

# Software Asset Management – die konforme Verwaltung von Softwarelizenzen und anderen Nutzungsrechten (Teil 2)

Haben Sie Ihre Lizenzen und anderen Nutzungsrechte (z.B. Fonts, Bilder, Musik, Filme) im Griff?  
Wissen Sie, was Sie bei einem Lizenzaudit erwartet und wie Sie vorgehen sollen?

Lukas Fässler, Rechtsanwalt und Informatikexperte, FSDZ Rechtsanwälte & Notariat AG, Baar  
Präsident Verein Schweiz. Städte- und Gemeinde-Informatik SSGi

---

## Acquisition und Approval Management

Standardisiertes Vorgehen bei der Beschaffung von Lizenzen sichert die Grundlagen für die spätere Verwaltung dieser Lizenzen und verhindert, dass die Organisation über- oder unterlizenziert ist. Dazu gehört, dass vom Moment der Beschaffung an dieser Prozess gesteuert wird und die wesentlichen Informationen bereits mit der Beschaffung aufgenommen und administriert werden. Die Beschaffung entsteht aus einem Nachfragebedürfnis („Request and Approval“-Prozess). Die Erhebung des Lizenzbedarfs sollte standardisiert und gesteuert werden. Dabei hat sich bewährt, dass man einen Prozess für Standardsoftware und einen für Nicht-Standardsoftware installiert. Insbesondere muss ja bei einem Nachfragebedürfnis durch die Beschaffungsstelle immer sichergestellt werden, dass die beschafften Lizenzen (Softwareprodukte etc.) in die ICT-Infrastruktur passen und allenfalls vorher die Testszenarien (Approval) durchgearbeitet werden können (Kompatibilität, Datenmigration, Formularmigrationen etc.). Allenfalls hat der ICT-Servicedienstleister auch die Software für die automatisierte Verteilung zu paketieren und vorzubereiten und allenfalls ein Standardimage zu erstellen, das dann entsprechend für die Installation zur Verfügung gestellt werden kann.

*Rechnungen müssen über die richtige Empfängeradresse verfügen, damit bei einem Audit die zutreffenden Dokumente präsentiert werden können. Weisen Sie falsch adressierte Rechnungen oder Zahlungsbelege zurück. Die Beweislast liegt immer beim Lizenznehmer, da er (richtige Adresse) die Lizenzen rechtskonform beschafft hat.*

Der SAM-Manager soll in diese Prozesse involviert werden, damit er die notwendigen Vorkehrungen (Kalkulationen) oder Informationen (Datamanagement) rechtzeitig aufbereiten, nachführen und ergänzen kann. Mit einem entsprechenden SAM-Werkzeug kann dieser Prozess automatisiert werden.

Non-Standard-Approval-Prozesse dürfen mehr Stufen beinhalten als der Standard-Approval-Prozess. Es handelt sich um ausserhalb des ICT-Infrastrukturstandards zu beschaffende Lizenzprodukte. Deren Einbindung stellt erhöhte Anforderungen an die Betriebsfähigkeit im Standardumfeld dar. Deshalb sollten die notwendigen Prozesse dafür detaillierter beschrieben und durchlaufen werden. Auch in diesem Prozess ist sicherzustellen, dass alle notwendigen Rollen (Financial Manager, Departement Manager, Security Manager, Service Manager, SAM) eingebunden sind.

Im Betrieb ist für die neubeschafften Lizenzen auch der Support sicherzustellen. Wie sieht dieser Prozess aus, wer übernimmt welche Rollen? Wohin wendet sich der Benutzer im Störfall? Welche Störfälle (Klassifizierungen) sind vorgesehen und wie werden sie dokumentiert (FAQ)? Welche Messkriterien für den Support werden vereinbart (SLA-Management)?

## Software-Portfolio

Der Nutzen eines Software-Portfolios (SP) liegt darin, die Übersicht über die Lizenzen zu behalten und die damit verbundenen Rechte und Pflichten sowie Finanzwerte zu verwalten. Diese stellen für die Organisation immaterielle Güterrechte und finanzrechtlich somit einen Finanzwert dar, welcher auch

zu verwalten ist (z.B. Abschreibungen, Budgetierung, Finanzplanung für Ersatzbeschaffungen etc.). Das Software-Portfolio kann damit auch dazu dienen, Kosten einzusparen oder Lizenzunterdeckungen zu vermeiden. Es ist zu entscheiden, welche Lizenzen im SP verwaltet werden. Hier ist der SAM ein gern gesehener Mitarbeiter, weil er die Übersicht über die eingesetzten Lizenzen besitzt. Er sollte – entsprechend der geltenden Aufbauorganisation – in den Aufbau sowie die Verwaltung des SP eingebunden werden. Durch die Konzentration im SP können rechtzeitig Beschaffungen konzentriert, koordiniert und dadurch allenfalls Beschaffungsvorteile erzielt werden (Volume purchasing). Das SP garantiert, dass die Organisation aktuell ist in Bezug auf das Vorhandensein von Lizenzen, die Laufzeit oder das Einsatzspektrum. Ein SP kann ebenso für die Vertragsverhandlungen eingesetzt werden, da die Organisation über die notwendigen Informationen für Verhandlungen verfügt. Daher ist im Rahmen der SAM-Prozesse zu überlegen, wann und in welchem Prozess das SP zu involvieren ist.

Mit den Daten aus einem SP oder generell aus dem SAM lassen sich auch analytische Ergebnisse herausziehen. Insbesondere für die Erstellung von Lizenzbilanzen braucht es umfassende Daten.

Der SAM sollte darauf achten, dass er seine Arbeit entsprechend dokumentiert und rechtfertigt. Dazu geeignet sind Informationen an die Geschäftsleitung über Ausgabeverhinderungen, Reduktion von nicht gebrauchten oder alten Lizenzen, Ausmustern von veralteten ICT-Infrastrukturen, Erzielen von Kostenvorteilen aus Vertragsverhandlungen dank SP etc. Der SP-Manager soll im Rahmen der Jahreszielsetzungen seinem Vorgesetzten auch entsprechend aussagekräftige Kennzahlen zur Messung seiner Zielerfüllung bereitstellen. Der SAM sollte also auch Success-Stories schreiben und publizieren. Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind in einem Pflichtenheft festzulegen (Mustervorlage beim Verein SSGi vorhanden). In den Zielsetzungen müssten messbare Kenngrößen wie Reduktion der Lizenzkosten, Vermeidung von Pönalen, Bestehen von Audits ohne Nachlizenzierungen etc. stehen. Für ein Unternehmen pro 5'000 FTE nimmt man heute einen FTE Asset Manager, abhängig von der Komplexität und dem Stand der Maturität des Lizenzmanagements. Wer für Kunden das Asset Management sicherstellt, hat diese in die obige Zahl einzurechnen.

### **Die Kunst der Lizenzvertragsverhandlungen**

Lizenzverträge haben die Eigenschaft an sich, dass sie oftmals nicht verhandelt werden, weil der Lizenznehmer glaubt, dass er darüber nicht verhandeln kann. Man kann aber im Lizenzumfeld in verschiedenen Bereichen günstig verhandeln, so z.B. Zahlungskonditionen, technische Supportregelungen mit SLA, Risikomanagement bezüglich Gewährleistung und Haftung, Information Management (wie kommt der Kunde an Informationen über welche Kanäle), Regelmässigkeit von Meetings, Zugang zu Supportmitarbeitern oder anderen Ansprechpartnern, Reaktionszeiten, zugewiesene Personen mit entsprechender Fachkompetenz für die Erstimplementierung, periodische Service-Level-Besprechungen, Vertragsdauer und davon abhängige Rabattierungen, Kündigungsfristen, Volumen, geografische Einschränkungen, benutzerbezogene Einschränkungen, Einmallizenzierung oder wiederkehrende Lizenzierung, Ausstiegsbestimmungen mit Datenübernahmen und andere Bestimmungen für die Beendigung der Zusammenarbeit, Penaltyklauseln anpassen und Gegenseitigkeit einführen, Prozess für Releaseplanung und Input von Kundenseite, Bedingungen und Umschreibung der Rechte für das Software-Audit, Ausschluss der Auditierung durch Dritte, Auditzyklus, Anzeigepflichten, Vorleistungen des Softwarelizenzgebers, Konkretisierung der bei einem Softwareaudit genau vorzulegenden Dokumente, Gleichsetzung von elektronischen Dokumenten mit papierbasierten Dokumenten etc.

Gute Verhandlungen setzen voraus, dass man einen Verhandlungsplan hat, die Ziele der Verhandlungen intern vorab bespricht und festlegt, ein Verhandlungsteam bildet (z.B. ICT-Spezialisten zur Verhandlung mitnehmen) und Rollen während der Verhandlungen definiert (Verhandlungsführer, Controller). Auf der anderen Seite muss genügend Spielraum und Verhandlungsflexibilität sichergestellt werden, damit man auf entsprechende Veränderungen während der Verhandlungen eingehen kann (**BATNA** Best Alternative to a Negotiated Agreement). Verschiedene Tricks oder Taktiken sind

bekannt (Take it or leave it; Use-our-contract-Vorgabe; AGB des Herstellers bereits in Pflichtenheften wegedingen; Einbinden eigener Vertragsmustervorlagen als Eignungskriterium; Verhandlungszeitraum Mai/Juni bei grossen Unternehmen wegen Abschluss des Geschäftsjahres per Ende Juni; Vergleich zwischen günstigen Einmallizenzen und jährlichen (hohen) Wartungskosten in Einklang bringen).

*HP-Software (HP Business Software etc.) wurde von Microfocus übernommen. Man sollte prüfen, ob man bezüglich HP-Business-Software-Lizenzierung genügend dokumentiert ist. Microfocus verfolgt eine andere Politik bezüglich Softwarenachweisen.*

*Achtung Tipp: „Zero true up“-Meldungen („keine Zusatznutzungen“) des Lizenznehmers führen bei gewissen Lizenzgebern zu einer umgehenden Ankündigung eines*

### **Dokumentation**

In den meisten Fällen betrachten die Lizenzgeber nur die letzten 90 Tage rückwärts bei einer Softwareauditierung. Es ist allenfalls im Lizenzvertrag festzulegen, wie weit zurück die Prüfungsperiode festgelegt wird. Mit diesem Zeitraum hängt auch das Dokumentenmanagement zusammen. Es macht also nicht unbedingt Sinn, unzählige Nachweisdokumente zu führen über eine konforme Lizenzierung, welche einen Zeitraum vor zwei oder drei Jahren abdecken. Ausgenommen davon sind natürlich Grundlagendokumente für die Basislizenzierung eines Produktes, vorab, wenn später Upgrades oder Softwareerweiterungen zu Basislizenzen hinzulizenziert worden sind. Klären Sie im Lizenzvertrag auch, ob darin bereits spezifiziert ist, welche Nachweisdokumente für einen konformen Lizenznachweis vorgelegt werden müssen. Oft unklar ist auch, ob der Lizenzgeber nachträglich eingescannte Nachweisdokumente akzeptiert oder ob er spezielle Anforderungen an die Revisionsicherheit solcher elektronischer Nachweisdokumente (z.B. digitale Signaturen, elektronische Zeitstempel etc.) stellt. Mit organisatorischen und technischen Massnahmen ist sicherzustellen, dass diese Nachweisdokumente entsprechend in einem Disasterfall wiederhergestellt werden können. Es handelt sich um geschäftsrelevante Dokumente, die somit auch von der Thematik des Business Continuity (BC), des Backups und des Recovery erfasst werden müssen. Nachweisdokumente sollten somit in einem Records-Management-System oder ähnlich abgelegt oder in einer speziellen Applikation verwaltet, gesichert (inkl. Backup etc.) und gespeichert werden.

*Vergessen Sie diesbezüglich nicht, allenfalls im Lizenzvertrag vorgesehene Meldepflichten bei einer Ausserbetriebsetzung oder Transferierung von Software gegenüber dem Lizenzgeber einzuhalten (Transfersheet).*

Beziehen Sie diese Daten ebenfalls in einen internen Recovery-Prozess mit ein. Denken Sie daran, dass sie auch den Software-Upgrade-Pfad dokumentieren können müssen. Bei der Ausserbetriebsetzung (Disposal) oder beim Transfer von Software ist sicherzustellen, dass diese sauber dokumentiert und nachvollzogen werden kann. Allenfalls auf dem Occasionsmarkt eingekaufte Lizenzen müssen ebenfalls entsprechend dokumentiert sein. Der Lizenzvertrag muss einen solchen Wiederverkauf zulassen, ansonsten der Lizenz-Occasionskauf vom Lizenzgeber allenfalls nicht anerkannt wird. Auch in diesem Falle wäre eine Anzeige oder ein Transfersheet vom Lizenzgeber bereitstellen zu lassen.

## **Herstellermanagement**

Die Pflege einer funktionierenden Beziehung zu einem Hersteller resp. Lizenzgeber sollte gesteuert werden. Dies bezieht sich natürlich vorab auf grosse Lizenzgeber. Vendor Manager sind meist diejenigen Personen, die in einer Organisation die Pflege zum Verkäufer des Lizenzgebers pflegen. Meistens liegt diese Funktion eher beim Einkäufer und nicht so sehr beim IT-Verantwortlichen der Organisation. Der Einbezug eines Software Asset Managers wäre aber sinnvoll, um die Informationswege zu verkürzen. Eine dokumentierte und gelebte Beziehung zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer kann generell die Wege verkürzen, den Zugang zu Informationen verbessern, den Input für Release-Management unterstützen und formalisieren. Gute Beziehungen können auch das Riskmanagement unterstützen, indem der Lieferant gewisse interne Informationen über Fehler oder Störungen schneller bekannt gibt und die Organisation rasch reagieren kann. Dazu gehört allenfalls der Zugang des Lizenznehmers zu internen Informationen über Störungsbehebungen, FAQ, Supportmassnahmen, Umgehungslösungen etc. Ein jährliches Zusammentreffen (Review) mit grösseren Lizenzgebern sollte entsprechend vorbereitet und dokumentiert werden (Fehlermeldungen, Supportleistungsmessungen, Kundenreklamationen, Verbesserungspotenziale in der Zusammenarbeit etc.). Klassifizieren Sie Ihre Lizenzgeber (strategisch, preferred, basic) nach Wichtigkeit und Umsatzgrösse und legen Sie pro Klasse die einzuhaltenden Prozesse und Herstellerbewertungen fest.

*Sichern Sie den Datenaustausch zwischen Vendor Manager und Lizenzgeber sowie die ausgetauschten Informationen an einem Review durch eine entsprechende Geheimhaltungsvereinbarung (Non-Disclosure-Agreement) ab.*

Das rechtzeitige Sammeln solcher Informationen sollte über einen entsprechenden Prozess und verbindliche Terminvorgaben gesteuert werden, damit der Vendor Manager auf solche Meetings hin die notwendigen Informationen präsentieren und einbringen kann. Am periodischen Review sollten auch Fragen des Bonus und Malus besprochen werden, soweit solche Vereinbarungen in SLA oder Lizenzverträgen aufgenommen wurden. Die Verbesserungen für das Folgejahr sollten schriftlich festgehalten und gegenseitig unterzeichnet werden. Protokolle solcher Meetings, insbesondere, wenn sie gegenseitige Abstimmungen in Lizenz- oder Supportfragen enthalten, sind geschäftsrelevant und entsprechend aufzubewahren.

## **Aus- und Weiterbildung**

Das Software Asset Management ist eine sehr anspruchsvolle Arbeit. Die Lizenzmodelle ändern dauernd. Es ergeben sich daraus für Organisationen Risiken, unterlizenziert oder überlizenziert zu sein. Die Erfüllung der Aufgabe des Software Asset Managers setzt voraus, dass die damit beauftragte Person laufend aus- und weitergebildet wird.

Der Verein SSGi ([www.ssgi.ch](http://www.ssgi.ch)) sorgt in seiner Arbeitsgruppe „Software-Lizenzierung“ dafür, dass Lizenzverantwortliche der öffentlichen Verwaltungen in speziellen Aus- und Weiterbildungskursen über ein aktuelles Wissen verfügen. Melden Sie sich beim Vorsitzenden der Arbeitsgruppe, wenn Sie an einem solchen Ausbildungsseminar teilnehmen möchten (<http://ssgi.ch/default.aspx?navid=169>).