

HR-Softwarehersteller auf dem Weg in die Cloud – die 6 größten Herausforderungen und wie sie bewältigt werden können

So wie bisher geht es nicht weiter!

Das klassische Geschäftsmodell vieler IT-Unternehmen war und ist bis heute der direkte oder indirekte Verkauf von Softwarelizenzen, entsprechenden Wartungsverträgen sowie den zugehörigen Beratungsprojekten zur Installation und Einrichtung der verkauften Software beim Kunden.

Für den Kunden bedeutet das, das Vorhalten entsprechender IT-Infrastruktur wie Hardware, Betriebssystem, Datenbanken, IT-Personal etc. Dieses Szenario verliert mehr und mehr an Bedeutung. Hohe Kosten, mangelnde Flexibilität, und große Abhängigkeit vom Softwareanbieter führen zu einem Umdenken bei Kunden. Dieses Umdenken führt dazu, dass der Verkauf von Lizenzen stagniert oder gar rückläufig ist. Mit entsprechenden, negativen Resultaten bei Wartungsverträgen und Beratungsprojekten.

Die Art und Weise, wie Kundenunternehmen heute und zukünftig selbst unternehmenskritische Anwendungen wie ERP- oder CRM-Lösungen nutzen werden, ist einem starken Wandel unterworfen.

Die Pioniere auf dem Gebiet der Cloudbasierten Anwendungssysteme haben diesen Wandel schon sehr früh antizipiert und ihr Geschäftsmodell von Beginn an auf die sich verändernden Kundenanforderungen ausgerichtet. (z.B. Salesforce, Successfactors, Cornerstone).

Klassische Softwarehersteller versuchen vor dem Hintergrund der zukünftigen Anforderungen ihre angestammten Geschäftsmodelle in Richtung Cloud/Software-as-a-Service zu erweitern oder gar gänzlich radikal zu verändern (z.B. SAP).

Aus unsere langjährigen Beratungspraxis wissen wir, dass sich viele IT-Unternehmen in einer solchen Veränderungsphase Ihres bisherigen Geschäftsmodells befinden und häufig auch schon einige, wichtige Schritte auf dem Weg in die Cloud unternommen haben.

Gleichwohl zeigt sich aber bei genauerer Betrachtung auch, dass die grundlegende Veränderung oder auch Erweiterung ihres Geschäftsmodells, die Mehrheit der Unternehmen vor große Herausforderungen stellt.

Welche Herausforderungen das sind und wie man ihnen erfolgreich begegnen kann möchten wir vor dem Hintergrund unser praktischen Erfahrungen in Form von 6 Thesen darstellen.

1. **Strategische Planung - „Ja, wir müssen da was machen!“**

Es ist nicht so, dass die allermeisten Softwareunternehmen nicht gemerkt hätten, dass ihr angestammtes Geschäft unter Druck gerät, oder nicht mehr die Wachstumsraten der Vergangenheit aufweist.

Und Themen wie „Software-as-a-Service“, „Cloud“ oder auch altdeutsch „Rechenzentrumslösungen“ sind für viele keine Fremdwörter mehr. Der Markt, die Mitarbeiter, das Management, die Kunden und die einschlägigen Medien tun dazu ihr übriges.

Also muss etwas passieren um das Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen und die Arbeitsplätze zu sichern. Nur was – und was genau?

Der grundlegenden Erkenntnis folgt zumeist eine Strategie, ein strategischer Plan oder auch ein Geschäftsplan der möglichst rasch umgesetzt werden soll. Soweit so gut.

Spannend wird es in aller Regel aber immer dann, wenn es darum geht, den schlüssigen und

von allen maßgeblichen Personen verabschiedeten Plan in der betrieblichen Realität umzusetzen. Denn ein Plan ist die eine Seite – die operative Umsetzung eine gänzlich Andere. Und genau an diesem Punkt beginnen dann auch die wahren Herausforderungen für die Unternehmen.

Folgende Fragen sollten deshalb bereits in der Planung zur Geschäftsmodellerweiterung in Richtung „Service“ berücksichtigt und beantwortet werden um eine zügige Umsetzung zu gewährleisten:

- Was ist unser Zielmarkt, wie ist die Nachfrage, das Potenzial?
- Welches Produkt soll angeboten werden?
- Wie hoch ist die Investition?
- Wie binden wir das neue Geschäft in die Organisation/ins Portfolio ein?
- Wie und wer verkauft das neue Angebot?
- Welches Personal wird benötigt für das Projekt und den Geschäftsbetrieb?
- Welches Know-How ist vorhanden / was wird benötigt?
- Wer ist der verantwortliche Manager in der Geschäftsleitung?
- Wie gehen wir mit unseren Bestandskunden um?

Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie zeigt aber sehr deutlich, dass es mit einem „Ja, wir müssen da was machen!“-Ansatz alleine nicht getan ist.

2. Organisation – „von Projektleitern auf verlorenem Posten“

Eine sehr grundsätzliche Frage im Zusammenhang mit der Etablierung von neuen Geschäftszweigen ist dessen organisatorische Eingliederung in den operativen Geschäftsbetrieb. Das klingt logisch und einfach – und wird vielleicht gerade deshalb oft stiefmütterlich behandelt und unterschätzt.

Die Mehrzahl der Menschen ist Veränderungen gegenüber nicht vorbehaltlos positiv eingestellt. Außerdem sind die Mitarbeiter meist auch mit den täglichen Herausforderungen des angestammten Geschäftes bereits mehr als ausgelastet.

Es stellen sich also ein paar essenzielle Fragen:

- Wer soll und kann das neue Geschäft verantworten, vorantreiben und mittelfristig in der Organisation verankern?
- Auf welcher Hierarchiestufe steht der Verantwortliche?
- Wer soll, wer muss ihm zuarbeiten?
- Welchen organisatorischen Durchgriff hat der Projektleiter?
- Welche organisatorischen Einheiten sind überhaupt von der Erweiterung betroffen?
- Sollte man evtl. ein ganzes Projektteam etablieren?

Wir treffen in unseren Beratungsprojekten häufig auf ähnliche Situationen: die aufbau- und ablauforganisatorischen Auswirkungen des neuen Geschäftszweiges werden nicht ausreichend gewürdigt und selten von Beginn an geplant.

Dies führt in aller Regel zu Missverständnissen, unklaren Verantwortlichkeiten und mitunter sogar zu unterschwelliger oder offener Ablehnung des Projektes durch vereinzelte Mitarbeiter und Manager.

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektumsetzung und eine reibungslose Etablierung im operativen Geschäftsbetrieb sind in dieser Situation denkbar schlecht.

Eine klare, durchgängige Kommunikationsstrategie des Initiators der Geschäftserweiterung (meist die Geschäftsführung) signalisiert allen Beteiligten und Mitarbeitern, dass das Projekt von „ganz oben“ entsprechend gewollt unterstützt wird. So steht der Projektleiter nicht auf verlorenem Posten.

3. Management - „wir haben schon genug Probleme“

Kein Mensch kann alles wissen. Auch kein Manager. Deswegen kommt der vorausschauenden Planung einer Erweiterung des angestammten Geschäftes durch ein neues, zusätzliches Geschäftsmodell besondere Bedeutung zu.

Ein Cloud-, SaaS- oder BPO-Geschäftsmodell folgt gänzlich anderen Regeln als ein Softwaregeschäftsmodell. Kunden haben eine abweichende Erwartungshaltung bezüglich Preis, Verfügbarkeit, Support und Leistungsumfang. Das Betriebsmodell der IT-Umgebung ist nicht vergleichbar.

Ein effizienter Rechenzentrumsbetrieb der möglichst hohe Skaleneffekte zulässt und kosteneffektiv „produziert“ ist zu installieren. Falls das Unternehmen kein eigenes Rechenzentrum betreiben will, ist ein geeigneter Partner zu finden.

Kurz gesagt: die Unternehmen verändern sich mit dem neuen Geschäftsmodell vom Softwarehersteller zum Dienstleistungsanbieter.

Die damit einhergehenden, veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter, das Produkt, die Prozesse und die Organisation bedeuten eine große Herausforderung für das Management des Unternehmens.

Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass das „Kerngeschäft“ eines Unternehmens stets höchste Priorität genießt. Das ist natürlich auch vollkommen verständlich und richtig.

Richtig ist aber auch, dass solch massive Veränderungen wie der Übergang zu einem neuen Geschäftsmodell, wie es z.B. der Aufbau eines Cloud-basierten Geschäftes darstellt, ohne die notwendige, massive Unterstützung seitens des Managements nicht erfolgreich umgesetzt werden können.

Zu dieser Unterstützung gehört neben der entsprechenden Widmung von ausreichend Management-Zeit und -Ressourcen auch entsprechendes Know-How und Do-How bezüglich des neuen Dienstleistungsbereiches. Falls dies nicht in ausreichender Form im Unternehmen vorhanden ist, empfiehlt sich der Einkauf des notwendigen Wissens, z.B. über spezialisierte Beratungsunternehmen oder auch Interim Manager.

Diese Vorgehensweise ist kein Offenbarungseid. Im Gegenteil, sie spart unter Umständen erhebliche Kosten und verkürzt die Lernkurve im eigenen Unternehmen enorm.

Wie gesagt: kein Mensch kann alles wissen – auch kein Manager.

Aber ein „das kriegen wir schon irgendwie hin“-Ansatz ist bei einer solchen Entscheidung von zentraler, strategischer Bedeutung erfahrungsgemäß nur die zweitbeste Lösung.

4. Produkt - „was nicht passt, wird passend gemacht“

Um es gleich auf den Punkt zu bringen. Die wenigsten Softwareprodukte, die ursprünglich für den Einsatz vor Ort beim Kunden entwickelt wurden, eignen sich für ein Cloud-Geschäftsmodell. Warum ist das so?

Ein originäres Cloud- oder SaaS-Geschäftsmodell beruht auf der Teilung von vorhandenen Ressourcen durch viele Kunden. Das heißt, alle Kunden nutzen ein und dieselbe Software auf ein und derselben physischen Instanz (Hardware, Betriebssystem, Datenbank). Ihre Daten und Benutzer sind nur logisch mittels der Benutzer- und Rechteverwaltung der Software voneinander getrennt. Die Vorteile eines solchen Geschäftsmodells ergeben sich aus den

vergleichsweise geringen IT-Kosten/Benutzer, den monatlich wiederkehrenden Umsatzströmen und den hohen Skaleneffekten in der Serviceerbringung. Neben der veränderten Kundennachfrage trägt diese Attraktivität dazu bei, dass sich immer mehr Softwarehersteller mit dem Thema Cloud befassen.

Aber: leider ist das bestehende Softwareprodukt nicht auf den parallelen Betrieb vieler Kunden auf einer Instanz ausgelegt. Die Multi-Mandantenfähigkeit ist nicht gegeben. Was nun?

Es gibt wie so oft „viele Wege nach Rom“. Die Herstellung der Cloud-fähigkeit von ursprünglich als 1-zu-1 Software (1 Softwarelizenz = 1 Kunde) entwickelten Anwendungen hat einen kleinen, neuen Industriezweig im IT-Markt wachsen lassen.

Die Aufzählung aller Optionen die heute angeboten werden um das genannte Ziel zu erreichen würde den Rahmen dieses Beitrages sprengen.

An dieser Stelle stellen wir dann in unseren Beratungs- und Interim Mandaten alternativ die folgende Frage: Wenn das strategische Ziel die Etablierung eines prosperierenden Cloud- oder SaaS-Geschäftes ist und das hauseigene System dafür nur sehr eingeschränkt geeignet ist – warum dann nicht einmal nach Alternativen Ausschau halten? Partnersoftware einsetzen? Kooperationen eingehen? Zukaufen? Die häufige Antwort: „ das können wir nicht machen, da verlieren wir unsere Unabhängigkeit“.

Leider ist das „not invented here“ Syndrom noch immer sehr weit verbreitet.

Nach unserer Auffassung ist das aber deutlich zu kurz gesprungen und Chancen werden vertan. Um neue Wege zu gehen, muss sich das Unternehmen öffnen. Auch für die guten Ideen anderer Marktbegleiter. Nur stets im eigenen Suppentopf zu rühren wird den eigenen Horizont nicht erweitern und das vielversprechende, neue Geschäftsmodell rückt in weite Ferne.

5. Vertrieb – „direkt oder indirekt: das ist hier die Frage“

Nun haben wir also eine Strategie, die Organisation ist involviert, das Management steht voll hinter den Plänen, das Produkt ist cloudfähig – alles ist bereit. Zumindest fast.

Was jetzt noch fehlt ist die Antwort auf die Frage: wer soll das neue Angebot in welcher Art und Weise vermarkten?

Gibt es einen direkten Vertriebskanal könnte man geneigt sein, das Serviceangebot den Softwareverkäufern mit ins Portfolio zu legen, sie entsprechend zu quotieren und zu vergüten. Auf den Punkt gebracht: das ist die schlechteste aller Ideen.

Wir haben während unserer langjährigen Tätigkeit in der Geschäftsentwicklung und im Vertrieb viele solcher Szenarien erlebt. Es ging nie gut aus.

Warum denn?

Die einfache Antwort ist, dass Softwarelizenzen anders verkauft werden als Dienstleistungen und der Zielmarkt anderen Regeln folgt.

Software wird über Funktionen und Features verkauft in der Hoffnung, dass der Kunde diese für gut befindet bzw. auch wirklich benötigt. Wenn etwas fehlt, kann es ggfls. über Customizing dazu konfiguriert werden. Das ist zwar teuer, aber der Kunden bekommt das Gefühl, dass SEINE Anforderungen abgedeckt sind. Die hohen Kosten (bzw. Erlöse aus Unternehmenssicht) rechtfertigen den Einsatz des direkten Vertriebsmodells.

Eine Dienstleistung wie SaaS- oder auch Cloud-Software lebt von Standardisierung, hoher Skalierbarkeit, niedrigen Kosten und damit auch attraktiven Preisen für Kunden. Der Zielmarkt sind eher KMU's als Konzerne. Für diese KMU's ist ein effektives Kostenmanagement überlebensnotwendig. Sie sind daher eher bereit, sich auf

standardisierte Lösungen einzulassen. Die Argumentation im Vertriebsprozess ist eine gänzlich andere als beim Softwareverkauf. Hier überzeugen eher betriebswirtschaftliche Argumentationen wie geringe Investitionen, hohe Flexibilität und der Aufbau von Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Performanz des Anbieters.

Es ist sehr schwer für einen Verkäufer, sich diesen unterschiedlichen Anforderungen in unregelmäßiger Folge stets neu anzupassen.

Daher nun aber die finale Frage: wer verkauft dann die neue Cloudlösung?

Es hat sich bewährt, einen dedizierten Vertriebsarm für das Servicegeschäft zu etablieren. Sei es nun direkt oder indirekt. Auch die Unterstützung durch das Internet als Vertriebskanal ist auf dem Vormarsch.

Ein 100% Erfolgsrezept gibt es dennoch nicht. Dazu sind die Ausgangssituationen der Softwareunternehmen zu unterschiedlich.

6. Kunden – „der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler“

Das Wichtigste kommt zuletzt.

Was nützt das tollste Angebot, wenn man dafür keine Kunden findet?

Natürlich haben sich die Softwarehersteller im Rahmen der Geschäftsplanung oder gar des strategischen Planes Gedanken darüber gemacht, welcher Zielmarkt mit dem Angebot versorgt werden soll, wie viele Kunden man pro Jahr gewinnen möchte, was diese bezahlen werden usw.

Die Frage nach dem Zielmarktsegment hat aber durchaus seine Tücken.

Wie erkläre ich beispielsweise meinen Bestandskunden die Erweiterung meiner Strategie?

Sind diese überhaupt Teil des Zielmarktes? Besser erstmal nicht, oder? Zu kompliziert.

Also neue Kunden. Gut. Aber unser Unternehmen wird heute am Markt (noch) nicht mit Cloud- oder Saas- oder gar BPO in Beziehung gesetzt. Man kennt uns nur als Softwarehersteller. Werden wir da überhaupt ernst genommen oder verwässern wir am Ende unsere Marke?

Alles berechnete Fragen und Einwände. Sie sollen zeigen, wie wichtig es ist, sich im Vorfeld sehr intensiv damit auseinanderzusetzen, wie die Kunden für das neue Angebot strukturiert sein sollen und an welche Zielgruppen verkauft werden soll. (Stichwort: Idealkunde).

Was uns häufig in Transition-Projekten bei Softwareherstellern auffällt ist, dass die Verkaufspotenziale von neuen Serviceangeboten bei den Bestandskunden unterschätzt werden.

Eine kleine Anekdote aus der Praxis soll dies veranschaulichen.

Es ging bei einem Kunden um die Präsentation eines Geschäftsplanes für ein neues Angebot, für das wir die Freigabe von der Geschäftsführung erlangen wollten. Leider war der Tag bereits weit fortgeschritten, wir waren die Letzten in der Reihe der Themen und die Aufmerksamkeit des Gremiums war nicht mehr auf dem Höhepunkt.

Als wir aber die Behauptung aufstellten und gleichzeitig vorrechneten, wie man mit dem neuen Angebot den Umsatz/Kunde mindestens versechsfachen könnte ohne einen einzigen neuen Kunden zu akquirieren, war die Aufmerksamkeit schlagartig zurück – und der Geschäftsplan abgesegnet.

Zum Autor:

Oliver Zoll, Berater für Geschäftsentwicklung in der HR Branche

www.zollundcompany.de; o.zoll@zollundcompany.de