

Benchmark: Do's and Don'ts

Was man bei einem Benchmark besser tun oder lassen sollte, ist zwar kein stark gehütetes Geheimnis, kann in der Hitze des Gefechts aber schnell mal vergessen gehen. Damit Ihnen Ihr nächster Benchmark auch wirklich relevante Hinweise für die Weiterentwicklung Ihrer IT aufzeigt, finden Sie hier einen Leitfaden mit den wichtigsten Anhaltspunkten von der detaillierten Planung bis zur erfolgreichen Auswertung.

Allgemein versteht man unter dem Begriff Benchmarking den systematischen und kontinuierlichen Vergleichsprozess von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im eigenen und in fremden Unternehmen. Dies kann sowohl in qualitativer, als auch in quantitativer Hinsicht der Fall sein.

Wir unterscheiden zwischen drei Arten von Benchmarks innerhalb der IT

- **Business-orientierte IT Kosten Benchmarking:** Hier werden die tatsächlichen IT-Kosten abgegrenzt und „Golfplatz“ Kennzahlen ermittelt, z.B. IT-Kosten zu Umsatz, IT-Kosten je User/Mitarbeiter usw.
- **Technisch-orientiertes IT Kosten Benchmarking:** Hier wird das gesamte IT-Leistungsspektrum analysiert und die standardisierbaren Leistungen abgegrenzt. Es werden die effektiven Kosten ermittelt und auf die standardisierbaren Leistungen projiziert. Diese werden mit aktuellen Daten von Vergleichsunternehmen verglichen.
- **IT-Preis Benchmark:** Hier wird das IT-Leistungsspektrum der zu benchmarkenden Produkte und Services analysiert. Die dazugehörigen Preise werden erhoben, normalisiert und mit aktuellen Preisen von Vergleichsunternehmen verglichen.

KURZ & BÜNDIG

Warum einen Benchmark durchführen? Häufige Gründe sind:

- Die Services der IT werden von den Auftraggebern und den Benutzern als zu teuer wahrgenommen.
- Die Unternehmensleitung möchte wissen, wie das Preis-/Leistungsverhältnis ihrer IT ist und wo sie kostenmässig im Vergleich zu anderen Unternehmen steht.
- Die Benchmarking-Ergebnisse sollen als Basis für die Strategiearbeit verwendet werden.
- Die Benchmark-Ergebnisse sollen die Optimierung der Leistungserstellung unterstützen.
- Der Benchmark soll den Handlungsbedarf in der IT aufzeigen.

Weitere Angaben zu den einzelnen Benchmark-Arten finden sie in der nachfolgenden Tabelle.

Beschreibung	Ergebnisse	Einsatz
Business-orientiertes IT Kosten Benchmarking Hier werden die tatsächlichen IT-Kosten abgegrenzt und „Golfplatz“ Kennzahlen ermittelt, z.B. IT-Kosten zu Umsatz, IT-Kosten je User/Mitarbeiter usw.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendenzaussage zu den IT-Kosten im brancheninternen Vergleich ▪ Indikator für Angemessenheit der Anwenderanforderungen ▪ Nur beschränkte Berücksichtigung von Qualitätsstandards, Funktionsumfang und unternehmensspezifischen Besonderheiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation gegenüber Aussen und dem Management
Technisch-orientiertes IT Kosten Benchmarking Hier wird das gesamte IT-Leistungsspektrum analysiert und	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Position in der Rangliste mit den Vergleichsunternehmen ▪ Belastbare Identifikation von Stellhebeln zur Kostenoptimie- 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Basis für Kostenoptimierungsmassnahmen ▪ Identifikation von Verbesserungspotential

die standardisierbaren Leistungen abgegrenzt. Es werden die effektiven Kosten ermittelt und auf die standardisierbaren Leistungen projiziert. Diese werden mit aktuellen Daten von Vergleichsunternehmen verglichen.	<ul style="list-style-type: none"> • rung mit Potenzialabschätzung • Nur Vergleich von standardisierbaren Leistungen • Auswahl der Vergleichsunternehmen wichtig • 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für Sourcing-Entscheidung
IT Preis Benchmark Hier wird das IT-Leistungsspektrum der zu benchmarkenden Produkte und Services analysiert. Die dazugehörigen Preise werden erhoben, normalisiert und mit aktuellen Preisen von Vergleichsunternehmen verglichen.	<ul style="list-style-type: none"> • Position in der Rangliste mit den Vergleichsunternehmen • Belastbare Identifikation von Stellhebeln • Nur Vergleich von standardisierbaren Produkten & Services • Auswahl der Vergleichsunternehmen wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Basis für die eigene Preisstrategie, wenn die Kunden die Preise als zu teuer empfinden • Verifikation der Preise

Vorgehen

Das Vorgehen hängt von der Art des Benchmarks ab. Bei einem Kosten-Benchmarking lässt sich das Vorgehen in sechs Phasen gliedern (siehe Grafik: Vorschlag Ablauf Kosten-Benchmark).



Vorschlag Ablauf Kosten-Benchmark

In der Vorbereitungs-Phase werden der detaillierte Benchmarking-Umfang, die Rahmenbedingungen und die Terminplanung definiert. In der Praxis zeigt sich, dass innerhalb der IT fast ausschliesslich Services und Produkte gebenchmarkt werden. Wichtig ist in dieser Phase, dass auch abgestimmt wird, welche Auswertungen am Schluss vorliegen sollen. Mittels strukturierten Erfassungsbögen werden in der zweiten Phase, der Aufnahme der Ist-Situation, detailliert die Leistungen, die Mengen und die zu den Leistungen passenden Kosten erhoben. Neben diesen Punkten sollten auch unternehmensspezifische Inhalte aufgenommen werden. Um eine Gegenüberstellung mit den Vergleichsunternehmen zu ermöglichen, werden die Daten in der dritten Phase, auf ein Referenzmodell normalisiert und in der vierten Phase wird festgelegt, von welchen Unternehmen die Daten für den Benchmark verwendet werden. Bei der Auswahl der Unternehmen werden z.B. die Anzahl der betreuten Arbeitsplätze, Branche, Organisationsform, Anzahl der Mitarbeiter oder Standort verwendet. Nachdem alle Vorarbeiten durchgeführt wurden, wird in Phase fünf der eigentliche Benchmark durchgeführt und die Ergebnisse ermittelt. Diese werden anschliessend in einem Ergebnisbericht dokumentiert. Nach dem Vorliegen der Ergebnisse werden in einer letzten Phase allfälliges Optimierungspotential identifiziert und die dazu gehörenden Massnahmen vorgeschlagen.

Der Aufwand für einen belastbaren Kosten-Benchmark hängt neben dem Benchmarking-Umfang vor allem davon ab, wie und in welchem Detaillierungsgrad die Mengen und Kosten beim teilnehmenden Unternehmen vorliegen. Aufgrund der Feedbacks von Unternehmen, schätzen wir den Aufwand z.B. bei einem Server-Benchmark auf 10 – 12 Tage für die Aufnahmen der Leistungen und der Kosten.

Leicht unterschiedlich ist das Vorgehen bei einem Preis-Benchmark. Bei diesem werden keine Kosten erfasst, sondern die entsprechenden Preise mit den Daten von Vergleichsunternehmen verglichen.

Optimierungspotential und Massnahmen

Sind die Benchmarking-Ergebnisse gewonnen, müssen diese jedoch auch genutzt werden. Je nach Detaillierungsgrad des Benchmarks sind häufig weitere Abklärungen notwendig. Unsere Erfahrungen zeigen, dass nach dem Benchmark die Identifizierung, die Verifizierung und Planung der Optimierungsmassnahmen einige Zeit in Anspruch nehmen. Die Umsetzung der Massnahmen kann von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren dauern (z.B. Reduktion der Anzahl der Server-OS). Im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollte zur Überprüfung der Optimierungsmassnahmen nach einiger Zeit ein weiterer Benchmark durchgeführt werden.

Datenbankbasierender Benchmark vs. Peergroup Benchmark

Typischerweise stellt der Benchmark ein Datenpool zur Verfügung, aus welchem die Vergleichsdaten ausgewählt werden. In diesem Fall handelt es sich um einen datenbankbasierenden Benchmark. Diese Art des Benchmarks liefert Fakten, die einer optimalen Standortbestimmung der Informatik dienen und auf deren Grundlage IT-Verantwortliche Ihre IT-Services optimieren können.

Nicht zu vergessen ist jedoch, dass es neben dem datenbankbasierenden, bekannteren Benchmark auch noch einen Peergroup-Benchmark gibt. Dieser verfolgt zwar dieselbe Zielsetzung, diese allerdings innerhalb einer individuellen Vergleichsgruppe. Anstelle einer anonymisierten Datenbank, werden die Vergleichswerte von den teilnehmenden Unternehmen selbst bereitgestellt und miteinander verglichen. Unseres Erachtens liegt der Vorteil dieser Form des Benchmarks darin, dass der direkte Austausch zwischen den Unternehmen zu Lösungsansätzen führen kann, welche bei einem datenbankbasierenden Benchmark möglicherweise durch die Anonymität der Vergleichsdaten verloren gegangen wären.

KURZ & BÜNDIG

Was ist der Nutzen eines Benchmarks?

Aus unserer Erfahrung sehen wir für die Unternehmen folgenden Nutzen

- Wissen, wie man im Vergleich zu anderen Unternehmen bei den Kosten oder Preis pro Leistung steht
- Identifizierung von Optimierungspotenzial und Stellhebel basierend auf den Ergebnissen
- Lernen von der Erfahrung der Vergleichsgruppe
- Durch den Benchmarking-Prozess können Verbesserungen auch ausserhalb des direkten Benchmarks ausgelöst werden
- Basis für weitere Arbeiten oder Entscheide z.B. Outsourcing, Strategie
- Unterstützung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

KURZ & BÜNDIG

Wie wählt man den geeigneten Benchmark?

Bei der Auswahl eines Benchmarkers sollten Sie folgende Kriterien beachten:

- Aktualität und Güte der Vergleichsdaten (sind die Daten älter als 18 Monate? Wurden alle Daten vom Benchmark selber erhoben? Stammen die Daten von Unternehmen aus der gleichen Branche usw.)
- Das verwendete Benchmarking Modell
- Die Nachvollziehbarkeit und Transparenz beim Vorgehen
- Die Art und Weise wie die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Unternehmen hergestellt wird
- Die Kompetenz der Mitarbeiter des Benchmarkers
- Die Erfahrung für das Aufzeigen von Optimierungspotential

Datenbank basierender Benchmark	Peergroup Benchmark
<ul style="list-style-type: none"> • Die Vergleichsunternehmen sind anonym. • Die Vergleichsdaten kommen aus einer Datenbank des Benchmarkers. • Die Daten aus der Datenbank sind anonymisiert. • Es können keine Fragen oder Erfahrungen mit den Unternehmen ausgetauscht werden, weil diese nicht bekannt sind. • Bei grösseren Differenzen der Ergebnisse kann nicht bei den betroffenen Unternehmen nachgefragt werden. • Einfacher durchzuführen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Vergleichsunternehmen sind bekannt. • Die Vergleichsdaten sind Daten der teilnehmenden Unternehmen. • Je nach Abmachung zwischen den teilnehmenden Unternehmungen können die Daten offengelegt oder anonymisiert sein. • Erfahrungen oder Fragen können gezielt ausgetauscht werden. • Bereitschaft der Unternehmen an einem Peergroup Benchmark teilzunehmen (Finden der Unternehmen).

Schlusswort

Viele Anbieter können Benchmarks durchführen. Wählen Sie einen Anbieter, welcher über aktuelle Vergleichsdaten, ein transparentes Vorgehen und ein Modell zur Sicherstellung der Vergleichbarkeit verfügt.

Kontakt

alevo ag
Rütistrasse 2
5400 Baden

Tel.: +41 56 210 34 56
Email: info@alevo.ch