Neue Warengruppenstrategie Software-Einkauf DZ BANK

IT-SOURCING 2017 – Einkauf meets IT
Hamburg, 11. September 2017

Christian Kibies / Albrecht Öhring

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Agenda

1. Warengruppenziele und Vorgehensweise
2. Herausforderungen und wesentliche Hebel
3. Lieferanten- und Portfoliomanagement
4. Kunden- und Kostenmanagement

Neue Warengruppenstrategie Software-Einkauf

Highlights der DZ BANK und der Genossenschaftlichen FinanzGruppe

DZ BANK
Die Initiativbank

- Eine vereinigte, genossenschaftliche Zentralbank nach über 100 Jahren
- Mit starken Marken sind wir Marktführer bei vielen Produkten und Dienstleistungen
- Eines der besten Ratings in der europäischen Bankenbranche

Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

- 18,4 Mio. Mitglieder
- Ergebnis vor Steuern 2016: 8,3 Mrd. EUR
- 98,6 Mrd. EUR Verbundkapital

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Neue Warengruppenstrategie Software-Einkauf

Vorstellung DZ BANK Einkauf

DZ BANK

Zentraleinkauf

ORZS

Strategischer Einkauf

- Entwicklung von Einkaufsstrategien
- Verhandlung und Abschluss von Rahmenverträgen
- Strategische Projekte
- Unterstützung Demand-Management
- Beschaffungsmarkt-analyse

ORZO

Operativer Einkauf

- Bestellabwicklung
- Abrufe aus Rahmen-verträgen
- Beratung und Unterstützung der internen Kunden
- Veräußerung von Mobilien
- Unterstützung bei Lizenzmanagement
- Projektbeschaffung

ORZC

OR Controlling & Einkaufsservices

- Einkaufs-/Bereichs-controlling
- Methoden, Tools und Prozesse
- Vertragsmanagement
- Immobilienverträge
- Einkaufsrecht
- EPS-Hotline
- Umweltmanagement

Non-IT

- Fach-/Prozess-Strategieberatung
- Facility
- Marketing/Media/ PR/Werbung
- Logistik
- Travel & Fuhrpark
- Personaldienst-leistungen
- Betriebs- und Geschäftsausstattung
- Immobilien

IT

- IT-Beratung & Services
- Hardware & Services
- Software & Services
- Arbeitsplatzaus-stattung & TK
- Infodienste/ Handelssysteme
- Verbundprovider
- Transaction Banking

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK Die Initiativbank

Neue Warengruppenstrategie Software-Einkauf

Öhring und Kollegen Unternehmensberatung: Experten im IT-Einkauf

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

Albrecht Öhring
Geschäftsführender Gesellschafter

- 30 Jahre Berufserfahrung im Einkauf
- 15 Jahre Linienverantwortung, insbesondere IT-Einkauf (u.a. 6 Jahre Deutsche Bank, 6 Jahre ERGO-Versicherung)
- 15 Jahre Management-Beratung (u.a. 7 Jahre Roland Berger Strategy Consultants)

➔ Gründungsmitglied der BME-Fachgruppe Finanzdienstleister (2006)

Öhring und Kollegen Unternehmensberatung GmbH

Beratungsfokus:

- **Einkaufs- und Kostenmanagement**

Warengruppenfokus:

- **Indirektes Material**
- **Schwerpunkte sind alle IT-Warengruppen sowie Dienstleistungen**

Spezielle Expertise:

- Software-Einkauf und Lizenzmanagement
- Beschaffung von (IT-)Dienstleistung
- Make-or-buy/IT-Outsourcing

1. Warengruppenziele und Vorgehensweise

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Ableitung der Warengruppenziele aus den Einkaufszielen der DZ BANK

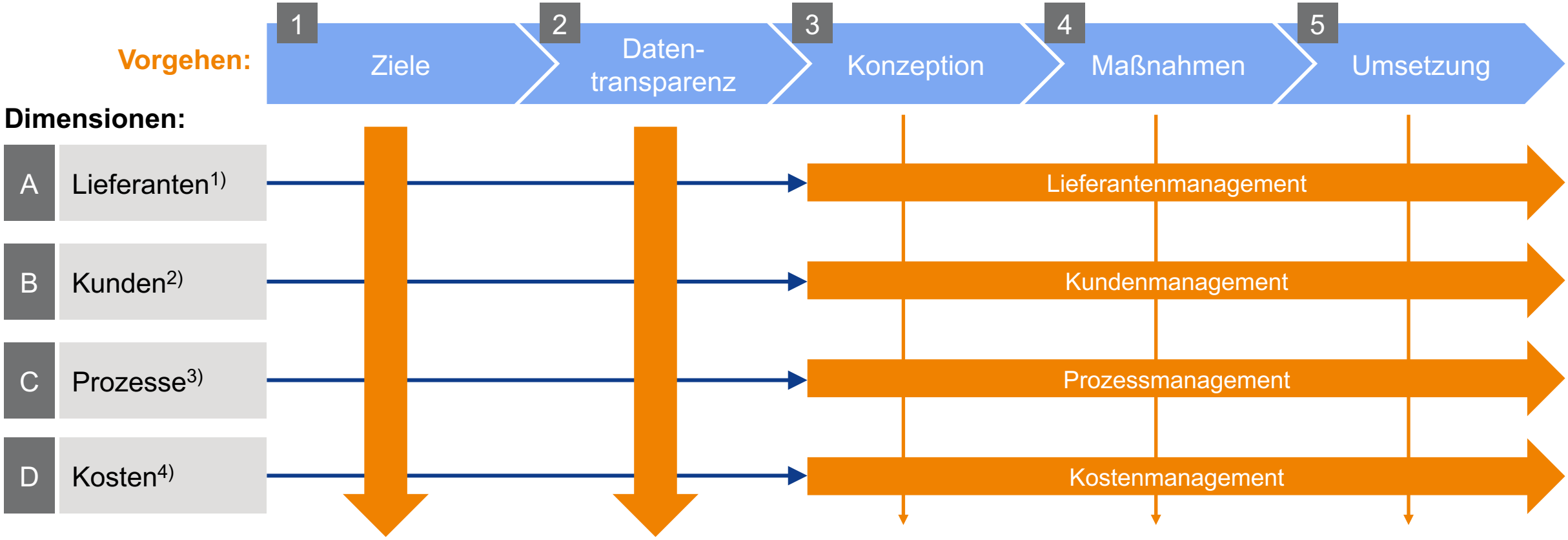
Der Warengruppenfokus liegt auf Einsparungen, Vertragssicherheit, Früheinbindung sowie Lieferantenmanagement

Dimensionen Einkaufsziele DZ BANK	Warengruppenziele
Finanzen	– Einsparungen und Kostenvermeidung – Aktives IT-Kostenmanagement (z.B. Wartungskosten) – Vertragssicherheit/Compliance
Kunden und Business-Partner	– Einkaufs-Governance – Frühzeitige Einbindung – Kunden- und Service-Orientierung
Prozesse und Technologie	– Warengruppenmanagement – Lieferantenmanagement

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Vorgehensweise Warengruppenstrategie "Software und Services"

Zunächst wurden Ziele und Datentransparenz über alle Dimensionen festgelegt bzw. hergestellt, dann die Konzepte und Maßnahmen pro Dimension erarbeitet



1) Einschließlich Vertragsmanagement 2) = Fachbereich 3) Einschließlich Tools 4) Einschließlich Wertbeitragsmessung

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK Die Initiativbank

2. Herausforderungen im Software-Einkauf und wesentliche Hebel

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Abgrenzung Warengruppe "Software und Services"

Die Warengruppe Software und Services ist durch folgende Lieferantentypen, Beschaffungs- und Betriebsarten gekennzeichnet

Lieferantentypen

Hersteller von Standard-Software	– Applikation – Middleware – Infrastruktur
Ersteller von Individual-Software	– Software-Entwicklung – Software-Anpassung
Reseller	

Beschaffungs-/Vertragsarten

Kauf	+	Wartung[1)]
Miete		

Software

Betriebsarten

Eigenbetrieb	
Fremdbetrieb SaaS[2)]/Cloud	– Hersteller – Fremd-betreiber

Services

1) Dauerschuldverhältnis 2) Software-as-a-Service

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Herausforderungen im Software-Einkauf

Durch die hohe Dynamik steigen die ohnehin hohen Herausforderungen

1. **Produkt: Hohe Spezifität und Komplexität**
   - Nutzungsrecht = immaterielles Gut[1)]
   - Komplexe Lizenzmodelle/Lizenz Metriken
   - Agile Softwareentwicklung

2. **Vertrag: Kaum Vertragsstandardisierung möglich**
   - Lizenzverträge meist Vorgaben durch Lieferanten, häufig auf Basis US-Recht
   - Aufwendige Vertragsprüfung mit teilweise großen Risiken

3. **Lieferanten: Hersteller-Audits**
   - Geschäftsverhalten und häufige Änderung Lizenzmodelle (Bsp. Indirekte Nutzung)
   - Compliance-Risiken: nach Experten-Schätzungen beträgt der Umsatzanteil großer Software-Hersteller durch Lizenz-Audits ca. 20–30%[2)]

4. **Wartung: Risiko Kostenfalle**
   - Der Wartungsanteil an den Gesamtkosten beträgt bei 20% Supportkosten nach 10 Jahren ca. 70%, nach 20 Jahren über 80%

5. **Vertrags-/Betriebsart: On Premise wird zu Cloud**
   - Zunehmender (Zwangs-)Wechsel der Anbieter auf Cloud
   - Aus Software-Lizenz- und Wartungsvertrag wird Service-Vertrag (ASP-Application Service Providing)

   ➢ **Geringere laufende Kosten (und flexible Nutzung) stehen Risiken aus der Lieferantenabhängigkeit gegenüber**

   - Intransparenz in Technik und Prozessen (behind the cloud) sowie bei den Subunternehmern des Anbieters
   - Rechtliche und andere Compliance-Risiken

1) Immaterielle Güter werden in Dienstleistungen und Rechte unterschieden 2) Quelle: Brainwaregroup

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Hebel in der Warengruppe Software und Services

Wesentliche Hebel sind Lieferanten-, Kunden-, Prozess- und Kostenmanagement

Fokus des heutigen Vortrages

A Lieferantenmanagement

- Lieferanten-Portfolio-management
- Lieferanten-Produkt-Portfoliomanagement
- Individuelle Lieferanten-strategien
- Lieferantenwechsel

B Kundenmanagement[1)]

- Account-Management (Einkauf-Fachbereich)
- Abgestimmte Waren-gruppen- und Lieferanten-strategie
- Früheinbindung
- Reduzierung Maverick Buying
- Laufende Optimierung Kundenservice

C Prozessmanagement

- Bedarfs-/Volumenbündelung
- Wettbewerb/Aus-schreibungen
- Demand Management (inklusive Budgetplanung)
- Spezifikationsmanagement (Lieferanten-neutrale Anforderungen)

D Kostenmanagement

- Laufende Verbesserung der Datentransparenz
- Aktives Kostenmanagement (insbesondere Wartungs-kosten)

1) Kunde = ~~IT~~-Fachbereich

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

3. Lieferanten-/Portfoliomanagement

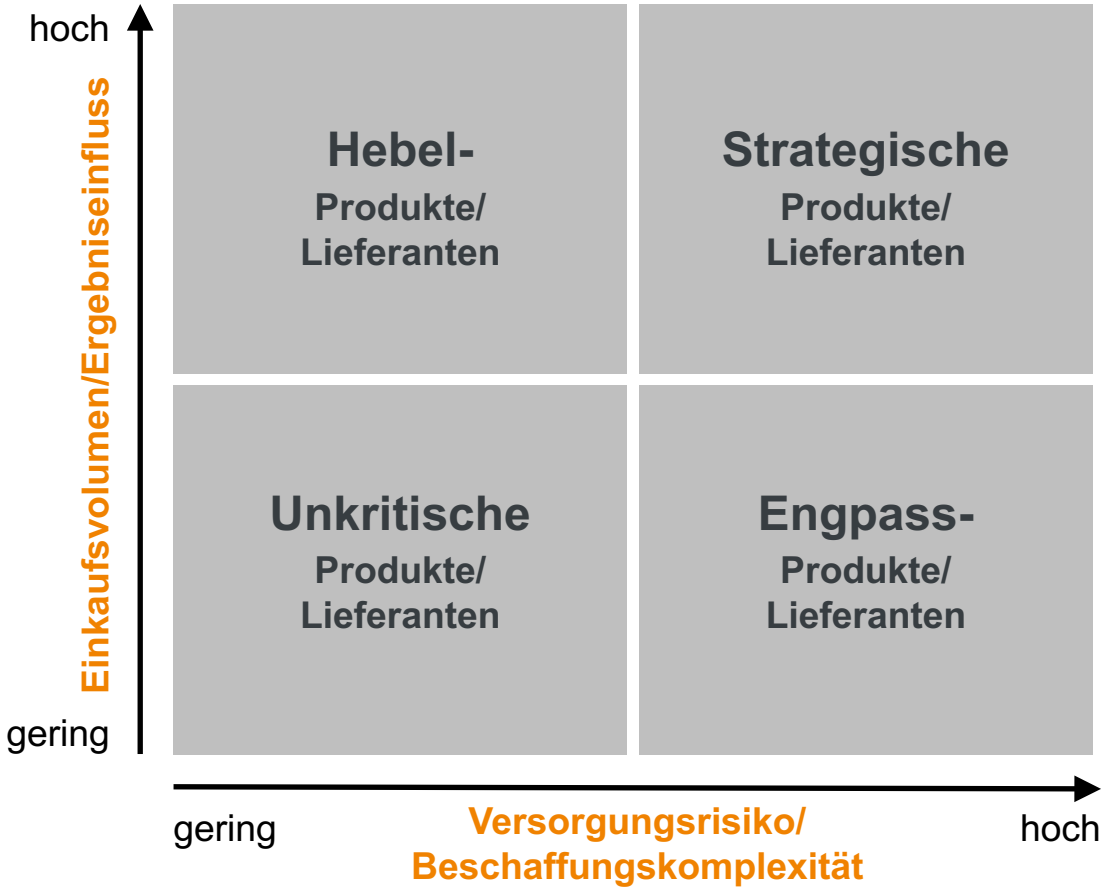
Warengruppe Software und Services

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Portfolio-Matrix nach Kraljic[1)]

Die Portfolio-Matrix betrachtet die zwei Dimensionen "Einkaufsvolumen" und "Versorgungsrisiko"



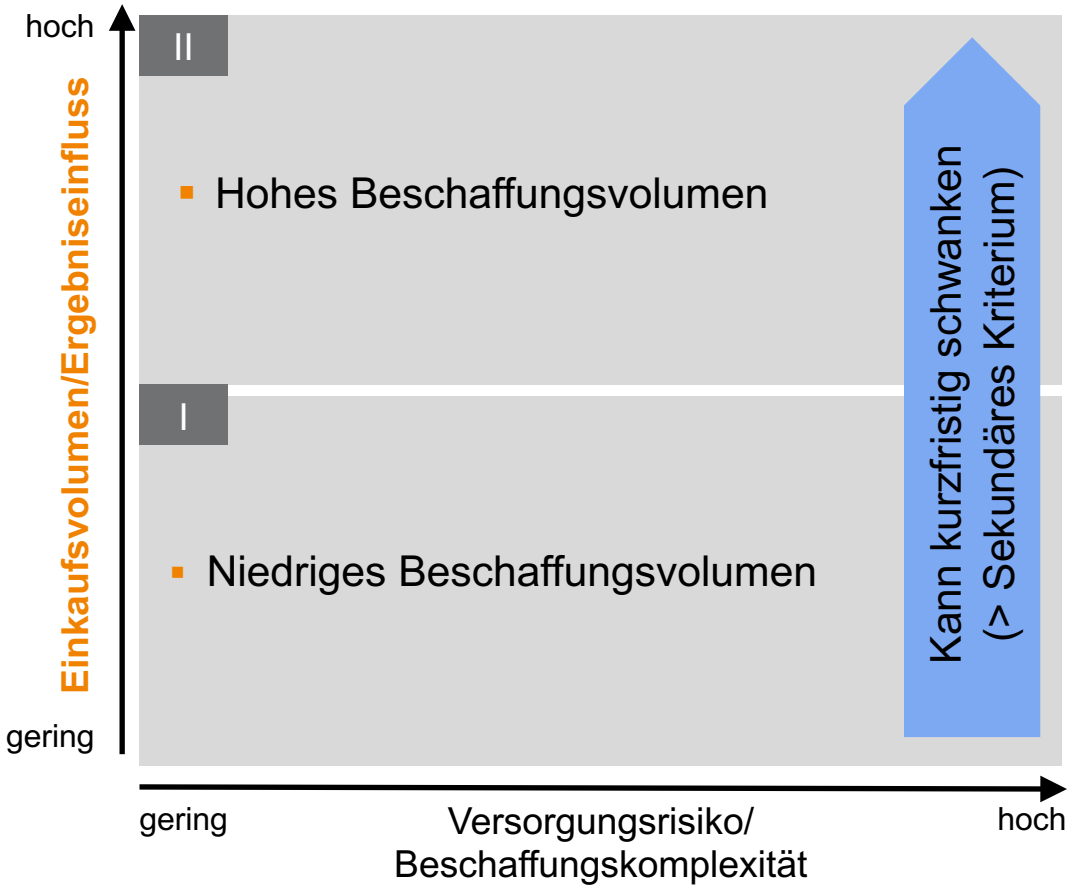
1) Peter Kraljic: "Purchasing Must Become Supply Management", Harvard Business Review, September 1983

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

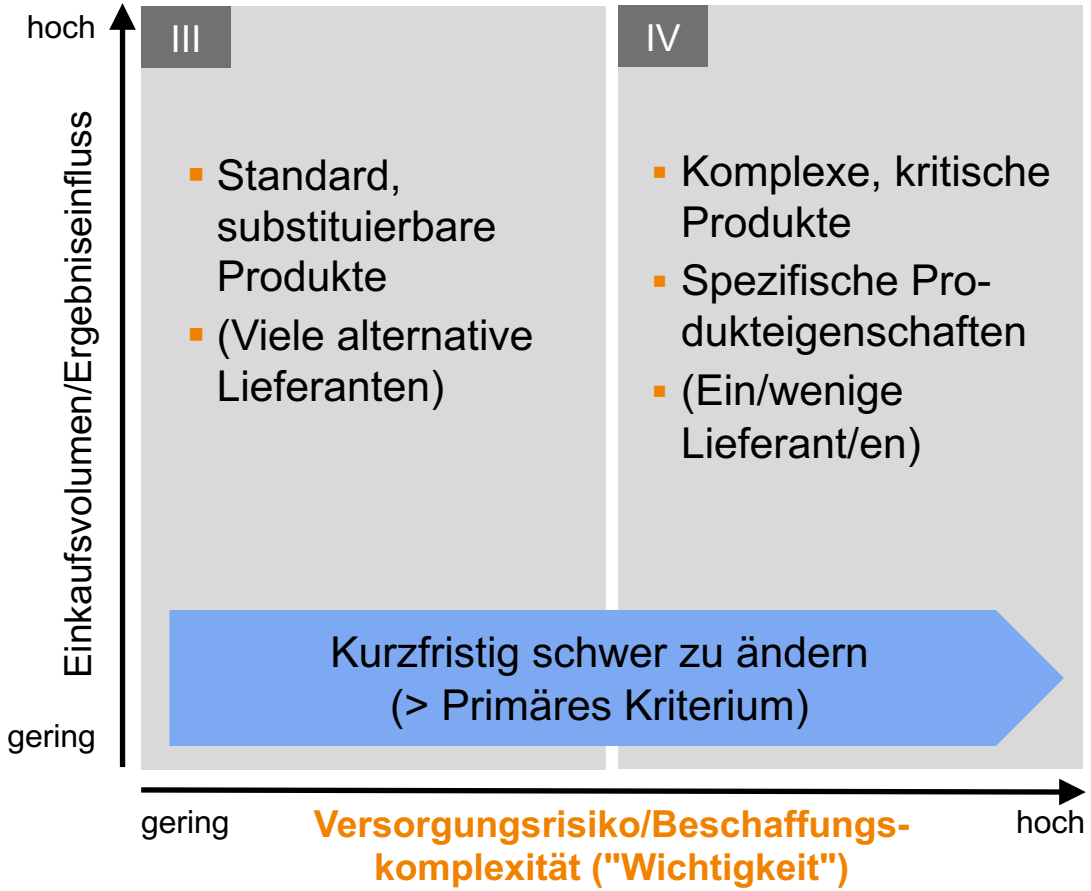
Portfolio-Matrix nach Kraljic[1)]

Die Dimensionen repräsentieren die Sichten des Einkaufs und des Fachbereichs

Primäre Sicht Einkauf:



Primäre Sicht IT-Fachbereich:

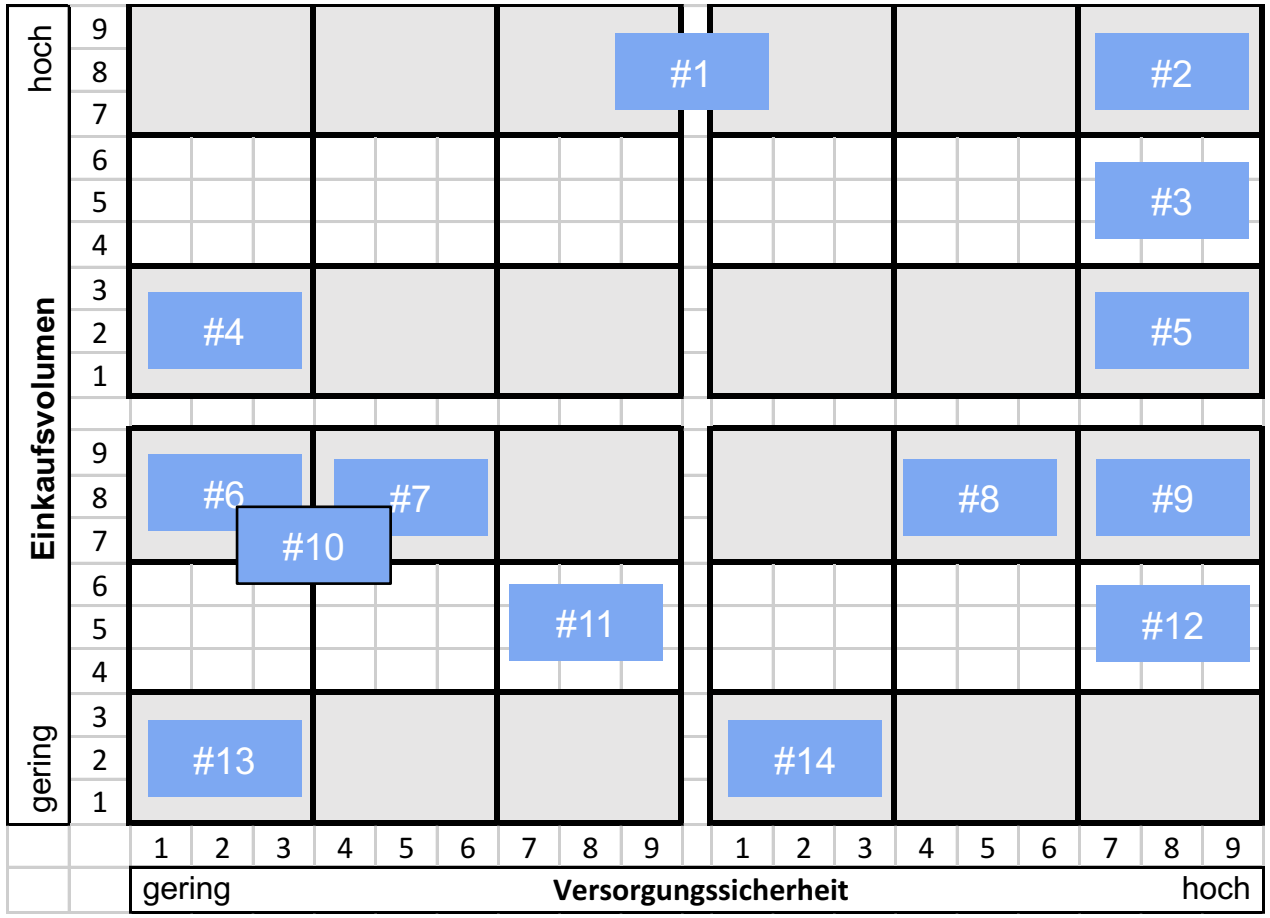


1) Peter Kraljic: "Purchasing Must Become Supply Management", Harvard Business Review, September 1983

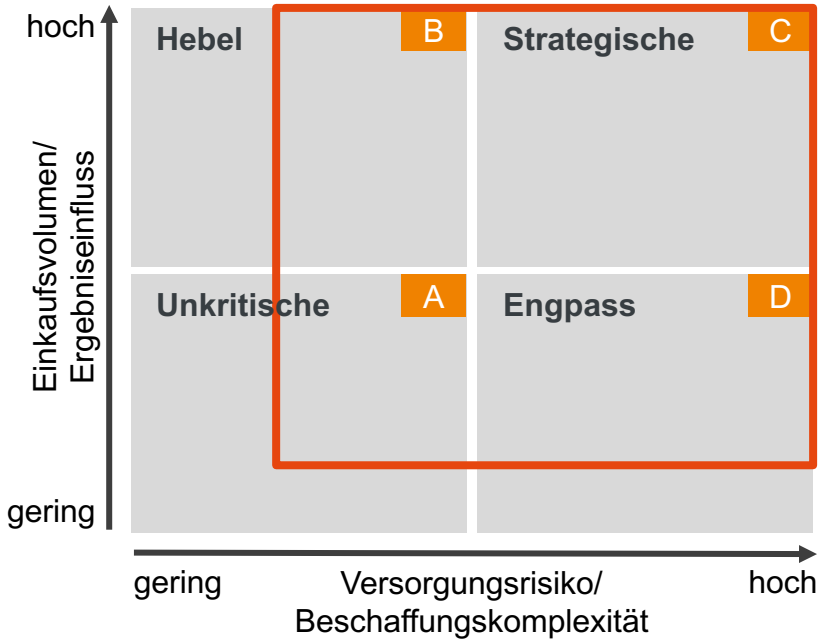
ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Portfolio-Matrix für Warengruppe Software und Services

Schritt 1: Einordnung der Top-Lieferanten 2016 in das Portfolio (IST)



Einordnung des dargestellten Portfolios
(Ersetzbarkeit nur mittelfristig realisierbar)

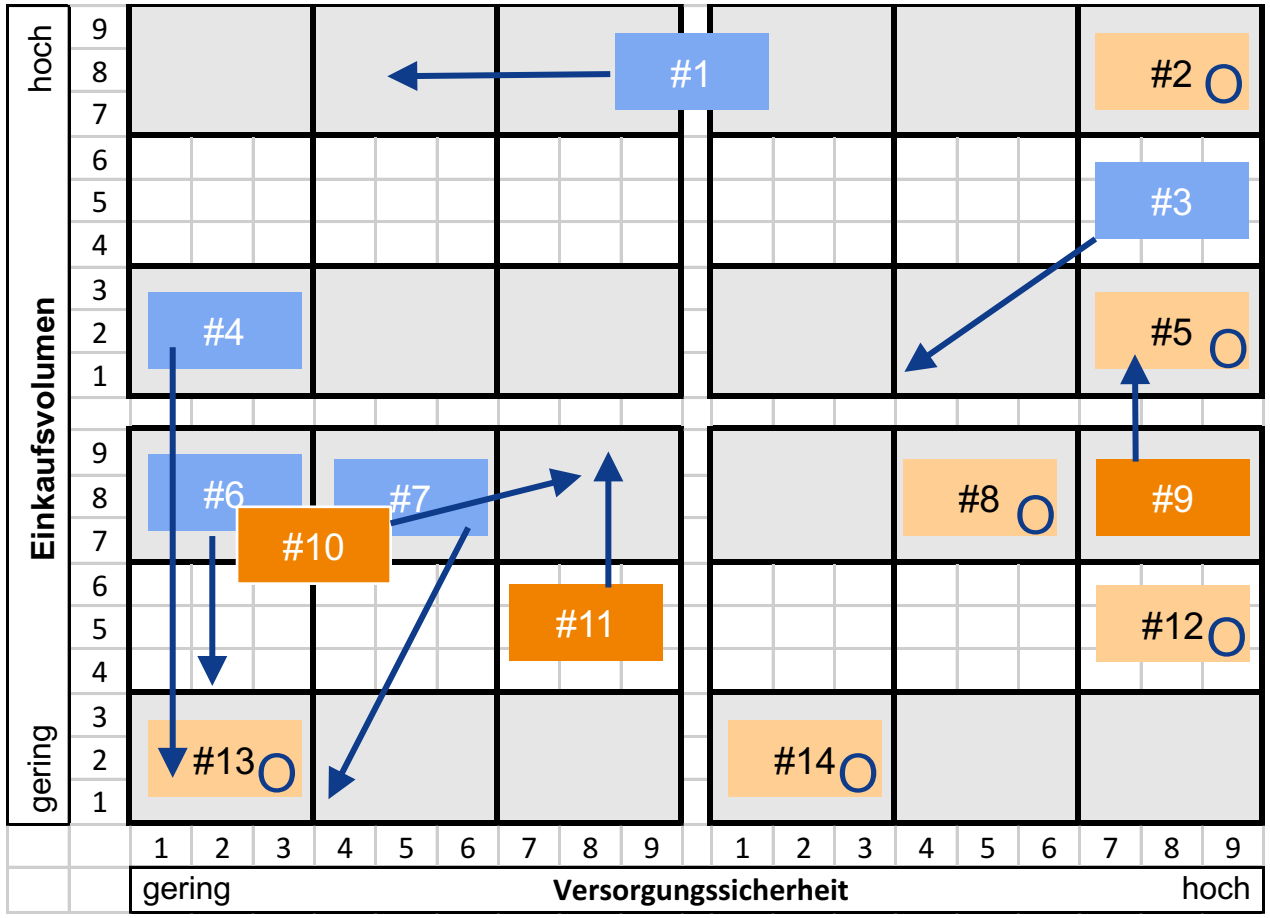


ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK Die Initiativbank

Portfolio-Matrix für Warengruppe Software und Services

Schritt 2: Festlegung Zielposition der Top-Lieferanten 2018/19 (SOLL)



Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung: Z.B.

- Aktive Suche nach Alternativen
- Ausschreibungen
- Wettbewerb (tatsächlich und taktisch)
- Opportunistisches Verhalten (jeweils "bester Deal")
- Produktstandardisierung
- Einführung Softwarekatalog
- Outtasking (z.B. an Reseller)

➢ **Differenzierung nach Produkten**
(siehe Folgeseiten für Lieferant #2)

Legende:

→ Zielposition

O Position bleibt gleich

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK Die Initiativbank

Portfolio-Matrix für die Software-Produkte eines Lieferanten

Zusammenfassung zu Produktgruppen und Bewertung Komplexität (Beispiel #2)

		Cluster:
Einzelprodukt	**Anzahl**	Produktgruppe
SW-Produkt 1	xx.xxx	XXX-Banking
SW-Produkt 2	x	XXX Infrastruktur
SW-Produkt 3	xx	XXX Reporting
SW-Produkt 4	x	XXX Reporting
SW-Produkt 5	xx.xxx	XXX-Banking
SW-Produkt 6	xxx	XXX-Banking
SW-Produkt 7	xx	XXX Infrastruktur
SW-Produkt 8	x	XXX Reporting
SW-Produkt 9	xx	XXX Reporting
SW-Produkt 10	x.xxx	XXX Infrastruktur
SW-Produkt 11	xx	XXX-Banking
SW-Produkt 12	xxx	XXX Infrastruktur
Gesamtanzahl	**xx.xxx**	

Legende/Komplexität (Produktgruppen)**:**

XXX Infrastruktur: Austauschbar, nicht bankenspezifisch, alle querschnittlichen Metriken: **NIEDRIG**

XXX Reporting: Berichtswesen, für bankenspezifische Prozesse customiz-bare Reports, auch durch andere Lieferanten darstellbar, beinhaltet jedoch eigenes Banken-Know-how: **MITTEL**

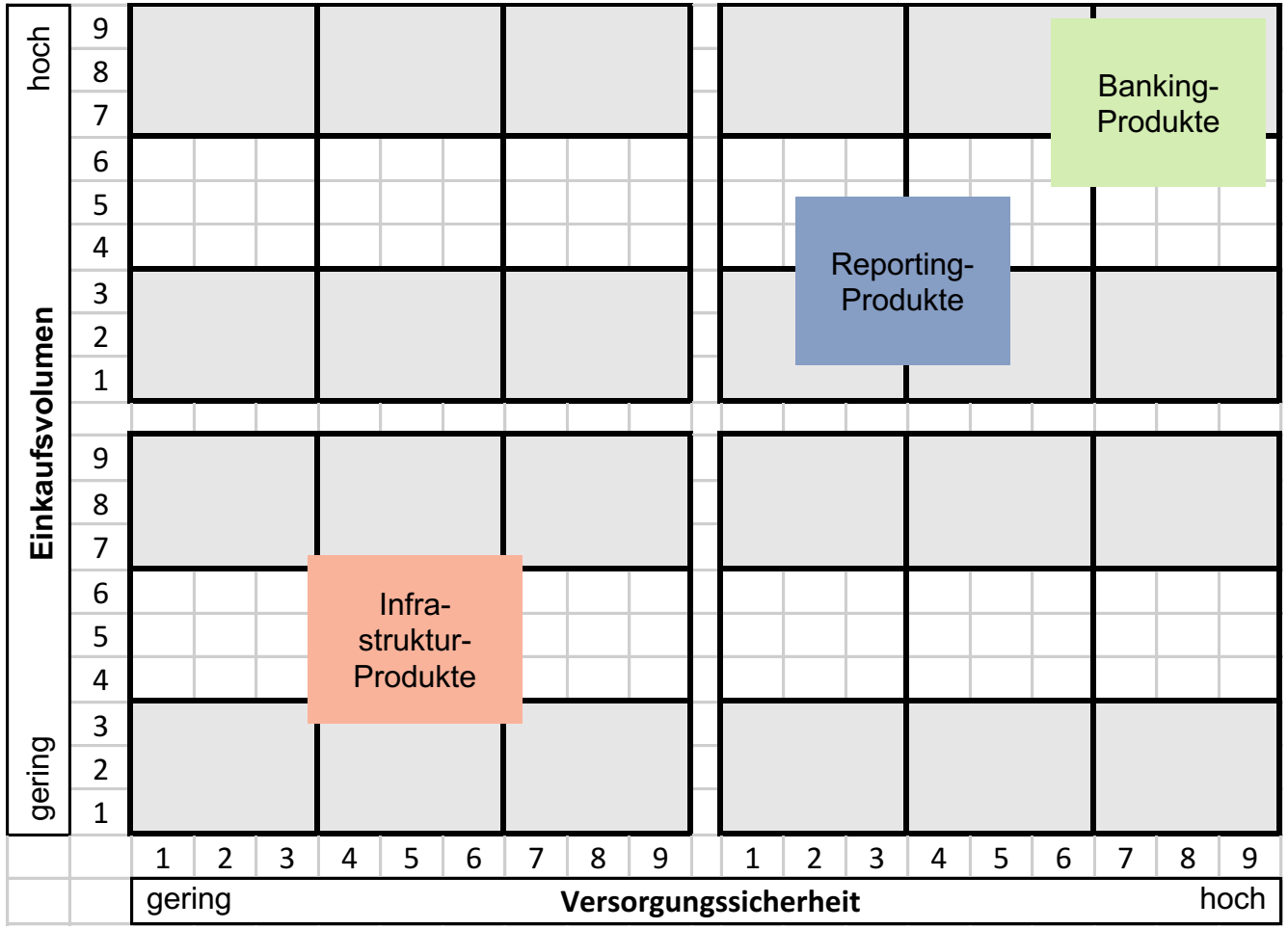
XXX Banking: Bankenspezifische Software, kaum in absehbarer Zeit zu ersetzen, sehr komplex zu entwickeln, zentrale Geschäftsprozesse der Bank existieren nur in dieser Software: **HOCH**

		Cluster:	Produktkomplexität		
Einzelprodukt	**Anzahl**	Produktgruppe	**N**	**M**	**H**
SW-Produkt 2	x	XXX Infrastruktur	x		
SW-Produkt 7	xx	XXX Infrastruktur	x		
SW-Produkt 10	x.xxx	XXX Infrastruktur	x		
SW-Produkt 12	xxx	XXX Infrastruktur	x		
SW-Produkt 3	xx	XXX Reporting		x	
SW-Produkt 4	x	XXX Reporting		x	
SW-Produkt 8	x	XXX Reporting		x	
SW-Produkt 9	xx	XXX Reporting		x	
SW-Produkt 1	xx.xxx	XXX-Banking			x
SW-Produkt 5	xx.xxx	XXX-Banking			x
SW-Produkt 6	xxx	XXX-Banking			x
SW-Produkt 11	xx	XXX-Banking			x
Gesamtanzahl	**xx.xxx**				

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Portfolio-Matrix für die Software-Produkte eines Lieferanten

Einordnung/Differenzierung der Produkte/Maßnahmen gemäß Portfolioeinordnung



- Die Portfolio-Matrix wird sowohl für den Lieferanten als Ganzes als auch für die einzelnen Produkte (bzw. Produktgruppen) angewandt
- Zwar ist Lieferant X als "strategischer" Lieferant im Portfolio zu klassifizieren, und alle der Normstrategie entsprechenden Maßnahmen sind umzusetzen. Jedoch können einzelne Produkte eine andere Bedeutung haben (z.B. "unkritische") und sind wie diese zu behandeln
- Die Behandlung des Lieferanten insgesamt erfolgt jedoch entsprechend der wesentlichen bzw. überwiegenden Produkte bzw. Produktgruppen

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

4. Kunden- und Kostenmanagement

Warengruppe Software und Services

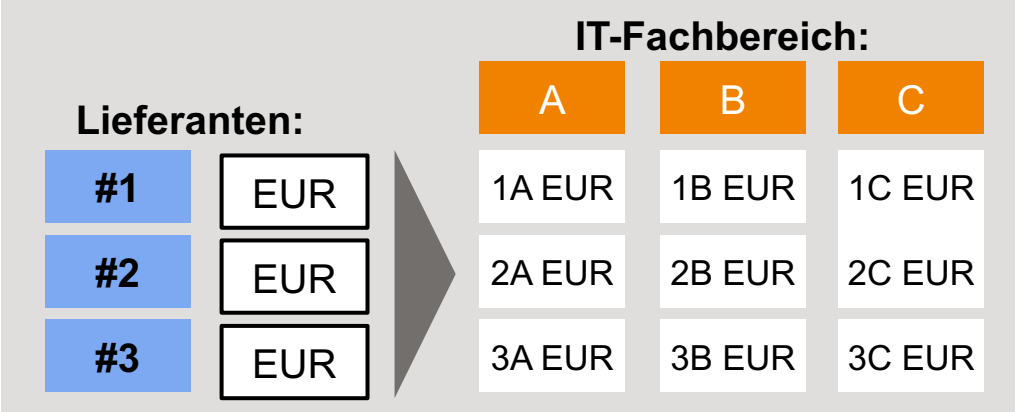
ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Kundenmanagement Warengruppe Software und Services

Datentransparenz und intensive Zusammenarbeit mit dem IT-Fachbereich sind entscheidende Erfolgsfaktoren für den strategischen Software-Einkauf

1. **Datentransparenz Lieferanten/IT-Fachbereich**
   - Ermittlung der Lieferantenumsätze differenziert nach interner Kundenstruktur (Fachbereich)
   - Etablierung technischer Lösung zur laufenden Datentransparenz



2. **Intensivierung der Zusammenarbeit Einkauf mit Fachbereich durch Abstimmung ...**
   - ... der Warengruppenstrategie und das Management des Lieferantenportfolios
   - ... der individuellen Lieferantenstrategie (Produkte und Projekte)/Roadmap für TOP-10-Lieferanten
   - ... der Maßnahmen für TOP-10-Lieferanten (Rahmenvertrag und Rahmenkonditionsvereinbarungen)
   - ... der Maßnahmen zur Wartungskostenreduzierungen
   - ... der laufenden Optimierung der Früheinbindung

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

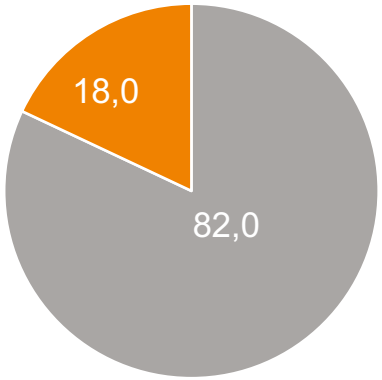
Gesamtkostenbetrachtung Software und Wartung

Der Anteil Wartung an den Gesamtkosten liegt nach 10 Jahren bei ca. 70%, nach 20 Jahren bei ca. 82% (Beispiel)

Jahr 1:

- **Lizenz: 1 Mio. EUR**
- **Support: 22% auf Lizenzsumme = 220 TEUR (im gleichen Jahr)**
- **Gesamtkosten 1.220 TEUR**

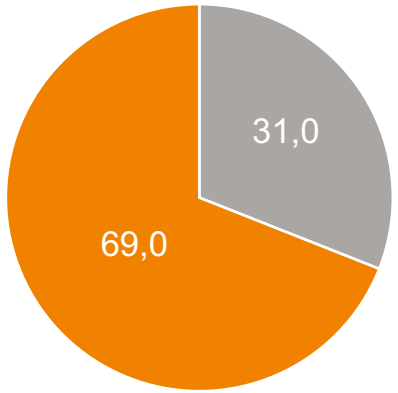
Kostenanteile:



Nach 10 Jahren:[1)]

- **Lizenz: 1 Mio. EUR**
- **Support: 22% auf Lizenzsumme = 220 *10 Jahre = 2.200 TEUR**
- **Gesamtkosten 3.200 TEUR**

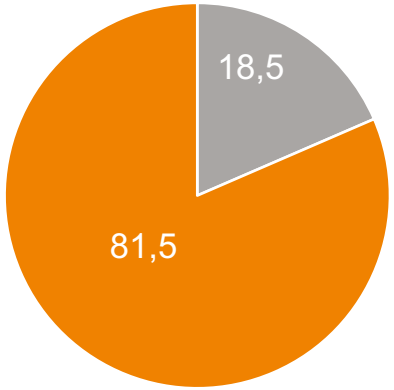
Kostenanteile:



Nach 20 Jahren:[1)]

- **Lizenz: 1 Mio. EUR1)**
- **Support: 22% auf Lizenzsumme = 220 *20 Jahre = 4.400 TEUR**
- **Gesamtkosten 5.400 TEUR**

Kostenanteile:



Support Lizenz

1) Ohne Steigerung des Supportsatzes

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK Die Initiativbank

5. Zusammenfassung

Warengruppe Software und Services

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Warengruppe Software und Services

Zur Umsetzung der Warengruppenstrategie wurden acht Hauptmaßnahmen definiert

1. Klare und abgestimmte Ziele für die Warengruppenstrategie
2. Hohe Datentransparenz als Voraussetzung für alle Aktivitäten
3. Optimierung in allen Dimensionen: Lieferanten, Kunden, Prozesse, Kosten
4. Lieferantenportfolio-Mgt. und Lieferantenproduktportfolio-Mgt.
5. Fokus und intensive Bearbeitung der TOP-Lieferanten
6. Kundenmanagement und Früheinbindung
7. Volumenbündelung im Unternehmen/ Konzern (zeitlich und räumlich)
8. Fokus und gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Wartungskosten

ÖHRING UND KOLLEGEN UNTERNEHMENSBERATUNG
DZ BANK Die Initiativbank

Vielen Dank!

ÖHRING UND KOLLEGEN
UNTERNEHMENSBERATUNG

DZ BANK
Die Initiativbank

Kontaktdaten

Christian Kibies

DZ BANK AG
Strategischer Einkauf
Platz der Republik
60265 Frankfurt am Main

christian.kibies@dzbank.de
+49 69 744 790 807

Albrecht Öhring

Öhring und Kollegen Unternehmensberatung GmbH
Max-Joseph-Straße 23
68167 Mannheim

a.oehring@oehring-kollegen.de
+49 151 22 987 534