

## IT-Benchmarking

**European  Business School**

International University · Schloss Reichartshausen

[www.ebs.edu](http://www.ebs.edu)

**HORVÁTH  PARTNERS**

MANAGEMENT CONSULTANTS

[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

# SONDERDRUCK



IT-Benchmarking wurde lange nur in Krisensituationen eingesetzt. Bei gestiegenem Kostendruck gehört es heute zu den Standardmethoden eines jeden IT-Managers. Reine Kostenvergleiche sind jedoch nicht mehr zeitgemäß.

#### KOMPAKT

- ▶ IT-Benchmarking in vielen Varianten und Formen verfügbar
- ▶ Klare Zielsetzung erleichtert Suche nach Benchmarkingpartnern
- ▶ Regelmäßige Benchmarks fördern strategische Entwicklung der IT

für Hardware, Software und IT-Dienstleistungen.

Aus diesen Veränderungen resultiert ein massiver Anpassungsdruck auf die betriebliche IT. Doch Ansatzpunkte um die Kosten zu senken und die Qualität zu verbessern, erschließen sich heute nicht mehr nur aus der Betrachtung der eigenen IT. Das IT-Management muss sich heute ge-

einer Abteilung oder eines Unternehmens mit vergleichbaren Objekten anderer. Das Ziel ist dabei die Identifikation von erfolgreichen Vorgehensweisen und das Lernen von diesen. Das Konzept ist bereits vergleichsweise alt: Schon in den 1980er Jahren finden sich erste Publikationen zum Thema in der Managementliteratur.

**DIE BETRIEBLICHE IT** sieht sich heute einem immer größeren Kostendruck aufgrund sinkender Budgets ausgesetzt. Gleichzeitig ist die Erwartung der internen Kunden an die Qualität der Dienstleistungen der IT unverändert hoch. In diesem Umfeld stehen nicht mehr die Entwicklung von Applikationen und der Betrieb der Infrastruktur im Vordergrund. Das klassische Paradigma „Plan, Build, Run“ wird immer mehr durch „Source, Make, Deliver“ ersetzt. Damit weicht die klassische Eigenherstellung der gezielten Beschaffung von Lösungen auf dem Markt

zielt auf die Suche nach „Best Practices“ begeben – auch außerhalb des Unternehmens, vielfach sogar außerhalb der eigenen Branche.

#### Formen des Benchmarking

IT-Benchmarking kann ein Instrument für solche Leistungssteigerungen sein. Der Begriff bezeichnet dabei das systematische und kontinuierliche Messen und Vergleichen von bestimmten Untersuchungsobjekten

## Das IT-Management muss sich gezielt auf die Suche nach „Best Practices“ begeben.

Benchmarking hat drei grundsätzliche Dimensionen: Untersuchungsobjekt, Untersuchungssubjekt und Zielgröße. In jeder dieser Dimensionen gibt es verschiedene Typen von Benchmarking, aus denen man situationsspezifisch auswählen kann:

Im Bereich des *Untersuchungsobjektes* können dabei Prozesse (zum Beispiel Change Request Management), Methoden (zum Beispiel Projektmanagement) oder Produkte und

Dienstleistungen (IT-Services) herangezogen werden. Auch ein Benchmarking der (IT-)Strategie ist denkbar, wenn auch auf Grund der rein qualitativen Natur schwieriger umzusetzen.

Im Bereich des Untersuchungsobjektes gibt es verschiedene Gestaltungsparameter. Hier ist zunächst die Frage zu klären, ob ein Benchmarking rein unternehmensintern, zum Beispiel mit verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten, oder auch mit Externen durchgeführt werden soll. Im letzten Fall können noch andere Fragen beleuchtet werden. So kann man zwischen einem brancheninternen und -externen Benchmarking entscheiden. Darüber hinaus kann zwischen datenbankbasiertem Benchmarking, dem Konsortialbenchmarking und dem Individualbenchmarking unterschieden werden (vgl. Tabelle 1).

Diese Arten können dabei im direkten Austausch mit den Partnern oder als so genanntes Notariatsbenchmarking, also unter Verwendung eines unabhängigen Dritten, der die Daten gegebenenfalls anonymisiert, durchgeführt werden.

Letztlich müssen die passenden Zielgrößen ausgewählt werden. Neben Zeit (zum Beispiel Durchlaufzeiten), Qualität (zum Beispiel Ausschuss pro 1000 Teile) und Kosten (zum Beispiel Prozesskosten) können alle hinreichend operationalisierbaren, also messbaren Variablen wie etwa Kundenzufriedenheit untersucht werden.

**Prozess des Benchmarking**

Der Prozess des Benchmarking lässt sich idealtypisch in vier Phasen unterteilen, die in dieser oder einer abgewandelten Form immer durchlaufen werden:

1. *Definitionsphase:* Hier geht es nicht nur um die Definition der eigenen Erwartungen an die Teilnahme an einem Benchmarking, sondern auch um die Auswahl eines entsprechenden Untersuchungsdesigns. Es gilt die Frage zu beantworten, welche

**Tabelle 1: Vergleich von Benchmarkingtypen**

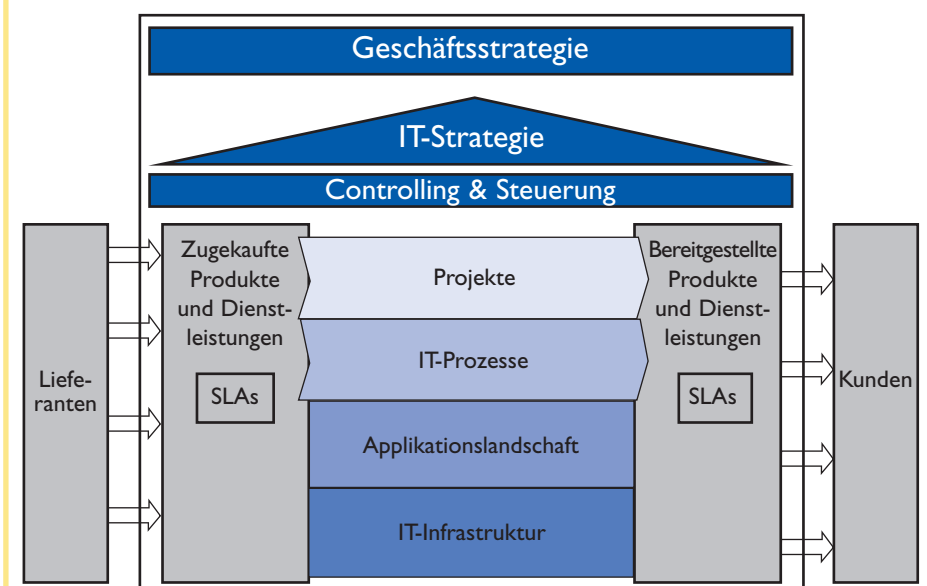
Benchmarkingtyp	Beschreibung	Vorteile	Nachteile
Datenbankbasiertes Benchmarking	Bestehende Datenbasis wird mit fallbezogen erhobenen Daten verglichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schnelle Verfügbarkeit von Bezugsdaten</li> <li>• Schnelle Ergebnisse</li> <li>• Hoher Anonymitätsgrad</li> <li>• Geringer Aufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein oder nur wenig Einblick in die Datenbasis</li> <li>• Sehr allgemeine Bezugsdaten</li> <li>• Benötigt breite Datenbasis</li> </ul>
Konsortialbenchmarking	Mehrere Partner erheben gleichzeitig und vergleichen die Daten untereinander	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand kann unter Konsortialpartnern geteilt werden</li> <li>• Für Zeitreihenanalyse besonders geeignet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Aufwand</li> <li>• Kompromisse beim Finden der Fragestellung</li> </ul>
Individualbenchmarking	Unternehmen erhebt bestimmte Daten und erhebt gleichartiges bei anderen Untersuchungs-subjekten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemspezifische Auswahl an Benchmarkingpartnern</li> <li>• Hoher Gestaltungsgrad für das Unternehmen, sehr individuelle Beantwortung der Fragestellung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr hoher Aufwand</li> <li>• Kooperationswillen der Benchmarkingpartner</li> </ul>

Benchmarkingobjekte mit welchen Benchmarkingsubjekten unter Verwendung welcher Zielgrößen zu welchem Zweck analysiert werden sollen. Schließlich sind geeignete Benchmarkingpartner (im Falle eines Individualbenchmarking), ein geeigneter Organisator (im Falle eines Konsortialbenchmarking) oder

eine geeignete Benchmarkingdatenbank zu identifizieren.

2. *Durchführung:* In dieser Phase werden die zu messenden Indikatoren ausgewählt und operationalisiert. Darüber hinaus sind geeignete Verfahren zur Erhebung dieser Daten auszuwählen. Hierbei gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. Weit

**Abbildung 1: Das IT Strategy Framework als Bezugsrahmen für das IT-Benchmarking**



**Die Autoren**



Benjamin Müller promoviert an der European Business School im Bereich strategisches IT-Management. Seit 2006 ist er Berater im Competence Center IT Solutions von Horváth & Partners.



Prof. Dr. Frederik Ahlmann ist Juniorprofessor für strategisches IT-Management an der European Business School und leitet diesen Bereich als Research Director.



Prof. Dr. Gerold Riempp ist Lehrstuhlinhaber für Wirtschaftsinformatik an der European Business School. Einer der Forschungsschwerpunkte ist IT Performance Measurement.

verbreitet sind Fragebogen-basierte Erhebungen. Darüber hinaus werden Benchmarkingprojekte mit nur wenigen Teilnehmern bisweilen auch auf Basis von Interviews durchgeführt. Dann kann mit der Erhebung der Daten begonnen werden. Anschließend müssen die gewonnenen Daten kontextbezogen aufbereitet und analysiert werden.

**3. Lessons Learned:** Die Erkenntnisse aus dem Benchmarking müssen dann genutzt werden, um Strategien für die Erreichung der zuvor definierten Ziele abzuleiten. Neben der Entwicklung eigener Strategien steht dabei oft – gerade in Feldern, die nicht als Wettbewerbsfaktoren angesehen werden – die Adaption von Best Practices im Vordergrund. Die Interpretation der Daten muss im Kontext der Unternehmens- und IT-Strategie erfolgen. Wird im Rahmen eines Benchmarking beispielsweise festgestellt, dass die Kosten für den Desktop-Support zu hoch sind, dann ergibt sich durch die Verlagerung dieser Aufgabe an einen

externen Partner Einsparpotenzial.

**4. Kontrollphase:** Um den Grad der Erreichung der im ersten Schritt definierten Ziele zu überprüfen, bedarf es einer genauen Kontrolle der Veränderungen. Oftmals schließt dies eine Überwachung der im Benchmarking eingesetzten Kennzahlen ein. Auch ein erneutes Benchmarking ist eine Option in dieser Phase.

**Ebenen des IT-Benchmarking**

Das Benchmarking der betrieblichen IT kann sich auf unterschiedliche Benchmarkingobjekte beziehen (Abbildung 1). Dabei bilden die schon seit Jahrzehnten bekannten Leistungs- und Kostenvergleiche von Hardware und Software eine Basis, doch sie verlieren immer mehr an Bedeutung. In Abhängigkeit von der

finanzieren die Organisatoren ihre teils enormen Kosten der Datengewinnung, -analyse und -aufbereitung durch die Gebühren der Teilnehmer.

Das CIO-Panel ([www.cio-panel.net](http://www.cio-panel.net)), das hier als Beispiel für ein großes Benchmarking in der betrieblichen IT herangezogen wird, ist ein von Horváth & Partners Management Consultants und der European Business School (EBS), Oestrich-Winkel gemeinsam veranstaltetes offenes, jährliches Konsortialbenchmarking. Die Benchmarkingdaten der Teilnehmer werden mit Hilfe eines Fragebogens erhoben und individuell ausgewertet. Die Ergebnisse werden auf einer Tagung präsentiert, die es den Teilnehmern darüber hinaus ermöglicht, Erfahrungen auszutauschen und sich mit anderen

**Das CIO-Panel soll alle Bereiche der IT aus Sicht eines IT-Verantwortlichen abdecken.**

verfolgten Zielsetzung können auch die IT-Strategie, der Bereich Controlling und Steuerung, das Management von IT-Projekten, die IT-Prozesse sowie bezogene oder den IT-Kunden angebotene Produkte und Dienstleistungen Gegenstand von Leistungsvergleichen sein. Alle Bereiche können aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Die traditionell sehr weit verbreitete Kostensicht kann durch die strukturierte Analyse von Qualitäts- und Zeitaspekten komplettiert werden.

**Fallbeispiel CIO-Panel**

Viele professionelle Dienstleister bieten heute die Durchführung von Benchmarkings an. Die Geschäftsmodelle sind dabei recht unterschiedlich. Kostenfreie Angebote werden von Beratungsunternehmen oft als Service für bestehende oder potentielle Kunden durchgeführt. Kostenpflichtige Benchmarkingvorhaben hingegen sind als Dienstleistung mit Preisen von bis zu 20000 Euro pro teilnehmendem Unternehmen auf dem Markt zu haben. Hier

Führungskräften zu vernetzen. Die Datenbasis des CIO-Panels wächst somit nicht nur durch im Zeitverlauf wiederholte Datenerhebung, sondern auch durch eine stetige Ausweitung der Teilnehmerzahl. Die Teilnahme am CIO-Panel ist grundsätzlich kostenlos, lediglich einige weiterführende Dienstleistungsangebote sind kostenpflichtig. Hierzu gehört zum Beispiel die Durchführung von Workshops zur individuellen Analyse der Ergebnisse vor Ort beim Teilnehmer.

Das CIO-Panel ist als strategisches IT-Benchmarking positioniert, das alle Bereiche der betrieblichen IT aus Sicht eines IT-Verantwortlichen abdecken soll. Hierzu ist auf Basis des IT Strategy Frameworks (vgl. Abbildung 1) ein umfassendes Kennzahlensystem entwickelt worden, das nicht allein als Grundlage für das Benchmarking dient, sondern auch als Steuerungssystem für das IT-Management herangezogen werden kann. Beispielhafte Kennzahlen können der Tabelle 2 entnommen werden.

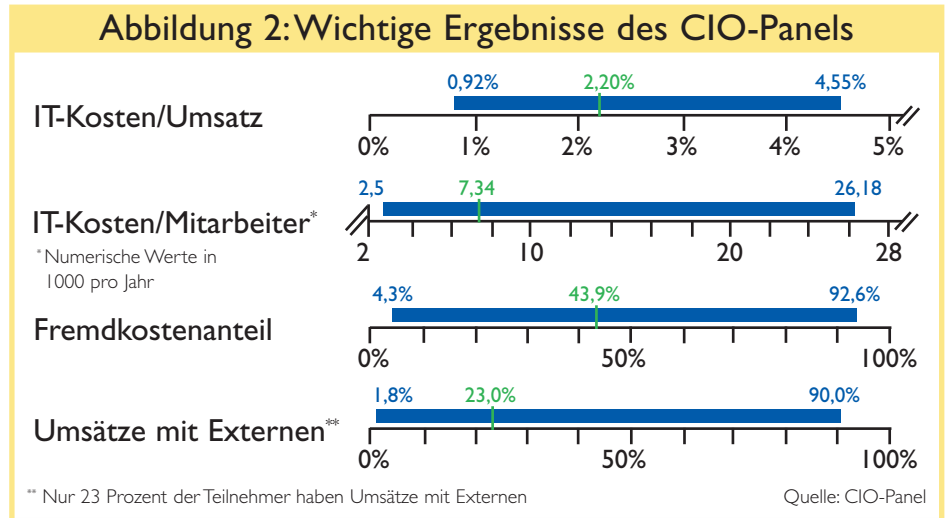
**Ausgewählte Ergebnisse**

Die nachfolgend aufgeführten Teilergebnisse des letztmaligen CIO-Panels verdeutlichen die Breite heutiger IT-Benchmarking-Projekte.

Bei den IT-Kosten in Relation zum Umsatz bewegt sich das Teilnehmerfeld zwischen 0,92 Prozent und 4,55 Prozent, wobei das Mittel bei 2,2 Prozent liegt. Bei dieser Kennzahl sind deutliche Branchenunterschiede zu beobachten; so sticht etwa die Finanzdienstleistungsbranche mit relativ hohen Werten heraus. Deutlich breiter ist das Feld im Bereich der IT-Kosten pro Mitarbeiter gestreut. Während einige Unternehmen nur etwa 2500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr für IT ausgeben, sind es im Durchschnitt immerhin 7340 Euro.

Beim Anteil der Fremdleistungen an den IT-Gesamtkosten ist die Varianz der Prozentwerte der am CIO-Panel teilnehmenden Unternehmen am größten. Während einige Unternehmen beinahe ihre gesamte IT ausgelagert haben und nur noch die Koordination und Kontrolle selbst machen (92,6 Prozent Fremdkostenanteil), sind andere Unternehmen sehr stark integriert. Hier fallen nur rund 4,3 Prozent der Kosten durch externe Zukäufe an. Diese Spannweite verdeutlicht eindrücklich, dass die Diskussion um das Outsourcing der IT in der Praxis längst nicht beendet ist; zu unterschiedlich sind hier die Strategien der Unternehmen. Immerhin zeigt der Mittelwert, dass im Schnitt circa 44 Prozent der IT-Leistungen durch Externe erbracht werden, was den Schluss nahe legt, dass heute selektiv und überlegt Leistungen vom externen Markt bezogen werden.

Neben dem Zukauf von Leistungen lohnt auch ein Blick auf den Absatz von Leistungen, dem gegenüberliegenden Pol des IT Strategy Frameworks. Während einige Teilnehmer die erbrachten Leistungen fast ausschließlich an interne Kunden absetzen, erzielen andere nur noch zehn Prozent ihrer Umsätze mit dieser Kundengruppe, der Rest wird an ex-



terne Kunden abgegeben. Dieses massive Auftreten am externen Markt sichert den internen Kunden Skalenerträge und günstige Preise.

Befragten als sehr wichtiges Ziel an, die Innovationskraft ihrer Abteilungen im Unternehmen durch eine Senkung der IT-Betriebskosten zu stär-

**Die Diskussion um das Outsourcing der IT ist in der Praxis längst nicht beendet.**

Doch die Verfügbarkeit von Leistungen für die internen Abläufe muss entsprechend gewährleistet sein.

Neben diesen Top-Kennzahlen der IT förderte das CIO-Panel auch einige interessante strategische Ergebnisse zu Tage: Im Bezug auf ihre strategische Rolle sehen es 71 Prozent aller

Unternehmen haben diesen Anspruch an ihre IT, denn 81 Prozent sehen die IT mit in der Verantwortung sicherzustellen, dass das Unternehmen seinem Anspruch, Innovationsführer zu werden und zu bleiben, gerecht wird (Abbildung 3).

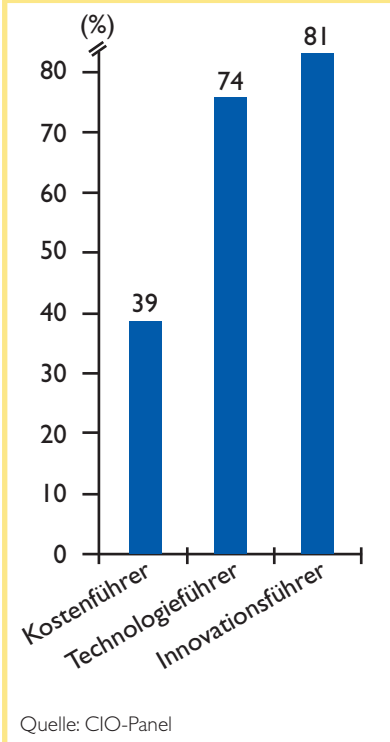
Für das CIO-Panel wurden auch

**Tabelle 2: Beispielhafte Kennzahlen des CIO-Panels**

Komponente des Strategy Framework	Beispielhafte Kennzahl	Bedeutung
IT-Strategie	Reifegrad des IT-Strategieprozesses	Wie etabliert ist ein standardisierter Planungsprozess für die betriebliche IT?
Controlling & Steuerung	IT-Kosten pro Umsatz	Wie viel von jedem umgesetzten Euro wird im Bereich IT eingesetzt?
IT-Projekte	Projektanteil an Gesamtkosten	Welches Innovationspotenzial kann die IT für das Unternehmen bereitstellen?
IT-Prozesse	Reifegrad im IT Service Management	Zu welchem Grad sind Modelle des IT Service Management in der Organisation umgesetzt?
Applikationslandschaft	Lizenzkosten pro Mitarbeiter	Welche Kosten entstehen aus dem Betrieb der aktuellen Applikationen?
IT-Infrastruktur	Anteil Hardwarekosten an IT-Gesamtkosten	Welcher Anteil der Gesamtkosten wird für den Betrieb der Infrastruktur aufgewendet?
Sourcing	Kontroll- und Koordinationskostenquote	Wie kostenintensiv ist die Verlagerung von Aktivitäten an Dritte?
Delivery	Kostendeckungsquote	Arbeitet die IT durch die Bereitstellung ihrer Dienste kostendeckend?

Quelle: CIO-Panel

**Abbildung 3:  
 Strategische Ziele der IT**



die IT-Strategie und die Etablierung von passenden Umsetzungsprozessen untersucht. Die Ergebnisse unterstreichen die Wichtigkeit strategischer Überlegungen für die IT-

Abteilung. Denn diese ist von der reinen Unterstützungsfunktion längst zu einem gleichberechtigten Partner im Unternehmen geworden. Bei gut 75 Prozent aller befragten Unternehmen ist die IT fest in den Planungsprozess für die Unternehmensstrategie eingebunden.

Dabei hat die IT ihrerseits die Rolle als Gleiche unter Gleichen akzeptiert und verinnerlicht. Bei fast 80 Prozent aller Teilnehmer des CIO-Panels leitet sich die Strategie für den IT-Bereich unmittelbar aus der Gesamtstrategie des Unternehmens ab. Die IT als Unternehmensbereich ist also eng eingebunden nicht nur in die operativen Abläufe, sondern auch in die strategische Planung dieser Abläufe.

Im Bereich der Bestimmung des Wertbeitrages der IT liegt jedoch eine der größten aktuellen Herausforderungen. Denn trotz der neuen Rolle im Unternehmen, so gut 82 Prozent aller Befragten, ist der unmittelbare Business-Nutzen – beispielsweise der Applikationen – nicht oder nur unzureichend quantifiziert. Diese Beobachtung wird durch die derzeitige Diskussion von Enterprise Architecture

Management (EAM) unterstrichen. Nur wenn Unternehmen in der Lage sind auszuweisen, wie Applikationen unter Nutzung von IT-Infrastrukturen Geschäftsprozesse unterstützen und damit strategische Unternehmensziele realisieren helfen, ist der Rechtfertigungsdruck in Hinblick auf IT-Kosten gemindert.

**IT-Benchmarking ergänzt IT-Controlling**

IT-Benchmarking gehört heute zum Handwerkszeug jedes IT-Managers. Wurde es früher eher situativ eingesetzt, ist heute eine zunehmend regelmäßige Anwendung in Ergänzung zum klassischen IT-Controlling zu beobachten. Dabei geht es längst nicht mehr nur um einfache Kostenvergleiche. IT-Benchmarking dient auch als Rechtfertigungsinstrument für geplante IT-Strategien sowie als Beleg für deren erfolgreiche Umsetzung. In diesem Sinne konzentriert sich ein modernes IT-Benchmarking auf alle Elemente der IT-Wertschöpfungskette, um ein möglichst vollständiges Bild der Stärken und Schwächen einer IT-Organisation zu erhalten.

**Erfolgsfaktoren für Benchmarking**

*1. Art und Anzahl der teilnehmenden Unternehmen:* Sofern das Benchmarking eher quantitativ ausgelegt ist und auf dem Vergleich statistisch verdichteter Kennzahlen basiert, muss die Teilnehmerzahl hinreichend groß sein. Nur dann lassen sich aus den Ergebnissen des Benchmarking valide Schlussfolgerungen ziehen.

Bei eher qualitativen Benchmarkingprojekten sollte darüber hinaus sichergestellt werden, dass unter den Teilnehmern auch vergleichbare Unternehmen sind. Diese sollten in Hinblick auf die Branche, die Größe und eventuell auch in Bezug auf elementare organisatorische Fragestellungen eine ähnliche Struktur aufweisen.

*2. Kontinuität der Durchführung:* Wenngleich die einmalige projektorientierte Teilnahme an einem Benchmarking sicher ihre Berechtigung hat, setzt sich zunehmend eine regelmäßige Teilnahme an IT-Benchmarkings im Abstand von ein bis zwei Jahren durch. Das Benchmarking wird so zu einem das klassische IT-Controlling ergänzenden Element, das intern helfen kann, die eigene IT-Strategie zu rechtfertigen und ihren Umsetzungserfolg stichhaltig zu belegen. Die Analyse von Zeitrei-

hen der Benchmarkingdaten ist eine gute Möglichkeit, die eigene Entwicklung im Zeitverlauf zu beurteilen.

*3. Kompetenz des Benchmarkingorganitors:* Der Organisator des Benchmarking sollte über ausreichend Erfahrung mit der Durchführung und Analyse von Benchmarkings verfügen. Neben einer entsprechenden Reputation des Unternehmens sollte geprüft werden, wie oft ein Benchmarking in der Vergangenheit schon durchgeführt wurde. Die Kontaktaufnahme mit ehemaligen Teilnehmern erlaubt ebenfalls Rückschlüsse auf die Qualität.

*4. Qualität der Erhebungsinstrumente:* Die in den meisten Fällen für die Datenerhebung zum Einsatz kommenden Fragebögen unterscheiden sich hinsichtlich Umfang und Qualität oft erheblich. Sie sollten vor der Teilnahme eingehend auf ein Matching der eigenen Ziele mit denen des Benchmarking geprüft werden. Dies ist zum einen für eine Abschätzung wichtig, ob die Teilnahme unter Aufwands- und Nutzungsgesichtspunkten empfehlenswert ist, und zum anderen ist dann eine Beurteilung möglich, ob das Benchmarking Daten liefert, mit denen die aktuellen Fragen beantwortet werden können.