

Was Sie über Ihre Softwarelizenzen wissen solltenaber bisher nicht erkennen konnten.

Der Weg zur transparenten Lizenzinvestition

Dipl.Math. Peter Wesche
Doctor-License GbR
November 2012

Zusammenfassung

Die Lizenzierung von Standardsoftware ist mit der Vermehrung von Einsatzformen, Messgrößen, Plattformen und Finanzierungsmodellen heute unübersichtlicher denn je. Die Rechtebegebung ist juristisch über viele Jahre weiterentwickelt und komplizierter geworden. Die Schnelllebigkeit der Basistechnologien macht es schwer, die Nachhaltigkeit einer Softwareinvestition richtig einzuschätzen. Der Anteil von Standardsoftware betrug 2010 laut Forrester bereits 78% vom Softwaremarkt und könnte bis 2015 laut IDC auf 82% steigen. So ist Standardsoftware im Sektor Technologie zu einem bedeutenden Wirtschaftszweig herangewachsen und für die Anwenderunternehmen ein schwerwiegendes Investment.

Dieses White Paper beleuchtet anhand zentraler Fragestellungen den Umgang mit diesem Investment und zeigt Wege auf, wie die detaillierte Kenntnis der Lizenzbedingungen den Einkauf erleichtert und zu möglichst geringen Preisen bei hoher Flexibilität führt. Zur optimalen Entwicklung der betrieblichen Praxis wird ein einheitliches Verzeichnis aller Lizenzen zu einem unverzichtbaren Instrument der Kostenoptimierung und Risikoreduzierung. Gleichzeitig wird deutlich, dass hierbei die Einkaufsvereinbarungen mit ihrem Wettbewerbsumfeld besser analysiert und administriert werden müssen und der Fokus nicht nur auf der IT-Compliance liegen kann.

Inhalt

Der Weg zur transparenten Lizenzinvestition	1
Zusammenfassung.....	2
Einleitung.....	3
Realitäts-Check: 27. November 2012	4
<i>Michael Hickins</i>	4
Handreichungen zum erfolgreichen Lizenzmanagement.....	5
Worin haben Sie investiert?	5
Was bedeuten Ihre Vereinbarungen im operativen Geschäft?	6
Wie gehen Sie mit den Risiken um?	7
Wie optimieren Sie in der Zukunft?	9
Worauf Sie organisatorisch achten sollten	11
Team.....	11
Tools	12
Kontrolle.....	12
Quellenverzeichnis	12

Einleitung

Das Volumen von Investitionen in Standardsoftware hat den Softwaremarkt zu einem der attraktivsten Wachstumsfaktoren moderner Volkswirtschaften gemacht. Bereits in 2010 hatte der Markt der Top50 weltweit ein Umsatzvolumen von etwa 250 Mrd USD, mit einer hohen Konzentration von fast 48% dieses Volumens auf nur 4 Anbieter: IBM, Microsoft, Oracle und SAP, gefolgt von nur 7,5% Anteil der 4 nächstgrößten Anbieter in diesem Segment.

Diese Konzentration bestimmt die Aktivitäten von Lizenzverantwortlichen in den Firmen. Diese versuchen, mit den ständigen Änderungen bei Lizenzmodellen und Produktdefinitionen der Marktführer Schritt zu halten und sind bedacht, die Lizenzregeln zu verstehen und umzusetzen. Agile Einkaufsabteilungen sind bemüht, die Rahmenbedingungen für die Lizenzierung in den Verhandlungen zu flexibilisieren, um notwendige Veränderungen ohne unplanmäßige Abschriften zu bewältigen, oder überhöhte Preise zu vermeiden. Es bleibt festzuhalten, dass bisher die großen Anbieter ihre Marktmacht weiterhin zu eigenen Gunsten entfalten können und folglich der Softwarebereich in der IT sich noch immer den allgemeinen Trends zur Kostenreduzierung erfolgreich widersetzt.

Was Sie über Ihre Softwarelizenzen wissen sollten, ist in den Einkaufsvereinbarungen verborgen. Aufgrund der Vertraulichkeit dieser Vereinbarungen, der Vielfalt und der stetigen Evolution haben sie sich bisher einer systematischen Aufarbeitung entzogen. So hat sich in der Realität eine Aufgabenverteilung zwischen Asset Management und Einkauf herausgebildet, die auf unterschiedlichen Informationsquellen beruht. Während es – herstellerabhängig – eine Vielzahl von Hilfsmitteln für die Prüfung der Softwareverteilung und –nutzung (Discovery) gibt, fehlt es an übergreifenden Systemen zur Optimierung der vertraglichen Vereinbarungen. Besonders dieser Perspektive gelten die nachfolgenden Betrachtungen.



The Morning Download: Softwareanbieter starten die große Abzocke



Michael Hickins

Redakteur

Der „Morning Download“ beleuchtet jeden Werktag die wichtigsten Nachrichten bezüglich Geschäftstechnologien.

Guten Morgen. „Sie werden bezahlt um zu drücken, und Sie müssen drücken, um bezahlt zu werden.“, sagt der Patriarch dem Mietentreiber Pancks in Charles Dickens *Kleine Dorrit*. Heutzutage beobachtet man im wirklichen Leben eine solche Abzocke durch die Softwareanbieter, und es sind die CIOs, die bezahlen. Software-Audits kosten einige Kunden Millionen-Dollar-Beträge, berichtet Clint Boulton vom CIO Journal. Und ab 1. Dezember werden Microsoftkunden noch mehr für solche Softwarelizenzen ausgeben, die Nutzungsgebühren nach Anzahl der zugreifenden Nutzer berechnen, schreibt ZDNets langgediente Microsoftexpertin Mary Jo Foley.

Microsoft hatte im Vorlauf diese Nutzerzahl-basierte Option als eine Alternative zu einer Geräte-basierten Preisfestlegung vorgestellt, nach der Firmen für jedes einzelne Gerät bezahlen, die das Produkt verwendet, selbst wenn mehrere solcher Geräte dem gleichen Nutzer gehören. Jetzt erhöht Microsoft einseitig die Gebühren für Preisstrukturen nach Nutzer statt solchen nach Zahl der Geräte. „Wir glauben an Flexibilität und freie Wahl, die es unseren Kunden erlaubt, ihre Lizenzbedürfnisse zu optimieren“, sagte Carlos Cruz, Microsofts Generalmanager für weltweite Lizenzierung und Preisfindung, in einer Stellungnahme zu einem Artikel dieses Themas letzten Monat im CIO Journal. Welch freie Wahl! Forrester Research Analyst Mark Bartrick schreibt, Microsofts Lizenzregel sei frustrierend für CIOs, denen Software-Compliance am Herzen liege.

Ach ja, Compliance. Da Kunden mit Straffälligen gleichzusetzen sind, die sich auch regelmäßig bei ihrem Bewährungshelfer melden müssen, unterziehen die meisten großen Softwarekonzerne ihre Kunden Software-Audits. Aber einer jüngeren Erhebung unter IT-Marktführern zufolge unterzog Microsoft seine Kunden fast mit der doppelten Wahrscheinlichkeit einem Audit wie Oracle – diese zwei Firmen waren in dieser Strafmaßnahme am aktivsten, geht aus dem Bericht von IDC auf Auftrag von Softwaremanagementanbieter Flexera hervor. IDC-Analyst Amy Konary zufolge können Firmen, die Millionen Dollar auf Lizenzen aufwenden, jährlich Compliance-Probleme von Mehrmillionenschwere widerfahren. Gegenüber CIO Journal gab sie zu denken, „Es ist ein großes Risiko für Unternehmen“.

Handreichungen zum erfolgreichen Lizenzmanagement

Worin haben Sie investiert?

Stellt man die Frage, in welcher Form Ihr Software-Investment manifestiert ist, so erhält man diverse Antworten: die IT zeigt auf den Asset Manager, dieser auf den Einkauf, letzterer manchmal auf die Rechtsabteilung. Es gibt keine feste Regeln, wo die Kaufvereinbarung hinterlegt ist, aber man trifft nur wenige, die wissen wo, noch dass sie diese schon mal zu Gesicht bekommen hätten.

Die Ursache liegt in der Vereinfachung der rechtlichen Komplexität durch die Mitarbeiter; man betrachtet den Vertrag als eine Grundlage, die man am liebsten ignorieren möchte, weil man sie nicht wirklich versteht. Oft tragen die hinterlegten Dokumente handschriftliche Änderungen, von denen niemand sicher weiß, ob sie rechtlich relevant sind. Die Hitze der Verhandlung kurz vor dem Abschluss einer millionenschweren Vereinbarung bringt dies mit sich. Aber sind die vielen Details, Fußnoten und Verweise wirklich unwichtig für die erhoffte rechtlich korrekte Wahrnehmung der Lizenzrechte? Wer dies glaubt, hat nicht erlebt, wie sehr vorher um diese Details gestritten wurde.

Üblicherweise wird für die weitere Verteilung von Lizenzen im Unternehmen ein übersichtliches Spreadsheet erstellt, das alles enthält, was der Asset-Manager nach Meinung des Einkaufs wissen muss. Eine grobe Vereinfachung unter Weglassung von wichtigen Hinweisen auf einen sicheren Umgang mit dem Investment. Diese Praxis lässt sich nicht einfach mit der Vertraulichkeit der Vereinbarung erklären sondern ist oft der Hektik des Business-Alltags geschuldet. Geht es hierbei immerhin um die Möglichkeiten, die erworbenen Lizenzen ändern, übertragen oder austauschen zu können. Oder um den Zeitpunkt, zu der zwingend eine Anschlussentscheidung nötig wird. Es ist auch wichtig, die Konsolidierung unterschiedlich lautender, aber gleichbedeutender Lizenzen im Griff zu haben. Oder bereits bestehende Neuverteilungs- oder Nachkaufaktivitäten in eine solche Konsolidierung einzubeziehen.



Was sagt dazu Best Practice?

Wünschenswert ist im Zeitalter der digitalen Gesellschaft die automatische Umwandlung der schriftlichen Vereinbarungen in eine Datenstruktur, die für alle Beteiligten ein konsistentes Manifest über alle Software-Vendoren hinweg ermöglicht. Dies schafft eine verlässliche Grundlage für alle weiteren Prozesse und führt auch für die Vendoren zur Forderung, die Dokumentation von Lizenzrechten konsistent zu halten. Damit sind in der Folge alle Compliance Maßnahmen besser zu administrieren, inklusive eines effektiven Self-Audit. Erste web-basierte Lösungen, wie z.B. License12 zeigen, dass dies keine Utopie ist.

Was bedeuten Ihre Vereinbarungen im operativen Geschäft?

Sobald die Lizenzen gekauft sind, können sie im Unternehmen verteilt und genutzt werden. Der Trigger hierzu ist häufig eine Meldung des Einkaufs über die erfolgte Akquisition, mit Benennung der Lizenzen und zusätzlichen Mengen bzw. Lizenz-Level. Diese Daten werden in der Regel an die **Softwareverteilung** oder die CMDB (Configuration Management Data Base) übergeben und vom Asset Manager kontrolliert. Dieser erhält aus anderen Prozessen die Informationen über nicht mehr benötigte Lizenzen von einzelnen Benutzern, die neue Aufgaben übernehmen und damit auch andere Systeme nutzen. In größeren Unternehmen gibt es ein Projekt- und Portfoliomanagement, sodass mehrere Abteilungen an der **Bedarfsfeststellung** für zusätzliche Softwarelizenzen beteiligt sind. Ist Software ohne Lizenzkey verteilbar, so ist die tatsächliche Verbreitung der Software mitunter höher als das Lizenzniveau der Verträge erlaubt. Selbst wenn ein ordnungsgemäßer Lizenzkey vorliegt, ist die Nutzung außerhalb von vorgegebenen Regeln denkbar und führt zu Nachteilen beim Audit.

All diese Umstände rufen nach einer entsprechenden Governance, also der Etablierung konkreter **Abstimmprozesse** zur Durchführung der Bedarfsfeststellung unter Beachtung der effektiven Nutzung. Und diese Prozesse benötigen eine gemeinsame Datenbasis, die alle bereits gekauften und alle in der Akquise befindlichen Lizenzen konsolidiert. Es liegt auf der Hand, dass dabei die **Lizenzdefinitionen der Vendoren** Ausgangsbasis für die ordentliche Abwicklung sind. Wie geht man aber mit Definitionsänderungen um, die bei vielen Vendoren regelmäßig erfolgen. Wer kann die Auswirkung dieser Dynamik analysieren und geeignet reagieren?

Ein weiterer verwirrender Marktaspekt ist die Präsenz der **Reseller**, die den Original-Vendor für bestimmte Marktsegmente vertreten. Auch wenn der Vendor versucht, alle Reseller in ihrer Repräsentanz zu einem einheitlichen Vorgehen zu bewegen, hat jeder seine eigenen Geschäfts-, Lizenz- und Wartungsbedingungen für die verkauften Lizenzen. Und häufig begibt der einzelne Reseller zur Stärkung seiner Nische den eigenen Kunden Privilegien, die nur Segment-spezifisch Sinn ergeben und nicht ohne weiteres auf den Gesamtmarkt übertragbar sind.

Was sagt dazu Best Practice?

Grundsätzlich sind dauerhaft erworbene Lizenzen nicht einseitig änderbar und wirken fort. Allerdings muss zunächst der Inhalt der Lizenzvereinbarung in ein nachvollziehbares Schema überführt werden, das auch über viele Jahre hinweg konsistent bleibt und Produktumbenennungen, Bündelungen, Optionen und Produktabhängigkeiten fortschreibt. Erfolgt der Nachkauf von Lizenzen Jahre später, muss dieser Nachkauf zur ursprünglichen Lizenz passen. Hat der Lieferant hierbei Änderungen vorgenommen, so sollte ermittelbar sein, ob diese Änderungen für die gegenwärtige Lizenzbegebung anwendbar sind oder überhaupt zulässig sein können.

All dies ruft nach einem Verzeichnis aller relevanten Lizenzgrunddaten für die großen Vendoren und einen Service, der für die Aktualisierung dieser Daten und den Hinweis auf resultierende Vorteile oder neue Risiken sorgt. Dieses Verzeichnis umfasst Preislisten, Definitionen der Metrik, Definitionen der Lizenzrechte, Produktabhängigkeiten, -umbenennungen und -bündelungen, und vieles mehr.

Bei einem Wechsel des Resellers ist festzuhalten, inwieweit durch einen solchen Wechsel der Fortbe-

stand der alten Lizenzen beeinträchtigt ist. So entstehen Hinweise für wichtige Klauseln einer Anschlussvereinbarung und der effektive Nachweis über zukünftige Lizenzrechte.

Der Verzeichnisänderungsdienst für die Vielfalt an Vendoren ist so aufwendig, dass nur wenige web-basierte Systeme, wie beispielsweise License12, die entsprechende Aktualität bieten können.



Wie gehen Sie mit den Risiken um?

Vorweg gesagt: Viele Anwenderunternehmen überschauen nicht, welche Risiken sie eingehen, wenn sie Standardsoftwarelizenzen von den Marktführern erwerben. Sie unterstellen diesen ‚multinationalen‘ Konzernen ordnungsgemäßes Handeln und Fairness, sie vertrauen den Aussagen ihrer Repräsentanten. Letztlich ist aber zu beobachten, dass jeder Verkäufer am Erfolg seiner Akquise partizipiert und so die Transparenz naturgemäß nicht im Vordergrund steht. Wenn auch dieses für alle Softwarevendoren zutrifft, so erzeugt ein Engagement bei den Marktführern eine erhebliche Abhängigkeit („lock-in“). Ein Wechsel zur Konkurrenz ist nach der erfolgreichen Einführung durch die Höhe der Abschreibungen, den Schnittstellen und die Ausbildung der Nutzer nicht rentabel und eher unwahrscheinlich.

Die wichtigsten Risiken sind schnell genannt:

1. Eignung der Software zur Lösung einer betriebswirtschaftlichen Anforderung

Ein unbestreitbares Dilemma heutiger Unternehmens(un)kultur ist der Zeitdruck, mit dem eine Lösung herbei soll, wenn erst mal ein Problem erkannt wurde. Und große Softwareprojekte sind überwiegend komplex. Deshalb gibt es niemanden, der dieses Risiko von vornherein ausschließen kann.

Was sagt dazu Best Practice?

Die grundsätzliche Eignung der Software kann sich erst im Projekt erweisen. Deshalb sollte ein guter Softwarevertrag solche Risiken durch Umtauschrechte auf den Lieferanten verlagern. Hier sind also die Juristen und Verhandlungsführer gefragt, externe Risiken auch extern zu behandeln. Es kommt hier nicht auf die Systeme, sondern die handelnden Menschen an. Systeme können aber sicherstellen, dass einmal erreichte Sonderkonditionen konsistent in jedem neuen Angebot zur Anwendung gelangen.

2. **Nachhaltigkeit der Lizenzrechte für die Bewertung des ROI**

Noch immer ist der Kauf von Lizenzrechten finanziell attraktiv gegenüber Miet- oder Subskriptionsmodellen. Deshalb ist das fortwährend gültige Lizenzrecht die häufigste Form der Lizenzbegebung. Kritisch ist diese Langlebigkeit allerdings aus Sicht des technischen Fortschritts, der die Anbieter dazu zwingt, gelegentlich die technische Plattform zu wechseln. Anstatt dann aber auch die Rechte auf der neuen Plattform zu restaurieren, nehmen viele Anbieter bei dieser Gelegenheit Aufgelder oder fordern zur völligen Neulizenzierung auf.

Was sagt dazu Best Practice?

Nur die Fixierung der Lizenzen in einem entsprechenden Verzeichnis und die Fortschreibung aller Vendoren-spezifischen Änderungen in den Lizenzregeln erlaubt es, früher erworbene Rechte auch auszuschöpfen. Für das einzelne Anwenderunternehmen ist der Nachweis hierzu schwierig, weil die Informationen der Vendoren nur schwerfällig den Markt erreichen und alle nachteiligen Bedingungen mit der Marschmusik des globalen Marketing übertönt werden. Zudem gibt es für Software keine Standards, nach denen die Definitionen außerhalb der eingefleischten Experten noch verständlich und nachvollziehbar wären.

Da die ständigen Änderungen selbst Experten überfordern, werden zentral administrierte Plattformen erforderlich, die die Aufbereitung und Analyse übernehmen können.

3. **Ungeplante Ausgaben aufgrund unkontrollierter Lizenzverteilung**

Die Verteilung von Lizenzen sollte aufgrund der Regelungen des Lizenzgebers erfolgen, die aber komplex und gelegentlich auch unvollständig dokumentiert sind. Umfragen zeigen, dass viele Unternehmen ihre eigenen Möglichkeiten zur ordnungsgemäßen Umsetzung von Lizenzregeln pessimistisch einschätzen. Wird im Audit eine Abweichung registriert, kann sich der Nachkauf als relativ ungünstig erweisen. Deshalb ist es für viele Unternehmen einfacher, den Bedarf höher einzudecken, also eine Überlizenzierung in Kauf zu nehmen. Dies wird auch durch das Angebotsverhalten der Vendoren unterstützt.

Was sagt dazu Best Practice?

Es liegt auf der Hand, dass die exakte Eindeckung des Bedarfs mit geringeren Kosten einher geht als die Überlizenzierung. Allerdings können manche Organisationen den exakten Bedarf nicht bestimmen, weil eine Statusfeststellung zu einem Zeitpunkt, wie z.B. bei einer Inventur, in der Verteilung von Software unrealistisch ist. Wohl gibt es Scan-Programme, die dies technisch bewerkstelligen. Aber einerseits ist der Discovery-Umfang eines Scan-Programmes selbst nicht up-to-date, oder die auffindbaren Konfigurationen auf den untersuchten Medien bzw. Endgeräten spiegeln nicht den Status quo der Nutzung wider, z.B. durch Doppel-Login oder auch durch Lizenzmetriken, die für das Scanprogramm gar nicht zugänglich sind.

Der Aufwand, hier der berühmten Nadel im Heuhaufen nachzuspüren, muss letztlich ins Verhältnis gesetzt werden mit den Vorteilen, die eine leichte Überlizenzierung im Vendorengespräch erzielbar sind. Um die Mengen vorteilhaft zu gestalten, werden zudem alle Lizenzrückgaben aus Umstrukturierung oder Fluktuation in die Bedarfsfeststellung einbezogen.

Erfahrene Einkaufsabteilungen entschärfen die Lizenzverifikation soweit, dass die ungeplanten Kosten minimal sind, sei es durch leichte Überlizenzierung oder durch die Modifikation

der Audit-Bedingungen.

4. **Beeinträchtigung der Entscheidungsfreiheit durch ‚lock-in‘-Effekt**

Die vergangenen Jahrzehnte haben gezeigt, wie bestimmte Megatrends den großen Vendors ihre besondere Position verleihen. Beispiele sind Microsoft mit ihrer Dominanz für professionelle Personalcomputer, Oracle im Bereich der Datenbanktechnologie oder SAP für betriebswirtschaftliche Anwendungen unter dem Label ‚ERP‘. Die Entscheidung für einen dieser Vendors ist nur unter erheblichem Aufwand zu revidieren. Der Kampf um die sogenannte ‚installierte Basis‘ wird mitunter nur noch in Form von Großübernahmen von Nischenspezialisten geführt und der exogene Wettbewerb stark reduziert.

Was sagt dazu Best Practice?

Der Angebotsumfang der großen Vendors erlaubt es mittlerweile bei bestimmten Teilsystemen, z.B. Business Intelligence oder CRM, durchaus über den Zaun zu schauen. Entscheidend ist das verfügbare Detailwissen über alternative Angebote der Mitbewerber in der Verhandlung. Hier gilt es, durch präzise Benchmarks dem Verkäufer zu verdeutlichen, dass das bisherige Angebot sowie die einhergehenden Lizenzregeln bei der Konkurrenz verlockender sind oder die Alternative mit deutlich weniger Aufwand eingeführt werden kann. Auch die Kenntnis der Quartalszyklen ist in der Diskussion hilfreich, insbesondere in der Konkurrenzzierung von SAP und Oracle, die um einen Monat abweichenden Berichtsperioden haben. Die Verkäufer zeitlich unter Druck zu setzen und den eigenen Zeitdruck zu neutralisieren, erhöht die Chance auf einen guten Abschluss eines Lizenzgeschäfts, auch in einer von ‚lock-in‘ geprägten Situation.



Wie optimieren Sie in der Zukunft?

Das Ziel ist klar umrissen: Es gilt die gewünschten Softwarelizenzen rechtzeitig in ausreichender Menge zu einem möglichst niedrigen Preis zu beschaffen. Dabei sollen wichtige Flexibilisierungen für die Administration und die Nutzung und Eignung zugesichert werden.

Günstigkeit der Investition

Standardsoftware wird heute auf Basis einer (unbekannten?) Preisliste verkauft und je nach Volumen hoch rabattiert. Niemand kann aber genau sagen, welcher Rabatt für eine bestimmte Größenordnung angemessen ist, denn Software ist ein immaterielles Gut. Die immer wieder behaupteten Rabat-

tierungsregeln werden im Einzelfall regelmäßig außer Kraft gesetzt. Je schwieriger das Marktumfeld, desto häufiger kommt es zu Ausnahmen.

Aufgrund der vereinbarten Verschwiegenheit lässt sich darüber aber nicht öffentlich spekulieren. Um also festzustellen, ob man einen marktüblichen Preis für seine Lizenzen bezahlt, ist man auf Informationen von Dritten angewiesen. In der Regel sind dies Beratungsunternehmen oder Analystenhäuser, die schon immer mehr oder minder genau die Preiswürdigkeit eines Softwareangebots im Rahmen ihrer Kenntnisse bewertet haben, durch einen Vertragsbenchmark. Dabei werden aufwendige Studien erstellt, deren Berechnungsgrundlage selten extern validiert werden kann. Anstatt also seinem Lieferanten aufgrund dessen Interessenkonflikts zu vertrauen, muss man ‚renommierten‘ Beratungsunternehmen glauben.

Was sagt dazu Best Practice?

Ein Vertragsbenchmark ist eine heikle Angelegenheit, weil die Vergleichsdaten in der Regel vertraulich und daher für einen Angebotsvergleich unzulässig sind. Dazu kommen bei jedem Lizenzgeschäft die individuellen Schwerpunkte der Verhandlungspartner. Es lässt sich daher nur dann eine sichere Verhandlungsrichtlinie erstellen, wenn der Benchmark die Merkmale der Lizenzierung vergleichbar macht und sich auf genügend Datenpunkte abstützt.

Bevor man den Ergebnissen eines Softwarevertrags-Benchmarks vertraut, sollten daher die statistische Relevanz der Stichprobe, im Fachjargon Irrtumswahrscheinlichkeit genannt, ermittelt werden. Ebenso sollte beachtet werden, inwieweit ältere Daten das Ergebnis verfälschen, bzw. ob diese den Umständen entsprechend weniger stark gewichtet werden. Ein erstes Beispiel für eine derart transparente Aufbereitung eines Vertragsbenchmarks ist seit Mitte 2012 bei License12.com verfügbar.

Auftragsvolumen

Vordergründig ist die genaue Deckung eines Lizenzbedarfs das Ziel eines effektiven Abschlusses. Oftmals sind aber die Bedarfe den Abschlüssen schon vorgelaufen, decken also überzählig genutzten Lizenzen ab. Um den teilweise strengen Compliance-Regeln der Vendoren zu genügen, ist also in bestimmtem Umfang immer ein bestimmter Bedarf auch vorausschauend einzukaufen. Um dieses Mengenspiel vorteilhaft zu gestalten, sollten zudem alle Lizenzrückgaben aus Umstrukturierung oder Fluktuation in die Bedarfsfeststellung einbezogen werden. Es ist also keine einfache Aufgabe, das Auftragsvolumen für die nächste Zusatzlizenzierung festzulegen.

Bei der ersten Lizenzierung von Software eines neuen Vendors oder einer seiner neuen Produktlinien sind besondere Bedingungen zu beachten: Zum einen ist der Bedarf mangels Erfahrungswerte nicht sicher vorab festzulegen, zum anderen steht eine neue Produktlinie in stärkerer Konkurrenz mit anderen Produkten und Vendoren und eröffnet so einen viel größeren Verhandlungsspielraum. Das Preisniveau für einen solchen Fall lässt große Spannweiten erkennen, die zunächst durch unterschiedliche Auftragsvolumina ausgelotet werden sollten.

Was sagt dazu Best Practice?

Die Optimierung der Lizenzierung aus Sicht des Auftragsvolumens erfordert immer eine sorgfältige Erkundung des Preisgefüges des Vendors. Hier ist eine ‚Roadmap‘ gefragt, welche die zukünftige Lizenzentwicklung in mehreren Varianten, je nach Ergebnis einzelner Meilensteine, strukturiert. Dabei kann die Geschäftsentwicklung, aber auch die Akzeptanz der Softwarelösung im Betrieb als Kriterium

dienen. Verhandlungen anhand einer Roadmap schaffen Planungssicherheit, wenn die jeweilige Variante glaubwürdig kommuniziert werden kann. Vorher muss zu den unterschiedlichen Auftragsvolumina die mögliche Rabattierung per Benchmark ermittelt werden, um die Handlungsoptionen in ihrer Preiswirkung richtig einzuschätzen.

Zeitpunkt

Vendoren ticken in Quartalen. So jedenfalls verhalten sich ihre Verkäufer in der Argumentation beim Kunden: Sonderkonditionen werden 3 Wochen vor Quartalsende präsentiert, wenn sich der Kunde nicht schon nahe eines aussichtsreichen Abschlusses befindet. Es ist zu beobachten, dass unentschiedene Kunden oft kurz vor Ende des Quartals noch letzte Sonderkonditionen zugesagt bekommen. Noch prägnanter ist dieses Verhalten zum Ende eines Geschäftsjahres, weil das Jahresergebnis auch die Stimmung auf der Aktionärsversammlung maßgeblich prägt und Karrierechancen besiegelt.

Was sagt dazu Best Practice?

Die Taktung der Vendoren sollte von der zeitliche Planung eigener Lizenzkäufe berücksichtigt werden. Der übliche Vorlauf für Bedarfserhebung, interner Abstimmung und der Reaktionszeit des Vendors ist dem zuzuschlagen, um den Zeitpunkt der ersten Anfrage zu bestimmen. Dies mag seltsam erscheinen, entscheidet aber möglicherweise über Preisunterschiede von 20-40%!



Worauf Sie organisatorisch achten sollten

Team

Die bisherige Praxis des Lizenzkaufes ist von Personen bestimmt, die empirisch mit ihren verfügbaren Mitteln eine bestimmte, auf das Potenzial des Einzelnen zugeschnittene Vorgehensweise hervorgebracht haben. Will man die Vorteile der in dieser Abhandlung geschilderten Optimierung umsetzen, ist es sehr wichtig, diese Individuen im Einkauf ‚mitzunehmen‘, sie nach ihrer Meinung zu fragen und die Möglichkeiten externen Trainings in Betracht zu ziehen.

Zentraler Bestandteil einer guten Teamentwicklung ist die Schaffung von einheitlichen Standards für alle wichtigen Fragestellungen, um die generelle Bereitschaft zur Modernisierung des Lizenzmanagements zu fördern. Wenn sich alle ändern müssen, ist die Änderung einfacher.

Tools

Tools sollen nicht einengen und sollen die Kreativität fördern. Oftmals sind schon einige bewährte Methoden im Einsatz, insbesondere im unmittelbaren Arbeitsumfeld und in der Kommunikation. Wenn allerdings Kulturunterschiede zu überbrücken sind, so kann das Werkzeug Mittel zum Zweck werden, z.B. um einen bestimmten Workflow zu etablieren oder Sprachunterschiede zu überwinden.

Bevorzugen Sie Tools, die keinen oder wenig Einführungsaufwand mitbringen, sowie solche, die einen hohen Automatisierungsgrad für die Abläufe bereitstellen. Die Akzeptanz von Tools hängt davon ab, ob sie

- a) die Produktivität fördern (→Zeitdiebe!)
- b) Entscheidungen transparent machen
- c) das Belohnungssystem nicht verändern

Internet-basierte Tools sollten daraufhin evaluiert werden, ob sie leicht zu adoptieren und leicht wieder zu de-aktivieren und zu ersetzen sind, um hier nicht neue Abhängigkeiten einzugehen. Wenn es um Marktforschung geht, bevorzugen Sie offene Systeme gegenüber proprietären Plattformen der etablierten Firmen.

Kontrolle

Gutes Lizenzmanagement kann viel Geld sparen. Um die Inhalte dieser Handreichungen effektiv umzusetzen, ist häufiges und systematisches Feedback unerlässlich. Etablieren Sie dazu eine regelmäßige Abteilungsbesprechung zur Bewertung der Veränderungen und der Effektivität der eingesetzten Methoden und Tools. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter darüber befinden, wieweit Marktinformationen und Benchmarks für ihre Entscheidungsfindung wichtig sind.

Auf diese Weise entsteht eine implizite Kontrolle über die effiziente Nutzung neuartiger Prozesse und der neuen Transparenz, die auf fundierter Einkaufsinformation basiert.

Quellenverzeichnis

- 1) The Morning Download, Michael Hickins, Nov 2012
http://blogs.wsj.com/cio/2012/11/27/the-morning-download-software-vendors-put-on-the-big-squeeze/?mod=djemCIO_h
- 2) Eight Criteria for Evaluating Software License Metrics, Gartner Research June 2011, by Alexa Bona, Jane Disbrow, Peter Wesche
- 3) After the Software Audit: Dealing with the Aftermath and Preventing a Repeat Performance, Gartner Research February 2010, by Victoria Barber and Peter Wesche
- 4) Best Practices in Confirming Software Inventories in Software Asset Management, Gartner Research August 2009, by Peter Wesche and Jane Disbrow
- 5) Doctor-License Saving Tips, Nov 2012: <http://www.doctor-license.com/en/Saving-Tips>
- 6) How to Save Most from your Software Compliance Problem, September 2012:
<http://www.doctor-license.com/blog/?p=151>
- 7) Graphics made available by Microsoft Office Library Artwork