

Software-Einkauf: Herausforderungen und Lösungsansätze

BME-Region
Bremen-Weser-Ems

Bremen, 13. Juni 2024

Inhalt

A | Einleitung und „wie alles begann“

B | Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Software-Beschaffung

C | Challenge Cloud Sourcing

D | Aktuelles Thema: S/4HANA

35 Jahre Berufserfahrung im (IT-)Einkauf bei führenden Beratungs- und Finanzdienstleistungsunternehmen



Albrecht Öhring

- Geboren: Würzburg
- M.B.A. International Sourcing SIMT; Dipl. Wirtsch.-Ing. (FH)
- 10 Jahre Top-Management-Beratung (u.a. Roland Berger)
- 15 Jahre Linienverantwortung IT-Einkauf (Deutsche Bank, ERGO-Versicherung)
- 12 Jahre Öhring und Kollegen Unternehmensberatung, Frankfurt
- 2006 Gründungsmitglied der BME-Fachgruppe Finanzdienstleister
- 22 Jahre persönliches Mitglied im BME

Öhring und Kollegen Unternehmensberatung

Einkaufsmanagement

- Einkaufsstrategie, Einkaufsorganisation
- Einkaufsprozesse und -tools
- Warengruppenstrategie
- Lieferantenmanagement
- Wertbeitrag
- ESG/LKSG

Kostenmanagement

- Software (u.a. S/4HANA)
- IT-Dienstleistungen/Professional Services
- Telefonie
- Cloud Sourcing
- IT-Sourcing
- Lizenzmanagement/SAM

Den Begriff "Software" gibt es seit 1958 – in den 1970er Jahren erlangte er seine Eigenständigkeit

Wie alles begann ...

- In den **1950er** Jahren waren Software und Hardware noch verbunden und wurden als Einheit wahrgenommen. Die Software war dabei Teil der Hardware und wurde als Programmcode bezeichnet. **1958** prägte der Statistiker John W. Tukey den Begriff "**Software**" erstmals
- In den **1970er** Jahren sorgte eine Entscheidung der US-Regierung für die Neuheit, dass **IBM auf Rechnungen Software und Hardware getrennt zu berechnen und aufzuführen** habe. Das entsprach einer Anerkennung der Einzelhaftigkeit von Software von offizieller Seite und einer endgültigen Aufspaltung von Hardware und Software bzw. einer Abgrenzung der Software von der Hardware
- Dieser Entwicklung folgte dann in den **1970er Jahren** die Gründung von Firmen, die **erstmalig nur mit Software** handelten und nur Software, und keine Hardware entwickelten. Zu diesen Firmen gehörte in den **USA Microsoft** und in **Deutschland SAP**

In den 1970ern haben sich wichtige Software-Hersteller entwickelt

Wichtige Anbieter (1/2)

IBM

- **1896** Gründung des Vorgängerunternehmens durch Herman Hollerith (Lochkartenverfahren)
- Name ab **1924**: International Business Machines Corporation (IBM)
- 1950er: Erste Computer; 1960: Kugelkopf-Schreibmaschine
- **1964/65: Großrechner (Z-Series)**
- 1975: Erste "tragbare" Computer (25 Kilogramm)
- **1981: Erster IBM Personal Computer (PC)** (ca. 5.000 EUR; Prinzip der Kompatibilität)

Microsoft

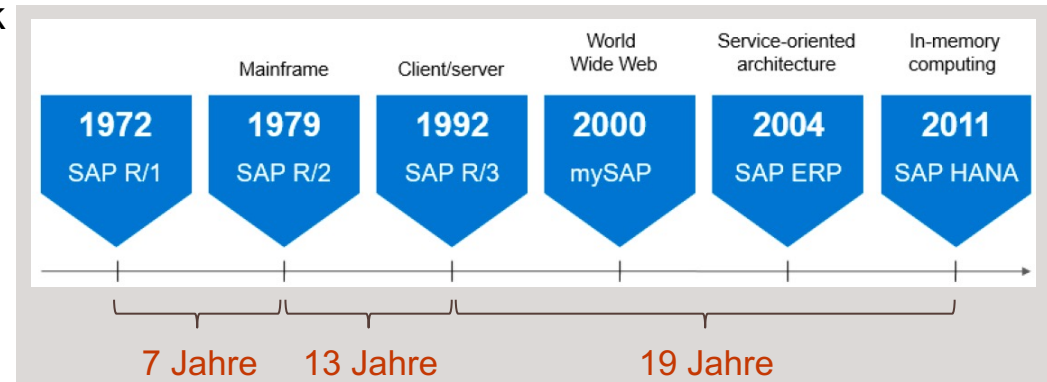
- **Gründung: 1975** (Bill Gates und Paul Allen)
- **1981**: Betriebssystem MS-DOS (im Auftrag von IBM entwickelt)
- 1990: Grafisches **Betriebssystem "Windows"** und **Büro-Softwarepaket "Office"**

In den 1970ern haben sich wichtige Software-Hersteller entwickelt

Wichtige Anbieter (2/2)

SAP

- **Gründung 1972** durch ehemalige IBM-Mitarbeiter; *SAP: Systemanalyse und Programmentwicklung*
- Lohnabrechnung und Buchhaltung auf Großrechnern, **Dialog online** per Bildschirm und Tastatur anstatt Lochkarten = "Realtime" ("R")
- **1972 Finanzbuchhaltung (SAP R/1 – R steht für Realtime) – Miterfinder der Standard-Software**
- Ersparnis durch Zentrale Nutzung von Daten → Datenbank erforderlich
- 1976 Umbenennung in *SAP GmbH Systeme, Anwendungen und Produkte*
- 1991 SAP R/3, konzipiert im Client-Server-Prinzip für IBM AS/400, aufgrund Performance jedoch auf UNIX Workstations mit Oracle-Datenbank
- 2011: SAP HANA-Datenbank
- Aktuelles Release: ECC 6.0
- S/4HANA = "Simple" und 4. ERP-Innovation, HANA = Datenbank



Inhalt

A | Einleitung und „wie alles begann“

B | Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Software-Beschaffung

C | Challenge Cloud Sourcing

D | Aktuelles Thema: S/4HANA

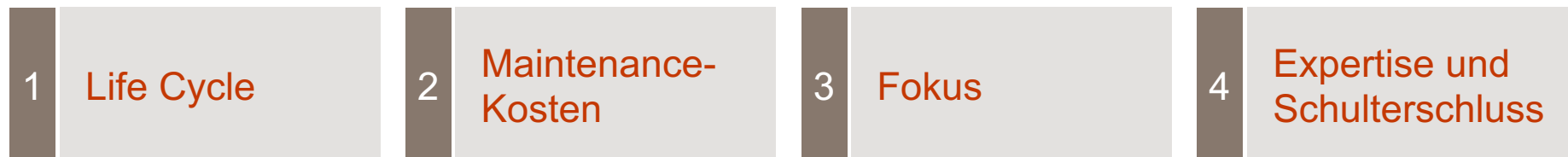
Die Beschaffung von Software ist von hoher Komplexität geprägt

Software-Beschaffung: Charakteristika und Herausforderungen – Übersicht

- | | | |
|---|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Immaterielles Wirtschaftsgut | <ul style="list-style-type: none">▪ Lizenz: Zeitlich und räumlich unbegrenztes Nutzungsrecht▪ Eigentumsrechte verbleiben beim Hersteller; keine Abnutzung |
| 2 | Software-Arten | <ul style="list-style-type: none">▪ Standard-Software (vom Hersteller)▪ Individual-Software (selbst entwickelt): früher 20/80 heute 80/20 |
| 3 | Vertragsarten | <ul style="list-style-type: none">▪ Lizenzkauf (Perpetual License) oder zeitlich begrenzte Lizenzmiete▪ Maintenance/Wartung/Support/Pflege; kein oder kaum Lizenzkauf ohne Wartung |
| 4 | Betriebsarten | <ul style="list-style-type: none">▪ Auf eigener Infrastruktur ("On Premis")▪ Bei externem Anbieter/Dienstleister gehostet; neu: Cloud (siehe separat) |
| 5 | Lieferantenmarkt | <ul style="list-style-type: none">▪ Für ein spezifisches Software-Produkt existiert nur ein Anbieter, bei Alternativen: hohe Wechselkosten; angelsächsische Anbieter und Kultur; monopolistische Struktur |
| 6 | Lizenzvertrag | <ul style="list-style-type: none">▪ Vom Hersteller vorgegeben (Standard-LV, EULA); begrenze Änderungsmöglichkeiten; meist angelsächsisches Recht; untersch. Liz.-Modelle, -Metriken, -Abrechnungsmodelle |
| 7 | Kosten | <ul style="list-style-type: none">▪ Keine kalkulierten Kosten und Preise -> hohe Rabatte möglich▪ Maintenance-Kosten ca. 20% -> in 5 Jahren noch mal bezahlt |

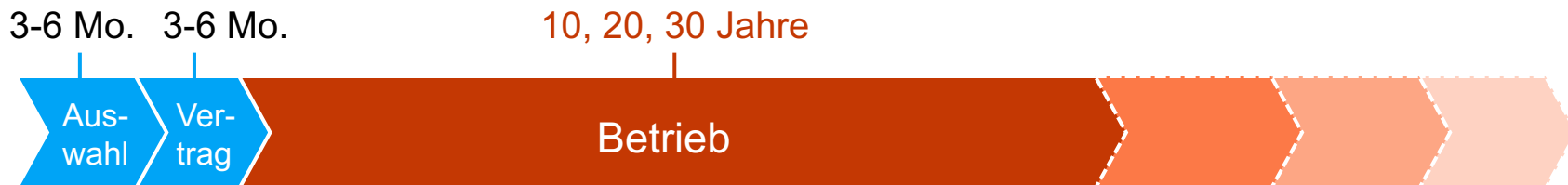
Es gibt vier wesentliche Hebel zur Optimierung der Software-Beschaffung

Software-Beschaffung: Wichtige Hebel – Übersicht



Optimierungen sind differenziert zu betrachten, sowohl in der Phase vor als auch nach Vertragsabschluss

Life Cycle: Unterscheidung Pre und Post Deal



Hebel:

- a) Früheinbindung
- b) Marktkennntnis
- c) Bedarf
- d) Klassifizierung
- e) Lizenzvertrag/EULA¹⁾
- f) Lizenzmodell/Lizenzmetrik
- g) Kostentreiber
- h) Hebel/Flexibilität
- i) Lizenz-/Wartungskosten

1) End User License Agreement

c) Bedarf spezifizieren

- Business-Zweck?
- Quantität?
- Laufzeit?
- Strategische Bedeutung?
- Kosten versus qualitative Ziele (z.B. Flexibilität)

e-g) Kostentreiber ermitteln

- Verständnis Lizenzmodell/ Lizenzmetrik
- Verständnis Kostentreiber (User vs. Mengen, z.B. Assets, Anzahl Belege)
- Änderungsbedarf (kurz-/mittelfristig)

d) Software klassifizieren

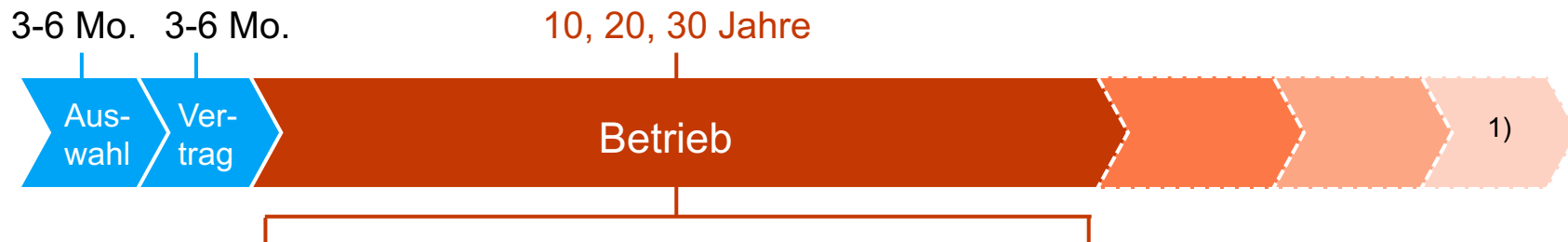
- Strategische Geschäftsprozesse
- Strategische Applikationen
- Strategische Software

h) Flexibilität ermöglichen

- Alternative Vertragsoptionen einfordern
- Zeitliche Flexibilität beim Nachkauf vereinbaren
- Recht auf Übertragbarkeit/Unterlizenzierung vereinbaren

80-90% des Vertrags-Life-Cycles befinden sich bei Software in der Betriebsphase: Flexibilität im Vertrag ist essenziell

Life Cycle: Unterscheidung Pre und Post Deal



a) Interne Anlässe

- Zusatzbedarf (Menge)
- Erweiterungsbedarf (weitere Produkte)
- Technologische Änderungen (andere Infrastruktur: Betriebssystem/Datenbank)
- Anderes Hosting (intern/extern)
- Unternehmenszukauf
- Änderung Geschäftsmodell
- Änderung Lizenzbedarf
- Stilllegung¹⁾
- Outsourcing

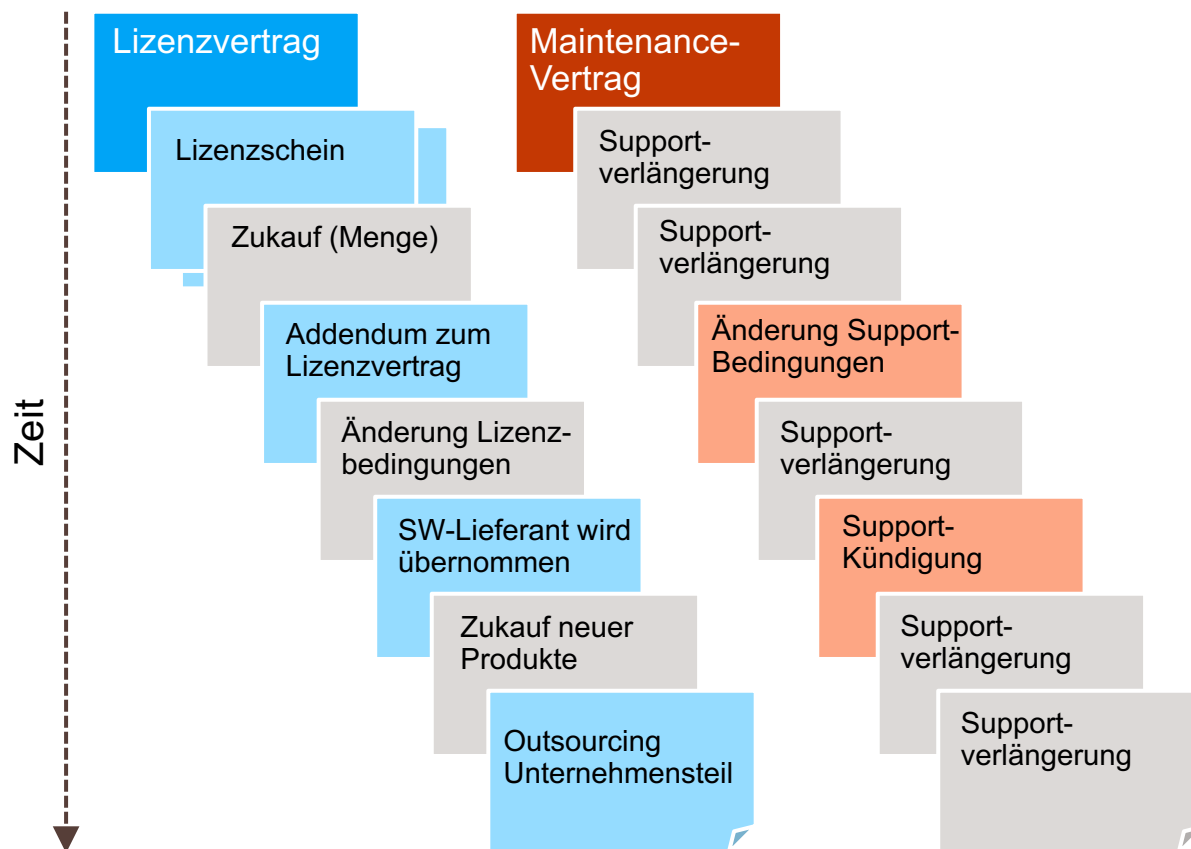
b) Externe Anlässe

- Jährlich fällige Wartungsgebühren; ggf. mit geplanten/ungeplanten Steigerungen
- Neue Lizenzmetriken/Lizenzbedingungen
- Neue Lizenzarten (Bsp.: SAP Indirekte Nutzung)
- Neue Releases (SAP R2 > R3 > S4HANA)
- Neue Software-Produkte
- Software Audits

1) Prüfung 3rd Party Support und Software-Verkauf

Ein Software-Vertrag unterliegt vielen Änderungen, d.h. es gibt zahlreiche Beschaffungsvorgänge, die als Ganzes zu betrachten sind

Life Cycle: Änderungsmanagement (Bestandslieferant)



➔ Welche Bedingungen aus welchem Vertrag gelten aktuell?
-> Gibt es für jedes Produkt eine "Vertragsakte"?

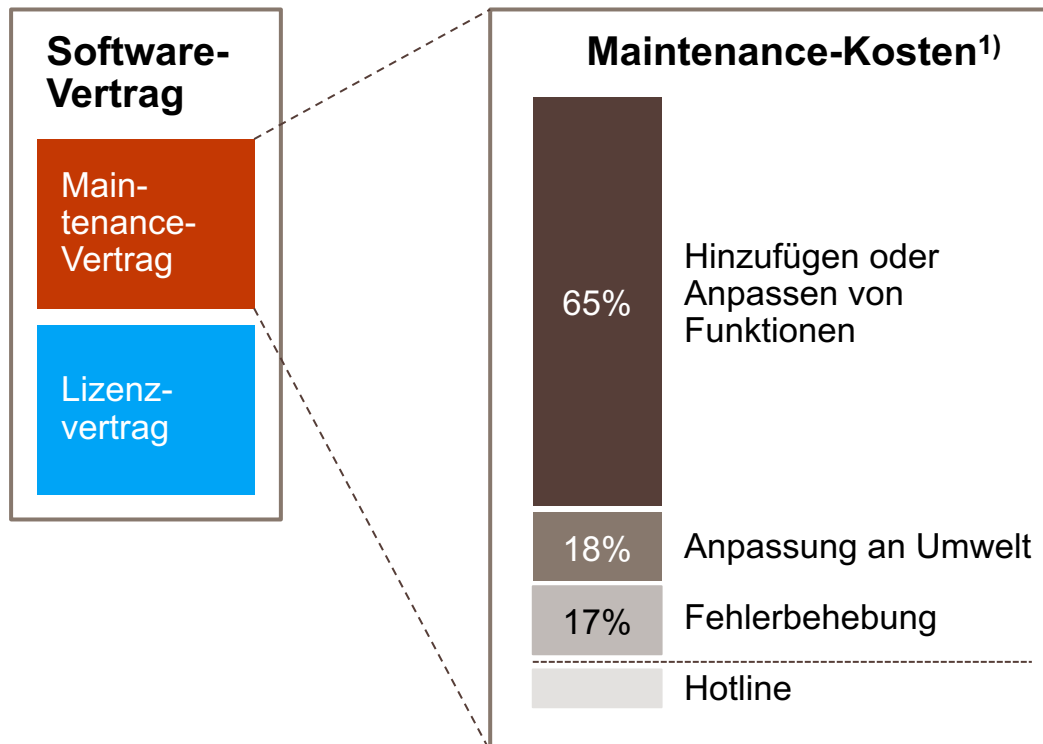
➔ Bei Vertragskonsolidierung: möglicher Verlust günstiger Vertragsbedingungen!
-> Vorsicht bei vermeintlichen Kostenvorteilen!

➔ Welche Produkte sind im Einsatz?
-> Lizenzmanagement

Der größte Teil der Maintenance-Kosten wird mit der Software-Weiterentwicklung begründet, deren Umfang der Kunde nicht kennt

Maintenance-Kosten: Zusammensetzung

- Ein Software-Vertrag besteht bei Kauf i. d. R. aus einem Lizenz- und einem Maintenance-Vertrag
- Die Maintenance-Kosten liegen im Durchschnitt bei ca. 20% pro Jahr der (rabattierten) Lizenzkosten



➔ Kennen Sie die Anteile Ihrer bezogenen Maintenance?
-> Einzelpreise anfragen

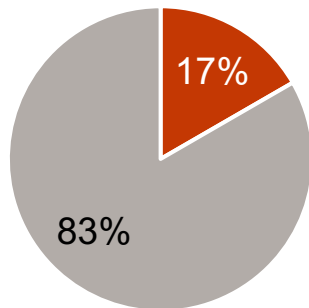
➔ Wissen Sie, ob, wo und wie Ihre Software weiterentwickelt wird?

➔ Software ist das einzige Produkt, bei dem der Kunde bereits zu Beginn einen Vertrag für die Weiterentwicklung abschließt, ohne zu wissen, was er in der Zukunft dafür bekommt

Die Maintenance-Kosten verursachen nach 10 Jahren 2/3, nach 20 Jahren 80% der Gesamtkosten

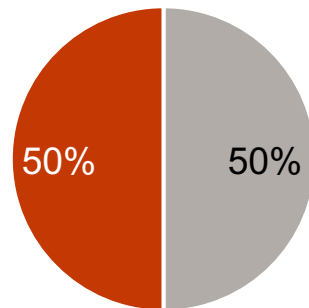
Maintenance-Kosten: Betrachtung der Gesamtkosten über Life Cycle (Beispiel)

Gesamtkosten im 1. Jahr



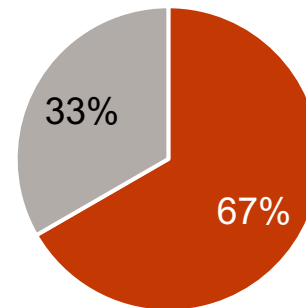
- Lizenz: 1 Mio. EUR
- Maint. im 1. Jahr: 200 TEUR
- Gesamtkosten: 1,2 Mio. EUR

.... nach 5 Jahren



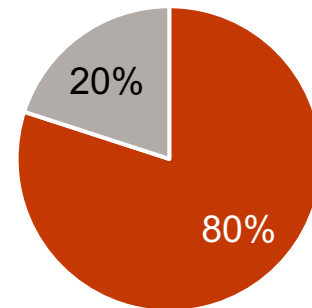
- Lizenz: 1 Mio. EUR
- Maint. in 5 Jahren: 1 Mio. EUR
- Gesamtkosten: 2 Mio. EUR

.... nach 10 Jahren



- Lizenz: 1 Mio. EUR netto
- Maint. in 10 Jahren: 2 Mio. EUR
- Gesamtkosten: 3 Mio. EUR

.... nach 20 Jahren



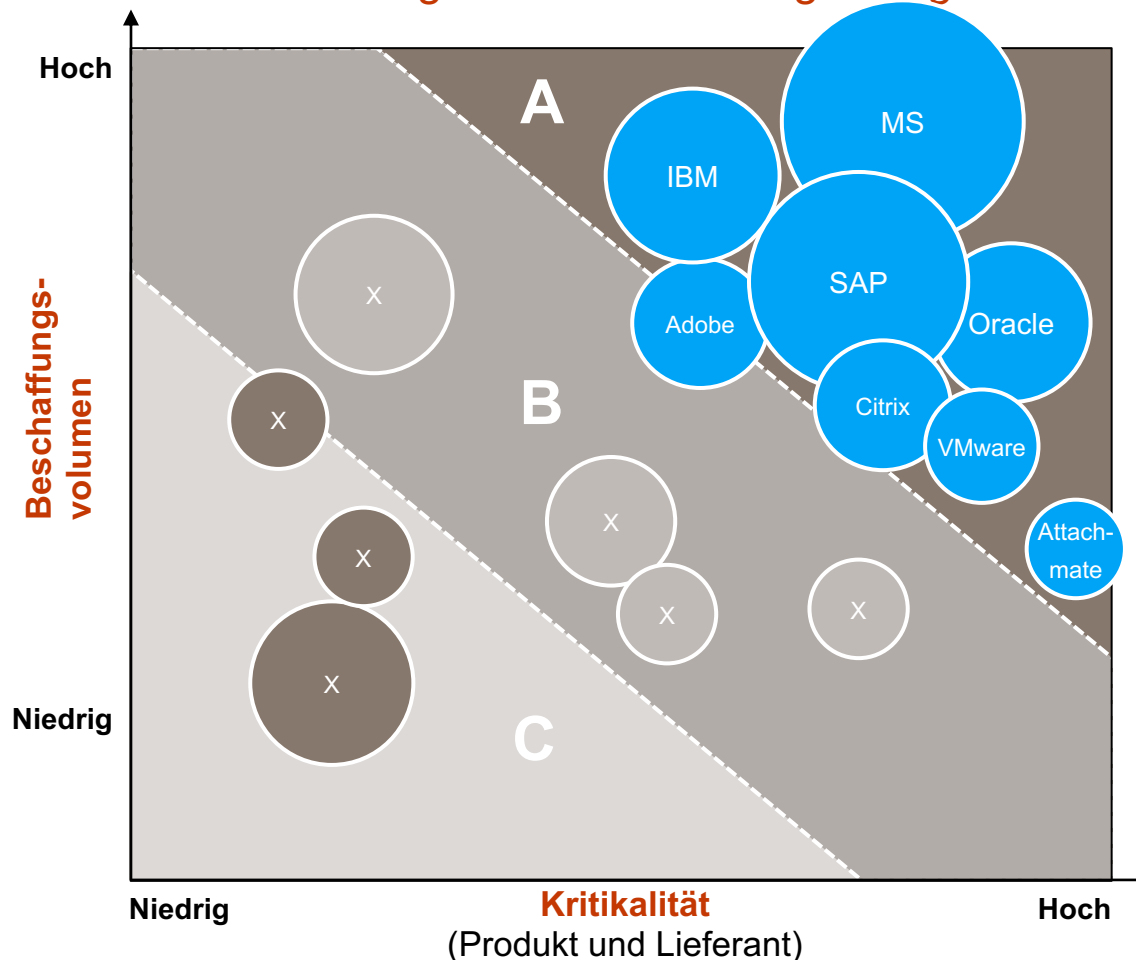
- Lizenz: 1 Mio. EUR netto
- Maint. in 20 Jahren: 4 Mio. EUR
- Gesamtkosten: 5 Mio. EUR

■ Maintenance: 20% der Lizenzsumme; Annahme: keine Steigerung der jährlichen Wartungskosten

■ Lizenz

Software-Produkte sind je nach Kategorie unterschiedlich zu behandeln. Der Fokus sollte bei den A-Lieferanten/-Produkten liegen

Fokus: Klassifizierung nach Beschaffungskategorien



Kategorie A:

- Hohe Kritikalität (Strategische Bedeutung)
- Hohes Beschaffungsvolumen
- **Intensive Betreuung/Expertise**

Kategorie B:

- Mittlere Kritikalität
- Mittleres Beschaffungsvolumen
- **Fall-zu-Fall-Betrachtung**

Kategorie C: "Tail End"

- Niedrige Kritikalität
- Niedriges Beschaffungsvolumen
- **Prozesseffizienz (z.B. Reseller)**

Kundenbeispiel:

8 von 112 Lieferanten (7%) mit einem Umsatz von 33,1 Mio. EUR von 44,3 Mio. EUR Gesamt-Beschaffungsvolumen (ca. 75%); nur Hersteller ohne Händler

Ein zentraler Hebel bei der Software-Beschaffung ist der Aufbau von Expertise im IT-Einkauf

Expertise: Aufbau von Know-how

Intern

- "Learning by doing"
- Schulungen bei Anbietern und neutralen Experten
- Rekrutierung von Einkaufsmitarbeitern aus dem (internen) IT-Bereich oder von Software-Unternehmen
- Gegebenenfalls Differenzierung in der Zuständigkeit zwischen Pre und Post Deal
- Intensive Zusammenarbeit mit internen Bedarfsträgern (siehe "Schulterschluss")

Extern

- Einkaufskollegen (auch, wer die Software schon mal abgelöst hat)
- Einkaufs-/Beschaffungsexperten (z.B. **SAP**, Oracle, MS, IBM)
- Anwender-Communities (z.B. DSAG)
- Technologie-Experten (Cloud), MSP¹⁾
- Strategie-Experten (Gartner, Forrester...)
- **Experten-Netzwerk, z.B. "Software Roundtable"** (DZ BANK & Öhring und Kollegen) → **bei Interesse: E-Mail senden**
- Einkaufsnetzwerke (z.B. BME)

1) Managed Service Provider

Eine enge Zusammenarbeit mit dem internen IT-Bereich ist ein weiterer zentraler Hebel für den Erfolg beim Software-Einkauf

Schulterschluss: Zusammenarbeit

- Verständnis für den Business Need und die IT-Belange
- Gemeinsame Erarbeitung der Warengruppen- und Lieferantenstrategie
- Früheinbindung (Budgetplanung)
- Zusammenarbeit bei der Bedarfsspezifikation
- Gemeinsame Lieferantenauswahl
- Gemeinsame Erarbeitung von Alternativszenarien
- Gemeinsame Verhandlungen und Vertragsabschluss
- Gemeinsames Auftreten!



Inhalt

A | Einleitung und „wie alles begann“

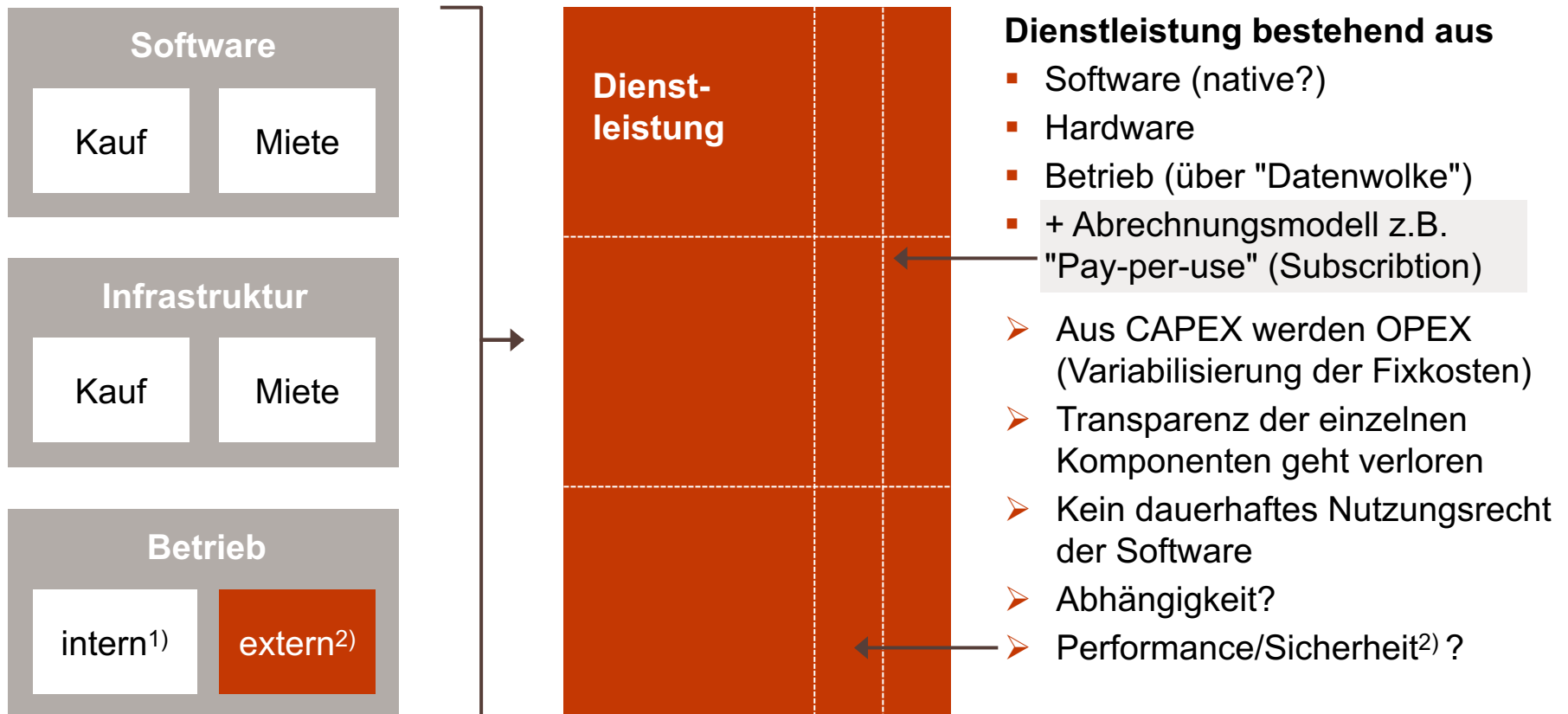
B | Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Software-Beschaffung

C | Challenge Cloud Sourcing

D | Aktuelles Thema: S/4HANA

Mit Cloud Computing ändert sich das zu beschaffende Gut signifikant – aus (überwiegend) Kauf wird eine Dienstleistung (Mietmodell)

Cloud-Dienstleistungen (Prinzipdarstellung)

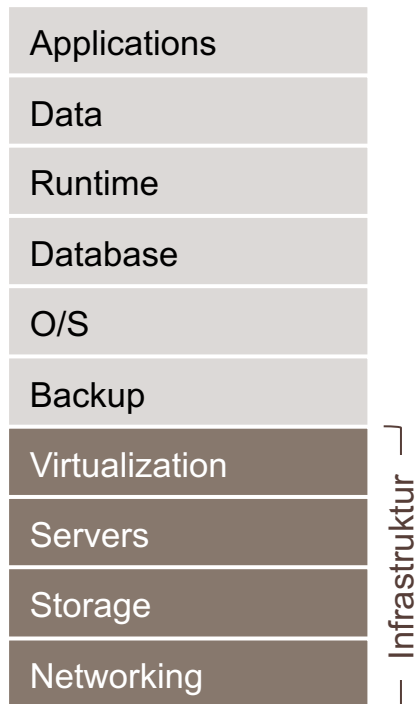


1) "On Premis" 2) Die BAFIN bewertet Cloud ähnlich wie Outsourcing, mit ähnlichen Anforderungen

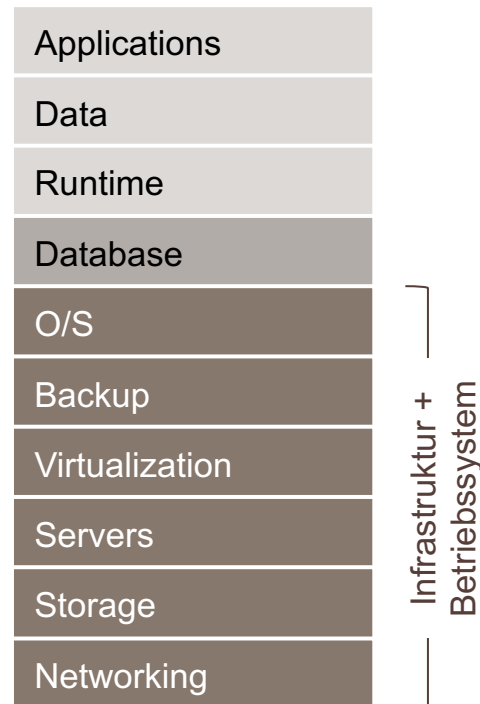
Unter Cloud werden verschiedene Service-Modelle angeboten

Überblick Service-Modelle

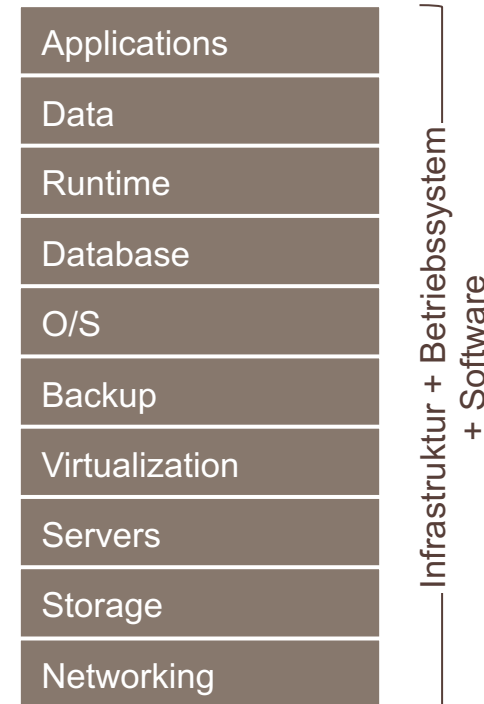
Infrastructure as a Service (IaaS)



Platform as a Service (PaaS)



Software as a Service (SaaS)



Bei Cloud sind verschiedene Liefer- und Betriebsmodelle zu unterscheiden

Cloud-Liefermodelle und Betriebsmöglichkeiten

Liefermodelle

1. Public Cloud

IT-Anwendungen werden über das Internet zugänglich gemacht, z.B. Microsoft Office 365

2. Private Cloud

IT-Anwendungen werden vom eigenen oder fremden Dienstleister über einen Webbrowser nur den eigenen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt

3. Hybrid Cloud

Mischformen aus beiden Ansätzen. Bestimmte Services laufen bei öffentlichen Anbietern, während z.B. datenschutzkritische Anwendungen und Daten im Unternehmen betrieben und verarbeitet werden

4. Multi Cloud

Gleichzeitige Nutzung mehrerer Cloud-Dienste in einer heterogenen Systemarchitektur

Betriebsmöglichkeiten und Anbieter

1. Hyperscaler

Darunter werden in der Regel die drei großen amerikanischen Anbieter AWS (**A**ma**z**on Web Services), AZURE (**M**icro**s**oft) und **G**oogle Cloud verstanden

2. Infrastruktur-Anbieter

Klassische Infrastruktur-/Outsourcing-Anbieter wie z.B. T-Systems, ATOS; IBM, Bechtle, Syntax

3. Software-Anbieter

Software-Hersteller, die auch Infrastruktur-Dienstleistung anbieten wie z.B. MS 365 oder SAP RISE

4. Eigenbetrieb

Betrieb auf eigener Infrastruktur

Cloud-Leistungen bringen neue Herausforderungen mit sich, für die kreative Lösungsansätze benötigt werden

Herausforderungen und Lösungsansätze

1. Komplexität der Dienstleistung

Wie hoch sind die Anteile von Hardware, Software, Betrieb etc.?

2. Fixe und variable Kosten

Welche Kosten sind wirklich fix und welche variabel? Was kosten Reservierungen? Wie hoch ist die Managed Service Fee?

3. Beeinflussbarkeit der Kosten

Welche Kostenbauteile sind beeinflussbar und/oder änderbar?

4. Ist der klassische Ausschreibungsprozess geeignet?

Vorgabe versus Lösungsangebote

5. Migrationsweg und Migrationskosten?

"Lift & Shift" bietet kaum Kostenvorteile

6. Wer betreibt proaktives Kostenmanagement?

Kunde, Anbieter, externer Dritter?

7. Veränderung der Kunden-Lieferantenbeziehung

Neue Rollen – neuer Umgang (Orientierung an Outsourcing)

8. Wer ist bei wem oder was Vertragspartner?

Software über Cloud-Anbieter: Wer ist Lizenzgeber?

9. Auditrechte des Software-Anbieters?

Software über Cloud-Anbieter: Wer ist Lizenzgeber?

10. Organisatorische Ansiedlung?

Software-Einkauf – Dienstleistung – Outsourcing?

Inhalt

- A | Einleitung und „wie alles begann“
- B | Herausforderungen und Lösungsansätze bei der Software-Beschaffung
- C | Challenge Cloud Sourcing
- D | Aktuelles Thema: S/4HANA

Die Wartung für die SAP Business Suite läuft am 31.12.2027 bzw. 2030 aus. Bis dahin müssen alle Systeme auf S/4HANA migrieren

SAP ERP ECC 6.0 > S/4HANA

- Ankündigung der SAP, dass die Wartung der Business Suite 7 und somit auch des **ERP ECC 6.0** am **31.12.2025** ausläuft
- 2020: Nach massiven Protesten: Verlängerung der "regulären" Wartung bis zum **31.12.2027** und Option eines **"Extended Support" bis 31.12.2030** (Wartungsende!)
- Für die Unternehmen ergeben sich somit zwei große Herausforderungen bei einer **S/4HANA-Migration**
 1. Auswahl eines Implementierungspartners (einschließlich Verträge)
 2. Verhandlung eines neuen Lizenzvertrages mit SAP
- Für die **Implementierung** unterscheidet man einen Brownfield- und einen Greenfield-Ansatz. Beim Brownfield werden die vorhandenen Prozesse beibehalten, beim Greenfield wird die Gelegenheit für eine Standardisierung der Prozesse genutzt. Es gibt Misch-Varianten
- Für den **Lizenzvertrag** bietet SAP sowohl eine On-Premise- als auch eine Cloud-Lösung an. Allerdings verschärft SAP den Druck, die Cloud-Lösung zu nehmen: Reduzierung der Anrechnung Altbestand, keine "Innovationen" bei On-Prem-Lösung. Außerdem ist die SAP-interne Incentivierung ausschließlich auf Cloud ausgelegt

Für die S/4HANA-Umstellung sind zwei Optionen zu unterscheiden

S/4HANA-Lösungsoptionen

On-Premise via Contract Conversion

- Umstellung aller Lösungen und User auf S/4HANA
- Nutzung neuer ERP-Generation und in-memory-technology
- Anrechnung der bisherigen Verträge
- Es bestehen weiterhin Nutzungsrechte für ECC 6.0
- Unterschiedliche Supportmodelle möglich: Standard und Enterprise
- Supportsatz zwischen 17% und 22%

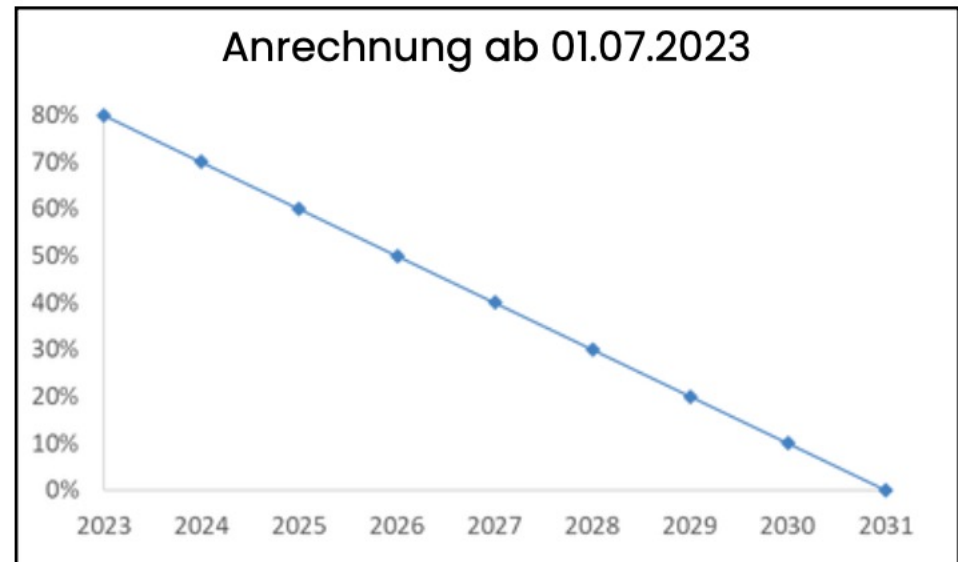
Cloud-Lösung: "RISE with SAP"

- Komplett-Angebot der SAP mit Cloud-Lösungen, Infrastruktur und Services (Subscription-Modell)
- Private oder Public Cloud möglich
- SAP Business Technology Platform (BTP) als zentrale Integrationsplattform
- Ziel: (maximale) Standardisierung
- Kündigungsoptionen für Wartung und "stillgelegte" Lizenzen
- Möglichkeit der Neujustierung der SAP-Lizenzen inkl. flexibler Nutzertypenaufteilung

Zum 1.1.2024 beträgt die Anrechnung der Altlizenzen nur noch 70%

Anrechnung Altlizenzen

- Bisher konnten Kunden im Rahmen einer SAP S/4HANA Conversion mit einer Anrechnung von 90% ihrer Altlizenzen rechnen
- Zum 01.07.2023 hat SAP eine Verringerung der Anrechnung bei der Contract Conversion ab sofort um jährlich 10% (und eine Supporterhöhung um 5,55%) ab 1.1.2024 angekündigt
- Zur Erreichung des gleichen Discount-Levels wie bisher sind somit Neuinvestitionen von zusätzlich 40% erforderlich



Die Entscheidung für oder gegen RISE ist neben kaufmännischen auch von technologischen und strategischen Aspekten abhängig

Entscheidungshilfe

On-Premise, wenn ...

- ... Infrastruktur eine andere Lösung (zzt.) nicht ermöglicht
- ... man „ein Stück weit“ unabhängig bleiben möchte
- ... die strategische Unternehmensentscheidung keine andere Lösung zulässt (branchenbezogen, z.B. Öffentliche)

"RISE with SAP", wenn ...

- ... man offen für Innovationen ist
- ... man einen Greenfield-Ansatz fahren möchte
- ... die Infrastruktur einen Umstieg ermöglicht
- ... man bereits mit einem Hyperscaler zusammenarbeitet
- ... man sich jetzt schon die Preise für die Zukunft sichern möchte

Hybrid

- Bietet sich für Unternehmen an, die offen für Innovationen sind, Ihre OnPrem-Landschaft noch behalten möchten, sich aber bereits die Konditionen im RISE-Umfeld sichern möchten

ÖHRING UND **KOLLEGEN**
UNTERNEHMENSBERATUNG

Öhring und Kollegen
Unternehmensberatung GmbH

Ohmstraße 17

60486 Frankfurt am Main

T +49 (0)69 9778 6116

F +49 (0)69 9778 6117

E info@oehring-kollegen.de

W www.oehring-kollegen.de

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!