



Strategie

Verhandeln mit Softwaregiganten

Die großen IT-Konzerne wie SAP, Microsoft oder Salesforce nutzen ihre monopolistischen Marktpositionen zu drastischen Preiserhöhungen. Doch Unternehmen können sich wehren.

Bei Software zur Unternehmenssteuerung (Enterprise Resource Planning, ERP) hat der Walldorfer Softwarekonzern SAP in Westeuropa einen Marktanteil von 80 Prozent, de facto ein Monopol. Ein Konkurrent, der US-Anbieter Oracle, ist meist nur bei den hiesigen Töchtern amerikanischer Konzerne vertreten. Mit ERP-Software planen, steuern und verwalten Unternehmen ihre gesamten Geschäftsprozesse – Personal, Betriebsmittel, Material. So lassen sich alle Produktionsfaktoren zur richtigen Zeit in der richtigen Menge am richtigen Ort einsetzen.

Chemie und SAP-Software

Die Chemieindustrie stellt besondere Anforderungen an eine ERP-Software. Denn sie ist eine der

Branchen mit den höchsten regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen. Zudem nutzt die Chemieindustrie Verfahren, die in anderen Branchen nicht üblich sind. Ohne Integration solcher Verfahren in die ERP-Software müsste sie spezialisierte Programme einbinden, was die Informationstechnik (IT) des Unternehmens verkomplizieren und die Kosten für den Datenaustausch erhöhen würde.

Daher werden viele Aspekte des Produktions- und Geschäftsprozesses – von der Rezepturenentwicklung, der Produktionsplanung und -kontrolle über die Gefahrstoffverwaltung und die Stoffmengenverfolgung bis hin zum Reklamations- und Chargenmanagement – auf der SAP-Plattform abgebildet. Doch dies hat einen Nachteil: Unternehmen werden abhängig. Ökonomen sprechen hier von einem Lock-in-Effekt: Hohe Wechselkosten machen es den Kunden schwer, den Anbieter zu wechseln.

Diese Abhängigkeit spiegelt sich im Preis. SAP-Kunden klagen über die Preiserhöhungen, die mit der Umstellung auf die neue ERP-Software S/4 Hana verbunden sind. Die Kunden sind dazu gezwungen umzustellen, weil die bisherige Version

ausläuft. Für mittelständische Unternehmen summieren sich die Kosten für Einmalgebühren, Customizing und Wartung auf Beträge von fünf bis zehn Millionen Euro jährlich.

Microsoft: Preiserhöhungen

Nicht nur der Softwarekonzern aus Walldorf irritiert seine Kundschaft. Auch andere IT-Konzerne spielen ihre Marktmacht aus, um Konditionen zu diktieren und Preiserhöhungen durchzusetzen. So hat Microsoft im März die Preise um 8 bis 25 Prozent angehoben. Inzwischen liegen sowohl bei der EU-Kommission als auch beim Bundeskartellamt Klagen über wettbewerbswidriges Verhalten von Microsoft vor.

Beim Umgang mit IT-Konzernen sollte man sich vom kollegialen Umgangston der Menschen im Vertrieb nicht täuschen lassen. Die Hoffnung auf ein Entgegenkommen bei Verhandlungen erweist sich meist als trügerisch. Da SAP nach Angaben der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* Umsatz und Nettoergebnis im Jahr 2021 nur um jeweils zwei Prozent steigern konnte, steht der Vertrieb intern unter



René Schumann gründete im vergangenen Jahr die Negotiation Advisory Group (NAG) in Mannheim mit inzwischen 40 Mitarbeitern. Mit Kollegen hat er das Buch „Verhandeln mit System – Spieltheorie und Verhaltensökonomie im Einkauf – die Erfolgsformel für Profis“ bei Springer veröffentlicht.

massivem Druck, höhere Erlösziele bei den Kunden durchzusetzen.

Undurchsichtiges Kostengerüst

Mit der Durchdringung des Marktes stoßen Softwarefirmen wie SAP an eine Wachstumsgrenze. Die Nutzerzahlen nehmen nur noch langsam zu, und der Gewinn lässt sich lediglich durch neue Geschäftsfelder oder – wie bei SAP – durch Preiserhöhungen steigern.

Das US-amerikanische Softwareunternehmen Salesforce, Weltmarktführer bei Customer-Relationship-Management-Programmen, hat diese Grenze noch nicht erreicht, sondern wächst schnell. Das Unternehmen hat die Preise bisher stabil gehalten. Entsprechend empfiehlt es sich in den Verhandlungen mit Salesforce, die Preise durch langfristige Verträge abzusichern. Namhafte Kunden, die Salesforce bei der Werbung als Referenz nutzen will, sollten das als Verhandlungsmasse nutzen, statt es unentgeltlich zu erlauben.

Der Salesforce-Vertrieb ist derzeit in erster Linie darauf bedacht, Neukunden zu gewinnen und technische Lösungen aufzuzeigen. Die Kostenaufstellung rutscht dabei schnell in den Hintergrund. Kunden klagen über ein undurchsichtiges Kostengerüst, was ihnen erschwert, den Gesamtpreis auf einzelne Services herunterzubrechen. Zudem entstehen häufig zusätzliche Implementierungskosten für notwendige Sonderleistungen, die anfangs nicht berücksichtigt wurden und schnell zu einer ungeplanten Budgetüberschreitung führen.

Richtige Verhandlungsstrategie

Wichtig ist es beim Software-Einkauf, nicht nur auf den Preis, sondern auch auf weitere Konditionen zu schauen. Zudem sollten Unternehmen vom Beginn der Verhandlungen an auf einem Rahmenvertrag inklusive allgemeiner Geschäftsbedingungen (AGB) beste-

hen und die eigene Rechtsabteilung einschalten.

Neben der technischen Ausgestaltung sollten frühzeitig die kommerziellen Eckpunkte in die Vereinbarung einbezogen werden. Auch sollte man Regeln oder Bedingungen nicht vorschnell akzeptieren, die der IT-Konzern als gegeben postuliert, darunter Mindestumsätze oder Preisuntergrenzen.

Übliche Instrumente im Einkauf wie Anfragen (Request for Quote, RfQ) helfen im Umgang mit den Softwarekonzernen wenig. Vielmehr bedarf es genauer Kenntnisse ihrer Kultur und der Funktionsweise ihres Vertriebs, um in Verhandlungen mit ihnen Hebel ansetzen zu können.

Wie sich bei Verhandlungen beispielsweise mit SAP erkennen ließ, unterscheiden sich die Angebote für ähnliche Kunden häufig stark – abhängig von der jeweiligen Vertriebsmannschaft. Denn beim SAP-Vertrieb gibt es keinen Kundenschutz; der Konzern will so den internen Wettbewerbsdruck unter den Vertrieblern erhöhen. Daraus ergeben sich Unterschiede in der Verhandlungshärte einzelner SAP-Vertriebseinheiten – je nachdem, ob sie für ihre Vertriebsziele noch Abschlüsse brauchen oder nicht.

Wenn der eine Vertrieb nicht nachgibt, empfiehlt es sich, es bei einem anderen zu probieren, der vielleicht noch scharf auf einen Abschluss ist. Allein schon die Ankündigung, einen anderen Vertriebler mit in die Verhandlungen einzubeziehen, macht Druck auf den Vertrieb, der bislang den Kunden betreut.

Auch das Timing ist wichtig. Häufig starten die Tech-Konzerne gegen Ende ihres Geschäftsjahrs oder Quartals günstige Werbeaktionen, um ihren Umsatz anzukurbeln. Das gibt Kunden einen starken Hebel in den Verhandlungen. Unternehmen sollten sich bei Preisverhandlungen mit monopolistischen Softwaregiganten also rechtzeitig positionieren. Sonst geraten sie in eine Kostenfalle, aus der sie sich nur schwer befreien können. ■

Start me up

Kunststoffreste nutzen | Produktionsabfälle der Kunststoffindustrie verarbeitet Qitech Industries aus Oppenheim zu 3-D-Druck-Filamenten. Das Unternehmen sortiert, wäscht und schreddert Kunststoffreste, um sie mit selbst gebauten Maschinen zu schmelzen. Geschäftsführer ist Noel Lieder (Handelsregistereintrag vom 27.4.2022).

Bionische Saugnäpfe | Clingtech Bionics aus Sankt Augustin vermarktet einen Saugnapf, der starke, reversible Befestigung auf rauen Oberflächen ermöglicht: etwa in Schwimmbädern, in Haushalt und Industrie oder, um Wale und andere Meerestiere zu markieren. Die Idee ist dem Bauchsaugnapf des Northern Clingfish abgeschaut, der sich auf Felsen in der Brandungszone festsaugt. Geschäftsführerin ist Petra Ditsche (10.9.2021).

Pharmaentwicklung digital | Synapcon aus Frankfurt am Main bietet Techniken und Geschäftsmodelle, um über Digitalisierung die klinische Entwicklung von Arzneimitteln und Medizinprodukten zu beschleunigen. Geschäftsführer ist Sven Engel (23.7.2021).

Pflanzlicher Lederersatz | Aus Abfällen des deutschen Hanfanbaus produziert Revoltech in Darmstadt ein Material mit lederähnlicher Optik, Haptik und Robustheit (LOVR). Gegenüber echtem Leder sollen dabei 99,7 Prozent weniger CO₂-Emissionen entstehen. LOVR ist für die Mode-, Möbel- und Automobilindustrie gedacht. Geschäftsführer sind Montgomery Wagner, Lucas Fuhrmann und Julian Mushövel (24.6.2021).

Holger Bengs, European Chemistry Partnering, schaut für die Nachrichten aus der Chemie ins Handelsregister.