

# «CIO fürchten Schatten der Vergangenheit»

**Benchmarking** Mit IT-Benchmarking können Unternehmen ihre Defizite im Vergleich mit anderen erkennen, die Ursachen eigener Probleme verstehen und vernünftige Zielvorgaben entwickeln. Doch wie objektiv ist Benchmarking wirklich und wer kontrolliert die Dienstleister?

Interview: Claudia Bardola

Jochen Michels ist Unternehmensberater in Neuss bei Düsseldorf und koordiniert ein länderübergreifendes IT-Benchmarking in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich. Seit zwanzig Jahren untersucht er die Marktpreise von IT-Diensten und ist Autor mehrerer IT-Fachbücher. Computerworld hat sich mit Michels unterhalten.

*Ganz generell: Was lässt sich in einer IT-Abteilung benchmarken und wo macht es wirklich Sinn?*

**Jochen Michels:** Benchmarking lassen sich IT-Einzelleistungen und -Dienste, wie auch der gesamte Warenkorb aller Dienste einer Abteilung, eines Rechenzentrums, eines Outsourcers oder eines IT-Dienstleisters. Zweckmässig unterscheidet man aber die unternehmensspezifischen Anwendungen von den allgemeinen Infrastrukturleistungen, also Rechnen, Speichern, Übertragen und Präsentieren. Sinn macht der Benchmark eigentlich nur für die letzte Gruppe, die Commodities, weil sonst der Vergleichspunkt fehlt oder zu unscharf ist.

*Sollte man Benchmarking nur branchenintern durchführen oder hat auch der Blick über den Tellerrand seine Berechtigung?*

**JM:** Lassen wir kurz auf Ihre erste Frage zurückblicken, dort haben wir unterschieden zwischen IT-Infrastruktur und den Eigenheiten der Unternehmen oder der Branche. Nehmen wir Anwendungen der Bankbranche, beispielsweise das Kontokorrent. Das kann man allenfalls mit anderen Banken vergleichen, aber nicht marktweit. Selbst wenn man nur zwei Unternehmen der gleichen Branche aneinander benchmarken will, tauchen schon bald Probleme auf. Man erreicht nämlich die sensible Schwelle meist lange, bevor wirklich ein Nutzen sichtbar wird, denn man ist in diesem Falle auch immer Wettbewerber. Ausserdem erreicht dieser Benchmark nur einen begrenzten

Teil des gesamten IT-Budgets – vielleicht ein Drittel. Den Betrieb der Infrastruktur dagegen kann man quer über alle Branchen und sogar über fast alle Grössen vergleichen. Das sind meist 60 bis 80 Prozent des Budgets. Insofern ist der Blick über den Tellerrand sogar unabdingbar, denn sonst vergleicht man nach Schmalenbach «Schlendrian mit Schlendrian».

*Wie findet man geeignete Vergleichspartner und was ist bei der Auswahl zu beachten?*

**JM:** Für Vergleiche der IT-Infrastruktur sind Partner leicht zu finden. Praktisch jeder IT-Betrieb eignet sich dazu, den Willen vorausgesetzt. Es spielt nur die Grössenordnung eine gewisse Rolle, die sollte nicht allzu extrem auseinander liegen. Man kann aber durchaus ein 20-Millionen-Budget mit einem 300-Millionen-Budget vergleichen. Will man Anwendungen – trotz der Warnung – benchmarken, so muss auch die Branche stimmen – und gleich hat man das Wettbewerbsproblem. Dennoch bleiben auch dort die Unvergleichbarkeiten, die sich aus den unternehmenseigenen Besonderheiten ergeben. Auf diesen Besonderheiten, die sich heute ausnahmslos in der IT abbilden, basiert meistens sogar die Einzigartigkeit des Unternehmens. Und wer teilt wohl dieses Wissen freimütig mit seinem Wettbewerber?

*Sie führen Umfragen betreffend Benchmarking in der Schweiz, in Deutschland und in Österreich durch. Haben Sie in diesen Ländern unterschiedliche Benchmarking-Kulturen ausmachen können?*

**JM:** Die Kulturen sind sich sehr ähnlich. In letzter Zeit fällt allerdings auf, dass Österreich besonders engagiert ist, während die Schweiz und Deutschland eher zu zögern scheinen. In Deutschland sind immer noch grosse IT-Fusionen und Outsourcing-Deals prädominant und lassen die finanziellen Aspekte etwas in den Hintergrund treten – trotz aller Sparparolen. Während man in Österreich eher versucht, das Know-how für IT-Abrechnung, Preisbildung, Marktpreisorientierung und Benchmarking im eigenen Haus zu stärken und einzusetzen, scheint es, dass man in den beiden anderen Ländern diese Aufgaben lieber von externen Benchmarkern erledigen lässt.

*Können Unternehmen selbst Benchmarking-Projekte durchführen oder benötigen sie zwingend einen Berater?*

**JM:** Wenn zwei Unternehmen oder eine Gruppe sich zusammenschliessen, um ihre IT zu benchmarken, geht das in den ersten Sitzungen vielleicht ganz gut. Man muss viel Zeit einplanen, um überhaupt erst zu einer gemeinsamen Definition von Vergleichspunkten, Messgrössen und Methoden zu gelangen. Dann kommt aber meistens eine kritische Phase, wo man so tief in die eigenen Gegebenheiten einsteigen muss, dass man dies nicht gerne mit anderen Unternehmen teilt. Tun sich nur zwei oder drei Unternehmen zusammen, die personell gut harmonieren und keine Wettbewerber sind,

dann kommt man ohne Berater aus, wenn man das fachliche Know-How auch noch an Bord hat. In den meisten Fällen kommt man jedoch schneller und präziser zum Ziel, wenn man einen neutralen Spezialisten hinzuzieht, der auch die Verwaltung übernimmt, die sonst einen der Teilnehmer übermässig belasten würde.

*Was ist bei der Auswahl eines Benchmarkers zu beachten?*

**JM:** Das Wichtigste sind Integrität, Kompetenz und einschlägige Erfahrung, so dass an seiner Objektivität und den Ergebnissen keine Zweifel auftreten. Unsere gerade gelaufene Umfrage macht mich da sehr nachdenklich, weil fast nur gute Ratings herauskommen. Weiter ist eine verlässliche Datenbasis und eine transparente Methode *Conditio sine qua non*. Schliesslich sollte die Augenhöhe des Benchmark-Spezialisten dem Auftraggeber entsprechen: Dem Vorstand kann man nicht zu technisch kommen. Der IT-Leiter dagegen orientiert sich lieber an technischen Fragen und Kosten.

*Sie arbeiten gerade an der Neuauflage Ihres Buchs „IT-Benchmarking“ und gehen darin unter anderem der Frage nach, ob man die Benchmark selbst benchmarken müsste. Zu welchem Fazit kommen Sie?*

**JM:** Unsere Umfrage ergab, dass bei IT-Benchmarks praktisch alle gut gerant sind. Das ist eher unwahrscheinlich. Es kann daran liegen, dass Firmen mit schlechtem Ergebnis nicht antworten oder daran, dass die Methoden der Benchmarker tendenziell immer gute Ergebnisse hervorbringen. Kritische Auftraggeber haben diese Schwäche erkannt und prüfen im Vorhinein die Objektivität ihres Benchmarkers. Eine theoretische Möglichkeit wäre ein freiwilliges oder ein behördliches Gütesiegel. Bei der Vielfalt und schnellen Entwicklung der IT-Dienste und der steilen Preisleistungskurve glaube ich, dass eher ein Verfahren angebracht ist, das den Wareterminbörsen nachempfunden wird und dem Markt vertraut. Man muss nur die schon vorhandenen Leistungsdefinitionen vereinheitlichen und kann dann an den Preisen und Kosten sehen, wie gut man ist. Wenn heute zwei Dienstleister den Desktop-Arbeitsplatz mit allen Diensten beschreiben, verwenden beide etwa hundert Einzelleistungen, die aber keineswegs gleich definiert sind. Das könnte man zusammenführen, vereinfachen und der

Kunde hätte mehr Transparenz. Dem Markt würde das gut tun.

*Sie erwähnen einen Benchmarking-Verhaltenskodex. Was ist darunter zu verstehen?*

**JM:** Beim Benchmarking müssen Konventionen eingehalten werden, sonst verfällt man der sinkenden Grenzmaral. Dieser Begriff stammt von Götz Briefs, Ökonom und Sozialphilosoph, und besagt: Wenn ein Teilnehmer beim Auslegen die Grundsätze zu seinen Gunsten verbiegt, verschafft er sich zwar kurzfristig einen Vorteil. Die anderen Teilnehmer folgen dann mehr oder weniger schnell, um ihm diesen Vorteil wieder abzugeben. Am Ende ist

center, meistens eher ein Costcenter. Information gilt aber zunehmend als eigenständiges Gut, das einen Markt und Preise hat, die sich ständig bewegen. Daher sollte man solche Vergleiche etwa im Jahresrhythmus fahren.

*Viele CIO verweigern sich dem Benchmarking und kritisieren, dass zumeist Äpfel mit Birnen verglichen werden. Fürchten diese IT-Bosse einfach unschmeichelhafte Ergebnisse?*

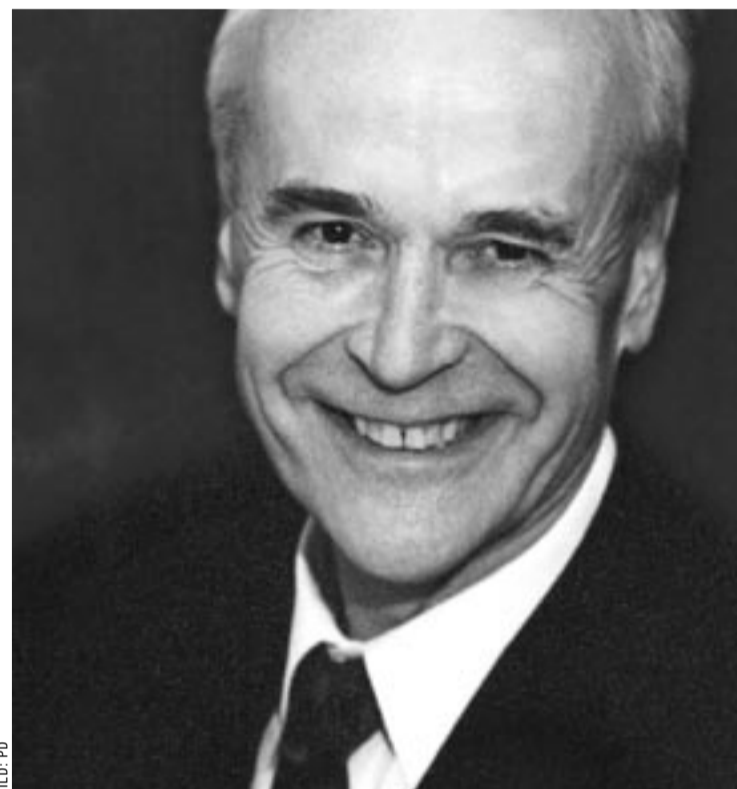
**JM:** Benchmarking ist anspruchsvoll und bindet Ressourcen – vor allem wenn man es einmalig und unter Druck von oben oder aussen machen muss. Da fast immer auch Entscheidungen der Vergangenheit ihre Schatten in die Gegenwart werfen, fürchtet mancher wohl auch, dass so etwas ans Licht kommt. Dann wird vernebelt und das erwähnte «Obst-Argument» hervorgezogen. Seriöse Benchmark-Berater lassen sich davon nicht beeindrucken. Sie werden oft im Auftrag der nächsthöheren Ebene, sei es Vorstand oder gar Aufsichtsrat, hinzugezogen und dann ist der CIO hoffentlich mit im Team. Am besten handelt der CIO, der regelmässiges Benchmarking zum Bestandteil seiner Jahresplanung macht, weil er weiss, dass sich die Welt um ihn herum ständig ändert und er sich diesen Veränderungen stellen muss.

*Ist Benchmarking noch immer ein Privileg der Grossen? Können und sollten sich auch KMU einen solchen Vergleich leisten?*

**JM:** IT-Benchmarks sind nicht ohne Aufwand zu machen. Honorare für die Externen, aber auch der

interne Personalaufwand sind keine Quantität négligeable. Dazu kommen Software, organisatorische Vorkehrungen und Ressourcenverbrauch. Vor allem wenn das in einer Einmalaktion geschieht, sind die Reibungsverluste gross. Unsere Marktpreisanalysen zeigen dies seit Jahren auf dramatische Weise mit Preisspreizungen über 1000 Prozent. Wenn man dagegen ein strafes IT-Controlling hat, das monatlich die wichtigsten Zahlen hervorbringt, dann ist Benchmarking fast eine Routineübung. Es macht dann Spass, sich mit anderen zu vergleichen. Die Besten sehen das sportlich. Man ist nicht in allen Disziplinen der Beste, aber in der Summe vergleichbar. Und wenn dieser Stand erreicht ist, kann sich auch der kleine oder mittlere Unternehmer dies nicht nur leisten, sondern wird seine Freude daran haben.

Info/http://www.jomi.com



## «Manch ein CIO fürchtet bei einem Benchmarking die Schatten der Vergangenheit.»

Jochen Michels, Unternehmensberater und IT-Fachbuchautor

die gesamte Ebene eine Stufe tiefer. Das verstimmte den ganzen Markt. Wenn ein Benchmarker die Metriken zugunsten eines Klienten ändert, bringt er zwar dort ein erwünschtes Ergebnis, verliert aber Glaubwürdigkeit.

*Benchmarking wird meist erst dann durchgeführt, wenn Entscheidungen, wie etwa ein mögliches Outsourcing, anstehen. Müsstest du «Vermessungsprojekte» aber nicht vielmehr einen laufenden Prozess darstellen?*

**JM:** Kein echter Unternehmer wird seinen Markt erst dann beobachten, wenn er vor einer Übernahme Angst bekommt. Vielmehr gehört der Marktvergleich zu den essentiellen Daueraufgaben jedes Managers. Das von Ihnen erwähnte Phänomen liegt darin begründet, dass viele IT-Bosse sich bisher nicht als Unternehmer gesehen haben. Sie leiten allenfalls ein Profit-

### In diesem Beitrag:

- Was sich generell in einer IT-Abteilung benchmarken lässt
- Warum sich der branchenübergreifende Blick über den Tellerrand durchaus lohnt
- Warum die Benchmarking selbst gebenchmarkt werden müssten

### Abonnieren Sie die führende Schweizer Computerzeitung

- 1 Jahr (50 Ausgaben) für CHF 259.–, mit Legi CHF 134.–
- 6 Monate (25 Ausgaben) für CHF 134.–, mit Legi CHF 69.–
- Probeabonnement (10 Ausgaben) für CHF 30.–



Vorname/Name

Firma/Abteilung

Strasse

PLZ/Ort

E-Mail

Bitte einsenden an Computerworld, Leserservice, Postfach, 9026 St. Gallen  
Telefon 071 314 04 49, Fax 071 314 04 08, abo@computerworld.ch

### Impressum

**Computerworld**  
Witikonstrasse 15  
Postfach 253, 8030 Zürich  
http://www.computerworld.ch

Tel. Verlag und Redaktion 01 387 44 44  
Tel. Anzeigen 01 387 45 55  
Tel. Veranstaltungskalender 01 387 45 34  
Tel. Abonnemente 071 314 04 49  
Fax Verlag und Redaktion 01 387 45 80  
Fax Anzeigen 01 387 45 83  
Fax Abonnemente 071 314 04 08  
ISSN 1420-5009  
«Computerworld» ist offizielles Organ des VWW.

### Redaktion

Chefredaktion: Fredy Haag (fha)  
fredy.haag@computerworld.ch  
Diese Woche:  
Leitung: Jens Stark (jst) + Michael Keller (mk)  
jens.stark@computerworld.ch  
michael.keller@computerworld.ch  
Claudia Bardola (bac)  
claudia.bardola@computerworld.ch  
Catharina Bujnoch (cb)  
catharina.bujnoch@computerworld.ch  
Karlheinz Pichler (kapi)  
karlhein.pichler@computerworld.ch  
Volker Richtert (vr), volker.richtert@computerworld.ch

Dossier: Claudia Bardola (bac)  
claudia.bardola@computerworld.ch  
Corinne Schmidt (cs)  
corinne.schmidt@computerworld.ch

Produkte und Lösungen:  
Volker Richtert (vr), volker.richtert@computerworld.ch  
Karlheinz Pichler (kapi)  
karlhein.pichler@computerworld.ch  
Test und Produkte: Andreas Heer (ahe)  
andreas.heer@computerworld.ch  
Regelmässige Mitarbeit:  
Christian Fichter (cf), Gregor Henger (gh)  
Dirk Pelzer (dp), Josef Wetzler (jw)  
Markus Zitt (mz), René Uhlmann (ruh)  
Thomas Hürlimann (thu), thu@ecliptic.ch

Computerworld Online:  
Karlheinz Pichler (kapi)  
karlhein.pichler@computerworld.ch  
Michael Keller (mk)  
michael.keller@computerworld.ch  
Fokus und Specials:  
Catharina Bujnoch (cb)  
catharina.bujnoch@computerworld.ch  
Beat Hochuli (hoc)  
beat.hochuli@computerworld.ch  
Redaktionsassistent:  
Gaby Kirschbaum  
gaby.kirschbaum@computerworld.ch

### Bild, Grafik & Layout:

Ernst Tanner (eta), ernst.tanner@computerworld.ch  
Gilles Steinmann (gis), gis@computerworld.ch  
Nina Osterwalder (nos), nos@computerworld.ch

### Anzeigen

Gesamtleitung Anzeigen IDG:  
Kurt Strebel, kurt.strebel@idg.ch  
Lokaler Verkauf:  
Rolf Fischer, rolf.fischer@idg.ch  
Esther Majoleth, esther.majoleth@idg.ch  
Internationaler Verkauf/Online:  
Urs Flückiger, urs.flueckiger@idg.ch  
Disposition:  
Natalie Rickli, natalie.rickli@idg.ch (Leitung)  
Madeleine Meyer, madeleine.meyer@idg.ch

### Grundpreise

Empfehlungsanzeigen: Fr. 3.10/mm  
Stellenanzeigen: Fr. 3.45/mm  
Schulungsanzeigen: Fr. 2.75/mm  
Dienstleistungen, Verschiedenes: Fr. 2.65/mm  
Mindestmasse aller Inserate:  
2 Spalten = Breite 55 mm, Höhe 20 mm

### Marketing und Vertrieb

Nicole Ehrat, nicole.ehrat@idg.ch

### Buchhaltung:

Anton Müller, anton.mueller@idg.ch

### Verlagsleitung

Gebhard Osterwalder, gebhard.osterwalder@idg.ch

### Abonnemente

Adressänderungen:  
CW-Leserservice, Postfach, 9026 St. Gallen  
Tel. 071 314 04 49, Fax 071 314 04 08  
abo@computerworld.ch  
Bezugspreise:  
Einzelverkaufspreis Fr. 5.80, Jahresabo Fr. 259.–

### Druck

St. Galler Tagblatt AG  
Computerworld erscheint 50-mal im Jahr,  
jeweils am Freitag, Auflage: 13000

### Gesamtleitung IDG Schweiz

Gebhard Osterwalder, gebhard.osterwalder@idg.ch

Für unverlangt eingesandte Manuskripte und Fotos übernimmt der Verlag keine Haftung. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Verlages.

Im Verlag IDG Communications AG erscheinen folgende drei Schweizer Publikationen:

**Computerworld** **PCtipp**  
**Computerworld** magazin