

2022

# Next Level of Tech Giants Verhandlungen

Maximale Ergebnisse gegenüber SAP, Oracle, Microsoft, Salesforce, Alphabet, Meta & Co

# Inhalt

---

## 01 Tech Giants – Harte Verhandlungsparteien

Negotiation Advisory Group –  
Facts and Figures

## 02 Der schwierige und riskante Umgang mit Tech Giants

Man muss also handeln, aber wie?  
Im Umgang unbedingt beachten

## 03 Wie wird am besten verhandelt?

Was gemacht werden muss –  
Ein Strategieplan abseits der  
üblichen Einkaufshebel

### 10 *Don'ts* im Umgang mit Tech Giants

10 Profi-Tipps NAG

# Tech Giants - Harte Verhandlungsparteien



Selbst als Verhandlungsprofis stoßen wir bei Tech Giants an unser Limit. Deswegen sind wir neue Wege gegangen: Wir durchdringen das jeweilige **ECOSYSTEM**.



**René Schumann**  
CEO  
Negotiation Advisory Group

Es ist Zeit zu handeln! Zusätzlich zur generellen digitalen Transformation stellt die Corona-Krise eine wesentliche Triebfeder für die Digitalisierung der Unternehmen dar. Unternehmen generieren und verbrauchen viel mehr Daten als in der Vergangenheit und der Bedarf an digitalen Tools und Software ist hoch wie nie, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Produkte der Tech Giants (Software Lizenzen, Cloud Services, Web Server etc.) sind aus dem Berufsalltag nicht mehr wegzudenken.

Diese Abhängigkeit erzeugt bei den oft monopolistischen Anbietern der entsprechenden Software/Lizenzen eine ungeheure Marktmacht, die auch gnadenlos ausgenutzt wird: Gerade jetzt fordern Big-Player wie Microsoft, SAP oder seit neuestem auch Salesforce von ihren Kunden im europäischen Markt drastische Preiserhöhungen von 8-25% für ihre Produkte!

**Wer sich jetzt falsch positioniert, wird sich in einer Falle wiederfinden, aus der er sich über die nächsten Jahre hinweg nicht befreien kann und wofür er, im wahrsten Sinne des Wortes, teuer bezahlen wird! Einmal an Augenhöhe verloren, gibt es kaum einen Weg zurück.**

Durch die richtigen Vertrags- und Mengengerüste lassen sich für Unternehmen durchaus unnötige Kosten vermeiden. Dabei drängt jedoch die Zeit, denn Kunden haben oft nur noch für einen begrenzten Zeitraum die Möglichkeit zu handeln!

## NEGOTIATION ADVISORY GROUP

Die **Negotiation Advisory Group** ist die führende Verhandlungsberatung in Europa. Wir beraten, vermitteln und trainieren Verhandlungsführer\*innen. Unsere Experten\*innen haben eine Vielzahl von Verhandlungsprojekten mit sämtlichen Tech Giants begleitet und deutliche Erfolge erzielt.



> 2.500

Abgeschlossene  
Verhandlungs-  
projekte



€ 19,3 Mrd

Verhandeltes  
Volumen  
pro Jahr



> 1:10

Der durchschnitt-  
liche ROI für unsere  
Kunden



4.180

Cloud- und  
On-Premises-  
Produkte verhandelt

# Der schwierige und riskante Umgang mit Tech Giants

## MAN MUSS ALSO HANDELN, ABER WIE?

Der Umgang und die Verhandlung mit den Tech Giants ist dabei alles andere als leicht. Vor allem Einkäufer\*innen, die den Umgang und die Methoden nicht gewohnt sind, erleben oft böse Überraschungen.

Erstens herrscht oftmals ein kultureller Unterschied in der Herangehensweise: Gerade bei Tech Giants aus dem amerikanischen Raum herrscht oft eine sehr hohe interne Gewinnerwartung, die vom Vertrieb eingehalten werden muss, was partnerschaftlichen Umgang, z.B. die Erreichung von Win-Win Situationen in der Verhandlung grundsätzlich erschwert. Zudem zeigt die Erfahrung, dass oft eine große Diskrepanz zwischen der Kommunikation und dem aktiven Handeln des Verhandlungspartners besteht: Während in der Kommunikation durchaus ein partnerschaftlicher Ton gebraucht wird, ist das Handeln gnadenlos transaktional und eigennützig. Böse Überraschungen erwarten jene, die sich aufgrund der Kommunikationsform in falscher Sicherheit wiegen!

Hinzu kommt eine hohe Komplexität bei der Vertragsgestaltung wie z.B. Online-Geschäftsbedingungen mit einer Klausel, die es dem Tech Giant ermöglicht, diese Bedingungen nach Belieben zu ändern. Diese dynamische Anpassung der Vertragsbedingungen und AGBs ist besonders tückisch. Sie geschieht in einer Geschwindigkeit und einem Detailgrad, die man als Person, die nicht vom Fach ist und die sich nicht permanent und unter hohem Zeitaufwand auf dem neuesten Stand hält, kaum mitbekommen kann.

Ein weiteres Damoklesschwert besteht für Kunden in der jederzeit möglichen Durchführung eines Lizenzaudits durch den Tech Giant. Dieses dient der Überprüfung, ob die tatsächliche Nutzung der Lizenzen auch mit der vertraglich

vereinbarten Nutzung übereinstimmt. Grund hierfür ist häufig die bewusst unübersichtlich gehaltene Lizenzstruktur vieler Tech Giants: Lizenzierungen sind oft sehr umfangreich und es gibt eine Vielzahl an Produkten mit unterschiedlichen Lizenzierungsoptionen. Kunden geraten bei Nutzung einer virtualisierten Infrastruktur schnell in eine Unterlizenzierung oder in die Falle der Verletzung von Lizenzbestimmungen, obwohl sie sich dessen gar nicht bewusst sind. So drohen neben der Kostenübernahme für das Audit auch Schadensersatzansprüche von Seiten des Lizenzgebers.

Ein zusätzliches Risiko, welches z.B. SAP-Kunden gut bekannt ist, ist das der indirekten Nutzung. Es lässt sich festhalten, dass SAP gerade in den vergangenen Monaten verstärkt ihre Bestandskunden kontaktiert, mit dem Ziel, Aussagen zur indirekten Nutzung zu erhalten, um daraufhin hohe Nachzahlungen zu fordern. Dabei ist vielen SAP-Kunden gar nicht klar, was genau zur indirekten Nutzung zählt und wie diese abgegrenzt wird. Dies kann entsprechend teuer werden.

Schlussendlich, abseits der vertraglichen/lizenzrechtlichen Risiken, gibt es noch generelle verhandlungstechnische Probleme wie fehlende Bewertungsmöglichkeiten von Vertragsinhalten und den damit verbundenen Preisen sowie grundsätzliche Unkenntnis in Bezug auf Verhandlungsmöglichkeiten mit Tech Giants & Lieferanten basierend auf mangelnder Erfahrung. Fehlende Sicherheit bei der Vertrags- & Lizenzgestaltung, speziell in Bezug auf Compliance Risiko/stetige Anpassungen & Weiterentwicklungen der Lizenz- und Vertragsrechte, gepaart mit fehlendem Wissen über Lizenzgeber und Hersteller, machen den Umgang mit Tech Giants äußerst schwierig!

### Im Umgang unbedingt beachten:

- |           |                                     |           |                                    |           |  |
|-----------|-------------------------------------|-----------|------------------------------------|-----------|--|
| <b>01</b> | Spezifisches Ecosystem verstehen    | <b>02</b> | Zeitpunkt der Verhandlung beachten | <b>03</b> | Komplexität der Verträge berücksichtigen           |
| <b>04</b> | Frühzeitige Planung der Verhandlung | <b>05</b> | Vorstands-involvierung planen      | <b>06</b> | Inspirierende Storyline für Tech Giant ausarbeiten |

# Wie wird am besten verhandelt?

## WAS GEMACHT WERDEN MUSS – EIN STRATEGIEPLAN ABSEITS DER ÜBLICHEN EINKAUFSSHEBEL

Es muss ausdrücklich betont werden, wie sehr sich einzelne Tech Giants in ihren Schwerpunkten und Charakteristika unterscheiden. Es gibt in diesem Umfeld keinen „One-size-fits-all“ Verhandlungsansatz, im Gegenteil. Eine Verhandlungsstrategie, die z.B. auf nackten Zahlen basiert, kann genau den Nerv des kulturellen Umfelds des einen Tech Giants treffen, während man bei einem anderen damit bestenfalls auf taube Ohren stößt.

Best-in-Class Verhandlungsergebnisse mit Tech Giants sind ohne ein grundsätzliches Verständnis der jeweils vorherrschenden Denkweise sowie ohne dezidierte Insiderkenntnisse des jeweiligen Konzern-Ecosystems undenkbar. Es ist essenziell, sich auf das vorherrschende Ecosystem und die spezifische Unternehmenskultur einzulassen und diese im Detail kennenzulernen und zu verstehen, bspw. über das Arbeitsumfeld.

Nur wenn Einkäufer\*innen verstehen, wie der spezifische Tech Giant „tickt“, lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen entwickeln, durch die positive Verhandlungsergebnisse ermöglicht werden.

Anders ausgedrückt: Im Umgang mit Tech Giants ist es von grundlegender Bedeutung, einen Strategieplan zu entwickeln, der wenig bis gar nichts mit den im Einkauf üblicherweise benutzten Hebeln zu tun hat. Standardprozedere wie RfQs sind einfach gesagt nutzlos in diesem Zusammenhang. Ein grundlegender neuer Aufbau ist nötig! Dazu gehören vor allem eine klare Standortbestimmung zu Beginn, eine detaillierte Potenzialbewertung, ein dezidiertes Zielbild, klares Management Commitment, durchdachtes Risikomanagement und ein klar benanntes Verhandlerteam.



## 10 Don'ts im Umgang mit Tech Giants

Der Verhandlungsprozess mit Tech Giants ist voller potentieller Fallstricke. Die hier aufgeführten 10 Don'ts können dabei helfen, klassische Fehler im Umgang mit Tech Giants zu vermeiden. Wir haben zusätzlich zu jedem Don't Tipps von NAG Verhandlungsexperten aufgeführt, die Sie beachten sollten. Vertrauen Sie uns: Es lohnt sich!

### 1. Reiner Fokus auf den Preis und nicht auf die genaue Vertragsausgestaltung sowie das Kleingedruckte

Vertragswerke zu vernachlässigen ist ein unverzeihlicher Fehler. Tech Giants nutzen komplexe Vertragsausgestaltungen, die sich zudem permanent und sehr dynamisch ändern. Hinzu kommt, dass sich in den AGBs und im Kleingedruckten oft versteckte Nachtragsmanagement-Klauseln befinden.

**Profi-Tipp NAG:** Schon im ersten Gespräch mit Tech Giant auf einen Rahmenvertrag inklusive AGBs bestehen. Bereits ab diesem Stadium die eigene Rechtsabteilung zur Prüfung einschalten.

### 2. Kein Board Commitment

Tech Giants sind unwahrscheinlich begabt in der „Infiltration“ des jeweiligen Boards, z.B. über back-channeling. Und wenn sie es nicht selbst tun, werden sie ihre Partner zu Hilfe nehmen.

**Profi-Tipp NAG:** Von Beginn an ein klares und schriftliches Commitment Ihres Boards forcieren. Zusätzlich eine Sprachregelung für das Board im Falle einer Kontaktaufnahme abstimmen.

### 3. Nicht-Hinterfragen von präsentierten „Gesetzmäßigkeiten“

Oft genug erleben wir, dass die vertraglichen und kommerziellen „Spielregeln“, wie z.B. Mindestumsätze oder Preisuntergrenzen, die der Tech Giant einfordert, einfach akzeptiert werden. Es handelt sich dabei jedoch keineswegs um Gesetzmäßigkeiten, die zwanghaft eingehalten werden müssen.

**Profi-Tipp NAG:** Selbstständigheiten hinterfragen. Hinterfragen der vermeintlichen Gesetze, die der Tech Giant aufgestellt hat.



#### 4. Technischer Ausgestaltung zu stark gegenüber kommerzieller Klärung priorisieren

Neben der technischen Ausgestaltung der Vereinbarung kommen kommerzielle Themen oft zu kurz. Regelmäßig wird erst deutlich zu spät über kommerzielle Eckpunkte mit dem Tech Giant diskutiert, was sich in deutlich schlechteren Verhandlungsergebnissen niederschlägt.

**Profi-Tipp NAG:** *Frühzeitiges Einklinken des Chefverhandlers bzw. der Chefverhandlerin in den kommerziellen Prozess. Erwirkung, dass der Tech Giant die potenziellen Umsätze in seine Vertriebsplanung mit aufnimmt, wodurch die Abhängigkeit des Vertriebs maximiert wird (sowohl inhaltlich als auch zeitlich). Genießen Sie die gewonnene Verhandlungsmacht!*

#### 5. Ignorieren des Ecosystems des Tech Giants

Fehlende Feinfühligkeit in Bezug auf Kultur und der vorherrschenden Mentalität eines Tech Giants ist definitiv ein Schlüssel zum Misserfolg bei der Verhandlung. Rücksichtnahme auf die Herkunftskultur und entsprechende Anpassungsbereitschaft sind essenziell für einen erfolgreichen Umgang.

**Profi-Tipp NAG:** *Großen Wert auf rechtzeitiges und ausreichendes Screening und Aufbau eines Kontaktnetzwerks legen. Strategieplan (z.B. Schwerpunkt auf Storyline oder eines Commercials) der Herkunftskultur und der Mentalität des Tech Giants anpassen.*

#### 6. Vertrauen auf klassisches Benchmarking

Benchmarking ist in der Verhandlung mit Tech Giants sehr schwierig. Nicht nur aufgrund des Risikos, Benchmarking gegen falsche Szenarien zu betreiben, sondern insbesondere aufgrund der vorherrschenden dynamischen und komplexen Vertrags- und Nachtragswelt. Benchmarking gegenüber Vergangenheitswerten und anderen Branchen ist daher unbrauchbar.

**Profi-Tipp NAG:** *Schaffung einer Vergleichsbasis innerhalb des gleichen Geschäftsjahres, der Region, der gleichen Branche und einer ähnlichen Unternehmensgröße ist unabdingbar.*

#### 7. Vorbereitung auf ein einzelnes Szenario – kein Plan B

Sicher, es ist aufgrund der Monopolstellung der Tech Giants oft nicht möglich, einen alternativen Anbieter zu finden. Das bedeutet jedoch nicht, dass es grundsätzlich keinen Plan B gibt. Oftmals lässt sich der sogar beim gleichen Tech Giant finden. Die meisten bieten verschiedene Vertragswerke an, mit denen man Alternativen, z.B. dem SAP-Single Metric Vertrag, identifizieren kann.

**Profi-Tipp NAG:** *Sich frühzeitig bei dem jeweiligen Tech Giant über Partnervertriebe und/oder andere Vertragskonstrukte Alternativen bauen. Alternative Ansprechpartner in den HQ schaffen (LinkedIn oder bestehende Netzwerke stellen hierbei eine große Hilfe dar!)*

## 8. Schlechtes Timing gegenüber dem Tech Giant

Es ist wichtig, den Kalender des Tech Giants bei der Planung Ihres Verhandlungsprozesses im Auge zu behalten. Während einige Unternehmen ihre Lizenzverträge zum Ende des Kalenderjahres erneuern, endet das Geschäftsjahr von Tech Giants zu unterschiedlichen Daten, wie z.B. Ende Juni im Fall von Microsoft. Oft führen Tech Giants ein bis zwei Monate vor Abschluss des Kalenderjahres noch kurzfristige Maßnahmen wie Werbeaktionen durch, um den Absatz zu steigern.

**Profi-Tipp NAG:** Grundsätzlich Verhandeln gegen Ende des Geschäftsjahres (oder zumindest des Quartalsendes) des jeweiligen Tech Giants. Schriftliches Announcement vor dem Quartalsstart, dass ein Abschluss im Quartal vollzogen wird. Feste Aufnahme in die Umsatzpipeline des Tech Giants erzeugt einen starken Verhandlungshebel!

## 9. Sich einschüchtern lassen von Preis und Umsatz-erwartung des Tech Giants

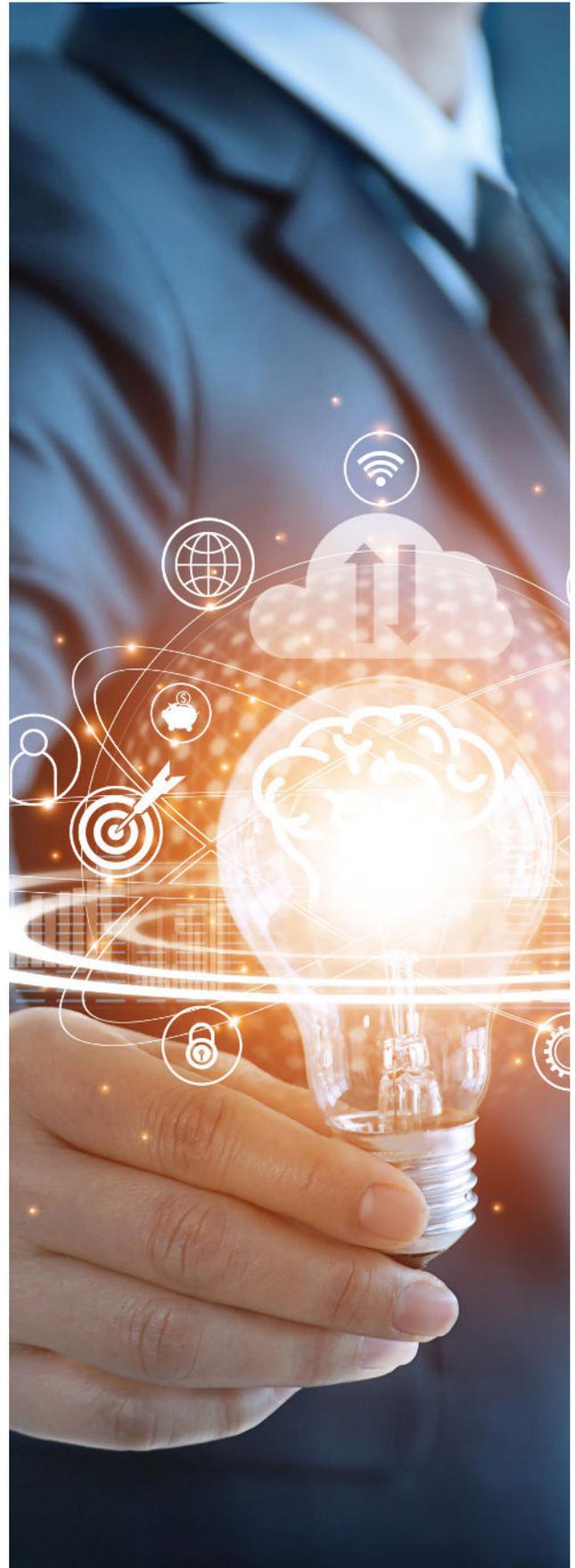
Tech Giants wissen um Ihre machtvollen Position und wie sie damit in einer Verhandlung Druck aufbauen können. Daher ist man in solchen Situationen oft stark versucht, auf Sicherheit zu spielen und von seinen eigenen kommerziellen Zielen abzurücken, um eine Einigung nicht zu gefährden. Doch damit gibt man dem Tech Giant nur die vollständige Kontrolle über die Verhandlung und lässt Chancen auf eigene positive Verhandlungsergebnisse leichtfertig liegen.

**Profi-Tipp NAG:** Niemals vorschnell von den eigenen Forderungen abrücken. Sich nicht beeindrucken lassen von Auftreten und Preisgestaltung des Tech Giants.

## 10. Kein festes eingespieltes Verhandlerteam

Eine klassische Rollenverteilung im großen Team ist kontraproduktiv in solchen Situationen. Teamverhandlungen mit Tech Giants sind eine Herausforderung, weil der Koordinierungsbedarf hoch ist. Was, wann und in welchem Umfang in die Diskussion einbezogen werden kann, muss sorgfältig abgewogen und koordiniert werden.

**Profi-Tipp NAG:** Einsatz eines kleinen dezidierten Verhandlerteams. Empfehlung für die Verhandlung: zwei kommerzielle Verhandler\*innen und eine Person mit technischer Expertise. Aufbau eines in der Verhandlung selbst „unsichtbaren“ Mitglieds, das über back-channeling Kontakte in das jeweilige Ecosystems des Tech Giants hält.



KONTAKT

## Negotiation Advisory Group GmbH

Hafenstraße 25

68159 Mannheim – Deutschland

**Tel.** +49 211 500 8005 0

**E-Mail** [info@n-advisory.com](mailto:info@n-advisory.com)

**Web** [www.n-advisory.com](http://www.n-advisory.com)