

# Kostenoptimierung beim Einkauf von Software

Stefan Leicht

06. September 2011

## 1 Grundsätzliches

Seit Jahren ist der Einkauf von Software ein Spezifikum, welches den IT-Einkauf beschäftigt und das aufgrund mehrerer Besonderheiten besonders hohe Potentiale für Einsparungen bietet. Die Gründe hierfür sind relativ schnell erklärt:

- Zunächst einmal ist Software ein Gut, dessen Preis nicht auf der Grundlage der Kosten der Anbieter, sondern aufgrund der erwarteten Zahlungsbereitschaft festgelegt wird. Nicht umsonst liegen die Umsatzrenditen bei Software-Firmen deutlich über 30%.
- Ebenso gerät der Einkauf immer wieder unter Druck, weil Incompliance-Forderungen im Raum stehen. Die relativ harte juristische Sachlage – immerhin bis zur Strafbarkeit der Geschäftsführung/ des Vorstands hin – erhöht den Druck auf die Unternehmen, sich den Forderungen der Software-Unternehmen zu beugen. Insbesondere führt hier auch die recht komplexe Situation der Lizenznachweise zu weiterer Verunsicherung, die insbesondere große Unternehmen immer wieder vor hohe Herausforderungen stellt. Denn wer hat schon wirklich für jeden PC etwa einen Nachweis seiner gekauften Betriebssystem-Lizenz? (Da dieses Thema weitaus komplexer ist, wird sich Intero Consulting diesem demnächst in einem getrennten Artikel widmen.)
- Auch hier gibt es die klassischen Themen, die auch beim Hardware-Einkauf zu schaffen machen, oftmals aber verdeckter sind. So werden manche Software-Systeme schon als gesetzt beim Einkauf kommuniziert, ohne dass den Alternativen überhaupt noch ein Spielraum eingeräumt wird. Unter diesen Umständen ein gutes Ergebnis zu verhandeln, ist natürlich deutlich schwieriger, als wenn der Einkauf schon während des Auswahlverfahrens involviert gewesen wäre.
- Erschwerend kommt zuletzt hinzu, dass ein großer Teil der Software-Kosten „festgelegt“ ist. Entweder sind hier einfach Wartungs-Gebühren (meist pro Jahr 20-30% der Lizenzkaufkosten) zu zahlen, oder aber es müssen neue

Lizenzen für ein bereits laufendes System gekauft werden – Möglichkeit zur Nachverhandlung unter Monopolbedingungen natürlich nahezu null.

Es ist also eine Vielzahl von Gründen, die den Einkauf bei der Software-Beschaffung als den geborenen Verlierer ausschauen lassen. Dass er tatsachenwidrig dennoch das Top-Management – und oft genug auch sich selbst – darüber hinweg täuschen kann, liegt in der geschickten Preissetzung der Software-Unternehmen begründet. Bei Rabatten auf Listenpreise im mittleren bis oberen zweistelligen Bereich (in der Historie manchmal bis zu 97%) konnte man sich immer wieder damit trösten, dass ja doch gewaltige Rabatte erzielt worden waren – ungeachtet der Tatsache, dass diese ja lediglich gegen die von den Software-Unternehmen als „Benchmark“ definierten Listenpreis gemessen wurden. Eine komfortable Situation für die Anbieter – und ein bequemes Feigenblatt für den Einkauf.

Wie aber können tatsächlich bessere Preise erzielt werden?

## 2 Aggressive Sourcing: Bei Software ein Vorgehen mit hohem Erfolgspotential...

Tatsächlich vertreten wir die These, dass bei vielen Unternehmen im Software-Bereich deutlich höhere Preisnachlässe möglich sind, wenn der Einkauf aggressiver als zuvor seine Rolle im Beschaffungsprozess wahrnimmt. Dazu gehören

1. der rigorose Stopp von Bestellungen, welche nicht auf Alternativen geprüft wurden bzw. bei welchen der Einkauf zuvor nicht bei der Beschaffung involviert wurde,
2. die systematische Überprüfung bestehender Wartungsverträge auf ihre Notwendigkeit,
3. die strikte Überprüfung von Lizenzregeln in Neuverträgen, um die Unabhängigkeit der Unternehmen bei Lizenzkäufen zu sichern.

## 2.1 Stopp von Bestellungen

Zugegeben, in den meisten Fällen vertritt Interio Consulting einen kooperativen Ansatz – und jeder Einkauf wird immer zwischen Nutzen und zerschlagenem Porzellan abwägen müssen. Dennoch ist es schon erstaunlich, wie oft Lizenzneukäufe einfach „durchgewunken“ werden, weil Entscheidungen der Vergangenheit schon de facto ein Monopol geschaffen haben oder aber der Software-Vertrieb schon so frühzeitig ein o.k.-Signal erhalten hat, dass er für Zugeständnisse keine Notwendigkeit sieht. Nur wenn der Einkauf tatsächlich seine Rolle als Kostenkontrollinstanz wahrnimmt, können hier Einsparungen erzielt werden.

Beispiele:

1. Ein Unternehmen hat bei einem großen internationalen Software-Hersteller Lizenzen gekauft, welche die Nutzung einer weiteren Applikation ermöglichen. Der Software-Hersteller ändert unterdessen die Lizenzregeln, so dass ab jetzt zusätzliche Kosten entstehen. Anstatt diese Regelung in Frage zu stellen, wird sie als gegeben hingenommen – und damit zwangsläufig ein Monopol zementiert.
2. Das Projektteam kommuniziert dem Software-Vertrieb das Maximal-Budget, welches für die Software eingeplant ist. Und freut sich, dass die Kosten genau in diesem Rahmen bleiben – anstatt sich darüber zu wundern.
3. Die Anforderungen an eine Scanning-Software werden von der IT-Abteilung so definiert, dass es nur ein einziges Produkt gibt, welches alle Anforderungen erfüllt. Mit der Eliminierung eines relativ unwichtigen Details sinken die Software-Kosten auf einen Schlag um 30%, da eine alternative Software nun ebenso genutzt werden kann.

Tatsächlich konnten wir mehrmals bei Software weitere ca. 20% Kostenreduktionen auf angeblich bereits „endverhandelte“ Produkte erzielen, indem wir einfach diese simplen Faktoren durch ein deutlich durchsetzungsstärkeres Auftreten des Einkaufs verbunden mit der entsprechenden Analyse durchgeführt haben.

## 2.2 Überprüfung der Wartungs-Verträge

Es klingt eigentlich ganz einfach: Wartungs-Verträge schließt ein Unternehmen immer dann ab, wenn ein Update innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums (<4 bzw. 5 Jahre) notwendig wird, weil sich nur dann die Zahlungen lohnen.

In der Praxis gestaltet sich dies schwieriger:

1. Oftmals etwa sind die Support-Leistungen an die Wartung gekoppelt, so dass die Unternehmen sich genötigt sehen, beide Leistungspakete in einem zu kaufen – ohne die Möglichkeit zur Differenzierung zu haben.

2. Die Angst vor Software-Fehlern und den zur Behebung notwendigen Patches zu deren Behebung führt oftmals dazu, dass Unternehmen „zur Sicherheit“ Wartungs-Gebühren zahlen – und dies oftmals ohne echte Verhandlungsalternative.
3. Die Notwendigkeit von Upgrades wird von den IT-Abteilungen oftmals gravierend überschätzt. Die Sorge vor möglichen Konflikten zwischen verschiedenen Software-Produkten mit unterschiedlicher Aktualität der Versionen ist so groß, dass Upgrades aus reinem Sicherheitsdenken durchgeführt werden. – Auch hier gibt es natürlich Beispiele, die der IT-Abteilung Recht geben – eine Überprüfung dieser Annahmen sollte dennoch in jedem relevanten Einzelfall erfolgen.

Tatsächlich konnten in Projekten die bestehenden Wartungs-Kosten signifikant gesenkt werden, weil einzig und allein systematisch überprüft wurde, inwieweit diese notwendig sind und gezielt die verantwortlichen IT-Bereiche dazu befragt wurden.

Ebenso ist natürlich Vorsicht geboten, wenn Neukauf-Entscheidungen getroffen werden. Denn in Wirklichkeit können Sie davon ausgehen, dass Sie innerhalb von 4-5 Jahren noch einmal die gesamte Lizenzgebühr durch die Wartungs-Gebühren bezahlen – es lohnt sich also, einen Vergleich der Lizenzkosten über mehrere Jahre vorzunehmen und sich über die jährlichen Kosten Klarheit zu verschaffen.

## 2.3 Überprüfung der Lizenzregeln

Eine Maßnahme, die gerne vernachlässigt wird, aber entscheidend für die zukünftige Unabhängigkeit Ihres Unternehmens ist, ist die systematische Überprüfung von Lizenzregeln, die als „Standardklauseln“ angeboten werden. Beliebte sind etwa Lizenzset-Regeln, bei denen neu gekaufte Lizenzen mit anderen gebündelt werden. Es wird attraktiver, jeweils höhere Lizenzmengen zu kaufen, weil damit ein Volumenrabatt verbunden ist. Allerdings werden damit auch andere Software-Unternehmen systematisch aus dem Unternehmen gedrängt und ein Quasi-Monopol errichtet: denn wer wird schon um den erhöhten Preis der übrig bleibenden Lizenzen einzelne Software-Pakete aus einem Lizenzset herauslösen? Dies kann nur in einem strategischen Gesamtrahmen erfolgen.

Ein sinnvoller Vergleich zwischen verschiedenen Software-Produkten muss daher zunächst einmal ohne diese Volumenrabatte erfolgen bzw. die Volumenrabatte sollten deutlich getrennt ausgewiesen werden, um Fehlentscheidungen aufgrund angeblich günstiger Preise zu vermeiden.

Achten Sie in diesem Zusammenhang übrigens ebenso darauf, sich die Möglichkeit zum Transfer von Software-Lizenzen zu sichern. Während sich hier die großen Software-Unternehmen zumeist kulant zeigen, gibt es kleinere Unter-

nehmen, die bei einer Restrukturierung ihre Chance auf ein Extra-Geschäft wittern und ziemlich unverschämte Nachzahlungen verlangen – und mittlerweile sind Lizenzübertragungen im Rahmen von Organisationswechseln auch für mittelständische Unternehmen eher selbstverständlich geworden.

### 3 Die „Big 4“ – Kostenreduzierungen bei IBM, Microsoft, Oracle und SAP

Über 40% der Standard-Softwarekosten bei Finanzdienstleistern werden nach unseren Erfahrungen durch die „Big 4“ der Softwarebranche (IBM, Microsoft, Oracle und SAP) verursacht – in wesentlichem Maße durch die unangefochtene Stellung von IBM im Mainframe Software-Bereich. Aber auch ohne diese IBM-Kosten und in anderen Branchen sind die Kosten der verbliebenen drei anderen Unternehmen ein wesentlicher Kostenfaktor. Zum Abschluss möchten wir daher kurz die Möglichkeiten skizzieren, welche in den einzelnen Software-Bereichen bestehen:

**IBM Mainframe-Software** Als einziger Mainframe-Software-Anbieter mit hochkritischen Applikationen ist IBM nach wie vor in einer günstigen Situation. Angesichts eines komplizierten und mehr als undurchsichtigen Preissystems, bei dem Unternehmen am günstigsten einkaufen, wenn möglichst drei Jahre im Voraus bereits ein Mengen-Commitment stattfindet, ist es selbstverständlich, dass eine steigende Zahl von Unternehmen nach unabhängigen Bewertungsmaßstäben zum Vergleich ihres Vertrags suchen. Intero Consulting bietet daher eine standardisierte Vorgehensweise an, bei der

- Vertragskonditionen mit anderen, vergleichbaren Unternehmen abgeglichen werden,
- zukünftige Soll-Kosten aufgrund einer Bedarfsanalyse (gemeinsam mit den IT-Verantwortlichen) in einem Tool kalkuliert werden,
- durch notfalls IBM-interne Eskalation internationale Best-Preise für Ihren Vertrag verhandelt werden.

**Microsoft** Vor wenigen Jahren hat Microsoft in einer Analyse festgestellt, dass der Anteil regelmäßiger Lizenzeinkünfte von Kunden mit einem sog. Enterprise Agreement insgesamt zu gering sei. Seitdem hat das Unternehmen systematisch daran gearbeitet, Lizenzen in ihrer Werthaltigkeit an das EA zu koppeln. Ein Beispiel: Im Zuge der Virtualisierung sind Windows BS-Lizenzen mit Software Assurance für mehrere virtuelle Instanzen einsetzbar – ohne Software Assurance nur für einen. Wer daher mit Microsoft verhandeln will, sollte insbesondere darauf achten alle Regelungen zu umgehen, die den Abschluss eines Enterprise Agreements notwendig machen. Hierzu waren in

den von uns unterstützten Verhandlungen folgende Themen wesentlich:

- die Lösung der Lizenznachweise, insbesondere können an Notebooks gebundene Lizenzen einen Mehrwert darstellen
- die Überprüfung von Lizenzregeländerungen, welche von Microsoft gerne nachträglich vorgenommen werden
- die Überprüfung von Upgrade-Zyklen für verschiedene Produktgruppen.

**Oracle** Aufgrund seiner aggressiven Akquisitionstrategie hat Oracle mittlerweile zahlreiche Unternehmen bei sich eingebunden, welche damit unter das neue Lizenzsystem fallen. Maßnahmen beziehen sich hier hauptsächlich auf

- die gezielte Verhandlung bei neu unter das Management von Oracle fallenden Lizenzen,
- die Nutzung von Volumenregeln durch interne Bedarfsbündelung,
- die Überprüfung der Lizenzregeln, um sich in Zukunft die Freiheit für andere Lösungen zu erhalten.

**SAP** Wer bei SAP Kosten einsparen will, muss sich auf eine erhebliche Gegenwehr einrichten. Der Konzern verteidigt seine Position, die er durch entsprechende Lizenzset-Regeln gefestigt hat, unerbittlich. Abschaltung bestehender Applikations-Module führt zumeist zu nur geringen Einsparungen, die offen kommunizierten Volumenrabatt-Regelungen wurden in ihrer Anwendung auf neue Lizenzen beständig eingeschränkt. Ansätze sind:

- die Überprüfung der tatsächlichen Nutzung der Lizenzen in den einzelnen Bereichen durch Interviews mit den Nutzern,
- die gezielte Eskalation in die Top Management-Ebene, ohne die wenig zu erreichen ist,
- die Nutzung von Drittanbietern, um allerdings nur in Unternehmen, welche unkritische Applikationen nutzen, Wartung und Support zu ersetzen.

Kurz gesagt: jeder der hier vorgestellten Software-Lieferanten hat seine eigenen Themen, welche in das Zentrum der jeweiligen Verhandlungsvorbereitung und -führung gerückt werden sollten. Dass daneben noch weitere, unternehmensspezifische Themen zu evaluieren sind und wenige Warengruppen-Preise so von der individuellen Situation des Unternehmens und dem Verhandlungsgeschick der Einkäufer abhängig sind, sollte erst recht eine Aufforderung sein, sich mit der gesamten Kostengruppe im Detail auseinander zu setzen.

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