

Spezialisierung oder Konsolidierung lautet die Lösung

Wenn sich IT-Dienstleister hierzulande nicht zusammenschliessen, um mehr Marktkraft zu erlangen, bleibt ihnen der Weg in die Spezialisierung, um bestehen zu können.

Text: Alina Brack

48 der 244 im vergangenen Jahr getätigten Übernahmen von KMU in der Schweiz betrafen den IT-Dienstleistungssektor, wie eine Studie von Deloitte zeigt (mehr dazu ab S. 28). Und auch wenn man auf der Webseite von «Swiss IT Reseller» nach den Stichworten Übernahme, Fusion oder ähnlichen Schlagworten sucht, bestätigt sich der Eindruck: Die hiesige IT-Branche befindet sich inmitten einer grossen Konsolidierungswelle.

Doch welche Beweggründe haben IT-Dienstleister in der Schweiz, Übernahmen zu tätigen? Und im Gegenzug: Was passiert mit den kleineren IT-Dienstleistern hierzulande, wenn es immer mehr grössere Mitbewerber gibt? Wie hat sich ihr Geschäft durch die Konsolidierungswelle verändert? «Swiss IT Reseller» hat bei Martin Gartmann, CEO von UMB, Graziano Gaggioli, CEO von Ontrex, und Philipp Hollerer, CEO von Care4IT, nachgefragt.

Wissen zukaufen

IT-Dienstleister UMB machte in den vergangenen Jahren immer wieder mit Übernahmen von sich reden – etwa durch die Akquisition von Coast im Jahr 2016, von Comprosec 2017, von Newvision Consulting im Jahr 2019 oder von Ubitec und Meshtec im Sommer 2021. Dabei ging es aber nie um Wachstum, wie CEO Martin Gartmann betont: «Wir hatten bis anhin keine Wachstumsstrategie bei UMB. Vielmehr wollten wir immer der Qualität dienen und in den adressierten Themen das beste Know-how haben, der beste Provider, der beste Business-Partner sein und die besten Kolleginnen und Kollegen haben. Das war die Vision dahinter.» Dass beim Fokus auf Qualität und Fachwissen auch Wachstum entstehen könne, sei durchaus auch ein Hintergedanke gewesen, so Martin Gartmann. «Aber wir haben nirgendwo

definiert, wie gross wir werden wollen. Wir haben einzig und allein Themen definiert, die wir besetzen möchten und in deren Richtung wir uns entwickeln möchten.»

Und will man ein Thema weiterentwickeln oder neu besetzen, so stehen einem zwei Wege offen. Entweder man baut es sich firmenintern komplett selbst auf oder aber man kauft sich das Know-how durch eine Übernahme zu. «Wenn man nun zurückschaut, sind alle diese Integrationen bei UMB aus diesem Grund heraus entstanden. Durch den Kauf von Comprosec wollten wir uns im Bereich Cybersecurity verstärken und bei der Übernahme von New Vision Consulting ging es um das Thema SAP», führt Martin Gartmann aus.

Dabei ist man bei UMB jeweils aber nicht bei Null gestartet, denn das erachtet der CEO als gefährlich, weil: «Wenn man gar keine Ahnung hat und einen Zukauf macht, ist man für das Thema nicht gut genug vorbereitet.» Entsprechend hat man bei UMB die Themen jeweils selbst intern in Angriff genommen und dann, wenn sich eine Möglichkeit zur Übernahme geboten hat, diese genutzt.

Dabei habe man aber bei weitem nicht jeden Deal gemacht, der sich einem geboten habe, betont Martin Gartmann. Nur wenn es wirklich absolut stimmig gewesen sei und komplett gepasst habe, sei die Übernahme jeweils über die Bühne gegangen. Denn eine Akquisition sei nicht ohne und umso wichtiger ist es laut Martin Gartmann, dass es menschlich und kulturell zusammenpasst: «Die Chemie und die Firmenkultur müssen stimmen, ebenso wie es fachlich und strategisch passen muss.» So stehen dann die Chancen auch gut, dass man rasch nahe zusammenkommt und sich alle mit dem neuen Unternehmen identifizieren. «Das funktioniert aber nur, wenn vor

allem die Führungs-Teams mit Begeisterung harmonisieren und dieselbe Werthaltung haben», so Gartmann.

Verkauf an BKW

Nach all den selbst getätigten Akquisitionen wurde UMB dann Ende 2021 schliesslich selbst aufgekauft und zwar von BKW Building Solutions. Während UMB dabei als eigenständige Gesellschaft bestehen blieb, wurden die bisherigen BKW-Töchter Ngworx, Alphatrust und Swisspro Solutions in UMB integriert und der IT-Dienstleister vergrösserte sich damit nochmals. «Durch die Übernahme haben wir nun, wie erhofft und erwartet, noch mehr Kraft am Markt», erklärt Martin Gartmann die Beweggründe für diesen Deal. Man könne nun noch stärker auftreten und das Portfolio erweitern – sei aber immer noch komplett eigenständig unterwegs. «Durch das Netzwerk, das sich rund um die zahlreichen BKW-Firmen herum aufbaut, ergeben sich spannende neue Möglichkeiten. Wir können auf kompetentes Know-how zugreifen, etwa im Automation- oder im IoT-Bereich», so Gartmann.

Die Integrationen von Ngworx und Alphatrust konnten zudem relativ schnell abgeschlossen werden – im Sommer 2022 –, weil man mit dem Zusammenschluss mit Unternehmen dieser Grösse bereits in Vergangenheit viele Erfahrung sammeln konnte. «Für Swisspro hingegen haben wir uns aufgrund der Grösse bewusst ein Jahr Zeit gegeben», erklärt Gartmann. Unabhängig von der Grösse des zu integrierenden Unternehmens bezeichnet der CEO eine offene, transparente Kommunikation als A und O beim Integrationsprozess – «so dass alle wissen, was gerade passiert und was der nächste Schritt ist». Während sich die kulturelle Integration mittlerweile sehr erfolgreich entwickelt, so findet aktuell noch die Konsolidierung der Prozesse und Applikationen statt. «Das wird auch noch eine Weile dauern», so der CEO.

Nebst den neuen Kolleginnen und Kollegen von Swisspro Solutions kommen auch weitere Kompetenzen sowie neue Produkte und Services dazu: «Swisspro Solutions ist ein erweitertes Geschäftsfeld, das wir vorhin in kleinerem Umfang gemacht haben.» Laut Martin Gartmann geht man damit einen Schritt in Richtung 360-Grad-IT, bei welcher man alle Bereiche und alle Anforderungen abdecken könne.

Agilität nicht verlieren

Wer stark wächst und dazu noch ein grosses Mutterhaus im Rücken hat, läuft Gefahr – so die weitverbreitete Meinung –, an Flexibilität und Schnelligkeit bei Entscheidungen zu verlieren. Auch

Martin Gartmann bestätigt, dass diese Gefahr sicherlich da ist, aber: «Unsere DNA und Kultur ermöglicht es uns, dass wir die Wege kurz halten, um weiterhin schnell Entscheidungen treffen zu können. Man darf diese Agilität nicht verlieren und muss sie aktiv fördern. Dazu muss man den Teams Verantwortung übergeben. Das unternehmerische Denken und Handeln sowie eine Feedback- und Fehlerkultur, die in kleineren Organisationen typischerweise eher gegeben ist, gilt es weiterhin aktiv zu fördern und beizubehalten.»

Nach den Gründen für die aktuelle Konsolidierungswelle in der Schweizer IT-Branche gefragt, nennt Martin Gartmann primär deren zwei. Zum einen gibt es viele Generationenwechsel, sprich die Nachfolge ist bei vielen IT-Firmen ein Thema. Und zum anderen ist es die Breite der Anforderungen: «Es wird für kleinere Dienstleister immer schwieriger, die gesamte Palette der Themen zu bearbeiten und anzubieten. Zudem sind die Bedürfnisse nach Zertifizierungen, Prozessen und Risikomanagement markant gestiegen. Man braucht mehr Know-how und Strukturen, auch als kleiner IT-Dienstleister.» Ausserdem ist die Rekrutierung neuer Mitarbeiter aufgrund des Fachkräftemangels eine Herausforderung. Diese genannten Aspekte würden die Firmen dazu bewegen, zu überlegen, wie es weitergehen kann. Wer sich gegen eine Verbreiterung des Angebots, etwa durch einen Zusammenschluss mit einem anderen Anbieter oder durch eine Übernahme entscheidet, dem bleibt gemäss Martin Gartmann der Weg in die Spezialisierung.

Nicht zwingend negativ

Wie sich die Konsolidierungswelle auf den hiesige IT-Markt auswirken wird, kann Martin Gartmann nur schwer einschätzen: «Ich glaube aber, es wird nicht unbedingt eine negative Auswirkung haben.» Diese Ansicht teilt auch Graziano Gaggioli, CEO von Ontrex, einem Schweizer IT-Dienstleister mit rund 50 Mitarbeitenden – und damit rund um die gesamte Konsolidierungsthematik eigentlich auf der anderen Seite als UMB



«Es wird für kleinere Dienstleister immer schwieriger, die gesamte Palette der Themen zu bearbeiten und anzubieten.»

Martin Gartmann, CEO, UMB

mit seinen insgesamt rund 900 Leuten. Auf der anderen Seite insofern, dass der gehäufte Zusammenschluss kleinerer IT-Dienstleister zu grossen Anbietern für die verbleibenden kleineren Provider und ihr Geschäft nicht ohne Einfluss bleiben dürfte.

Dieser Annahme widerspricht Graziano Gaggioli allerdings: «Wir spüren keinen Einfluss dieser Entwicklung auf das tägliche Geschäft.» Er geht sogar einen Schritt weiter und bezeichnet die



«Wir lassen auch mal den Fünfer gerade sein und sind sicher flexibler als die grossen Konstrukte.»

Graziano Gaggioli, CEO, Ontrex

Konsolidierungen als «wahrscheinlich gut, weil sie der Dynamik aus dem Markt heraus entsprechen». Er sehe die Übernahmewelle nicht als «Lädelersterben» an, sondern vielfach als Notwendigkeit, denn die Herausforderungen und Anforderungen etwa bezüglich Compliance, Datenschutz und Einkaufsprozessen würden immer grösser. «Ich denke, viele KMU sind gezwungen, einen solchen Schritt zu machen. Denn die Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit grösseren Unternehmen sind hoch, man braucht viel Know-how etwa rund um Cloud, KI und Datenschutz, ebenso wie ISO-Zertifizierungen. Die dafür benötigten

enormen Investitionen zwingen sicher das eine oder andere KMU in die Knie.»

Aber auch den Fachkräftemangel spricht Gaggioli an, ist er doch überzeugt, dass je grösser das Konstrukt, desto einfacher ist es aus einem Pool von Mitarbeitenden heraus die passenden für eine Aufgabe zu finden. Ontrex selbst hat laut Gaggioli kein Problem, geeignete Mitarbeiter zu finden. «Klar, wenn jemand einen grossen internationalen IT-Dienstleister sucht, dann ist er bei uns falsch.» Dafür könne man mit Teamspirit punkten: «Es ist familiär bei uns, man hat einen direkten Weg zum Inhaber, wird als Mitarbeiter gehört, kann mitentscheiden und es gibt keine Anonymisierung. Sprich bei uns kann keiner die Verantwortung einfach weitergeben und sagen, dass ein Problem ihn nichts angeht.» Gerade dieser letzte Punkt ist auch einer, der beim Wettbewerb um Kunden für Ontrex spricht, vor allem auch wenn es darum geht, sich gegen grössere Mitbewerber durchzusetzen. «Bei uns kann man sich nicht verstecken und unser Handschlag gilt. Zudem lassen wir auch mal den Fünfer gerade

sein und wir sind sicher flexibler als die grossen Konstrukte.»

Absolute Fokussierung

Ein weiterer Aspekt, mit dem Ontrex gegenüber der Konkurrenz punkten will, ist der Fokus. «Wir sind brutal fokussiert. Denn als KMU eine sehr breite Palette an Lösungen zu haben, wäre der falsche Ansatz.» Ontrex sei erfolgreich unterwegs, ohne alles anzubieten – «das könnten wir ja gar nicht», so Gaggioli, und entspricht damit der Meinung von Martin Gartmann von UMB, der ebenfalls für Spezialisierung bei kleineren IT-Dienstleistern plädiert.

«Unsere Kunden nehmen uns als sehr lösungsorientiert und beratend wahr», so Gaggioli. Noch vor zehn Jahren sei man zum Kunden gegangen und habe ihn gefragt, was er möchte. «Das ist schon längst vorbei. Wenn man heute so aufgestellt ist, dann ist man weg. Heute steht das Business Consulting im Vordergrund. Die Lösungen sind immer einfacher zu integrieren, daher muss man mehr beratend unterwegs sein.» Das erfordere dann und wann auch das Gehen einer Extrameile, wozu man bei Ontrex immer bereit sei.

Dass das von Kundenseite geschätzt wird, zeigt ein kürzlich in Österreich gewonnener Deal. Ontrex, das als KMU im Kundensegment mit Unternehmen mit 3000 bis 8000 Mitarbeitern – also eher im Enterprise-Umfeld – unterwegs ist, konnte sich gegen einen grossen, internationalen Mitbewerber bei einem weltweiten Softwarepaketierungs-Projekt durchsetzen. Entscheidend dafür, dass Ontrex als KMU den Zuschlag erhalten habe – «trotz anfänglicher Bedenken auf Kundenseite, ob wir das aufgrund der schieren Grösse des Projekts auch tatsächlich leisten können» –, sei nebst Preis-Leistung gewesen, dass man nahbarer und persönlicher sei als ein grosser Anbieter.

Es muss passen

Danach gefragt, wieso das Thema Übernahmen bei Ontrex bislang keine Rolle gespielt hat, erklärt Graziano Gaggioli: «Wir erhalten immer wieder Anfragen, zu einem Deal ist es aber noch nie gekommen, weil es nicht gepasst hat und uns nichts gebracht hätte, weil sie einfach anders aufgestellt waren.» Grundsätzlich wäre man aber schon offen für einen solchen Schritt, gerade auch im Technologiebereich oder aber, um das Portfolio zu erweitern, aber eben nicht um jeden Preis. Denn: «Wir sind grundsätzlich recht gut aufgestellt, haben in den letzten 20 Jahren das organische Wachstum vorangetrieben und sind damit auch glücklich.»

Was man in letzter Zeit aber vermehrt festgestellt habe, sei das Interesse von Private-Equity-

Firmen. «Die sehen ja auch die Jahrgänge der Geschäftsleitung und wissen auch, dass wir uns Gedanken über eine Nachfolgeregelung machen müssen», so Gaggioli. Hier sei aber noch nichts entschieden und alle Wege seien noch offen.

Das Private-Equity-Firmen bei ihm anklopfen, kennt auch Philipp Hollerer, CEO von Care4IT, einem Zürcher IT-Dienstleister mit 26 Mitarbeitern. «Die IT-Branche ist aufgrund ihres Marktwachstums für Private-Equity-Firmen spannend. Uns passiert es sicherlich einmal pro Monat, dass wir eine solche Anfrage erhalten. Für uns ist ein PE-Deal allerdings momentan kein Thema, das kann sich aber natürlich noch ändern», so Philipp Hollerer. Aktuell wachse Care4IT stark aus eigener Kraft und das wolle man weiter vorantreiben. «Bei Private-Equity-Deals mit dem Ansatz einer Unternehmensgruppe gibt man ja den Aktienanteil der eigenen Firma ab und bekommt Aktien der Unternehmensgruppe. Und meiner Meinung nach gibt man so immer auch etwas vom Unternehmertum ab», so der CEO. Jetzt hingegen sei man flexibel und könne machen, was man wolle. «Bei einer Unternehmensgruppe hingegen ist man Teil von etwas Grossem und hat meiner Meinung nach nicht mehr diese Freiheit. Und das ist etwas, was ich nicht unbedingt möchte.»

Dass es hierzulande aber IT-KMU gibt, die diesen Schritt gehen und auf den Übernahmezug aufspringen, führt Philipp Hollerer unter anderem auf den Generationenwechsel zurück: «Viele Inhaber von IT-Firmen kommen langsam ins Pensionsalter und suchen eine Nachfolgeregelung. Durch diese Suche nach einem Nachfolger gibt es automatisch eine Konsolidierung, wenn die Inhaber ihr Geschäft an einen anderen IT-Dienstleister verkaufen oder eben einen Deal mit einer Private-Equity-Firma eingehen.

Nebst den Anfragen von PE-Firmen hat Care4IT auch im Rahmen von Nachfolgeregelungen bereits Angebote für Übernahmen bekommen. Zu einem tatsächlichen Abschluss ist es aber nie gekommen. «Es muss wirklich passen für einen solchen Deal. Von der Firmenkultur sowie den Produkten und Technologien her, die im Portfolio der Firma sind. Denn wenn man eine andere Firma aufkauft, dann will man die Mitarbeiter und Kunden übernehmen können. Und von daher muss es zu 100 Prozent passen, sprich die Kunden müssen Cloud-affin und offen für das Managed-Service-Modell sein, denn das ist unser Geschäft. Deshalb haben wir schliesslich abgelehnt», erklärt Hollerer.

Was noch nicht ist, kann noch werden

Ganz ausschliessen will der CEO eine künftige Übernahme allerdings nicht – sofern die Firma

auch in der Cloud und im Bereich Managed Services unterwegs ist und es kulturell passt Denn neue Geschäftsfelder durch Akquisitionen zu erschliessen, dafür ist Care4IT zu klein, ist Philipp Hollerer überzeugt: «Wir haben 26 Mitarbeiter und einen klaren Fokus. Wir sind strategisch gut aufgestellt und haben dadurch ein Wachstum von 30 bis 40 Prozent pro Jahr. Das, was wir machen, können wir gut und haben aktuell kein Interesse, neue Geschäftsfelder aufzutun. Wir wollen uns nicht verzetteln.»

Diese Spezialisierung auf ein Themengebiet sieht Hollerer, ebenso wie Graziano Gaggioli von Ontrex und Martin Gartmann von UMB, denn auch als Erfolgsrezept für kleinere IT-Dienstleister, um gegen die grösseren Mitbewerber zu bestehen. «Wenn man grösser ist, kann man verschiedene Geschäftsfelder abdecken, einfach nur schon deshalb, weil man durch die Grösse mehr Möglichkeiten hat. Wenn man kleiner ist, muss man sich auf ein Themengebiet spezialisieren. Wenn man von den Kunden als Spezialist wahrgenommen wird, dann wird das Geschäft auch in Zukunft funktionieren.»

Und bei Care4IT scheint dieser Plan durchaus aufzugehen, spürt man doch laut dem CEO aktuell keinerlei Auswirkungen der Konsolidierungswelle auf das eigene Geschäft. «Grössere Anbieter haben meist eine andere Zielgruppe. KMU suchen eher einen Dienstleister in ihrer Grösse, wo sie sich gut aufgehoben fühlen», ist Hollerer überzeugt. Und: «Der Vorteil bei grossen Dienstleistern, die alles abdecken können, ist, dass sie dem Kunden alles aus einer Hand bieten können. Das ist dann für uns ein gewisser Nachteil, wenn wir gegen einen solchen Mitbewerber im Rennen sind. Jedoch punkten die Kleineren mit ihrer persönlichen Betreuung, bei der viel Wert auf das Zwischenmenschliche und die Vertrauensbasis gelegt werde: Im Notfall hat man auch einen Draht zu mir direkt. Bei grösseren Dienstleistern fühlt sich ein kleines KMU vielleicht eher mal als kleiner Fisch.» ■



«Uns passiert es sicherlich einmal pro Monat, dass wir eine Private-Equity-Anfrage erhalten.»

Philipp Hollerer, CEO, Care4IT