Anbieter folgend, sondern systematisch, historisch und wissenschaftlich mit Daten und Fakten untermauert. Grundlage bleibt stets, was ein Unternehmen konkret in einem zurückliegenden Geschäftsjahr getan hat, und nicht, was es gern tun oder sein möchte.

Die aktuelle Studie „Beratung und Realisierung“ soll dazu dienen, erneut eine systematische Justierung der Lünendonk-Listen vorzu-

nehmen, sie an neue Unternehmensprofile anzupassen beziehungsweise eventuell auch neue Listen-Kategorien zu entwickeln.

Voraussetzung für Marktübersichten, Unternehmensvergleiche und Positionierungen ist ein Grundkonsens über die Gliederungsmerkmale von Leistungskategorien.

Das Leistungsspektrum beschreibt die vom Anbieter bereitgestellten Tätigkeiten. Das kann sowohl die Lieferung von Produkten als auch die Erstellung von Dienstleistungen sein. Der wenig sorgsame Umgang mit Begriffen wie z. B. Beratung hat dazu geführt, dass heute weitgehende Beschreibungen und Wortzusätze notwendig sind, um die tatsächliche Dienstleistung sichtbar zu machen.

In der IT-Branche müssen die Vielfalt der tatsächlichen Leistungsarten und die noch viel größere Fülle terminologischer Differenzierungsversuche dadurch überschaubar gemacht werden, dass die Leistungen auf einer allgemein verständlichen Definitionsebene erfasst werden. Anschließend lassen sich die Anteile wieder leicht zu Überbegriffen definieren.

Oberbegriffe für Tätigkeiten und Rollen

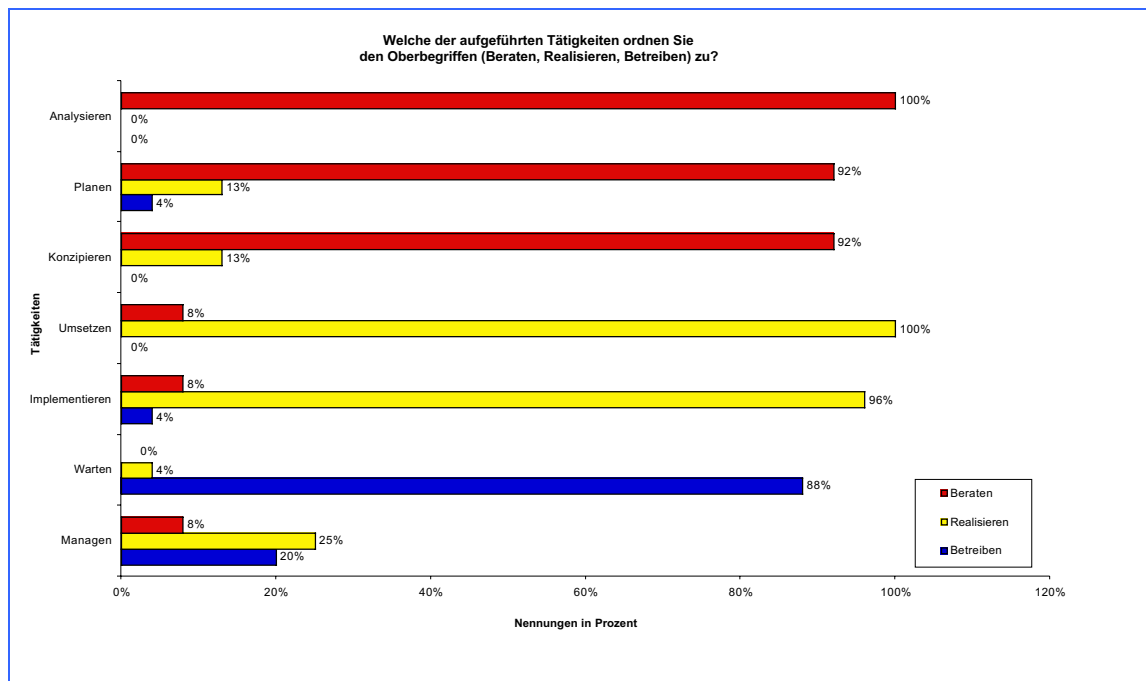


Abbildung 2: Oberbegriffe Tätigkeiten

In der neuen Lünendonk-Studie “Beratung und Realisierung”, die mit freundlicher Unterstützung von Accenture realisiert wurde, ordnen die befragten IT-Beratungs- und Service-Unternehmen bzw. Managementberatungs-Unternehmen die einzelnen Tätigkeiten und Rollen weitgehend übereinstimmend den Oberbegriffen zu.

Jeweils über 90 Prozent sehen die Tätigkeiten “Analysieren, Planen, Konzipieren” als Teil des Oberbegriffs “Beraten” an. Jeweils fast 100 Prozent rechnen die Tätigkeiten, “Umsetzen, Implementieren” dem Oberbegriff “Realisieren” zu. Während “Warten (Wartung)” zu fast 90 Prozent als Teil des Oberbegriff “Betreiben” angesehen wird, bestehen bei der Zuordnung der Tätigkeit “Managen” Unsicherheiten.

Die Zuordnung der aufgeführten Rollen ist wesentlich uneinheitlicher als bei den Tätigkeiten.

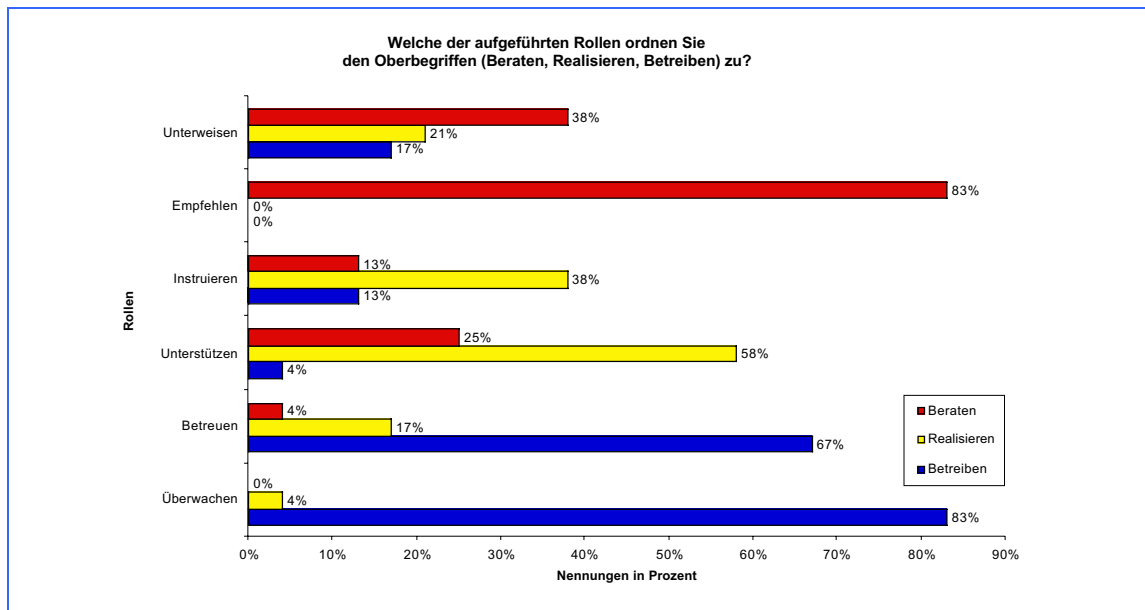


Abbildung 3: Oberbegriffe Rollen

Während “Empfehlen” ganz klar als Teil des Oberbegriffs “Beraten” angesehen wird, bestehen bei “Unterweisen” deutlich unterschiedliche Meinungen. Auch die Zuordnung der Rollen “Instruieren, Unterstützen” zu dem Oberbegriff “Realisieren” weist starke Unterschiede auf. Eindeutig ist hingegen die Beurteilung der Rollen “Betreuen, Überwachen”. Sie werden ganz überwiegend als Teil des Begriffs “Betreiben” verstanden.

Die Meinung der Wettbewerber

Ausgehend von einer Reihe von derzeit am Beratungs- und Service-Markt gängigen Unternehmenskategorien, erforschte die Lünendonk-Studie die Zuordnung der Wettbewerber zu den einzelnen Kategorien.

Nennen Sie jeweils drei Unternehmen, die nach Ihrer Meinung überwiegend die folgende Tätigkeit ausüben.
Anzahl der Nennungen in Prozent aller Befragten

	Strategie-Beratung	Management-Beratung	Technologie-Beratung	IT-Beratung	System-integration	IT-Outsourcing	Prozess Outsourcing
BCG	84	24	0	0	0	0	0
McKinsey	80	32	0	0	0	0	0
Roland Berger	44	52	0	0	0	0	0
KPMG	8	20	16	12	12	0	0
PWC	8	16	8	8	8	0	0
Accenture	4	16	40	64	28	20	32
Cap Gemini	4	4	16	32	12	0	0
Mummert	0	8	0	16	8	0	0
T-Systems	0	0	0	12	28	32	12
EDS	0	0	0	0	12	56	24
SAP SI	0	0	0	12	28	12	0
Datev	0	0	0	0	0	0	20
CSC Ploenzke	0	0	20	44	32	28	12
SBS	0	0	8	0	12	8	0
IBM	0	0	12	28	8	48	8

Abbildung 4: Zuordnung Wettbewerber

Die Befragungsteilnehmer sollten für die sieben aufgelisteten Kategorien jeweils drei Unternehmen nennen, die nach ihrer Meinung überwiegend diese Tätigkeit ausüben. Die Ergebnisse zeigen die Anzahl der Nennungen in Prozent, bezogen auf alle Befragten.

Die Zuordnung von Unternehmen zu verschiedenen Tätigkeitskategorien ergibt bei Strategie- und Management-Beratung ein sehr einheitliches Bild. Boston Consulting Group, McKinsey und Roland Berger erhalten jeweils die meisten Nennungen. Das deutet darauf hin, dass die beiden Kategorien als weitgehend identisch angesehen werden.

Auch bei den Kategorien Technologie-Beratung, IT-Beratung und Systemintegration tauchen als meistgenannte weitgehend dieselben Unternehmen auf: Accenture und CSC Ploenzke. Daneben werden mit KPMG, Cap Gemini und T-Systems noch Unternehmen mit ähnlichen Leistungsspektrum genannt. Das deutet darauf hin, dass diese drei Tätigkeitskategorien von den Befragten als eng verwandt angesehen werden.

IT-Outsourcing und Prozess-Outsourcing haben aus der Sicht der IT-Beratungs- und Managementberatungs-Unternehmen kein so stark konturiertes Image. Unternehmen wie EDS, IBM und T-Systems werden bei IT-Outsourcing, Accenture, EDS und Datev bei Prozess-Outsourcing am häufigsten als typische Anbieter genannt.

Die Zusammenstellung derjenigen Unternehmen, die in einer oder mehreren Kategorien zu den drei meistgenannten zählen, ist sehr aufschlussreich. Während einerseits bestimmte Unternehmen, wie z. B. BCG, McKinsey, Roland Berger, Datev nur in einer oder zwei Kategorien auftauchen, gibt es andererseits Unternehmen wie EDS, die offensichtlich mehrere verwandte Kategorien abdecken.

Eine dritte Gruppe von genannten Unternehmen taucht in den meisten Kategorien mit Nennungen auf. Dazu gehören vor allem Accenture, CSC Ploenzke, IBM, Cap Gemini, PWC und KPMG.

Nennen Sie jeweils drei Unternehmen, die nach Ihrer Meinung überwiegend die folgende Tätigkeit ausüben.							
Anzahl der Nennungen in Prozent aller Befragten							
	Strategie-Beratung	Management-Beratung	Technologie-Beratung	IT-Beratung	System-integration	IT-Outsourcing	Prozess Outsourcing
BCG	84	24	0	0	0	0	0
McKinsey	80	32	0	0	0	0	0
Roland Berger	44	52	0	0	0	0	0
KPMG	8	20	16	12	12	0	0
PWC	8	16	8	8	8	0	0
Accenture	4	16	40	64	28	20	32
Cap Gemini	4	4	16	32	12	0	0
Mummert	0	8	0	16	8	0	0
T-Systems	0	0	0	12	28	32	12
EDS	0	0	0	0	12	56	24
SAP SI	0	0	0	12	28	12	0
Datev	0	0	0	0	0	0	20
CSC Ploenzke	0	0	20	44	32	28	12
SBS	0	0	8	0	12	8	0
IBM	0	0	12	28	8	48	8

Abbildung 4a: Häufigste Nennungen

Anteile der Tätigkeitskomponenten am Umsatz

Die Einschätzung des eigenen Tätigkeitsspektrums durch Wettbewerber ist die eine Seite. Die Zuordnung des eigenen Umsatzes zu bestimmten Tätigkeitskomponenten ist die andere.

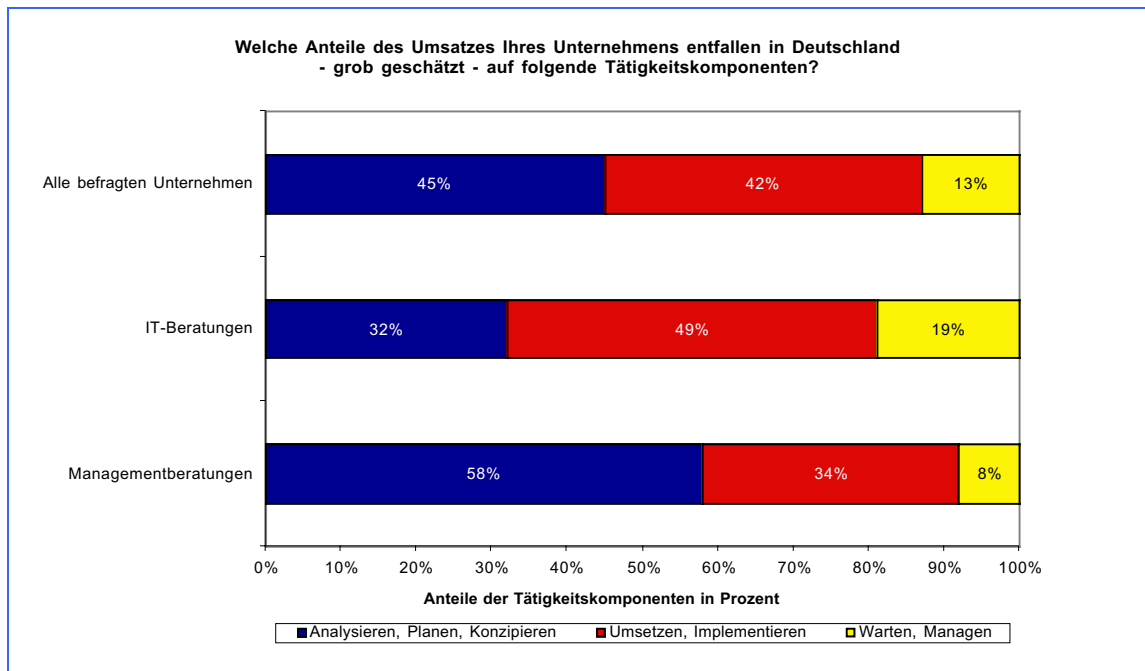


Abbildung 5: Umsatzanteile Tätigkeitskomponenten

Bei den IT-Beratern machen die Tätigkeitskomponenten “Analysieren, Planen, Konzipieren” im Durchschnitt weniger als ein Drittel des Umsatzes aus. Bei den Managementberatern sind es rund 58 Prozent.

Der Anteil von “Umsetzen, Implementieren” beträgt bei den IT-Beratern fast die Hälfte des Umsatzes. Bei den Managementberatern deutlich weniger, aber immerhin gut ein Drittel.

Der relativ hohe Anteil der Tätigkeitskomponenten “Warten, Managen” bei den IT Beratern (19 Prozent) rührt sicher von bestehenden Outsourcing-Aktivitäten her.

Die Unterschiede zwischen klassischen Managementberatern und IT-Beratern werden auch dann deutlich, wenn man die befragten Unternehmen bittet, den Umsatz entsprechend vorgegebenen Rollen aufzugliedern.

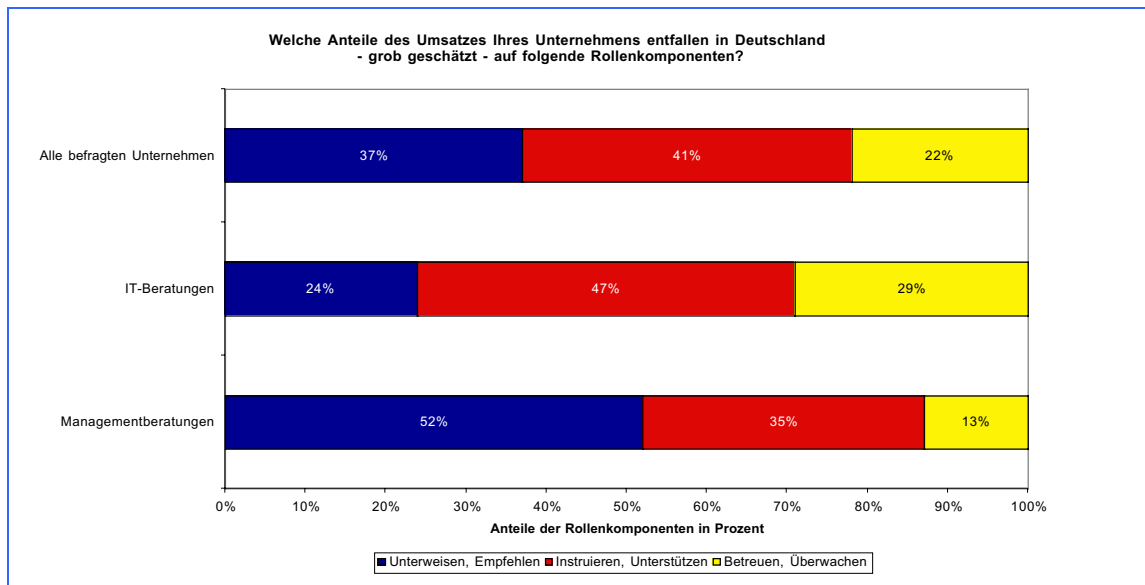


Abbildung 6: Umsatzanteile Rollenkomponenten

Die Rollen “Unterweisen, Empfehlen” machen bei den Managementberatern über die Hälfte des Umsatzes aus. Bei den IT-Beratern sind es weniger als ein Viertel.

Fast umgekehrt ist es bei den Rollen “Instruieren, Unterstützen”. Sie erreichen bei den IT Beratern im Durchschnitt fast die Hälfte der Umsätze. Bei den Managementberatern nur gut ein Drittel.

Die Rollen “Betreuen, Überwachen” machen bei den IT-Beratern fast 30 Prozent, bei den Managementberatern nur 13 Prozent der Umsätze aus.

Das Verhältnis zu Kunden

Hilfreich für die Kategorisierung der Anbieter am Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt ist auch das selbstverstandene Verhältnis zum Kunden. Die Lünendonk-Studie wollte deshalb von den Befragten wissen, wie sie das Verhältnis ihres Unternehmens zu seinen Kunden beschreiben würden.

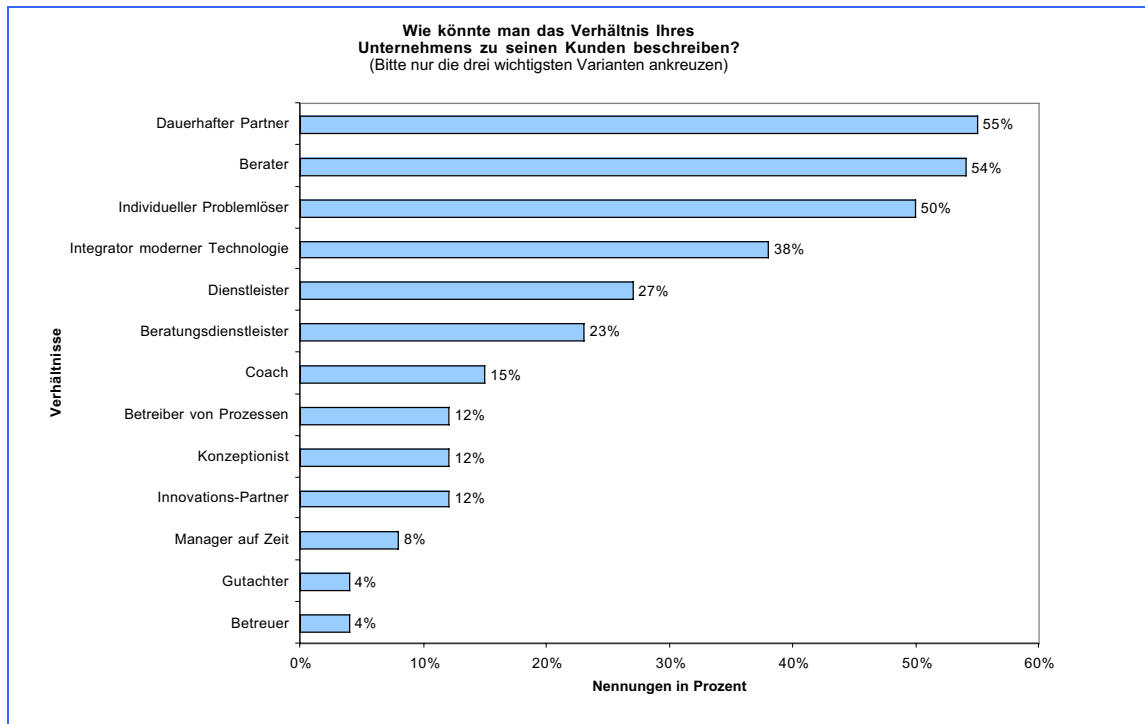


Abbildung 7: Kundenverhältnis

Mindestens die Hälfte der befragten Unternehmen sehen sich im Verhältnis zu ihren Kunden zunächst als “dauerhafter Partner”, als “Berater” und als “individueller Problemlöser”. Auf den weiteren Plätzen fallen mit ebenfalls zahlreichen Nennungen die Varianten “Integrator moderner Technologien”, “Dienstleister” und “Beratungsdienstleister”.

Die getrennte Auswertung nach Managementberatern und IT-Beratern sieht bei den Managementberatern die Verhältnisse “Berater”, “Individueller Problemlöser” und “Dauerhafter Partner” in Front.

Die IT Berater sehen sich ganz überwiegend als “Integrator moderner Technologie”, als “Individueller Problemlöser” und als “Dauerhafter Partner”.

Ergebnis der Tätigkeit

Im Dienstleistungsgeschäft ist die Frage nach dem Ergebnis der Tätigkeit besonders wichtig und schwierig zu beantworten. Das Selbstverständnis der Berater und Dienstleister lässt sich dadurch transparent machen.

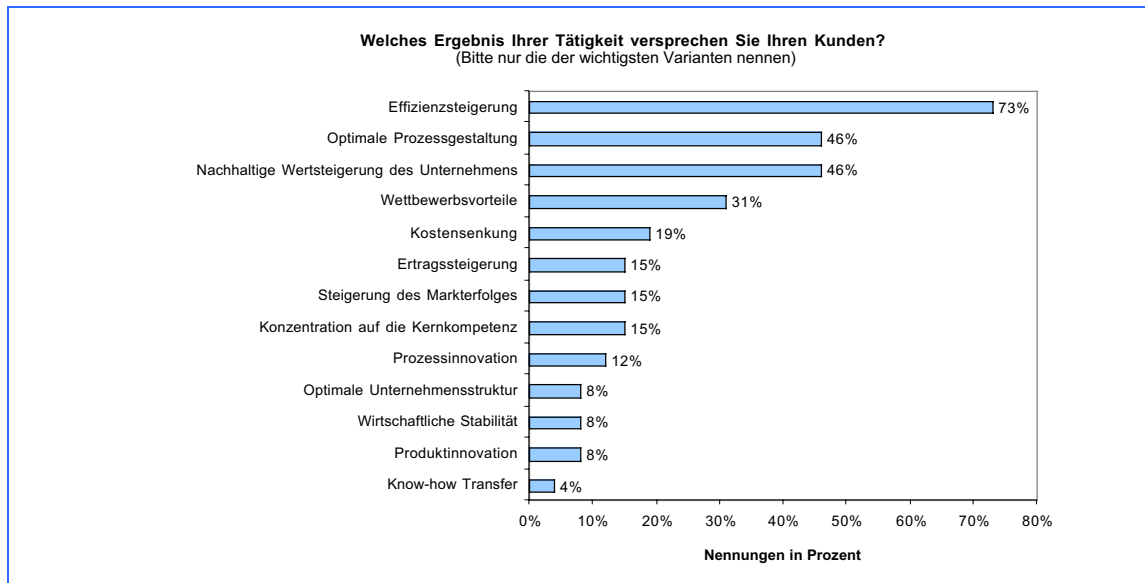


Abbildung 8: Ergebnis Tätigkeit beim Kunden

Die befragten Beratungsunternehmen versprechen ihren Kunden als Ergebnis ihrer Tätigkeit vor allem “Effizienzsteigerung”, “Optimale Prozessgestaltung” und “Nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens”. Mit einigem Abstand rangieren die Versprechen “Wettbewerbsvorteil” und “Kostensenkung” auf den nächsten Plätzen.

Die separate Auswertung nach Managementberatern und IT-Beratern ergibt, dass die Managementberater hauptsächlich “Optimale Prozessgestaltung”, “Effizienzsteigerung” und “Nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens” versprechen. Bei den IT-Beratern dominiert eindeutig die “Effizienzsteigerung” vor “Nachhaltige Wertsteigerung des Unternehmens” sowie “Optimale Prozessgestaltung” und “Kostensenkung”.

Systematik der Anbieterstruktur

Die Angebote am Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt lassen sich in sechs Basis-Kategorien einteilen, die auch heute im Sprachgebrauch sind.

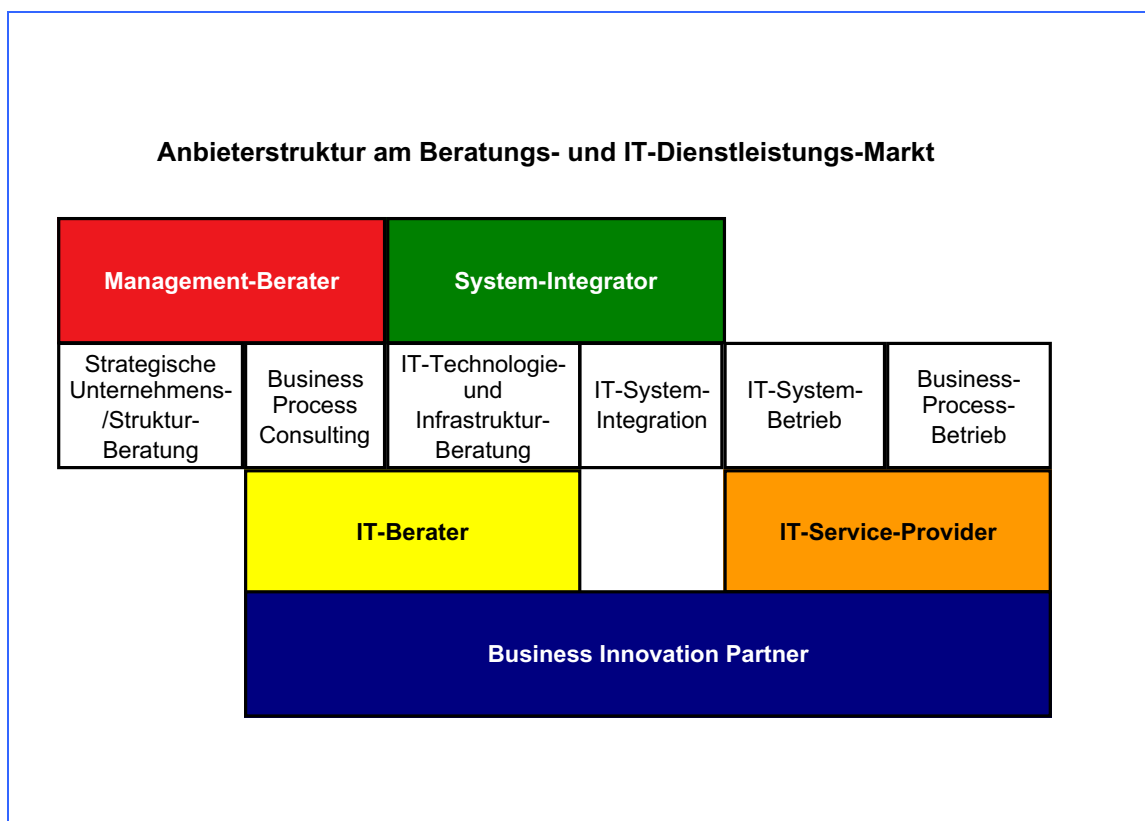


Abbildung 9: Anbieterstruktur Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Markt

Die Zusammenfassung einzelner Basis-Angebote führt zu vier Leistungskategorien, die sich in der Praxis als Anbieter-Typen wieder finden. Dabei wird sichtbar, dass bei mehreren dieser Leistungskategorien Überschneidungen vorhanden sind.

Die Studie ergibt darüber hinaus , dass diese vier Leistungskategorien zur Beschreibung des Beratungs- und IT-Service-Angebots nicht ausreichen. Zunehmend treten am Markt Anbieter auf, die mit ihrem Leistungsspektrum die vier definierten Leistungskategorien überschreiten. Die augenfälligste Form umfasst die Anbietertypen “IT-Berater”, “System-Integrator” und “IT-Service-Provider”. Das Leistungsspektrum reicht also vom Business Process Consulting über IT-Technologie- und Infrastruktur-Beratung, IT-Systemintegration bis zum IT-System-Betrieb und zum Business-Process-Betrieb. Leistungsspanne und Selbstverständnis der Unternehmen, die dieser Kategorie zuzurechnen sind, entsprechen einer langfristigen Partnerschaft zur Initiierung und Durchsetzung von übergreifenden Geschäftsinnovationen.

Beispiele für Business Innovation Partner (BIP)

Anhand von Tätigkeitsprofilen von IT-Unternehmen lässt sich feststellen, wer von seinem aktuellen Leistungsspektrum her gesehen die formalen Voraussetzung für eine solche Rolle im Beratungs- und IT-Dienstleistungsmarkt erfüllt. Die Lünendonk-Studie hat einige Unternehmen anhand der Umsatzzahlen von 2001 daraufhin untersucht.

Lünendonk definiert diese Unternehmen als eine neuen Unternehmenskategorie, genannt Business Innovation Partner (BIP). Aus Gründen unterschiedlicher Definitionen wird der Umsatz jeweils in vier Kategorien unterteilt: Beratung, Systemintegration, Outsourcing und andere Leistungen, wie Vertrieb von Hard- und Software-Produkten, Wartung etc. Derzeit arbeiten die Analysten daran, eine Formel zu bilden, die sich in der Praxis anwenden lässt und diese angemessen abbildet. Denkbar wäre eine Abgrenzung wie folgt: ein Anbieter, der die Leistungskomponenten Beratung, Systemintegration und Outsourcing aufweist, wobei keine der Komponenten über 50 Prozent, aber jede mindestens zehn Prozent Anteil aufweist.

In der Auswahl der Lünendonk®-Listen-Datenbank würde bereits eine Reihe von Unternehmen diese Bedingungen erfüllen:

- Aareon AG (ehem. Depfa IT-Service)
- Accenture
- Applied International Informatics (AII)
- Fujitsu Services,
- IT-Services and Solution
- Lufthansa Systems
- Materna
- Plaut
- Siemens Business Services (SBS) und
- TDS