

IT-Benchmarking – Kosten und Nutzen optimieren

In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen erhebliche finanzielle und personelle Aufwendungen in ihre IT-Infrastruktur investiert. Der PC gehört heute zum obligaten und standardmässigen Arbeitsinstrument, der Einsatz von integrierter Business Software, auf die ein grosser Teil der Software-Lizenzkosten jedes Unternehmens entfallen, ist selbst in kleinsten Unternehmen weit verbreitet.

Dr. Eric Scherer

Einerseits hat sich IT zu einem integralen Bestandteil der Unternehmensinfrastruktur entwickelt, die beinahe genauso selbstverständlich erwartet wird, wie Wasser, Licht und Strom, andererseits lässt sich bei vielen Führungskräften das Gefühl nicht verleugnen, dass viele der IT-Ausgaben fehlinvestiert waren. Die Folge davon ist eine sehr uneinheitliche Wertschätzung von IT im Unternehmen an sich, die sich häufig bereits an der in vielen Unternehmen bis heute unklaren Rolle des Informatik-Leiters zwischen CIO und Strategie und Programmierer und operativem Betrieb ablesen lässt.

Kennen Sie die Kosten Ihrer Informatik?

Wieviel kostet Ihre Informatik? Eine einfache Frage. Studien zufolge, sind 80% der verantwortlichen IT-Manager nicht in der Lage, schnell und einheitlich auf diese Frage eine

Antwort zu geben. Noch schwieriger wird es, wenn man «die Informatik» nicht mit dem Budget einer Abteilung gleichsetzt, sondern sich die Mühe macht, auch die Kosten für Informatik, die in Fachabteilungen – etwa in Form von Key-Usern – anfallen, zu erfassen. Beinahe unmöglich ist es, die versteckten Kosten zu beziffern, etwa die Kosten bei häufigen Systemausfällen, die Kosten von Zeitverlust beim Aufräumen von Spam-Mails oder die Folgekosten von Fehlbedienungen am System. Der Wert von IT ermittelt sich dabei aber nicht nur durch Kosten allein, den Kosten muss ein Nutzen gegenüber gestellt werden.

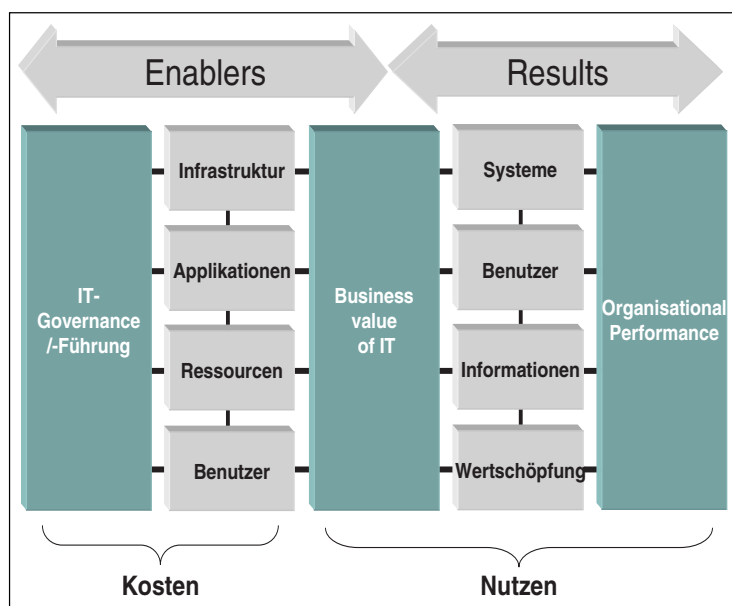
Benchmarking schafft Klarheit

Berechnungsgrundlage für den Wert der eigenen IT ist ein Vorher-/Nachher-Vergleich: Wie effizient und teuer waren meine Prozesse ohne IT-Einsatz, wie effizient und teuer sind sie mit IT? Versucht man den Wert der IT für das gesamte Unternehmen zu beziffern, wird man

schnell scheitern. Erstens ist IT so sehr mit den operativen Unternehmensprozessen verwoben, dass sich der eigentliche Wert bzw. der Nutzen nur durch eine unendlich lange Addition von kleinen und kleinsten Nutzelementen vollziehen lässt. Zweitens ist IT so sehr Grundlage für unsere Prozesse geworden, dass man sich eine manuelle Abwicklung von Prozessen – und damit einen wirklichen Vergleich – kaum mehr vorstellen kann. Ein solch «absoluter» Ansatz zur Messung des Nutzens von IT ist also wenig realistisch. Eine sinnvolle Alternative bietet dagegen ein Benchmarking-Ansatz, d.h. ein Vergleich zwischen verschiedenen Unternehmen. Benchmarking hat sich in den vergangenen Jahren in zahlreichen Anwendungsbereichen etabliert – zu nennen sei hier nur der Bereich des Qualitätsmanagements und der European Quality Award (EQA). Ziel von Benchmarking ist es, die Kosten und den Nutzen, im Englischen spricht man – eigentlich treffender – von «Enablers» und «Results», bei komplexen Anwendungsbereichen zu messen, bei denen eine klare, kausale Relation von Aufwand und Nutzen nicht mehr möglich ist. Abhilfe schafft dabei eine Datenbank mit zahlreichen Vergleichsdaten von anderen Unternehmen und eine Auflistung von sogenannten «Best Practices», d.h. Führungs- und Organisationsprinzipien, die bei bestimmten Unternehmen zu einem optimalen Verhältnis geführt haben. So ist es möglich, die Leistungskennzahlen des eigenen Unternehmens strukturiert zu erfassen und mit den Daten von anderen Unternehmen zu vergleichen.

IT-Benchmarking darf kein Privileg sein

Im Bereich IT werden mittlerweile zahlreiche IT-Benchmarking-Werkzeuge angeboten. Diese haben dabei zwei Dinge gemeinsam: Erstens, sie richten sich mehrheitlich an grosse bzw. grösste, internationale Unternehmungen und sind zweitens sehr stark auf Kosten fokussiert. Für ein klassisches KMU sind solche Ansätze unerschwinglich und führen auch nicht zur notwendigen Transparenz. In der Schweiz wurde daher die Initiative «it-benchmarking.ch» gestartet, die von mehreren Branchen- und Fachverbänden wie etwa SwissICT und Simsa, führenden Hochschulen wie die ETH Zürich, und auch einigen unabhängigen Beratern und



IT-Benchmarking-Modell in Anlehnung an das EFQM-Modell.



Marktforschern getragen wird. Ziel war es, eine für KMU geeignete Methodik und die entsprechende Datenbank mit Kenndaten und Best Practices anzubieten. Rahmenbedingung war dabei ein interner Personaleinsatz von wenigen Tagen sowie geringste Kosten. Als wichtige Elemente, um dieses Ziel zu erreichen, ergaben sich eine einfache und verständliche Darstellung der Benchmarking-Kennzahlen, die konsequente Beschränkung auf Kennzahlen, die für ein KMU ohne oder nur mit geringem Aufwand ermittelt werden können, sowie der Einsatz eines Internet-basierten Tool-Sets. Gerade für KMU ist es möglich, durch Internet-basierte Tools eine grosse Autonomie über die eigenen Daten zu gewinnen und gleichzeitig einen Teil der sonst so teuren Back office-Kosten beim Einsatz eines externen Beraters einzusparen.

EFQM-Modell als Basis

Beim Aufbau des Benchmarking-Datenmodells wurde auf den bereits erwähnten EFQM-Ansatz (European Foundation for Quality Management) zurückgegriffen, der kostenbehaftete «Enablers» mit nutzbringenden «Results» in einen Zusammenhang stellt. Damit fügen sich die Ergebnisse eines Benchmarks mit dem it-benchmarking.ch Toolset und Vorgehen linear in andere und etablierte Benchmarking-Ansätze ein.

Mit Hilfe des genutzten Modells lassen sich Kosten und Nutzen in Relation bringen. Im Rahmen der Datenerfassung werden dabei neben klassischen quantitativen Kennzahlen im Bereich Kosten und Performance auch qualitative Merkmale und Einschätzungen erfasst.

Einfach und transparent mittels Internet

Durch den Internet-basierten Ansatz hat ein Unternehmen die Möglichkeit, seine Daten selbstständig zu erfassen und zu verwalten. Durch den Online-Zugriff ist es ausserdem möglich, die Ergebnisse eines Vergleichs direkt abzurufen. Im Moment ist die notwendige Datenbasis noch im Aufbau, mit zunehmender Teilnehmerzahl ist es aber auch möglich, das eigene Unternehmen nicht nur mit allen anderen beteiligten Unternehmen zu vergleichen, sondern die Vergleichsgruppe – im Englischen spricht man von

der «Peer group» einzuschränken. Etwa in Bezug auf die Unternehmensgrösse, die Branche aber auch die Unternehmensstruktur.

Best Practices weisen den Weg

Kennzahlen allein sind jedoch nicht ausreichend. So ist es durchaus möglich, dass bei einem Informatik-intensiven Unternehmen, etwa einer Regionalbank, die Informatik-Kosten je PC-Arbeitsplatz deutlich höher sind als bei einem Werkzeugbauer ähnlicher Grösse. Best-in-class heisst nicht automatisch «am Günstigsten», «am Schnellsten», «am Wenigsten» sondern den Kennzahlenwert zu ermitteln, bei dem das Kosten-Nutzen-Verhältnis am besten ist und die Best Practices des jeweiligen Unternehmens zu ermitteln. Diese «Best Practices» sind dabei nicht theoretisch hergeleitet und – wie häufig im IT-Umfeld – entsprechend praxisfern, sondern kommen bei realen Unternehmen zum Einsatz. Best Practices können dabei vielfältig sein und verschiedenste Themenbereiche ansprechen. Best Practices, die man zur Zeit antreffen kann, behandeln dabei immer wieder folgende Themen:

- IT-Führungsprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten und Kompetenzen.

it-benchmarking.ch – eine Initiative für jedes KMU

Die Initiative «it-benchmarking.ch» steht zur Zeit für jedes Schweizer Unternehmen offen und ist kostenfrei. Die Initiative wird von zahlreichen Branchenverbänden getragen. Der Internet-basierte «Werkzeugkasten» wurde erstmals an der Orbit 2003 vorgestellt. Seither haben sich gut 60 Unternehmen registriert und pflegen ihre Daten. Ab Anfang nächsten Jahres werden sukzessive umfassende Auswertewerkzeuge online zur Verfügung stehen.

- Standardisiertes Beschaffungsmanagement für IT-Dienstleistungen einschliesslich einer laufenden Qualitätsbeurteilung der Lieferanten.
- Einbindung der IT in die Unternehmensplanung und -strategie.
- Kundenorientierte Organisation und Optimierung des Anwendersupport (Service Level Agreement).
- IT-Finanzierungsmodelle (Outsourcing, Leasing etc.).
- Investition in die Aus- und Weiterbildung der Anwender. □