

# Benchmarks schaffen Transparenz

Benchmarks können die Leistungen eines Unternehmens nachhaltig verbessern helfen. Dazu müssen sie aber auf die konkreten Anforderungen im Unternehmen abgestimmt sein und die Ergebnisse unvoreingenommen diskutiert werden.

Ein Benchmark stellt laut der International Software Benchmarking Standards Group (ISBSG) einen Vergleich von Softwareprojekten oder -anwendungen hinsichtlich ihrer Effizienz dar. Der Vergleich beruht auf Kennzahlen, die jeweils aus dem Output der Entwicklung und den dafür benötigten Ressourcen gebildet werden.

Basis für solche Kennzahlen ist die Softwaregröße, die in Function Points standardisiert gemessen werden kann (siehe hierzu: ISO/IEC 14143-1:2007). Der Vorteil solcher Kennzahlen besteht darin, dass sie belastbare Aussagen ermöglichen. Sie können also herangezogen werden, um best practises oder die eigene Position am Markt zu identifizieren oder um Angebote zu vergleichen.

*Eva Maria Schielein*

## Transparenz statt Schuldkultur

Unter bestimmten Voraussetzungen eignen sich Benchmarks, um Konflikte zwischen IT-Dienstleistern und Auftraggebern auf einer sachlichen Basis zu lösen: Auftraggeber sehen die Vorschläge des Dienstleisters mitunter als zu teuer und zu langsam an.

Der Dienstleister weist indes daraufhin, dass die gestellten Anforderungen einen gewissen Grad an Komplexität mit sich bringen - dieser wird oftmals vom Auftraggeber unterschätzt.

Ein Benchmark kann hierbei als Grundlage für einen sinnvollen Kompromiss dienen.

Der mit einem Benchmark verbundene Aufwand lohnt sich allerdings nur dann, wenn die Besonderheiten des Unternehmens berücksichtigt werden.

Zudem muss eine offene Unternehmenskultur im Unternehmen vorherrschen: Der Benchmark bringt Schwächen zutage, die einen gewissen Umgang mit Transparenz erfordern.

Eine "Schuldkultur" ermöglicht es kaum, aus den ermittelten Schwächen zu lernen.

## WEGWEISER

Transparenz statt Schuldkultur .....	1
Brisanz von Benchmarks .....	1
Vorbereitung und Durchführung .....	2
Die richtige Wahl der Kennzahlen	2
Der Umfang des Benchmarks	2
Klassifikation der Projekte	2
Erstellung von Messregeln	2
Datenerhebung und -validierung	2
Wahl des richtigen Partners .....	2
Methoden	3
Beratung	3
Kommunikationsstärke	3
Daten	3
Partner	3
Fazit Benchmarking .....	3

## Brisanz von Benchmarks

Im schlimmsten Fall führt ein Benchmark sogar zu weiteren Spannungen statt sie zu lösen. Man sollte sich bewusst sein, dass ein Benchmark keinesfalls nur die IT-Abteilung bewertet, sondern ein umfassendes Bild der Organisation erstellt, also auch das Management abbildet.

Eine derartige Abbildung der Realität kann dazu beitragen, dass sich die Fronten verhärten.

## Vorbereitung und Durchführung

Vor und während eines Benchmarks sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

### Die richtige Wahl der Kennzahlen

Grundsätzlich sollte man sich auf wenige, dafür aber prägnante Kennzahlen beschränken.

Kennzahlen ergeben sich aus der Strategie des Unternehmens: Termindruck kann anhand der Kennzahl "time to market" gemessen werden, eine Orientierung an Qualität lässt sich indes durch Kennzahlen wie "Bugs je Function Point" festhalten.

### Der Umfang des Benchmarks

Zu Beginn der Planung sollte in jedem Fall der genaue Zeitraum festgelegt werden, für die der Benchmark Aussagen liefern soll. Zudem sollten die Projekte bestimmt werden, die im Rahmen des Benchmarks berücksichtigt, also analysiert werden.

Zuletzt ist es ratsam, sich frühzeitig auf einen Typ von Benchmark zu verständigen: Es können Branchen oder Techniken verglichen werden, ebenso sind einmalige oder fortlaufende Vergleiche denkbar.

### Klassifikation der Projekte

Projekte, die im Benchmark berücksichtigt werden sollen, müssen klassifiziert werden, um die Vergleichbarkeit herzustellen. Dazu werden sie unter anderem anhand ihrer Zielsetzung oder auch technischen Rahmenfaktoren beurteilt.

Die Zielsetzung beschreibt beispielsweise, ob es sich vorwiegend um Wartung und Refactoring (Kostencharakter) oder um Entwicklung von Software (Wertzuwachs) handelt.

Technische Rahmenfaktoren beschreiben indes Merkmale wie die Entwicklungsumgebung oder die Programmiersprache.

### Erstellung von Messregeln

Für die anstehenden Erhebungen der notwendigen Daten müssen Regeln definiert werden.

Ohne eindeutige Absprachen, wer zu welchem Zeitpunkt welche der Daten erhebt, wird eine unkontrollierbare Lawine von Prozessänderungen angestoßen.

### Datenerhebung und –validierung

Sofern alle Vorarbeiten mit der notwendigen Sorgfalt abgeschlossen wurden, gestaltet sich die eigentliche Datenerhebung unaufwändig.

Es empfiehlt sich daher, die Diskussion mit Entwicklern, Mitarbeitervertretern und Projektleitern zu suchen und sie in die Planung einzubinden.

Zum Abschluss des Benchmarks sollte eine Validierung der Daten durchgeführt werden. Diese Aufgabe sollte von Experten wahrgenommen werden.

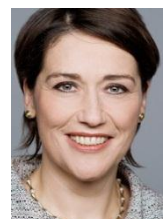
Durch standardisierte Messungen werden Projektleistungen nicht nur einzeln gesteuert, sondern auch das gesamte Projektportfolio verbessert.

## Wahl des richtigen Partners

Eine sorgfältige Vorbereitung erleichtert auch die Suche nach geeigneten Dienstleistern, die den Benchmark durchführen sollen.

### ZUR PERSON

**Eva Maria Schielein** ist seit 15 Jahren als Managementberaterin und Methodenexpertin in der IT-Branche unterwegs.



Mit einem ausgeprägten Finanz- und Organisationshintergrund unterstützt sie Kunden bei der Prozessoptimierung, bei Preisverhandlungen für IT-Outsourcingverträge und bei der Einführung von Mess- und Schätzmethoden in der Softwareentwicklung.

Internationale Großunternehmen, gleich ob Demand- und der Deliveryseite, nehmen ihre Leistungen in Anspruch, um Ausschreibungen und Angebote zu objektivieren.

Gemeinsam mit Daniel Hoffmann gründete sie 2008 das Beratungsunternehmen aestimat GmbH, deren Schwerpunkt die betriebswirtschaftliche Bewertung von Softwareentwicklungsleistungen ist.

Da mit erheblichen Lizenz- und Beratungskosten zu rechnen ist, empfiehlt sich eine Auswahl anhand folgender Kriterien:

#### Methoden

Welche Erfahrungen bestehen in Bezug auf Metriken, Prozessoptimierung und Organisationsentwicklung?

#### Beratung

Kann der Dienstleister das Unternehmen bei der Erhebung der Daten unterstützen?

#### Kommunikationsstärke

Wie werden die Ergebnisse präsentiert und kommuniziert? Versteht sich der Benchmarker als Berater oder als Metriker?

#### Daten

Wie steht es um die Aktualität, Qualität und Volumen der Daten? Liegen Referenzen vor?

#### Partner

Ein Partner, der vom ersten bis zum letzten Schritt eines Benchmarks sowohl methodische

Unterstützung als auch umfassende Beratung liefert, wird auch bei der richtigen Kommunikation der Ergebnisse des Benchmarks zur Seite stehen.

Das Gegenteil stellen Dienstleister dar, die zum Verteilen der Fragebögen anreisen und im Rahmen der zweiten Dienstreise wieder einsammeln.

### Fazit Benchmarking

Ein Benchmark kann die Leistungen eines Unternehmens nachhaltig verbessern helfen.

Dabei ist es wichtig, den Benchmark an die Ziele des Unternehmens anzupassen.

Ein erfolgreicher Benchmark erfordert demnach, dass die Anforderungen unmissverständlich formuliert und offen kommuniziert werden.

Die eigentliche Erhebung der Daten kann dann zügig und mit vergleichsweise geringem Aufwand durchgeführt werden.

### aestimat GmbH – Wert ist mehr als Leistung

aestimat wurde 2008 als Zusammenschluss von Experten gegründet, die ihr Know-how seit Jahren in zahlreichen erfolgreichen Projekten bei unterschiedlichen nationalen und internationalen Kunden unter Beweis gestellt haben.

Als unabhängiges Beratungsunternehmen sind wir auf die Bewertung betriebswirtschaftlicher Sachverhalte in der Softwareentwicklung spezialisiert.

Unser Ziel ist es, ein einheitliches Verständnis von Liefergegenständen, Nutzenpotentialen, Kostentreibern und Qualitätsaussagen für alle an der Softwareentwicklung Beteiligten zu erreichen und dabei ein höchstmögliches Maß an Transparenz zu schaffen.

Wir sprechen sowohl die Sprache der Demand-IT und damit die der Kunden, der Anwender, des operativen Managements, der Buchhaltung und des Einkaufs, als auch die der Supply-IT und damit die der Projektmanager, der Fachexperten und der Programmierer.

Die von uns eingesetzten Beschreibungsverfahren ermöglichen es, prozessübergreifende Anforderungen und Vertragswerke zu formulieren, die unabhängig vom jeweiligen Informationsstand von beiden Seiten verstanden werden.

Wir halten uns dabei an international anerkannte und bewährte ISO-Standards und Best Practices.

**Fragen zum Artikel?  
Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf!**

#### ANSPRECHPARTNER

##### Büro Berlin

Eva Maria Schielein | Managing Director  
Schöneberger Ufer 73 | 10785 Berlin  
phone +49 (30) 91 68 16 00  
mobile +49 (170) 7 91 44 39  
eva.schielein@aestimat.de

##### Büro München

Daniel Hoffmann | Managing Director  
Hohenlindner Straße 44c | 85622 Feldkirchen  
phone +49 (89) 94 38 19 06  
mobile +49 (151) 19 51 14 23  
daniel.hoffmann@aestimat.de