

Whitepaper «Benchmarking IT-Services»





Die Handgriffe beim Benchmarking müssen sitzen.

Richtiges Benchmarking für IT-Services

Falls Sie sich ein Benchmarking überlegen, haben Sie bestimmt den Verdacht, dass Ihre aktuellen Kosten zu hoch sind. Sei es allgemein oder spezifisch bezogen auf einzelne IT-Services: Das Gefühl zuviel Geld auszugeben, ist da. Richtiges Benchmarking schafft Klarheit.

Für das Benchmarking brauchen Sie einen vertrauenswürdigen Partner. Ihr «Benchmarker» muss die Kosten Ihrer IT-Services richtig erfassen und die zugehörigen Leistungen verstehen. Zweitens muss er über passende Vergleichspreise verfügen, damit der Vergleich aussagekräftig ist und nicht etwa «Äpfel mit Birnen verglichen» werden.

In diesem Whitepaper erläutern wir die sechs Schritte, welche für ein erfolgreiches Benchmarking von IT-Services notwendig sind.

Sie erhalten konkrete Hinweise auf typische Engpässe und Tipps worauf Sie bei der Wahl eines externen Benchmarking Partners achten müssen. Und wir gehen davon aus, dass Sie den Vergleich mit Marktpreisen anstellen wollen. Ansonsten lesen Sie einfach zuerst das letzte Kapitel D zu Benchmarking-Methoden mit oder ohne Marktpreise.

In 6 Schritten zum Erfolg:

- 1 Erfassung der Ist-Kosten
- 2 Mengengerüst-Erhebung
- 3 Rahmenbedingungen für den Preisvergleich
- 4 Normalisierung
- 5 Marktpreis-Vergleich und Granularität
- 6 Interpretation der Ergebnisse

A Benchmarking Verfahren in sechs Schritten

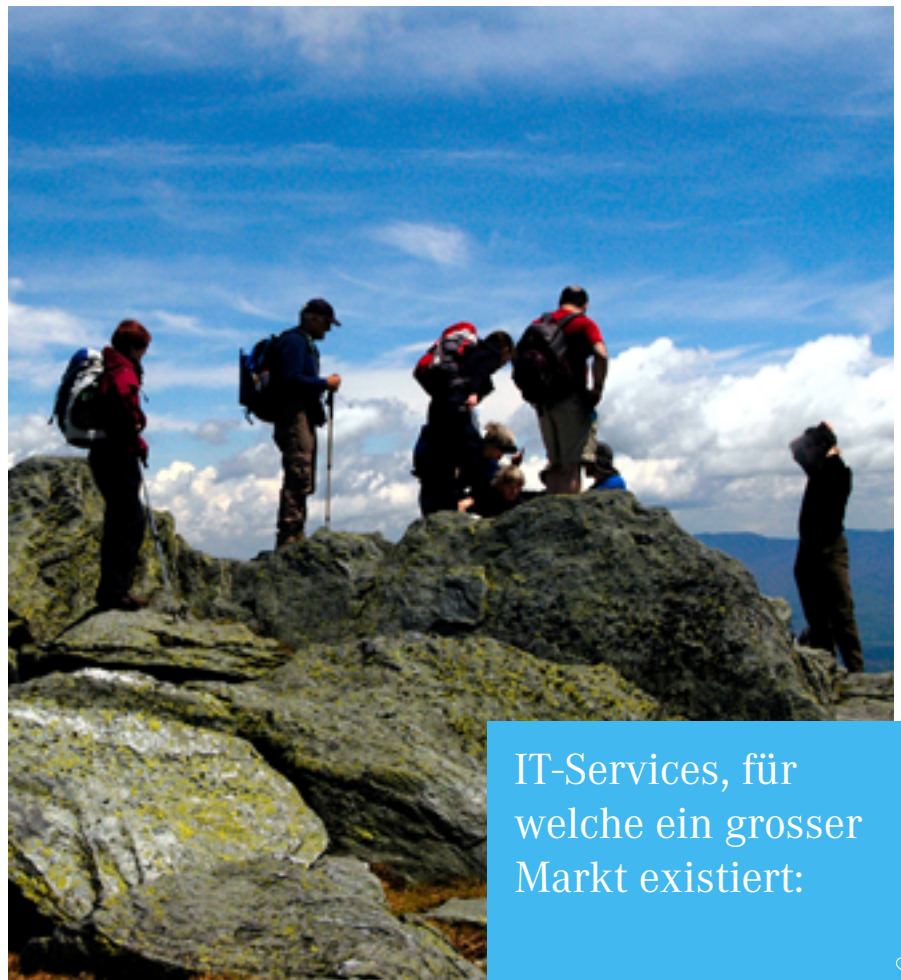
1. Die Erfassung der Ist-Kosten Ihrer IT-Services

Das Verfahren beim Benchmarking von Informatik-Dienstleistungen ist anders als bei Hardware und Software Komponenten. In jedem Fall sind bei Services Personalleistungen enthalten. Häufig enthält ein Service zusätzlich Hardware- und/oder Software-Komponenten. Bei Services sind die Service Levels ein spezifisches Qualitätsmerkmal. Dabei macht es einen Unterschied, ob diese Service Levels lediglich angestrebt oder vertraglich garantiert werden.

Der gesamte Umfang der IT-Services ist möglicherweise in einem Servicekatalog beschrieben. Bei extern vergebenen IT-Services wird es einen Servicevertrag bzw. Betriebsvertrag und ein Service Level Agreement geben.

Bei der Erfassung der Ist-Kosten ist es nicht immer leicht, alle Kosten zu erfassen, die zur Serviceleistung gehören z.B. Raumkosten für die Mitarbeiter/innen oder Stromkosten im Rechenzentrum.

Zu den Ist-Kosten gehören in der Regel auch Hardware-/Software-abschreibungen, Raumkosten sowie Kosten Dritter für Beratungs- bzw. Implementierungsleistungen. Einem erfahrenen Benchmarker können Sie getrost einen sehr umfangreichen Auszug Ihrer einzelnen Buchungen



IT-Services, für
welche ein grosser
Markt existiert:



aus dem Buchhaltungssystem übergeben. Er nimmt die Zuordnung dieser Buchungen zu einzelnen Services vor und erstellt einen Base Case, welchen Sie anschliessend überprüfen können.

2. Die Mengengerüst-Erhebung

Ob Sie die betroffenen IT-Services mit eigenen Mitarbeitenden erbringen oder ob Sie diese an einen externen Provider ausgelagert haben, ist für die Erfassung der Mengengerüste von substantzieller Bedeutung.

Falls die betroffenen Services nämlich bereits ausgelagert sind, existieren Verträge mit einer Servicebeschreibung z.B. im RACI-Modell. Es wurde bestimmt auch ein Service Level Agreement (SLA) vereinbart und zwecks Kontrolle der Erfüllung der Services Levels werden monatlich oder quartalsweise SLA-Reports erstellt. Im Minimum enthalten die Verträge Angaben zu den Mengen einzelner Services sowie damit verbundener Tätigkeiten. Auch die Rechnungen des Providers geben in der Regel Aufschluss über die Menge des Leistungsbezugs.

Aus den Angaben aus einem bestehenden Vertrag inkl. SLA-Reports und den Rechnungen des Providers, kann ein Benchmarker sehr viel in Bezug auf das Mengengerüst herauslesen. In der Regel braucht es hierzu nur noch wenig Abstimmung. Ganz anders im Fall der internen Leistungserbringung. Der Preis des Benchmarkers muss tiefer ausfallen, als wenn er auf einem bestehenden Vertrag aufsetzen kann.

Alternative: zweistufiges Vorgehen

Bei interner Leistungserbringung hingegen, kann sich die Mengengerüst-Erhebung aufwändiger gestalten.

Fehlen notwendige Mengenangaben, so kann stattdessen mit vernünftigen Schätzungen gearbeitet werden.



Sie haben Fragen? Dann rufen Sie uns an:

 **044 224 68 00**

Oder lassen Sie sich von uns zurückrufen:



Das macht Sinn, wenn zunächst nur Potenziale für mögliche Kostenreduktionen ermittelt werden, um dann in einem zweiten Schritt diese Potenziale vertieft zu untersuchen.

Die fehlenden Mengenangaben werden dann in diesem zweiten Schritt erhoben. Der grössere Aufwand wird also nur dort verursacht, wo es sich auch wirklich lohnt.

**Das passende
Einstiegsprodukt:**



3. Die Rahmenbedingungen für den Preisvergleich

Womit wollen Sie die Ist-Kosten genau vergleichen? Am Beispiel der Äpfel könnten Sie z.B. festlegen, dass Sie nur Äpfel aus nachhaltiger Produktion vergleichen wollen und zwar solche mit einem entsprechenden Label.

Das heisst, Sie legen anhand konkreter Rahmenbedingungen fest, was für Sie vergleichbar ist und was nicht.

Eine dieser Rahmenbedingung ist bei IT-Services der Standort der Leistungserbringung. Welche Einschränkung wollen Sie hier festlegen: Schweiz, Deutschland, EU-Eurozone, ganze EU usw. Es versteht sich von selbst, dass die Marktpreise für eine Leistungserbringung aus Osteuropa tiefer sein werden als die Marktpreise in der Schweiz.

Benchmarker legen aufgrund dieser Rahmenbedingungen eine Vergleichsgruppe fest, die für den Preisvergleich herangezogen werden. Diese wird auch «Peer Group» genannt. Bei IT-Services sind stets beide Parteien einer Vergleichsgruppe interessant: sowohl die Kunden (Leistungsempfänger) als auch die Serviceprovider der IT-Services (Leistungserbringer).

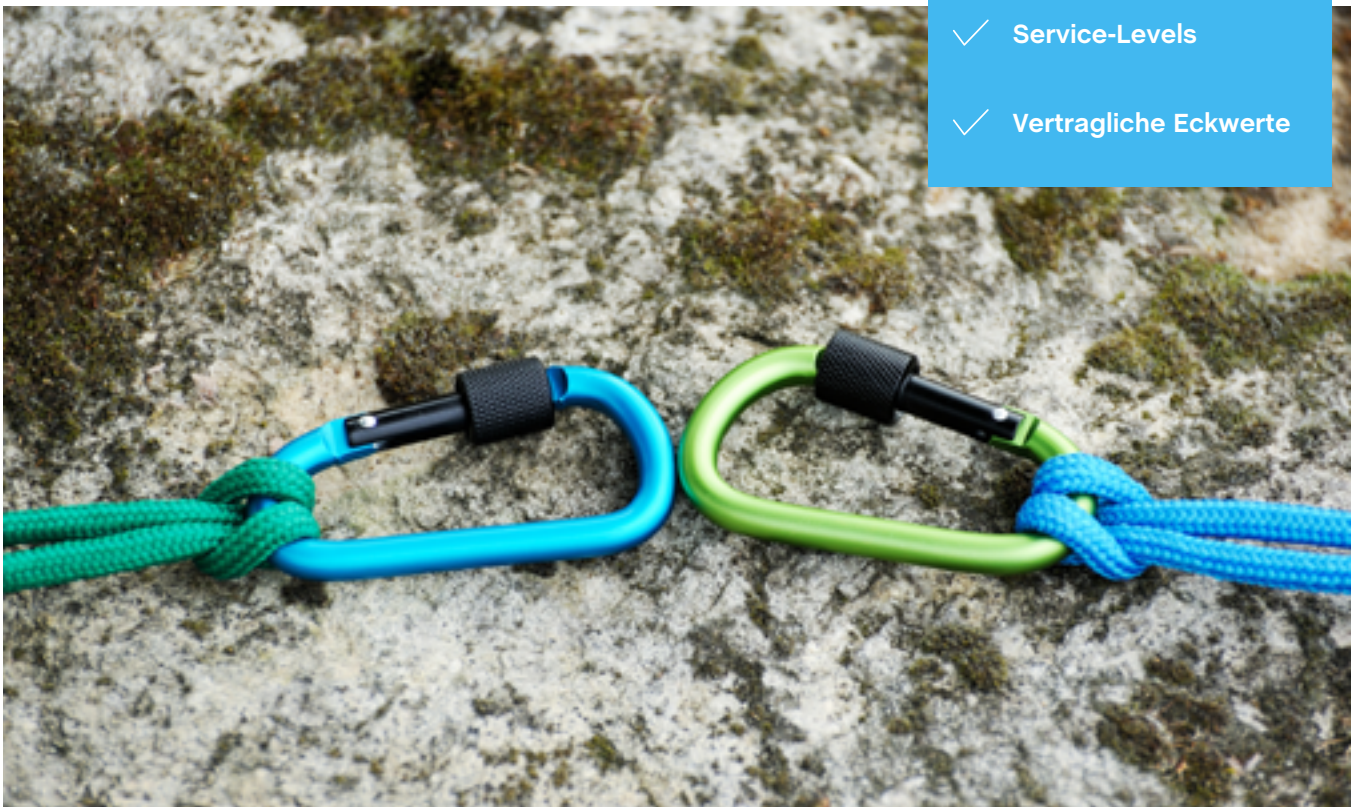
Weil sich die Preise am Markt über die Zeit je nach Service stark verändern können (häufig nach unten), lohnt es sich, den Zeitpunkt der Preisfixierung am Markt in den Rahmenbedingungen auf 12, maximal 24 Monate festzulegen.

Ihr Benchmarker muss Ihnen die Vergleichsgruppe offen legen und begründen, warum er gerade diese

für einen Preisvergleich heranziehen will. Je nach Service ist es völlig in Ordnung, nur eine kleine Vergleichsgruppe heranzuziehen. Denn je enger die Rahmenbedingungen gefasst werden, je schwieriger wird es, passende Vergleichsgruppen zu finden.

Typische Themen für Rahmenbedingungen:

- ✓ Standort der Leistungserbringung
- ✓ Sprachen
- ✓ Alter der Investitionen
- ✓ Releasestände
- ✓ Service-Levels
- ✓ Vertragliche Eckwerte





Ohne Transparenz verkommt das Benchmarking zum «Schauen in die Glaskugel»

4. Die Normalisierung

Sie sind einzigartig. Ihre Branche, Ihre Unternehmensgrösse, die von Ihnen heute genutzten SLAs unterscheiden sich ganz bestimmt von der Vergleichsgruppe. Je grösser die Abweichungen sind, desto eher sind die Vergleichspreise unfair, zu hoch oder zu tief.

Deshalb führen Benchmarker eine Normalisierung durch. Sie machen Preiszuschläge oder -abschläge an den Originalpreisen der Vergleichsgruppe und sorgen so für einen korrekten Vergleich. Diese werden auf der Basis von Erfahrungen des Benchmarkers (u.a. in dessen Datenbank) ermittelt und zwar als

Mittelung bzw. Extrapolation zwischen mehreren Vergleichswerten der gleichen Abweichungsart (z.B. höherer Service Level).

Sie sollten darauf bestehen, dass die Normalisierung jedes einzelnen Preiselements höchstens +/-10% vom Originalpreis betragen darf. Ihr Benchmarker muss Ihnen dazu für jede einzelne Abweichung den Normalisierungsfaktor transparent aufzeigen. Am besten erhalten Sie die Originalpreise der Vergleichsgruppe vor und nach der Normalisierung. Ohne diese Transparenz verkommt das Benchmarking schnell einmal zum «Schauen in die Glaskugel».

5. Der Marktpreis-Vergleich und die richtige Granularität

Nach Erledigung der ersten vier Schritte können die Marktpreise Ihren Ist-Kosten gegenübergestellt werden. Zunächst stellt sich die Frage der Granularität: Falls Ihre Ist-Kosten sehr genau erhoben werden konnten, lässt sich der Vergleich vermutlich auch ebenso granular darstellen wie Ihre Ist-Kosten. Andernfalls aggregiert der Benchmarking den Vergleich auf der Stufe von gruppierten Services.

Je granularer die Servicestruktur, desto grösser das Risiko, dass die

Preisfindung bei der Vergleichsgruppe oder den Ist-Kosten auf providerspezifischer Kostenzuordnung beruht. D.h., Sie müssen davon ausgehen, dass es immer eine Kostenschlüsselung gibt, die nicht ganz verursachergerecht ist. Man nennt diese auch «Quersubventionierung».

Es lohnt sich also, eine sachgerechte, angemessene Granularität mit Ihrem Benchmarking zu vereinbaren und sich erklären zu lassen, wo er bei einer tieferen Granularität die Grenzen hinsichtlich Aussagekraft sieht.

Ein interessantes Give-Away liegt darin, sich die Preise für mehrere Jahre in die Zukunft extrapolieren zu lassen. Der Benchmarking hat bestimmt die Erfahrung, die Entwicklung der Preise für einzelne Services zu prognostizieren. Das Fortschreiben der Preisreduktionen, die oft auf der Produktivitätssteigerung der Provider beruht, gibt ein realistischeres Bild als die Momentaufnahme eines einzelnen Kalenderjahrs



Sie haben Fragen? Dann rufen Sie uns an:

☎ 044 224 68 00

Oder lassen Sie sich von uns zurückrufen:



6. Die Interpretation der Ergebnisse

Mit der Zusammenstellung der Ist-Kosten zu den Marktpreisen in der vereinbarten Granularität liegen Ihnen die Fakten aus dem Benchmarking vor. Wenn die einzelnen der in 1-5 beschriebenen Schritte mit der dort beschriebenen Transparenz erfolgt sind, müssten die Ergebnisse für Sie grundsätzlich plausibel sein.

An dieser Stelle lohnt es sich «über den Tellerrand hinaus» zu blicken. Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Benchmarking? Sind die Voraussetzungen dafür erfüllt oder fehlt noch etwas? Konnten Sie aus dem Benchmarking-Verfahren neue Erkenntnisse gewinnen? Oder gibt es

vielleicht noch Optimierungsbedarf, z.B. bei der Kostenerfassung, beim Servicekatalog, der Erhebung von Mengen? Was wären konkrete Handlungsoptionen, die Sie nun nach Vorliegen der Benchmarking-Ergebnisse in Angriff nehmen könnten?

Vereinbaren Sie mit dem Benchmarkmarker schon zu Beginn des Benchmarking-Projekts Ziele hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse. Profitieren Sie vom Zusatznutzen im Sinne der Antworten auf die obigen Fragen. Holen Sie sich diese gezielt vom Benchmarkmarker ab.

Liegen die Benchmarking-Ergebnisse vor, können Sie die passenden Projekte z.B. die Neuverhandlung eines bestehenden Vertrags in Angriff nehmen.



B Merkmale eines guten Benchmarkers



Auswahlkriterien

- ✓ passendes Modell für Services
- ✓ aktuelle Marktpreise
- ✓ Transparenz betreffend Normalisierung
- ✓ Granularität Preise vs. Ist-Kosten
- ✓ Ergebnisformate & Zusatznutzen

Benchmarking ist Vertrauenssache.

Das liegt in der Natur der Sache. Wer sagt Ihnen die Wahrheit?

Welche Motivation steckt beim Benchmarker dahinter?

Erhalten Sie tatsächlich die gewünschte Klarheit?

Wenn Sie vom Benchmarker zufriedenstellende Antworten auf alle nachfolgenden Punkte erhalten, können sie diese Unsicherheiten beseitigen.

- ▶ Sind die Modelle des Benchmarkers geeignet für IT-Services, oder nur für HW/SW?
- ▶ Hat der Benchmarker Zugriff auf die aktuellsten am Markt verhandelten Preise der letzten 12 Monate? Wie kommt er an die Informationen?
- ▶ Wie transparent ist der Benchmarker hinsichtlich der Normalisierung? Informiert er Sie über die Originalpreise der Vergleichsgruppe?
- ▶ Passt die Granularität der Marktpreise zu Ihren Ist-Kosten?
- ▶ Welche Zusatzleistungen bezüglich der Interpretation der Ergebnisse erhalten Sie vom Benchmarker? Was davon ist für Sie nützlich?



C Ausprägungen von Benchmarking

Für IT-Services gibt es in der Schweiz, Deutschland und Österreich einen sehr grossen Markt mit vielen Generalisten und noch mehr Spezialisten für die einzelnen Servicebereiche (Best-of-Breed). In den meisten Branchen existiert dafür ein kompetitiver Markt, je nach Service mit bis zu 15 potentiellen Providern. Hier passen also «Marktpreisindikation» und «Standard Services Benchmarking»

Im Bereich von Application Management Services von Core Systemen sieht das anders aus, insbesondere bei Banken, Versicherungen oder im Gesundheitswesen. Da gibt es meistens nur wenige Provider. Dafür ist bestimmt ein «erweitertes Benchmarking», je nach Ausgangslage auch ein «individuelles Benchmarking» erforderlich.

Der Markt ist also stark eingeschränkt.

Für ein Benchmarking von IT-Services kommen grundsätzlich Varianten mit unterschiedlicher Ausprägung in Frage:



D Benchmarkingmethoden mit oder ohne Marktpreise

Nun gibt es auch Benchmarkingmethoden, welche ohne Marktpreise auskommen, d.h. der Benchmarking führt einen Vergleich Ihrer Ist-Kosten mit den Ist-Kosten anderer Kunden Ihrer Branche durch. Solange ein Markt für Ihre IT-Services existiert, ist dieses Verfahren allerdings kaum zielführend:

Falls Sie nämlich zu viel Geld ausgeben und der Benchmarking mit anderen Kunden vergleicht, die auch zu viel Geld ausgeben, fühlen Sie sich zwar in Ihren Entscheidungen bestätigt, aber es führt nicht zu einer Verbesserung Ihrer Situation.

Wir sind überzeugt, dass Benchmarking von IT-Services sich immer auf Marktpreise beziehen muss, solange es Marktpreise gibt.

Wenn es keinen Markt gibt, sollten Sie auch kein Benchmarking auf Stufe IT-Services durchführen. In diesem Fall sollte man sich überlegen, ob ein Benchmarking auf der Stufe Geschäftsmodell bzw. Geschäftskennzahlen nicht zu einer gewinnbringenderen Lösung führen würde.

Die Alternative zum Benchmarking ist die Ausschreibung der IT-Services am Markt

Falls Sie die zu überprüfenden Services direkt am Markt ausschreiben, erzielen die besten Preise, die besten Vertragskonditionen und die attraktivsten Leistungszusagen. Voraussetzung dafür ist ein ausreichend starker Wettbewerb unter den Anbietern. Allerdings ist das Ausschreibungsverfahren aufwändiger als ein Benchmarking.

Erfahren Sie mehr über die Partnerselektion für Top IT-Services



www.active-sourcing.com