

# Kostenoptimierung beim Einkauf von Software

Stefan Leicht

27. September 2011

## 1 Grundsätzliches

Lizenzmanagement ist in den vergangenen Jahren zunehmend in den Mittelpunkt vieler Unternehmen gerückt, insbesondere dort, wo dezentrale Strukturen die Organisation des Lizenzmanagements deutlich erschweren. Dies hat mehrere Gründe:

- Die Haftbarkeit von Geschäftsführern bei Unterlizenzierung bei gleichzeitiger Wertung als Straftatbestand verschafft den Juristen Gehör, wenn sie eine sensible Behandlung des Themas im Sinne der Geschäftsführung einfordern.
- Die zunehmende Wettbewerbsverschärfung hat auch die Software-Unternehmen dazu gebracht, diese „Waffe“ deutlich exzessiver zu gebrauchen. Zahlreiche Unternehmen können davon berichten, wie kleine Software-Unternehmen Fehler in der Compliance dazu nutzten, noch einmal hohe Summen einzufordern, bevor ihre Software endgültig abgelöst wurde. Aber auch die Großen der Branche schrecken nicht davor zurück, Abschlüsse, die nicht ihren Erwartungen entsprochen haben, durch eine entsprechende Compliance-Prüfung „aufzubessern“.
- Eine systematische Überprüfung der Lizenzierung kann auch wichtige Erkenntnisse erbringen, um für zukünftige Vertragsverhandlungen und Projekte die Lizenzierung zu optimieren. Wer einmal seine Lizenzierung entsprechend überprüft hat, hat für gewöhnlich auch ein entsprechendes Wissen angesammelt, um zukünftige Vertragsverhandlungen mit einer viel höheren Kompetenz anzugehen. Dies setzt allerdings voraus, dass Lizenzmanager sich als mehr verstehen als die Aktensammler der IT-Verantwortlichen und das erworbene Wissen aktiv in Projekten eingebunden wird.
- Nicht zuletzt ist Lizenzmanagement auch ein Faktor, um Geld zurückzugewinnen. Immerhin handelt es sich bei Software ja auch um Werte, die bei nicht mehr weitergehender Nutzung auf dem Zweitmarkt veräußert werden können. Auch wenn dieser Aspekt keine wesentli-

chen Auswirkungen auf den Cash Flow mit sich bringt, so können die Einsparungen bei Wartungs-Gebühren je nach Unternehmen durchaus signifikant sein.

Der Aufbau eines Lizenzmanagements ist mittlerweile in den wenigsten Unternehmen eine „Greenfield“-Aufgabe, d. h. in den seltensten Fällen gibt es überhaupt keine vorhandenen Strukturen. Stattdessen wird die vordringlichste Aufgabe sein, 1. die Compliance bei vorhandener Softwarenutzung zu sichern, dann 2. die Einführung eines neuen Systems für die Lizenzbeschaffung und 3. zuletzt die Optimierung des Lizenzbestandes.

## 2 Die Grundfunktion I: Compliance-Sicherung sofort!

Der erste Schritt ist der Schwierigste und zugleich der Wichtigste: Den Abgleich der Lizenzbestände mit der Softwarenutzung. Obwohl wissenstechnisch nicht so schwierig, erfordert er einen hohen organisatorischen Aufwand.

1. Die Erfassung aller genutzten oder einfach auch nur installierten Software ist die erste Herausforderung, die sich einem Unternehmen stellt. Technisch gesehen ist dies zunächst einmal nicht der schwierigste Teil: Zahlreiche Software-Applikationen – teilweise mit nostalgischen Namen wie z. B. Miss Marple versehen - bieten mittlerweile die Möglichkeit, installierte Software aufzuspüren und zu erfassen. Ebenso bieten teilweise Hersteller (z.B. SAP) selbstentwickelte Tools an, um die Lizenznutzung zu erfassen.
2. Der nächste Schritt umfasst die Überprüfung und Zuordnung vorhandener Lizenzen zur installierten Software. Dieser Aufwand gestaltet sich grundsätzlich immens, viele Unternehmen haben hier aber schon weitgehende Vorarbeiten geleistet. Hauptthemen, wie wir sie kennen gelernt haben, sind eher die Nachweise von Lizenzen. Microsoft Windows OS-Lizenzen etwa sind ein gutes Beispiel: insbesondere falls die Lizenzen von Desktops/

Notebooks getrennt genutzt werden sollen, erfordert der Nachweis der Lizenzen das aufwändige Führen der Einzelnachweise. (Wenngleich der Hardware-Verkauf mit Lizenzen insbesondere nach Osteuropa eine durchaus attraktive Angelegenheit ist.) Vor allem dann, wenn Bereiche oder Abteilungen dezentral Software gekauft haben, haben Einkauf und Lizenzmanagement das Nachsehen. Nicht nur dass meist beim Kauf überhöhte Preise gezahlt wurden, das Aufspüren des gültigen Lizenzierungsnachweises erfordert durchaus detektivische Fähigkeiten.

3. Ebenso ist eine kurze Nachfrage sinnvoll, ob diese Software tatsächlich noch genutzt wird. Hier geht es noch nicht um eine Optimierung des Lizenzbestandes, sondern im ersten Schritt einfach nur um die Bestätigung der Nutzung.

Die Optimierung dieser Aufgaben erfordert vorwiegend einen hohen Ressourcenaufwand, der gesteuert werden muss, sowie die Kooperation der jeweiligen Unternehmensbereiche zum Erhalt notwendiger Informationen.

### 3 Die Grundfunktion II: nachhaltige Compliance-Sicherung

Sobald die Compliance gesichert ist, muss im nächsten Schritt verhindert werden, dass das Erreichte durch den alltäglichen Geschäftsbetrieb gleich wieder in Frage gestellt und die Compliance wieder aufgelöst wird. Es ist daher wichtig, dass sich die Grundfunktion II direkt an die erste Grundfunktion anschließt.

Dies kann durch zwei Maßnahmen erreicht werden:

1. Der neue Prozess zur nachhaltigen Compliance-Sicherung wird definiert, bevor die Compliance überprüft wird. Das ist eher unrealistisch. Zumeist will ein Unternehmen schnelle Ergebnisse sehen.
2. Der zweite Schritt wird im Zuge der Compliance-Sicherung direkt mit durchgeführt. Dies ist relativ einfach möglich. Wer gerade die gesamten derzeitigen Nutzer befragt, kann relativ einfach diesen im gleichen Zug eine Richtlinie überreichen, welche sicherstellt, dass sie sich im weiteren Bedarfsfall mit dem Einkauf abstimmen.

Dabei erfordert eine solche Richtlinie vorwiegend Abstimmung und Kommunikation: Die Benennung eines verantwortlichen Lizenzmanagers sowie die Sicherstellung einer automatischen Berichterstattung des Einkaufs zu diesem sind wesentlicher Bestandteil. Ein automatisiertes Reporting-Tool auf Excel-Basis kann zudem die Implementierung deutlich erleichtern – falls Sie nicht auf teurere und ausgefeiltere Lösungen zugreifen möchten.

### 4 Die Erntephase: Optimierung des Lizenzbestands

Während die ersten beiden Phasen hauptsächlich ein effizientes Projektmanagement sowie Fähigkeiten der Prozessdefinition erfordern, ist für die dritte Phase eine hohe Fachkenntnis bezüglich der Lizenzierungssysteme notwendig sowie die Fähigkeit, den tatsächlichen Bedarf einzuschätzen.

Dabei geht es insbesondere um folgende Maßnahmen:

1. Überprüfung der verwendeten Software unter Wartungskostengesichtspunkten: Hier spielen mehrere Fragestellungen eine Rolle:
  - a) Inwiefern könnte es sinnvoll sein, im Zuge einer einheitlichen Software-Strategie eine Vereinheitlichung der Software-Anbieter zu erzielen? Die Vorteile: wenige Lieferanten, deren Software erwartungsgemäß ohne größere Anpassungen und insbesondere Friktionen nebeneinander läuft.
  - b) Inwieweit könnte der Ersatz von Software eine Möglichkeit zur Kostenoptimierung bieten? Microsoft etwa bietet die Möglichkeit an, Oracle Database-Software zu ersetzen. Die deutlich niedrigeren Wartungskosten rechtfertigen meist innerhalb eines überschaubaren Zeitraums diesen Schritt.
  - c) Inwiefern wird das Produkt tatsächlich genutzt – bzw. sind regelmäßige Updates notwendig. Teilweise wurde von Fachabteilungen auf Einzelinitiative hin Software installiert, ohne dass diese wirklich nachhaltig genutzt wird. So gehen Sachwerte verloren – anstatt Kosten einzudämmen bzw. zumindest die Option einer Verwertung auf dem Sekundärmarkt zu testen.
2. Installieren eines Lizenzierungs-Frühwarnsystems: Hier geht es darum, die Wahlfreiheit bei der Lizenzierung von Unternehmen sicher zu stellen. Beispiel: ein deutsches Versicherungsunternehmen entwickelte nicht nur eine neue Vertriebssoftware, sondern legte sich damit auch gleich auf eine bestimmte (und vergleichsweise teure) Lizenzierung mit einem Software-Anbieter fest. Die Bedingungen dieser Maßnahme, welche – ungesteuert – die Verhandlungsposition des Unternehmens im Vorfeld deutlich schwächte, hätte schon bei Einführung mit dem Software-Hersteller diskutiert werden müssen. Das Fehlen eines Abstimmungsprozesses führte zu Mehrkosten in Millionenhöhe.
3. Optimierung der Lizenzierungsoption: Mehrere Unternehmen bieten viele Wege der Lizenzierung, die erst in einer übergeordneten Sicht vollständig abgewogen werden können. Gerade etwa bei einer Virtualisierung sind

die Lizenzierungsfragen komplex, so dass eine Überprüfung der Lizenzierungssystematik Einsparungen ergeben kann.

Ansprechpartner: Stefan Leicht; Telefon: 089/ 27 37014-30,  
E-Mail: [s.leicht@intero-consulting.de](mailto:s.leicht@intero-consulting.de)