



IT-Benchmarking als Ausgangspunkt
für Optimierungen

Wegweiser

Vor kurzem klingelte mein Telefon. Am anderen Ende der Leitung meldete sich der CIO eines großen DAX-Unternehmens. Er schilderte, dass man sich auf den Weg gemacht habe, die IT-Kosten und Leistungsstruktur dem Markt anzupassen. Man wolle Klassenbester werden. Nun benötige er eine kurze Orientierung zur Wegstrecke und den Meilensteinen: Welches seien die drei wichtigsten Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel – welcher Prozess müsse implementiert, welche Struktur forciert und welche Services tatsächlich betrieben werden, um Kosten zu schonen und die Leis-


tungsfähigkeit der IT für seine internen Kunden voll zu nutzen?

Die Antwort gefiel ihm denkbar wenig: Keiner der drei genannten Schritte ist der wichtigste. Denn wie vor jeder Reise sollte man zunächst den eigenen Ausgangspunkt bestimmen.

Und das geeignete Mittel hierfür? Ein IT-Benchmarking. Der Begriff sei ihm geläufig, doch wisse er diesen nicht in diesem Zusammenhang einzuordnen. Ein Benchmark sei für ihn ein rein technischer Leistungsvergleich. Dieser helfe ihm hier nicht weiter. Bevor er genervt auflegen konnte, begann ich ihm das was, warum und wie zu erklären.

Was ist IT-Benchmarking?

IT-Benchmarking ist der Vergleich von Kosten- und Leistungsstrukturen der IT von Unternehmen. Der seit Jahren ungebrochene Erfolg der Methodik liegt in ihrer nahezu universellen Anwendbarkeit. Neben den herkömmlichen Leistungs-, SLA- und Preisvergleichen mit ähnlichen Unternehmen (vergleichbare Größe, ähnlich IT-Architektur, selbe Branche etc.) können mit Hilfe des Benchmarkings auch Mengenvergleiche auf Basis von Asset-Listen durchgeführt werden. Wichtiger Fokus sind die Service Level Agreements (SLAs), also die



Die Grundlagen des IT-Benchmarking scheinen einigen CIOs noch immer unklar. Doch IT-Benchmarking ist ein unverzichtbarer Kompass und ein grundlegendes Messinstrument. Denn für die langfristige Ausrichtung der

für das IT-Management



IT-Strategie ist der Vergleich von Kosten und Leistungen der eigenen IT mit Wettbewerbern unverzichtbar. Regelmäßig genutzt, offenbaren sich frühzeitig Unstimmigkeiten in den Strukturen.

mit einem oder verschiedenen, internen oder externen Dienstleistern vereinbarten Leistungsbeschreibungen.

Meist unterstützen externe Berater Kunden, wie den eingangs erwähnten CIO, bei der tief schürfenden Datenerhebung und Auswertung. Sie prüfen die Vertragsvereinbarungen und Kostenabrechnungen, erstellen Kalkulationen und kontrastieren die IT des zu benchmarkenden Unternehmens mit der IT anderer Branchenvertreter. Mit den Kennzahlen werden so die Leistungsunterschiede erfasst, deren Abbild durch Benchmarking entsteht. Diese Kennzahlen dienen zugleich als Reporting-Infor-

mation für das höhere Management. Benchmarking hilft als Kompass in erster Linie bei der Bestimmung des Ausgangspunktes. Weil die Methode jedoch (fast immer) auf Optimierungspotenziale hindeutet, ergeben sich zu guter letzt auch die empfohlenen Wegmarken zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der IT.

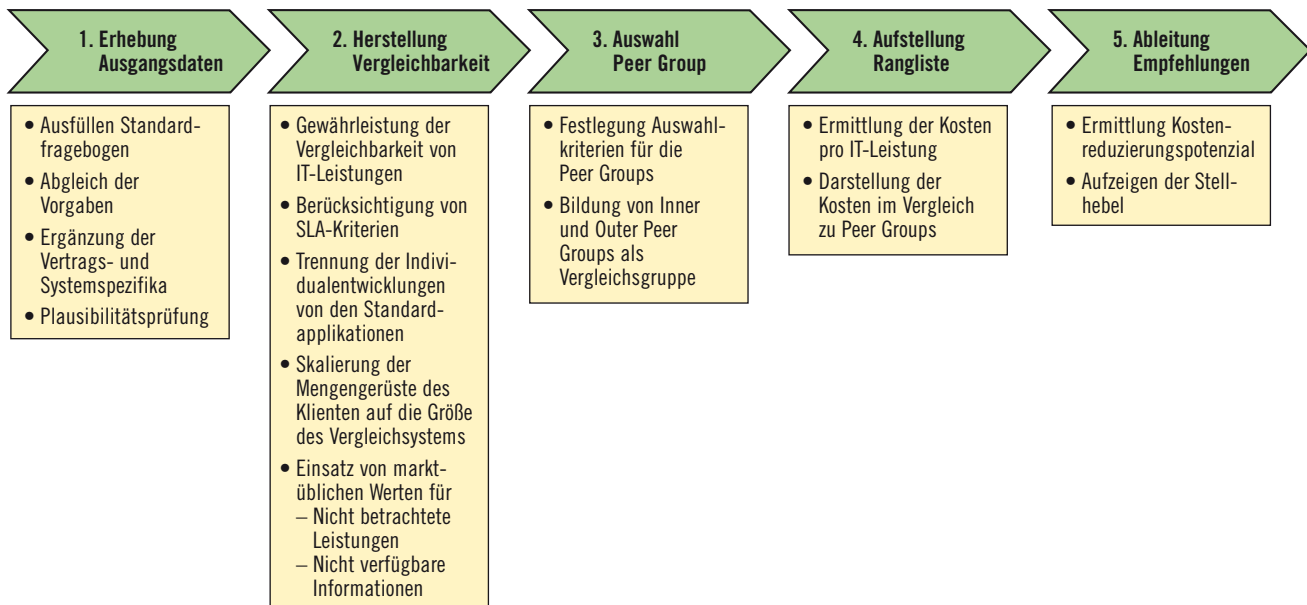
Warum IT-Benchmarking?

Okay, soweit konnte er die Auslegung des Begriffes nachvollziehen. Dennoch fragte er, warum ein IT-Benchmarking bei ihm notwendig sei? Es gibt im

Grunde zwei Antworten, die darauf hinauslaufen, dass die durch Benchmarking zu gewinnende Orientierung nicht allein auf Schwächen im eigenen Haus verweist. Vielmehr zeigen harte Vergleichszahlen konkrete Möglichkeiten, sowohl die IT-Kosten und -Leistungen als auch die IT-Prozesse und -Strukturen zu optimieren.

Deshalb: Durchgeführt werden IT-Benchmarkings sowohl aus quantitativen als auch aus qualitativen Gründen. Der stetige und merkbliche Anstieg des IT-Budgets Jahr um Jahr führt in vielen Fällen zu beharrlichen Nachfragen und Erklärungsnot. Häufig besteht zudem

Ablauf IT-Benchmarking



Quelle: Lexta

Bild 1: Das IT-Benchmarking läuft in fünf Phasen ab.

Unklarheit über die Leistungsfähigkeit der internen IT im Vergleich zum Markt. Oft genug regt sich instinktiv ein ungutes Gefühl, der externe IT-Dienstleister – womöglich noch der einzige – verrechnen zu hohe und nicht marktgerechte Preise. Das wusste auch der grübelnde CIO zu bestätigen.

Qualitative Auslöser sind hingegen Fragen hinsichtlich des richtigen Outsourcinggrades oder der Identifikation von Stellhebeln zur Kostenoptimierung. Gerade diese erfordern im Vorfeld die exakte Bestimmung der Ausgangssituation.

Wie funktioniert IT-Benchmarking?

Aber wie funktioniert IT-Benchmarking? In unserer Praxis hat sich ein Vorgehen in fünf Schritten bewährt.

Zuerst werden die unternehmensinternen Ausgangsdaten der IT erhoben. Dies geschieht auf Basis eines umfang-

reichen Fragebogens. Darin enthalten sind Fragen zu Umfang (Infrastruktur, Server-Betrieb, Storage & Backup, SAP, Bürokommunikation, IT-Projekten etc.), Kosten- sowie Leistungsstruktur und IT-Organisation. Zusätzlich werden Vertrags- und Systemspezifika eruiert und auf Plausibilität hinsichtlich der Größenordnung geprüft. Stück um Stück wird auf diese Weise der gesamte IT-Betrieb erhoben.

Im zweiten Schritt wird die Vergleichbarkeit der IT-Leistungen und der SLAs sichergestellt. Dies geschieht durch den Vergleich von Leistungsinhalten und SLA-Regelungen auf detaillierter Ebene mit einer Peer-Group (gemeinsam mit dem Kunden ausgewählte Vergleichsgruppe von Unternehmen). Im Einzelfall müssen vorwiegend individuell entwickelte Applikationen, die kaum vergleichbar sind, aus dem Benchmark extrahiert werden.

Drittens wird eine Peer-Group (vgl. auch vierter Schritt) zusammengestellt.

Diese Unternehmen haben beispielsweise eine ähnliche Größe, vergleichbare Mitarbeiterzahlen und eine identische IT-Architektur.

Sodann erfolgt im vierten Schritt die Gegenüberstellung einzelner Leistungen. Beim Vergleich marktüblicher Referenzklassen existieren meist firmenindividuelle Gegebenheiten, die durch einen prozentualen Korrekturfaktor beim Preis einkalkuliert werden müssen. Das Preisbenchmarking erhält man schließlich mit Berechnung der Abweichung vom Benchmark-Mittelwert, dem Minimum oder Maximum der Vergleichsgruppe.

Auf Basis der erarbeiteten Ergebnisse werden im letzten Schritt tatsächlich bestehende Potenziale zur Kostenreduzierung und ableitbare Stellhebel einzelner IT-Leistungen aufgezeigt. In einem Folgeprojekt kann auf die gewonnenen Zahlen und Einsichten aufgebaut werden. Die eröffneten Nachbesserungsmöglichkeiten gilt es hernach umzusetzen.

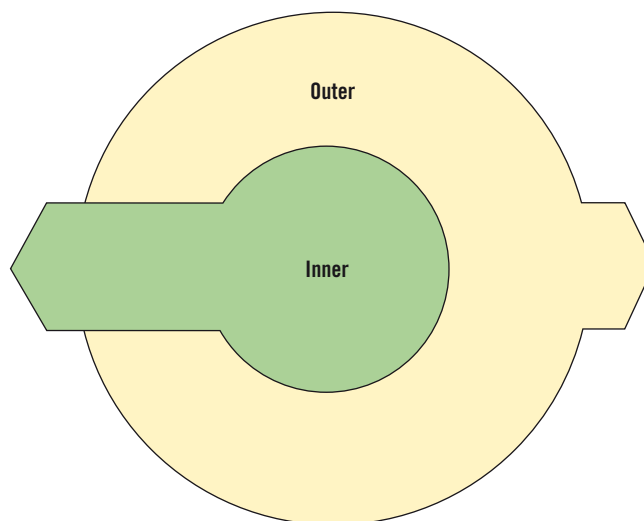


Wenn CIOs die IT-Kosten und Leistungsstruktur optimieren möchten, dann sollte man zunächst den eigenen Ausgangspunkt bestimmen. IT-Benchmarking zeigt dann sinnvolle Handlungsalternativen.

Peer Group-Auswahl beim Benchmarking

Inner Peer Group

- Vergleich eingeschränkt auf Unternehmen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen für den IT-Betrieb
 - Gleiche Branche
 - Relevante Mengengerüste vergleichbar
 - Komplexität der Anforderungen vergleichbar
 - Service-Levels vergleichbar
- Tendenzaussage zur Wettbewerbsfähigkeit des Preis-/Leistungsverhältnisses unter gegebenen Rahmenbedingungen
- Identifikation „best in class“

**Outer Peer Group**

- Vergleich ausgeweitet auf Unternehmen mit teilweise nur eingeschränkt vergleichbaren Rahmenbedingungen für den IT-Betrieb
 - Gleiche/vergleichbare Branche
 - Relevante Mengengerüste vergleichbar
 - Komplexität der Anforderungen unberücksichtigt
 - Service-Levels unberücksichtigt
- Tendenzaussage zur Branchenüblichkeit der Anforderungen sowie der Service-Levels
- Identifikation „best in practice“

Quelle: Lexta

Bild 2: Das Benchmarking wird im Vergleich zu einer Inner und einer Outer Peer Group vorgenommen.

In der Regel dauert die Vor-Ort-Phase zwischen drei und vier Wochen. Umsetzungsergebnisse werden zumeist in ein bis drei Monaten erzielt. Anschließend sollte in kontinuierlichen Abständen (zwölf bis 18 Monate) weiter verglichen werden, um flexibel und auf der Höhe der Zeit zu bleiben. Nichts ist schneller als die IT-Branche.

Nach einem ersten IT-Benchmarking vor Ort, das den bekannten Projektcharakter aufweist, kann mittels geeigneter Tools auch weiterhin der gesamte Benchmarking-Prozess firmenindividuell und kontinuierlich vollzogen werden.

Worauf müssen CIOs achten?

Natürlich, so hob der CIO erneut an, hätte er trotz der klaren Methodik durchaus Bedenken. Schließlich verrate man ja nicht jedem seinen Kontostand, geschweige denn die sensiblen Kennzahlen seines international aufgestellten Unternehmens. Was aber

muss ein CIO beim Benchmarking beachten?

Grundsätzlich gilt, dass der Benchmarking-Partner verlässliche Daten zu Bürokommunikation, SAP-Betrieb, Rechenzentren- und Plattformbetrieb, Personal bis hin zu Druck und Kuvertierung anbieten können sollte. Um angemessen vergleichen zu können, sind passende Vergleichswerte notwendig, die aktuell und umfassend vorliegen müssen.

Achten Sie beim Benchmarking Ihres Vertrauens auf Neutralität und Professionalität (das zeigt sich übrigens schon in der Angebotsphase). Etliche IT-Consulting-Häuser können aufgrund von Partnerverträgen mit Herstellern beziehungsweise IT-Dienstleistern kaum noch unvoreingenommene Beratung bieten. Fragen Sie also nicht allein nach der Herkunft und Aktualität der Daten.

Die verwendeten und qualitätsgesicherten Daten müssen immer aus erster Hand stammen. Stammen diese nicht direkt von bisher gebenchmarkten

Unternehmen, dann sind die Werte ihr Geld nicht wert. Lexta greift deshalb ausschließlich auf Daten aus circa 70 aktuellen, eigenen Projekten der letzten beiden Jahre zu.

Transparenz sollte bezüglich der Methoden und Messgrößen gegeben sein. Lassen Sie sich in diese einweisen und hinterfragen Sie diese. Denn administrierte Small-Range-Server mit einem aktuellen Aldi-PC zu vergleichen mag amüsant sein – von Relevanz kann keine Rede sein.

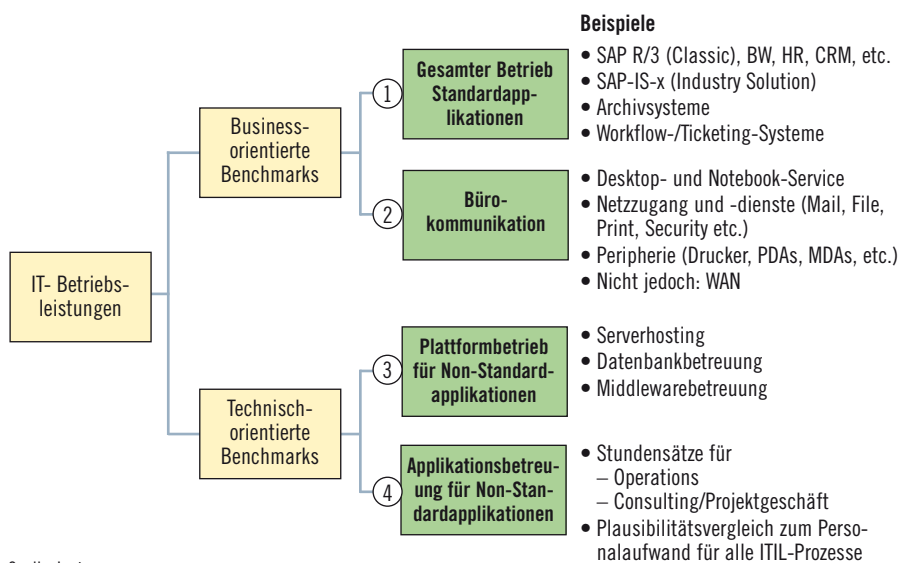
Wichtig ist zudem, sich ein Verständnis für die hinter Spitzenwerten der Vergleichspartner verborgenen Prozesse, Methoden und Arbeitsweisen zu eröffnen. Dann lassen sich diese zum eigenen Nutzen adaptieren und im eigenen Haus implementieren.

Was ein gutes Benchmarking zudem auszeichnet, ist nicht allein der Vergleich zum Mitbewerber. Der vergleichende Blick muss vielmehr über den Rand der eigenen Branche hinaus schweifen.



Nach einem ersten IT-Benchmarking vor Ort, das einen Projektcharakter aufweist, kann mittels geeigneter Tools auch weiterhin der gesamte Benchmarking-Prozess firmenindividuell und kontinuierlich vollzogen werden.

Struktur Benchmarks



Quelle: Lexta

Bild 3: Lexta verfügt über belastbare Benchmarks zu Standardapplikationen, Bürokommunikation, Plattformbetrieb und Personalverrechnungssätzen.

Dennoch dürfen Daten immer nur anonymisiert zu Vergleichen herangezogen werden. Nur auf dieser Basis sind Verzerrungen des Wettbewerbs zu verhindern. Die Unternehmensethik ist beim Benchmarking demzufolge ein wichtiges Kriterium. Jeder Dienstleister hat hier eigene Vorstellungen. Klienten sollten darauf achten, dass Kodizes schriftlich fixiert sind. Schließlich geht es um Vertrauen und Transparenz.

Verschiedene Ansätze und neue Tools

Mit dem guten Gefühl, die wichtigsten Fragen geklärt zu haben, beendeten wir das Gespräch. Doch wenige Tage darauf meldete sich der CIO erneut. Er habe mithin recherchiert und einige Erkundigungen eingezogen und festgestellt, dass der Markt der Benchmarking-Dienstleister sehr übersichtlich ist. Etliche unserer Kollegen böten ebenfalls das gesamte Spektrum von der Analyse bis hin zur Beratung an. Wo liegen denn dann bitteschön die Unterschiede die

teilweise riesige Preissprünge rechtfertigen sollen? Die direkte Frage brachte mich dann tatsächlich in Erklärungszwang. Auch wir hören von Klienten immer wieder von den sehr unterschiedlichen Daten- und daher Aussagequalität verschiedener Benchmarker. Bei der Umsetzungskompetenz scheidet sich die Spreu vom Weizen.

Amerikanisch geprägte Benchmark- und Research-Spezialisten bringen meist keine Ambitionen zur Umsetzung mit. Sie sind in einem weitaus größeren Markt zu Hause, in dem die Implementierung der angezeigten Lösungen wiederum anderen Spezialisten obliegt. Für Mitteleuropa besitzen amerikanische Berater oftmals keine fundierte Datenlage, denn viele ihrer Werte wurden in Nordamerika gesammelt.

Kommt hinzu, dass alle Benchmarker voneinander abweichende Methodiken nutzen. Die Analysetiefe variiert deshalb und entsprechend differiert auch die Darstellung der Ergebnisse. Einblicke von außen werden in der Regel nicht zugelassen. Was am Feedback unserer

Klienten zugegebenermaßen eindeutig ablesbar ist, sind die hohen Preisunterschiede der Berater für sehr ähnliche Leistungen.

Es gibt jedoch auch Ansätze, die den Beratungsaufwand limitieren. Zum Beispiel durch einen erhöhten Eigenleistungsanteil bei der Recherche. Damit lassen sich die Preise für die Expertenleistung minimieren. Bei Benchmarking@Lexta zum Beispiel können Unternehmen IT-Kosten-/Leistungsdaten via einer abgesicherten Web-Plattform liefern. Das ermöglicht kontinuierliche Benchmarks alle zwölf bis 18 Monate. Die Ergebnisse liegen kurzfristig vor und die Beraterkosten fallen erheblich niedriger aus.

Fazit

IT-Benchmarking ist ein unverzichtbarer Kompass und ein grundlegendes Messinstrument. Denn für die langfristige Ausrichtung der IT-Strategie ist der Vergleich von Kosten und Leistungen der eigenen IT mit Wettbewerbern unverzichtbar. Regelmäßig genutzt, offenbaren sich frühzeitig Unstimmigkeiten in den Strukturen. Dem aufmerksamen CIO wie auch dem Management dient kontinuierliches Benchmarking so genutzt als Frühwarninstrument.

Nicht mehr nur die großen Unternehmen wissen um die Vorteile des taktischen Einsatzes des Verfahrens. Auch mittelständische Firmen haben mittlerweile erkannt, dass sich durch kontinuierliche Nutzung Stellhebel zu IT-Optimierungen effektiver und nachhaltiger aufspüren lassen. Das macht Benchmarking attraktiv für große und mittelständische Unternehmen.

Für unseren CIO heißt das, dass er in Zukunft mehr Wert auf die Auswertung der Kosten- und Leistungsdaten legen wird. Das wird ihm helfen, neue Strategien zu entwickeln und umzusetzen.

Matthias Seidl
seidl@lexta.com



Die verwendeten und qualitätsgesicherten Daten müssen immer aus erster Hand stammen. Stammen diese nicht direkt von bisher gebenchmarkten Unternehmen, dann sind die Werte ihr Geld nicht wert.