

Der Wert des Vergleichens

Kosten- und Leistungsvergleiche brauchen externes Wissen. Doch welchen Einfluss haben IT-Leiter auf die Ergebnisse der durchführenden Unternehmensberater?

IT-Benchmarking heißt, professionell Maß zu nehmen hinsichtlich der eigenen Kosten- und/oder Leistungsstruktur. Dazu ermittelt ein unabhängiger Benchmarker einen Marktpreis für IT-Dienstleistungen, auf dessen Basis dann mit dem Dienstleister verhandelt werden kann. Doch Auftraggeber müssen steuern, sollen zu ermittelnde Marktpreise exakt auf die in Anspruch genommene IT-Dienstleistung passen.

Ein IT-Benchmarking läuft typischerweise in fünf Phasen ab (siehe Abb. 1). Zunächst werden anhand der Verträge die Ausgangsdaten erhoben. Zudem wird die tatsächlich gelebte Situation erfasst. Im zweiten Schritt wird Vergleichbarkeit hergestellt. Neben Leistungen sind Service-Levels und Mengen wichtig. Danach

erfolgt die Auswahl je einer direkten und erweiterter Vergleichsgruppe. Einerseits sind das Unternehmen der gleichen Branche, mit vergleichbaren Mengengerüsten, Service-Levels und vergleichbarer Komplexität der IT-Anforderungen. Andererseits Unternehmen vergleichbarer Branchen mit unterschiedlichen, jedoch skalierbaren Mengengerüsten (siehe Abb. 2). Die Kosten der Vergleichsunternehmen werden anschließend in eine Rangfolge gebracht und Kenngrößen gebildet. IT-Kosten lassen sich so direkt in Bezug zum Benchmark stellen. Zuletzt werden auf dieser Basis Potenziale und zugehörige Stellhebel zur Kostenreduktion ausgewiesen.

Den Benchmarker steuern

Damit die Werte auf die eigene Situation passen, muss man dem Benchmarker sehr sorgfältig auf die Finger sehen. Bei der Erhebung von Ausgangsdaten, der Auswahl der Vergleichsgruppen sowie der Normalisierung und Ergebnisdarstellung können sich andernfalls erhebliche Fehler einschleichen. Wichtig ist, stets Kosten und Nutzen im Auge zu behalten. Welche Abfragen sind ergebnisrelevant? Welche tragen nur informativen Charakter?

Sofern der Benchmark in verschiedenen Modulen durchgeführt wird, z.B. Speicher, Server oder Backup & Restore, müssen Überlappungen und Doppelerfassungen ausgeschlossen sein. Die Dokumentation gilt der vom Dienstleister eingeforderten Leistung, nicht der tatsächlich erbrachten. Sonderfälle im Betrieb, z.B. Betriebssysteme in sehr kleinen Stückzahlen, müssen als solche erkennbar sein. Andernfalls würde der vernachlässigbare Sonderfall als teurer Normalfall bepreist. Auch sollten Daten zu Ist-Kosten und -Preisen



nur Zug um Zug gegen die Benchmarks geliefert werden. Einen Benchmarker, der die Ist-Kosten benötigt, um einen plausiblen Marktpreis zu nennen, sollte man kritisch hinterfragen.

Für die gesamte Datenerhebung sowie alle weiteren Phasen gilt: Workshops müssen sorgfältig protokolliert werden. Die genaue Dokumentation ist umso wichtiger, wenn man einen Dienstleister benchmarken lässt. In diesem Fall sind Verträge und Umsätze betroffen und das Benchmarking ist wesentlich brisanter, als wenn die eigenen IT-Leistungen bewertet und die Ergebnisse im Zweifel ohne Konsequenzen bleiben.

Das Ergebnis steht und fällt mit der Qualität der Ausgangsdaten. Entsteht bereits bei der Datenerhebung der Eindruck, der Benchmarker arbeite nicht sorgfältig, sollte der Benchmark abgebrochen werden. Noch vor dem vollständigen Abschluss der Datenerhebung und vor der Auswahl der Vergleichsgruppe sollten die aktuellen Vergleichsdaten offengelegt werden. Diese dürfen nicht älter als 18 Monate sein und sollten eine ausreichend große Vergleichsgruppe umfassen.

Relevanz hinterfragen

Für einige Benchmarks ist die Branchenzugehörigkeit irrelevant, da überall vergleichbare Technologie zum Einsatz kommt. Bei spezifischen Standardapplikationen ist die Branche jedoch entscheidend für die Vergleichbarkeit. Unterschiede in den Service-Levels können durch Normalisierung ausgeglichen werden. Service- und Supportzeiten haben jedoch einen sehr hohen Einfluss auf die Kosten – Normalisierungen sollten sorgfältig verfolgt werden. Auch in den Mengengerüsten können Unterschiede durch Korrekturfaktoren ausgeglichen werden. Zu große Abweichungen sollten jedoch nicht akzeptiert werden.

Bei der Datenerhebung muss berücksichtigt werden:

- Eigentumsverhältnisse
- Hardware und Software
- Definition der Mengeneinheiten
- Verfügbarkeiten und Wartungsfenster
- Service- und Support-Zeiten
- Infrastrukturkosten
- Tatsächliche (*nicht die vertraglich vereinbarte*) Nutzung
- Zyklen für Preisverhandlungen zwischen Kunde und Dienstleister

Quelle: Lexta GmbH

Gleiches gilt für Kennzahlen. Zu hinterfragen ist bei großen Abweichungen, ob die Kennzahlen bei den Peers mit der gleichen Definition ermittelt wurden. Alle Korrekturfaktoren der Normalisierung sollten angegeben werden. Korrekturfaktoren größer als 15 Prozent verweisen darauf, dass Vergleichsunternehmen nicht passen. Bei nur einer Leistung mag dies noch angehen, bei mehreren wird es kritisch.

Zu guter Letzt ist die Ergebnisdarstellung zu prüfen. Zwei Kriterien sind wesentlich: Erstens die Konsistenz. Zu analysieren sind Preisunterschiede bei verschiedenen Leistungsklassen. Sind die Unterschiede plausibel und angemessen? Und zweitens die Abweichung zu den eigenen Kosten: Spiegelt der Benchmark eigene IT-Leistungen wider? Fehlt eine Leistung? Wurden zu umfangreiche Leistungen angenommen? Gelegentlich geht dem einen oder anderen erst dann ein Licht auf, wenn der Preis unter dem Leistungsspektrum steht. Sollten Zweifel aufkommen, muss der Benchmarker eventuell nachbessern. ◀] **Dr. Ursula Löbber-Passing, Frank Baumann**