

Optimaler Nutzen nur bei gezielten Vorgaben

Benchmarking-Ergebnisse liegen vor – was nun?

von Frank Baumann und Christoph Lüder

Optimaler Nutzen nur bei gezielten Vorgaben

Benchmarking-Ergebnisse liegen vor – was nun?

IT-Benchmarkings werden aus verschiedenen Gründen durchgeführt. Sei es, um den regelmäßig anstehenden Preis- oder Budgetverhandlungen eine objektive Grundlage zu verleihen, oder auch nur, um eine belastbare Aussage zur eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. So weit, so gut. Interessant ist jedoch die Frage, inwieweit die Ergebnisse eines Benchmarkings wirklich genutzt werden. Genau hier zeigt sich in der Praxis, dass oftmals zu Beginn des Benchmarking-Prozesses noch keine klare Vorstellung besteht, wie die aufwendig erarbeiteten Ergebnisse möglichst effektiv genutzt werden können. Und spätestens hier beißt sich die Katze in den eigenen Schwanz: Wer keine klare Vorstellung von der weiteren Verwendung der Benchmarks hat, der wird den Benchmarking-Prozess auch nicht so gestalten können, dass ein optimaler Nutzen daraus gewonnen werden kann.



Frank Baumann (l.), Christoph Lüder, Lexta GmbH, Berlin

Die Praxiserfahrung des Beraters kennt drei typische Szenarien, in denen Benchmarks mit unterschiedlicher Intention initiiert werden: als Grundlage für Preisverhandlungen, als eigene Positionsbestimmung oder im Rahmen von Effizienzsteigerungsprogrammen.

Der wohl am häufigsten vorkommende Einsatz von IT-Benchmarkings geschieht im Rahmen von Preisverhandlungen zwischen IT-Dienstleister und Kundenseite. Dabei ist zunächst unerheblich, ob es sich um Captive Business (also einen im eigenen Konzern integrierten IT-Dienstleister) oder Non-captive-Business handelt. In der Regel laufen die Verträge langjährig, und die hohe Dynamik in der Preisentwicklung für IT-Leistungen legt eine regelmäßige Anpassung auf das marktübliche Niveau nahe. Deshalb sind oftmals in den IT-Outsourcing-Verträgen Benchmarking-Klauseln festgelegt, mit denen Häufigkeit, Methodik, Qualitätskriterien und vor allem Vorgehensweisen zur Anpassung der Preise beschrieben werden. Dazu gehören beispielsweise Festlegungen zur Auswahl der Vergleichsgruppe (soll ein Vergleich auf die gleiche Branche limitiert werden oder ist ein branchenübergreifender Vergleich vorzusehen?) und vor allem zum Bezugspunkt, also beispielsweise der Frage, ob gegen den Mittelwert des ersten Quartils oder den Mittelwert der gesamten Vergleichsgruppe gemessen werden soll. Liegen derartige Vereinbarungen nicht vor, so sollte vor Beginn des Benchmarking-Prozesses gemeinsam und detailliert beschrieben werden, wie das Benchmarking abzulaufen hat und vor allem, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird. Anderenfalls besteht das Risiko, dass die aufwen-

dig erarbeiteten Ergebnisse den Charakter einer ersten Verhandlungsposition ohne jegliche Verbindlichkeit bekommen.

Scheingenaugkeiten vermeiden

Dieser vorausgehende Abstimmungsprozess kann sich als sehr ressourcenbelastend herausstellen – vor allem dann, wenn eine Partei die Benchmarks fürchtet wie der Teufel das Weihwasser. Und genau dann ist das ein Indikator, dass es sich lohnen könnte, genauer hinzuschauen. Häufig finden sich auch Preisanpassungsklauseln, die erst ab einer prozentualen Abweichung der Ist-Preise vom Markt eine Anpassung vorsehen. Dies ist deshalb sinnvoll, weil eine Scheingenaugkeit im Umgang mit den Ergebnissen des Benchmarks so vermieden wird. Weniger sinnvoll erscheinen hingegen zu detaillierte Festlegungen, vor allem zur Auswahl der Vergleichsgruppe. Hier besteht die Gefahr, dass derart umfangreiche K.-o.-Kriterien gefordert werden, die kein Benchmark erfüllen kann. Und so entpuppt sich eine vermeintlich präzise Regelung faktisch als Weichspüler mit dem Zweck, den Ergebnissen im Voraus den Härtegrad zu nehmen – oder gar einen Vergleich mit den Besten im Markt unmöglich werden zu lassen.

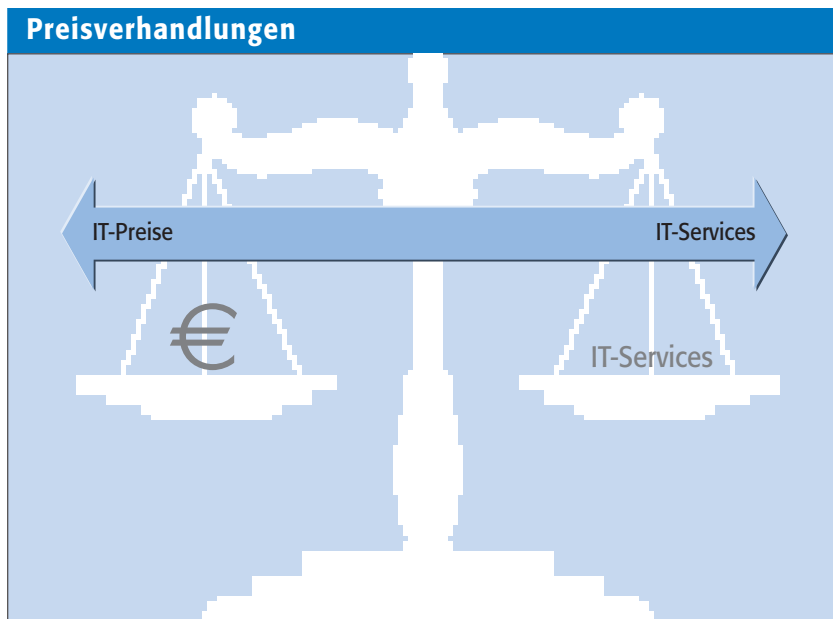
»Waffengleichheit« aller Prozessbeteiligten wünschenswert

Bei der Durchführung des Benchmarkings im Rahmen von Preisverhandlungen haben sich in den letzten Jahren die Qualitätsanforderungen an die Benchmark signifikant erhöht. Vielfach ist zu beobachten, dass – vor allem auf der IT-Dienstleister-Seite – ein hochkompetentes Team, zum Teil bestehend aus ehemaligen Benchmarking-Consultants, den Prozess unterstützt und überwacht, selbst über umfangreiche Datenpunkte verfügt und alle »Tipps & Tricks« beherrscht. Dies ist grundsätzlich zu begrüßen, da somit mehr Qualität in den Benchmarking-Projekten entstanden ist, andererseits wäre mehr »Waffengleichheit« wünschenswert: oftmals fehlt auf der Kundenseite ein entsprechendes Pendant. Ein Ungleichgewicht, das ein Unternehmen auch durch gezielte Nachfrage am Beratermarkt extern ausgleichen kann.

Ein Sonderfall der vorstehend beschriebenen Vorgehensweise liegt dann vor, wenn ein Vertrag über IT-Leistungen gerade ausläuft und entweder mit dem alten oder einem neuen Dienstleister neu ausgehandelt wird. Durch eine Ausschreibung allein lassen sich zwar im Regelfall bessere Preise oder verbesserte Qualitätsmerkmale für die bezogenen Leistungen realisieren, über die Marktgängigkeit der Angebote lässt sich allerdings keine genaue Aussage treffen. In diesem Fall kann ein Benchmark dazu beitragen, die Verhandlungsposition des Kunden gegenüber den präferierten Dienstleistern erheblich zu verbessern. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Kunden und Dienstleister eine langjährige Vertragspartnerschaft miteinander verbindet und andere Ausschreibungsteilnehmer aufgrund der vermeintlichen Aussichtslosigkeit auf Erfolg nicht ihr bestes Angebot abgeben, um nicht dem »Haus-und-Hof-Anbieter« selber als Preisbenchmark zu dienen. Ebenso kann ein Benchmark vermeintlich verlockende Angebote entlarven, wenn dadurch der Auftraggeber feststellen kann, dass im Gegensatz zum Markt erheblich verminderte Leistungen angeboten wurden.

Ergebnisse müssen in den unternehmensspezifischen Strukturen abgebildet sein

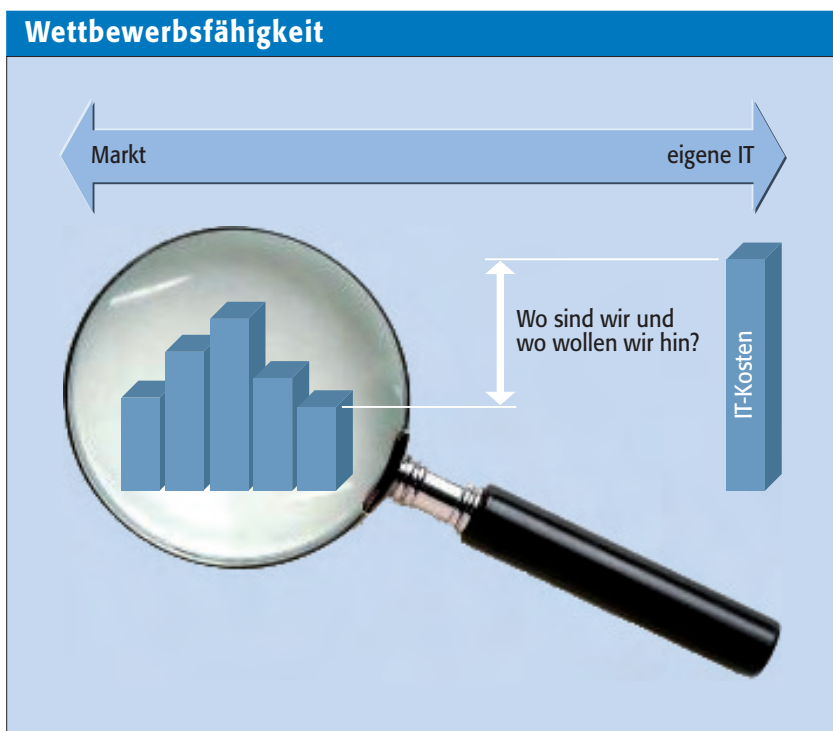
Weniger formal laufen in der Regel die Benchmarks zur eigenen Positionsbestimmung ab. Hier kann es nur ein erstes Ziel sein, Transparenz bezüglich der eigenen Stärken und Schwächen zu erhalten. Viel wichtiger ist aber, dann aus den Ergebnissen die »richtigen« Schlüsse zu ziehen, sprich den Handlungsbedarf treffend zu erkennen und mit entsprechenden Maßnahmen umzusetzen. Und genau letztgenannter Schritt wird häufig zu Beginn des Benchmarking-Prozesses unterbeleuchtet. Zuerst stellt sich die Frage, wer mit den Ergebnissen arbeiten soll und in welcher Struktur die Benchmarking-Ergebnisse benötigt werden, um den Handlungsbedarf zu priorisieren und tatsächlich anpacken zu können. Der typische Fehler, der hier gemacht wird, ist, dass mit dem Benchmark die Struktur der Ergebnisse nicht iterativ abgestimmt wird, sondern vielmehr genau so eingekauft wird, wie



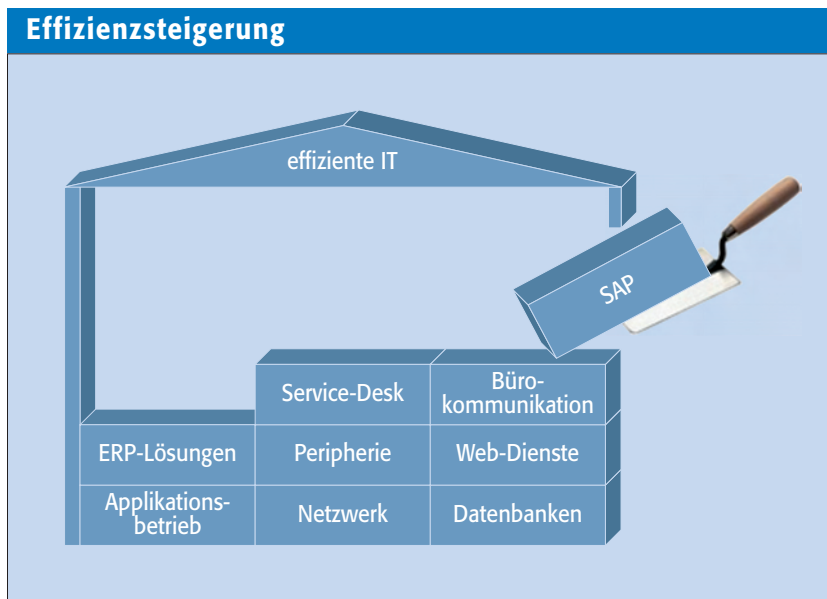
IT-Benchmarking als Grundlage für Preisverhandlungen zwischen IT-Dienstleister und Kundenseite

es beim Benchmarker bereits in der Datenbank vorliegt. Das mag zwar eine marktübliche Struktur darstellen, hilft jedoch nur begrenzt, die Ergebnisse auch in unternehmensspezifischen Strukturen abzubilden. Und dann führt es dazu, dass beispielsweise Kennzahlen über zahlreiche unabhängige Organisa-

tionseinheiten gebildet werden, keiner verantwortlich gemacht werden kann und ein »Fingerpointing« jegliches Momentum erschaffen lässt. Oder noch schlimmer: Ein Kostenbenchmark weist Ergebnisse aus, deren Struktur sich in den Kostenstellenberichten oder in den Budgets nicht rückverfolgen lässt.



IT-Benchmarking zur Bestimmung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit



IT-Benchmarking im Rahmen von Effizienzsteigerungsprogrammen

pflichtet und gegebenenfalls sogar ein Teil des Honorars erfolgsabhängig gestaltet wird.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass vor der Initiierung eines Benchmarkings sehr genau überlegt werden sollte, was der Auftraggeber mit den Ergebnissen anfangen will und welche Struktur der Ergebnisse erforderlich ist, damit er auch etwas damit anfangen kann.

(37517)

Und dann beginnt das Rätseln, warum zum Beispiel die Kosten für Storage 20 Prozent über den Werten im Markt liegen. Liegt es am Einkauf zu teurer Hardware, am falschen Produkt für den Anwendungszweck, an den hohen Kosten für die Rechenzentrum-Infrastruktur, an der mangelnden Auslastung, an einem unterdurchschnittlichen Automatisierungsgrad, an ineffizienten Betriebsprozessen oder woran? Aus diesem Grund ist gut beraten, wer vorab mit dem Benchmarking detailliert vereinbart, dass nicht nur ein konsolidiertes Benchmark-Ergebnis vorgelegt wird, sondern auch die zugrundeliegende Kostenstruktur, und zwar so, dass eine Zuordnung nach Kostenstellen- und Organisationsstruktur des Auftraggebers zumindest grob möglich ist. Außerdem sollte vereinbart werden, dass ebenfalls marktgängige Key-Performance-Indikatoren (KPIs) bereitgestellt werden, um diese mit der eigenen Situation für weitere Rückschlussmöglichkeiten vergleichen zu können. Praxisbeispiele zeigen, dass nur so der optimale Nutzen aus einem Benchmarking zur Positionsbestimmung gewonnen werden kann – und genau dann übersteigt der direkt aus dem Benchmarking ableitbare Nutzen in der Regel den Aufwand sehr deutlich: Sind die Voraussetzungen erfüllt, so gelingt es in nahezu allen Fällen, Maßnahmen zu Einsparun-

gen zu identifizieren, die den Aufwand für das Benchmarking-Projekt bereits kurzfristig amortisieren können. Deshalb empfiehlt es sich, ebenfalls schon vor Beginn des Benchmark-Prozesses genau festzulegen, wer für die Hebung von identifiziertem Potenzial verantwortlich sein wird.

Effizienzsteigerung oder Positionsbestimmung

Ähnlich verhält es sich, wenn Benchmarks gezielt im Rahmen von Effizienzsteigerungsprogrammen eingesetzt werden. Hier sind wiederum zwei Optionen denkbar: Zum einen kann das Benchmarking als Navigator verwendet werden, mit dem im Voraus die Handlungsfelder mit hohem Potenzial und Durchsetzungswahrscheinlichkeit identifiziert und priorisiert werden. Zum anderen kann anhand einer Einzeluntersuchung eine Zielposition für eine bestimmte Maßnahme bestimmt werden. Die »Dos und Don'ts« stellen sich analog dem oben beschriebenen Vorgehen beim Benchmarking zur Positionsbestimmung. Interessante Ergänzung kann es jedoch sein, in solchen Programmen dem Benchmarking auch eine Verpflichtung zu seinen Ergebnissen mit in die Waage zu legen, indem der Benchmarking auch für die ergebniswirksame Umsetzung der Ergebnisse (teil-)ver-

baumann@lexta.com
 lueder@lexta.com
 www.lexta.com