

IT-Benchmarking für optimierte Kosten

Reduzierte Aufwendungen müssen nicht immer mit Einsparungen auf Mitarbeiterseite einhergehen

Die Prognosen für die Vereinigten Staaten und Europa stehen in unterschiedlicher Ausprägung schlecht. Die Auswirkungen der weltweiten Finanzmarktkrise haben auch Deutschland tief getroffen, Monat für Monat verstärken sich die Symptome. Menschen fürchten allorts um ihren Arbeitsplatz – und diese reale Angst durchfährt auch die gut ausgebildeten Banker. Kündigungen häufen sich.



Personalabbau und/oder die Verlagerung in Niedriglohnländer weltweit fällt den meisten in Nordamerika oder West- und Mitteleuropa angesiedelten Unternehmen oft als erste, weil kurzfristige Möglichkeit zur Rettung vor wirtschaftlicher Bruchlandung ein. IT-Projekte absagen und Personal abbauen kann jeder, intelligent Kosten sparen jedoch will gelernt sein.

Stellhebel zur Kostenreduktion

Sorgfältige Prüfung beginnt mit einem Benchmarking der IT-Kosten durch Berater, wie beispielsweise die Lexta Consultants Group, die von den CIOs und IT-Leitern unterstützend herangezogen werden. IT-Verantwortliche sind heute zuallererst der Frage – und dem Druck – ausgesetzt, wie richtig zu sparen sei. Konkret: Welche Stellhebel zur IT-Kostensenkung müssen betätigt werden? Eines ist sicher und wurde durch den im Februar 2009 von ZEW und

Lexta veröffentlichten „IT trend report“ von Expertenseite bestätigt: Die Betriebspreise für Bürokommunikation, Rechenzentren, Datenbanken und SAP-Anwendungen sinken bis zum Jahresende im Vergleich zum Vorjahr weiter. Sparen durch intelligentes IT-Kostenmanagement ist also möglich.

Kosten-Nutzen-Verhältnis bleibt stets im Fokus

Das Wichtigste vor Beginn des Benchmarkings ist eine klare Zielvorstellung. Das Ziel im Falle Lexta bedeutet demnach Kostenersparnis und das möglichst ohne Einschränkungen auf der Nutzenseite. Allerdings sollte eine Marschrichtung festgelegt werden. Der Fokus liegt auf Sparen im IT-Einkauf durch sinnvoll gestaltete Service-Level-Vereinbarungen mit den IT-Dienstleistern.

In puncto Benchmarking gilt es, Veränderungen offen gegenüberzustehen. Und natürlich darf es auch in Zeiten der Krise kein Zu-Tode-Sparen geben, denn auch

hier verbergen sich Risiken für die Wettbewerbsfähigkeit. Ein Anhaltspunkt zur Orientierung sind die umfangreichen Benchmarking-Standards der Bitkom. Diese beinhalten beispielsweise die Beachtung von Legalität und Vertraulichkeit beim Umgang mit den Daten, die Datenaktualität (< 15 Monate), die Granularität der Datenbank in Bezug auf die Leistungstiefe sowie die Durchführung von Datenerhebungsworkshops und Coachings.

Alle Beteiligten müssen „startfähig“ gemacht werden, die Ansprechpartner ausgewählt und das Ziel klar sein bzw. die Leistungsmodul sorgfältig abgegrenzt. Auch die Zeitachse bleibt stets im Blick.

Aufnahme des Ist-Zustands

Für ein Benchmarking wird zunächst der Ist-Zustand des zu benchmarkenden Unternehmens aufgenommen, das heißt der Leistungsumfang, die Mengengerüste und Service-Levels, bestehende Verträge, Kosten und Preise. Gemeinkosten werden analysiert und unternehmensspezifische Rahmenbedingungen in die Vorbereitung aufgenommen.

Im nächsten Schritt muss die Vergleichbarkeit der IT-Leistungen sichergestellt werden. Dies geschieht über die Normalisierung. Unter Berücksichtigung der Service-Level-Agreements werden Leistungsinhalte verglichen. In Einzelfällen müssen zu individuell entwickelte Applikationen, die kaum vergleichbar sind, aus dem Benchmark extrahiert werden.

Benchmarking heißt Vergleich und so geht es anschließend – wenn die Auswahlkriterien feststehen – zur Zusammenstellung einer geeigneten direkten oder erweiterten Vergleichsgruppe. Diese anderen Unternehmen haben beispielsweise eine ähnliche Größe, eine vergleichbare Mitarbeitergrößenordnung und eine identische IT-Architektur.

Das IT-Benchmarking wird in sechs Phasen durchgeführt

ABLAUF IT-BENCHMARKING

Phasen:	1. Vorbereitung	2. Aufnahme Ist-Situation	3. Normalisierung	4. Auswahl Vergleichsgruppe	5. Durchführung Benchmarking	6. Identifikation Stellhebel
Inhalte:	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-off • Definition Ansprechpartner • Abgrenzung Leistungsmodul • Terminplanungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung Leistungsumfang, Mengengerüste, Service-Levels, Verträge, Kosten & Preise • Analyse Gemeinkosten • Aufnahme Unternehmensspezifischer Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewährleistung der Vergleichbarkeit von IT-Leistungen • Berücksichtigung von SLA-Kriterien • Skalierung der Ist-Situation des Klienten auf die Parameter des Referenzsystems 	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung Auswahlkriterien • Bildung & Abstimmung Vergleichsgruppe • Schaffung Transparenz zu Vergleichbarkeit & Einschränkungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergleich der Kosten je IT-Leistung • Identifikation der Position im Vergleich zum Wettbewerb • Aussage zu Preisen im Vergleich zum Wettbewerb 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation der Ursachen von Differenzen zum Wettbewerb • Prüfung Gemeinkosten • Identifikation von Stellhebeln
Ergebnisse:	• „Startfähigkeit“	• Abnahme Ist-Situation	• Abnahme Korrekturfaktoren	• Definierte Vergleichsgruppe	• Benchmarking-Ergebnisse	• Optimierungspotenzial • Übersicht Stellhebel

Korrektur firmenindividueller Besonderheiten

Nun werden die einzelnen Leistungen gegenübergestellt. Beim Vergleich marktüblicher Referenzklassen existieren oft firmenindividuelle Gegebenheiten, die durch einen prozentualen Korrekturfaktor beim Preis einkalkuliert werden müssen. Das Preisbenchmarking erhält man mit Berechnung der Abweichung vom Benchmarkmittelwert, dem Minimum oder Maximum der Vergleichsgruppe.

Auf Grundlage der erarbeiteten Ergebnisse treten Potenziale zur Kostenreduzierung und mögliche Stellhebel für IT-Leistungen hervor, die es häufig gemeinsam mit dem Berater umzusetzen gilt.

Online geht das IT-Benchmarking der Zukunft

Nach einem ersten detaillierten Benchmarking zusammen mit einer Experten-Crew kann ein Folgebenchmarking online, aber auch schneller, das heißt innerhalb einer Woche, durchgeführt werden. Eine Investition, die durchaus lohnenswert erscheint, da die Kosten bzw. Betriebspreise regelmäßig mit dem Markt verglichen werden müs-

sen. Unsere Erfahrung der letzten Jahre hat klar aufgezeigt, dass Firmen, die Standards einsetzen, kontinuierlich ihre Kosten optimieren und zudem ihr Projektgeschäft im Griff haben, auch Ressourcen und Budget für innovative Lösungen auf der Applikationsseite zur Verfügung stehen. Letztere entscheiden den ersehnten Nutzen der IT.

Matthias Seidl



Lexta Consultants
Group, Berlin

STELLHEBEL ZUR KOSTENREDUKTION

- Beim Plattformbetrieb im Rechenzentrum kommt es darauf an, Größenvorteile zu realisieren. Um dabei formale oder faktische Kontrahierungszwänge zu umgehen, hilft die Umsetzung eines transparenten Preismodells, mit dem die regelmäßige (im Idealfall jährliche) Anpassung der Preise auf Benchmarks festgelegt wird. Die konsequente Trennung von Plattform und Applikationsbetrieb verhindert eine absichtliche oder unabsichtliche Verschleierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses durch Paketleistung des IT-Dienstleisters.
- Die Applikationsbetreuung: Finden sich zu Standardanwendungen wie SAP ERP noch Benchmarks für die Betreuung, sieht es bei individuell entwickelten oder ausgeprägten Systemen schon schlechter aus. Auf „nutzenneutrale“ Einsparungen weist häufig die Ablauf- und Aufbauorganisation in der Applikationsbetreuung hin. Grundsätzlich ist es sinnvoll, das kritische Know-how von individuellen Applikationen im Unternehmen zu behalten und nicht an einen externen Dienstleister zu übergeben.
- Standardbürokommunikation, dazu zählen Desktop- und Notebook-PCs oder Druckgeräte. Mit einem Multifunktionsdrucker für Gruppen von 20 – 30 Nutzern lassen sich bis zu 70 Prozent Druckerkosten einschließlich Verbrauchsmaterial sparen und die Mitarbeiter gewöhnen sich schnell an das auch ökologisch sinnvolle Konzept. Was die Nutzungsdauer bei PCs betrifft, erweist sich im Bereich Entwicklung ein Umtausch nach zwei Jahren als sinnvoll, im administrativen Geschäft arbeiten die Geräte deutlich länger zuverlässig.
- Sensibelster Stellhebel ist das Projektgeschäft, denn hier wird bei der Wertedebatte zuerst der Rotstift angesetzt, wenn die Budgetvorgaben drohen überschritten zu werden. Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun) müssen im richtigen Verhältnis stehen. Effektivität erreicht man durch die Auswahl der richtigen Projekte, hilfreich ist eine Balanced Scorecard bei der Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Projektportfolio. Ein weiterer Indikator ist das Verhältnis zwischen innovativen (auf Wettbewerbsvorteile abzielenden) und reaktiven (von der IT-Industrie quasi aufgezwungenen) Projekten. Ein standardisierter Prozess der Projektplanung und -durchführung sowie beim Berichtswesen erleichtert allen Beteiligten die Arbeit. Das Project Management Maturity Model (PMMM) zeigt den Reifegrad und damit den Fortschritt der Projektmanagement-Organisation an.