

Innovation als Wachstumsmotor für HR Software- und Serviceanbieter

Der Wettbewerb ist hart

Der Markt für Softwarelösungen und Dienstleistungen in der HR Branche ist hart umkämpft.

Viele Hersteller von HR Software und ein unübersichtliches Heer von HR Dienstleistungsunternehmen machen es für die IT- und Fachabteilungen kleiner und mittlerer Unternehmen schwer, die passenden Lösungen zu finden. Die Auswahl ist groß – die Werbeversprechen austauschbar – der Kampf um neue Kunden entsprechend hart. Der Druck auf die Preise und die Anbieter wächst zunehmend.

Herausforderungen für die Anbieter

Die Reaktionen der HR Anbieter auf die sich verändernden Marktbedingungen sind sehr unterschiedlich. Die Herausforderungen und die damit einhergehenden Fragen sind aber für alle Marktteilnehmer die Gleichen:

Wie erhalte ich meine Wettbewerbsfähigkeit?

Wie kann ich meine Effektivität in der Vermarktung meiner Angebote steigern?

Wie kann ich das Wachstum und die Profitabilität meines Unternehmens sichern?

Ist mein heutiges Geschäftsmodell zukunftsfähig?

Wie erweitere ich mein Angebotsportfolio sinnvoll?

Gibt es neue Geschäftsbereiche in die eine Investition lohnt?

Sollte ich alles selbst machen oder eher Partnerschaften suchen?

Welche neuen Funktionalitäten oder Dienstleistungen werden zukünftig von meinen Kunden gefordert sein?

Wie erschließe ich mir neue Kundengruppen und Wachstumspotenziale?

Mit solchen oder ähnlichen Fragen setzen sich die Geschäftsführer von HR- oder Lohn- und Gehaltsanbieter fast täglich auseinander.

Dabei ist es beinahe unerheblich ob die Unternehmen Software oder Dienstleistungen als SaaS-, Cloud- oder BPO-Modell anbieten.

Ebenso von untergeordneter Bedeutung ist es, ob die Unternehmen Teil eines Konzerns sind oder als unabhängige, inhabergeführte Organisation am Markt operieren

Die zentralen Fragen der strategischen Ausrichtung des eigenen Geschäftsmodells auf kommende Herausforderungen folgen bei allen Anbietern häufig sehr ähnlichen Mustern.

Zusammenspiel von Markt und Wachstum

Aus der Marktforschung ist heute bekannt, dass der Markt für HR- und Lohn/Gehalt Systeme nur verhalten wachsen wird. IDC und Gardner prognostizieren für die kommenden Jahre im Markt für HR Systeme ein durchschnittliches Wachstum von 4%. Bei Lohnsystemen fällt es noch schwächer aus: 2% Wachstum pro Jahr.

Wie kann es dann aber sein, dass es Marktteilnehmer gibt die weit überdurchschnittliche Wachstumsraten in einem vermeintlich gesättigten Markt über längere Zeiträume erzielen?

Gibt es eine Zauberformel über die nur wenige Unternehmen verfügen?

Soviel sei vorab gesagt: nein, es gibt sie nicht. Aber um dieses Phänomen zu verstehen, müssen wir die Situation im Markt genauer analysieren.

Der deutsche Markt für HR- und Lohn/Gehaltssysteme ist der mit Abstand Größte im europäischen Vergleich. Mehr als 29 Mio. sozialversicherungspflichtige Beschäftigte arbeiten in über 2,1 Millionen Unternehmen. Betrachtet man alle privatwirtschaftlichen Unternehmen ab 50 Mitarbeiter so zählt die Bundesanstalt für Arbeit in Ihrer Statistik der Betriebsgrößenklassen knapp 94.000 Firmen mit 17,2 Mio. sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Wir lassen in der weiteren Betrachtung bewusst das Marktsegment unter 50 Mitarbeitern außer Acht, da dies in Deutschland zumindest im Hinblick auf Lohn-/Gehaltsthemen ein faktisch geschlossener Bereich ist. Dort dominieren die Steuerberater und ihnen nahestehende IT- Dienstleister wie z.B. die DATEV den Markt mit mehr als 11 Millionen abgerechneten Beschäftigten je Monat. Dies entspricht einem Gesamtmarktanteil von ca. 38 %.

Einige Anbieter konnte man über die Jahre hinweg dabei beobachten, wie sie mehrere Anläufe zum Vorstoß in dieses spezielle Marktsegment unternommen haben. Wirklich nachhaltigen und sichtbaren Erfolg zeigte keiner der Versuche. Viele Initiativen wurden wieder eingestellt. Hauptgründe dafür waren meist Schwierigkeiten beim Aufbrechen der seit vielen Jahren gewachsenen Strukturen.

Das Potential ist groß.

Der potentielle Markt für die HR- und Lohn- und Gehaltsanbieter ist also groß. Anbieter aus anderen europäischen Ländern oder den USA blicken nicht ohne Neid über die Grenzen nach Deutschland.

Wird das Bild allerdings mit weiteren wichtigen Einflussfaktoren wie z.B. der hohen Anzahl der Wettbewerber und Systeme, die speziellen Eco-Systeme wie DATEV oder SAP die große Marktsegmente abdecken und die hohe Komplexität z.B. einer Lohn-/Gehaltsabrechnung wird die Euphorie ausländischer Anbieter merklich gedämpft.

Es gibt mehr als 150 von der ITSG zertifizierte Lohn-/Gehaltssysteme in Deutschland. Die genaue Anzahl der HR-Systeme ist schwer zu ermitteln da der Begriff unterschiedlich definiert wird und nicht jeder Anbieter alle HR Prozesse mit seiner Lösung abdeckt. Laut einschlägiger Marktübersichten gibt es etwa 20-30 kleinere und größere Anbieter von Software zur Unterstützung von HR Prozessen.

Die starke Fragmentierung des Marktes führt dazu, dass z.B. kaum ein Lohn-Anbieter mehr als 2-3% Marktanteil bezogen auf den Gesamtmarkt auf sich vereint. Ausnahmen sind lediglich DATEV und SAP in ihren Marktsegmenten.

Gleichzeitig herrscht ein starker Wettbewerb der auf Preise und Margen der Anbieter drückt. Überdies ist aus der Marktforschung bekannt, dass Unternehmen ihre Lohn- und Gehaltslösung im Durchschnitt nur alle 10-12 Jahre austauschen.

Folgt nun die Konsolidierung am Markt?

Eine derartige Marktsituation mit vielen Anbietern, enormen Preisdruck und Margendruck, hoher Komplexität und geringer Wechselwilligkeit könnte kurz- bis mittelfristig zu einer Konsolidierung in der Anbieterlandschaft und damit zu einer gewissen Entspannung am Markt führen.

Ein Blick zurück auf die vergangenen Jahre gibt allerdings wenig Anlass zu dieser Vermutung.

Sicher gab es die ein oder andere bemerkenswerte Akquisition im Markt. (SAP-Successfactors, ORACLE-Taleo, IBM-Kenexa). Die Allermeisten „Deals“ wurden aber kaum wahrgenommen und hatten auch keinen maßgeblichen Einfluss auf das Marktgeschehen.

Ein interessantes Detail dazu: Ein Analyse der Anzahl der ITSG zertifizierten Lohnsysteme im 10- Jahresvergleich von 2003 bis 2013 zeigt einen Unterschied von genau 5 Systemen. Und zwar mehr, nicht weniger.

Von einer Konsolidierung im Markt kann man vor diesem Hintergrund nicht sprechen.

Es bleibt also vermutlich das Kardinalproblem des deutschen Marktes für HR- und Lohn und Gehalts-Systeme: viele Anbieter buhlen um die Gunst der Kunden.

Dabei ist zumindest der Markt für Lohn- und Gehaltsabrechnungen bereits seit langem gesättigt. Auch sogenannte Core-HR Anwendungen wie die Mitarbeiterverwaltung, das Reporting oder die Stellenplanung sind in den bislang von den HR Anbietern mehrheitlich adressierten Zielgruppen der mittleren bis großen Unternehmen (ab 500 Mitarbeitern) schon weit verbreitet.

Megatrends in der HR Welt

Die 5 globalen HR Megatrends (Globalisierung, Demographischer Wandel, Fachkräftemangel, Digitalisierung, Wertewandel) setzen Anwender-Unternehmen zunehmend unter Druck weitere HR Prozesse wie z.B. das Recruiting, die Weiterbildung und das Skillmanagement zu optimieren. Zusammenfassend subsummiert man diese HR-Prozesse heute oft unter dem Oberbegriff „Talenmanagement“.

Verfolgt man aufmerksam das Marktgeschehen so ist erkennbar, dass Anbieter die ihre Lösungen in Bezug auf die obengenannten Anwendungsgebiete ausgerichtet haben, deutlich höhere Wachstumsraten erreichen als ihre Wettbewerber.

Innovation fördert Wachstum

Zu Beginn dieses Artikels stellten wir folgende Ausgangsfrage:

Warum wachsen einige HR Unternehmen selbst in einem vermeintlich gesättigten Markt deutlich über dem Branchendurchschnitt?

Die Antwort ist: Sie sind innovativer und adaptieren Marktbedürfnisse schneller als andere Anbieter.

Dieser Zusammenhang lässt sich übrigens auch im Markt der Anbieter von Lohn- und Gehaltssystemen beobachten.

Ein Beispiel: Der Verkauf von Software zur Abwicklung der abrechnungsbezogenen Prozesse im Haus des Kunden wird zunehmend schwierig.

Viele Kunden akzeptieren heute keine hohen Anfangsinvestitionen mehr für eine Verwaltungssoftware. Transaktionsbasierte Bezahlmodelle im Sinne eines "pay per use" oder Subskription sind auf dem Vormarsch.

Dieser Trend hat noch nichts mit dem letztlich dann vom Kunden genutzten Betriebsmodell (Lokal, Software as a Service, ASP oder Cloud) zu tun. Dieses eher technische Thema ist nur eine weitere Dimension in der Evaluation der Kunden und damit des Innovationsmanagements der Anbieter.

Auch im Dienstleistungs- und Outsourcing-Marktsegment gibt es deutlich wachstumsstärkere Unternehmen die die Trends frühzeitig erkannt und entsprechend adaptiert haben.

Empfehlungen für HR Anbieter

Welche Empfehlungen kann man also den Anbietern geben, um als Entwickler und Vermarkter von HR- und/oder Lohn- und Gehalts-Systemen in diesem Haifischbecken nicht nur zu überleben sondern auch morgen noch erfolgreich zu sein?

Erfahrungsgemäß sind es vorwiegend die folgende 5 Aktionsfelder die einen kritischen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens im HR-/Payroll Markt von morgen haben werden. Das bedeutet für Unternehmer, dass Sie Antworten auf die Fragen finden müssen die sich aus den unten genannten Aktionsfeldern ergeben.

1) **Innovationskompetenz (Können)**

Sind wir willens und in der Lage uns ständig neu zu erfinden? Moden von Trends zu unterscheiden? Innovationen in kurzer Zeit auf den Markt zu bringen und zu treiben? Haben wir die notwendigen Ressourcen und das Durchhaltevermögen?

2) **Strategische & operative Intelligenz und Exzellenz (Wissen)**

Planen wir unser Geschäft mittelfristig oder nur unser Jahres-Budget? Welche Daten benötigen wir dazu und wie bekommen wir diese? Sind wir in der Lage neue Ansätze oder Geschäftsmodelle mit der bestehenden Mannschaft umzusetzen?

3) **Markt- und Vertriebsorientierte Organisation (Kompetenz)**

Sind alle Funktionsbereiche im Unternehmen auf den vertrieblichen Erfolg ausgerichtet? Wie durchbrechen wir das Silodenken? Hat der Verkauf den richtigen Stellenwert? Wie verkaufen wir? Wo verkaufen wir? Was verkaufen wir morgen?

4) **Veränderungskompetenz (Wollen)**

Sind meine Mitarbeiter bereit, Veränderungen nicht nur mitzutragen sondern mit zu gestalten? Haben Sie dafür die notwendigen Kompetenzen und den Willen? Haben Sie die Zeit dazu?

5) **Umsetzungskompetenz (Tun)**

Die alles entscheidende und sehr spannende Frage aber bleibt am Schluss die, ob all die guten Ideen und Planungen tatsächlich auch in die Realität umgesetzt werden können.

Dabei scheitern viele HR-Unternehmen sprichwörtlich auf der Ziellinie. Die Gründe gleichen sich oft. Sie haben zu wenig Zeit für Innovation wegen des laufenden, operativen Geschäftes. Die Personalkapazitäten, die sich um ein Innovationsprojekt kümmern können sind limitiert. Teilweise stehen die Innovationsziele in Konflikt mit der aktuellen Geschäftsplanung. Außerdem fehlt schlicht die Erfahrung und das Knowhow für die praktische Umsetzung des Innovationsvorhabens. Und nicht zuletzt scheitern viele gute Ansätze in

Ermangelung der notwendigen Veränderungskompetenz und Akzeptanz im Unternehmen bereits früh. Frei nach dem Motto: „Das haben wir (oder andere) alles schon mal probiert. Das hat nicht funktioniert.“

Oft sind es einfache Anregungen, die in solchen Situationen wie ein Katalysator wirken können und z.B. auch bereits existierenden Strategien den entscheidenden Kick geben. Man muss eben darauf kommen und bereit sein, sein bisheriges Tun in Frage zu stellen.

Praxisbeispiel

Ein HR-Unternehmen deckt einen wichtigen Teil des eigenen Softwareportfolios über eine strategische Partnerschaft ab. Sinnvollerweise hatte man sich entschieden, diese Software nicht selbst zu entwickeln. Trotz guter persönlicher Beziehungen zwischen den Partnern und marktgängigen Produkten gelingt es über einen längeren Zeitraum nicht, mehr als eine Hand voll gemeinsamer Kunden zu gewinnen. Was war geschehen?

Ein wichtiger Trend im Kaufverhalten der Kunden wurde übersehen.

Kunden im Mittelstand tendieren immer stärker zum sogenannten "one-stop-shopping". Sie möchten artverwandte Lösungen (z.B Lohn & HR) möglichst von einem Softwarepartner beziehen. So bekommen Sie einen Vertrag, einen Ansprechpartner, keine Schnittstellenprobleme in der Kommunikation und versprechen sich dadurch weniger Reibungsverluste und eine höhere Effizienz. Interessanterweise ist es Kunden dabei nicht so wichtig ob die Lösungsteile nahtlos miteinander verbunden oder gar technisch integriert sind - Hauptsache es gibt eine verantwortliche Stelle für alle Produkte.

Die Lösung war einfach zu finden, fast kostenneutral und innerhalb weniger Wochen umgesetzt.

Über eine White-Label Partnerschaft mit einem Softwarehersteller hat das Unternehmen die Software in sein eigenes Produktportfolio integriert und verkauft diese heute unter eigenem Namen. Die Nachfrage von Bestands- und Neukunden hat alle Beteiligten sehr positiv überrascht.

Zum Autor:

Oliver Zoll ist Inhaber der ZOLL & COMPANY Unternehmensberatung und unterstützt Anbieter von HR- und Lohn-/Gehalts-Lösungen bei der Weiterentwicklung ihres Geschäftes

www.zollundcompany.de