

# Preis-Benchmarking als Mittel zur Kostensenkung und Marktvergleichbarkeit in der Praxis

Von Sabine Forner, Dr. Michael Heym, Navisco Aktiengesellschaft

CIOs und CFOs sind ständig in der Verpflichtung, für das Geschäft notwendige IT-Investitionen auf der Betriebskostenseite durch Effizienzmaßnahmen abzufedern. Als unabhängiger Sourcing-Berater wird die Navisco AG regelmäßig zur Potentialanalyse von IT-Organisationen oder IT-Outsourcingverträgen aufgefordert. Seit mehreren Jahren setzen wir dazu sogenannte Preis-Benchmarks sowohl für interne Organisationen als auch für Outsourcingverträge ein. Praktische Anwendung, Wirksamkeit und Nachhaltigkeit aus unseren Projekterfahrungen diskutiert der vorliegende Artikel.

## 1. Motivation für das Preis-Benchmarking

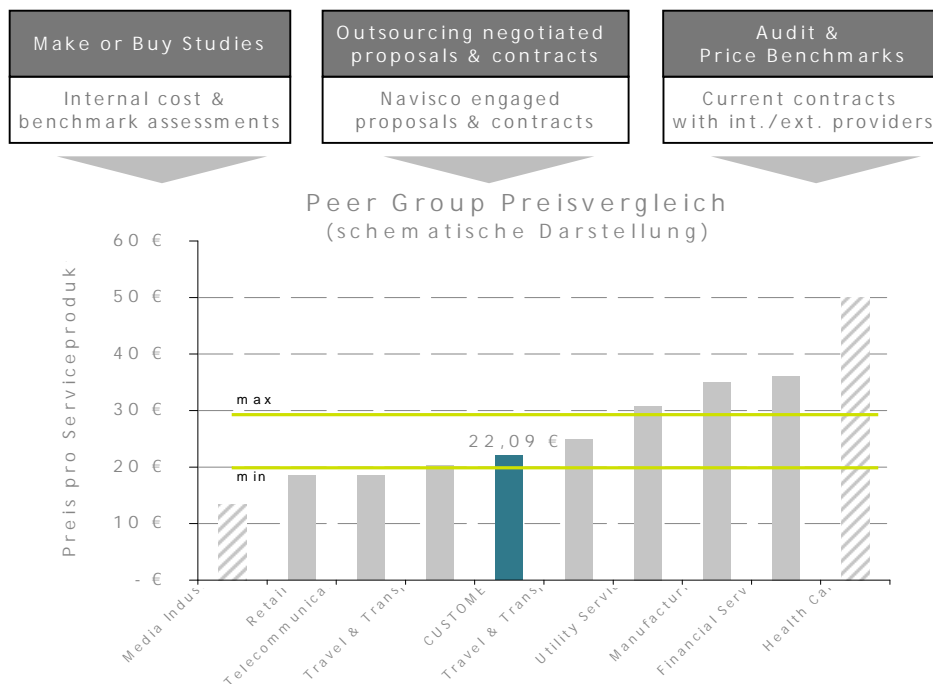
Anbieter betonen gern, dass es den Kunden im Outsourcing nicht nur um die Kosten geht. Auch Innovation, Standardisierung und Flexibilität soll der externe Serviceerbringer bieten. Dennoch bestätigen alle Umfragen der Marktanalysten, dass die Hauptintention hohe Kosteneinsparung auf Kundenseite ist, die meisten Kunden müssen ihre IT-Kosten zwischen fünf und zehn Prozent per anno senken. Anbieter, die dies versprechen - zum Teil sogar Einsparungen bis zu 50% über die vereinbarte Laufzeit - haben die größten Chancen auf die Unterschrift des Kunden unter den Outsourcing Vertrag.

Für jede IT-Organisation und auch für jeden bestehenden Outsourcingvertrag stellt sich die Frage - oder wird gestellt - der Effizienz und Kosten im Vergleich zum Markt. Zumindest Teilleistungen im IT-Betrieb und im Anwendungsmanagement werden häufiger dieser Fragestellung unterworfen. Um nicht immer ein aufwendiges und bei den Anbietern auch zunehmend hinterfragtes Ausschreibungsverfahren mit erheblichen Kosten durchzuführen, setzen wir zunehmend Projekte zum Marktpreisvergleich (Preis-Benchmarking) von IT-Leistungen ein. Diese werden in aller Regel in kürzerer Zeit (ca. 4-6 Wochen) und zum Festpreis mit nur geringem Aufwand in der Kundenor-

ganisation durchgeführt. Die Ergebnisse, wenn sie denn solide und mit genügend Erfahrung basierend auf einer umfassenden Methodik und Datenbank erarbeitet wurden, lassen sich sehen, wie wir hier an drei Projektbeispielen zeigen. Das Preis-Benchmarking ist eine Alternative zu einer Ausschreibung mit vergleichbarem Ergebnis und reduziertem Aufwand auf allen Seiten.

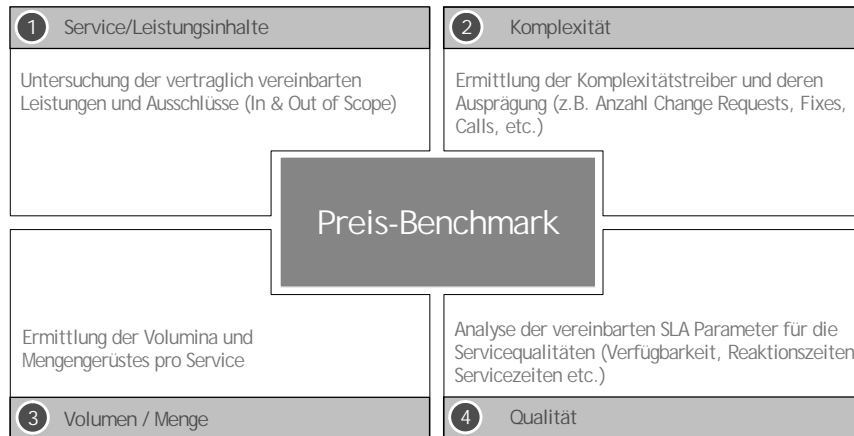
## 2. Methodik und Vorgehen

Navisco hat auf Basis der zehnjährigen Sourcing Beratung aus über 100 verschiedenen Projekten IT- & BPO-Servicekosten und -preise standardisiert über ein Referenzmodell erhoben, welche als Grundlage für die Vergleichbarkeit der Kundendatenanalysen dienen.



Ein Marktpreisvergleich oder Preis-Benchmarking bildet zunächst immer die zu untersuchenden Leistungen auf das Referenzmodell in Form einer genauen Leistungsanalyse ab. Dabei werden die unten abgebildeten vier Einflussfaktoren berücksichtigt und ein sogenanntes „Rating“ zu dem Referenzmodell erstellt. Innerhalb des Referenzmodells werden dann die verschiedenen Einzelleistungen über „normierte“ Preise mit einer in der Regel branchenübergreifenden Referenzgruppe (Peer Group) verglichen. Die Referenzgruppenauswahl erfolgt durch Kriterien wie Größe, vergleichbarer Service, Geographie und Servicemodell. In unserem Verfahren werden die Vergleichswerte

in sogenannte Quartile eingeteilt und gemeinsam mit dem Kunden / Provider Zielwerte bzw. Korridore für Preisadjustierungen definiert.



### 3. Drei typische Praxisbeispiele

Projektbeispiel 1 - für einen der größten Versicherungs- und Finanzdienstleistungskonzerne in Deutschland.

Das Ziel des Projektes war die Bewertung der bisherigen Zusammenarbeit des Kunden mit zwei Providern im Bereich der dezentralen Desktop-Infrastruktur. Das Benchmarking sollte die bestehenden Outsourcingverträge und ihre Umsetzung hinsichtlich der Leistungen, Risiken und Preise gegenüber gängiger Praxis und aktuellen Marktkonditionen bewerten, um die Entscheidung des Kunden für Verlängerung bzw. Neuausschreibung zu unterstützen.

Nach Interviews mit dem Kunden und Analyse der Verträge und Leistungsscheine wurde die ‚gefühlte‘ und positive Servicequalität des einen Providers durch die qualitative und preisliche Bewertung im Rahmen des Benchmarkings der Navisco bestätigt. Die daraus abgeleitete Handlungsempfehlung ohne weitere Ausschreibung auf eine Single Vendor Strategie mit Vertragsanpassungen zu gehen, wurde von der Kundenorganisation erfolgreich mit nochmals deutlichen Einsparungen und Vertragsverbesserungen umgesetzt.

Die Umsetzung der Handlungsempfehlungen aus unserem Preis-Benchmark ersparte dem Kunden Ausschreibungskosten aufgrund des reversionssicheren Verfahrens, Transi-

tionskosten und brachte zusätzlich über die neu vereinbarte Laufzeit eine deutliche Verringerung der Kosten sowie die Verbesserung der Service Qualität.

Projektbeispiel 2 - für einen international führenden Hersteller von Heiztechnik-Systemen in Deutschland.

Zum Zeitpunkt des Benchmarkings erbrachte der Kunde seine gesamten IT-Services mit eigenen Mitarbeitern weltweit aus einer stark zentralen IT-Organisation. Ziel des Projektes war die Erhebung der IT-Serviceleistungen und die Ermittlung von Sourcing Potentialen auf Basis des Navisco Referenzmodells sowie Analysen zur ‚Kernkompetenz‘ und dem ‚Sourcing Index‘.

Die Analyse der internen IT-Prozesse des Kunden ergab eine hohe Effizienz und Effektivität der intern abgewickelten Services, was sich in dem Preis-Benchmarking deutlich gegenüber verschiedenen Vergleichsgruppen zeigte. Die geringen Kosten basierten auf einem hohen Standardisierungsgrad in den Bereichen Infrastruktur und SAP, starker Zentralisierung der IT, guten Ausbildungsstandards sowie hoher Technologiekompetenz der Mitarbeiter.

Auf Basis der detaillierten Kostenvergleichszahlen und Handlungsempfehlungen der Navisco realisierte der Kunde u.a. im Bereich Kommunikation erhebliche interne Einsparungen. Darüber hinaus bestätigte unser Benchmark die Marktfähigkeit der eigenen IT-Services und die bisherige IT-Strategie ohne Handlungsbedarf in Richtung Outsourcing für die nächsten 3 Jahre.

Projektbeispiel 3 - für den nationalen Marktführer für Nahrungsmittel.

Das Unternehmen hat seine IT-Services mit einem zehnjährigen Vertrag an einen Service Provider ausgelagert. Sowohl in preislicher als auch qualitativer Hinsicht hat der Provider die Erwartungshaltung des Kunden nicht erfüllen können, was zur wiederholten Prüfung der aktuellen Vertragsleistungen und -preise hinsichtlich Marktkonformität und Transparenz geführt hat.

Die Ergebnisse des Preis-Benchmarkings zeigten im Abstand von 2,5 Jahren, dass die Preise in bestimmten Bereichen ein hohes Potential zur Nachverhandlung bieten. Durch die Ergebnisse des Preis-Benchmarkings konnten im Abstand von zweieinhalb Jahren jedes Mal Einsparungen zwischen 18% und 30% der gesamten Vertragskosten sowie eine Verbesserung der Servicequalität aufgrund angepasster SLAs mit dem bestehenden Provider für den laufenden Outsourcingvertrag verhandelt werden.

#### 4. Auswahl eines Benchmarkers

Das Ergebnis eines Marktpreisvergleiches hängt entscheidend von der Auswahl des Benchmarking-Unternehmens ab. Dieses muss sowohl hinsichtlich Geschäftsmodell und -grundsätze, Größe, Kompetenz und Positionierung im Markt etliche Kriterien erfüllen, die man bei der Auswahl strikt prüfen sollte:

§ Unabhängigkeit von Provider und Kunde

Das wohl wesentlichste Kriterium für die Auswahl eines Benchmarkers ist die Integrität und die Unabhängigkeit des Unternehmens, die sich der Auftraggeber bestätigen lassen sollte in Form eines sogenannten „Code of Conduct“, in dem der Benchmarker u.a. seine Umsätze mit den Service Providern und weitere Grundsätze offenlegen sollte.

§ Stets aktuelle Marktdaten durch Outsourcingverträge

Dies ist die härteste Anforderung hinsichtlich vergleichbarer und aktueller Preise vom Markt. Dies kann nur ein Spezialist im Sourcing und in der Region aufweisen, denn es gibt erhebliche Unterschiede in den Kontinenten und Ländern.

§ Praxisbewährte Verhandlungskompetenz

Was nützt die beste Statistik und Auswertung, wenn der Auftraggeber diese nicht mit Unterstützung des Benchmarkers mit dem bestehenden oder neuen Service Provider verhandelt bekommt. Der Benchmarker kann nur mit realistischen Ergebnissen und Handlungsempfehlungen aus dem Benchmark aufwarten, wenn er kontinuierlich in Angebots- und Vertragsverhandlungen mit Providern steht. Sonst besteht die Gefahr unrealistischer Forderungen aufgrund falscher Einschätzung der Vergleichswerte.

§ Methodensicherheit und Erfahrung

Das grob in Kapitel 2 umrissene Vorgehen zum Preis-Benchmarking erfordert eine starke Fokussierung und ständige Investitionen in die hauseigene Methodik zur Weiterentwicklung des Referenzmodells, die kontinuierliche Abbildung und Normierung der Marktdaten sowie Verfeinerung des Benchmark-Vergleichs auf Basis aktueller Projekterfahrungen.

§ Branchenübergreifende Marktkenntnisse mit Best Practices

Um von Kostenpotentialen zu sprechen, sollte der Benchmarker Erfahrung in

der sogenannten IT-Delivery mit Kenntnissen der aktuellen Prozesse und Technologien bei internationalen Kunden und insbesondere bei den professionellen und internationalen IT-Service Providern mitbringen. Denn sonst sind die Zahlen ohne Inhalt und Handlungsempfehlungen.

## 5. Fazit

Solide Marktvergleiche sowohl der internen Organisation als auch des Outsourcing-partners haben sich über die letzten Jahre als wirksames Mittel zur regelmäßigen Kostensenkung und Effizienzsteigerung etabliert. Die Grundlage dieser Vergleiche bringt der Benchmarker in Form einer belastbaren Methodik und Preisdatenbank mit, die erhebliche Anforderungen an Solidität, Aktualität und Anwendbarkeit erfüllen müssen. Die hier beschriebenen Anforderungen an ein Benchmarking und das Benchmarking-Unternehmen bestimmen maßgeblich das Ergebnis und sollten vom Auftraggeber geprüft werden, da diese aus unserer Sicht zunehmend von nur noch wenigen Unternehmen im deutschsprachigen Markt erfüllt werden.

### Navisco AG - Sourcing Professionals:

Unternehmen müssen im globalen Wettbewerb zunehmend durch Zukäufe wachsen und durch Konzentration auf ihre Kernkompetenzen verschiedene betriebliche Funktionen auslagern. Die Navisco AG begleitet seit 10 Jahren ihre Kunden als spezialisiertes, unabhängiges Beratungshaus für Sourcing und Merger & Acquisitions mit dem Nachweis vieler erfolgreicher Transformationen. Wir bieten erprobte Vorgehensweisen und Werkzeuge sowie erfahrene Professionals zur Planung, Umsetzung, operativen Steuerung oder Überprüfung durch Marktvergleiche für IT-Infrastruktur-, Anwendungs-, BPO- sowie branchenspezifische Prozesse und Services. Zu unseren Kunden zählen namhafte und international tätige Unternehmen aus Fertigung, Logistik, Medien, Handel, Pharma, HealthCare, Finanzdienstleistung und dem öffentlichen Bereich in Deutschland, Österreich und der Schweiz.