



- Benchmarking in  
IT-Outsourcing-Projekten

Erfahrungen, Standards und Empfehlungen

## ■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10

10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

Autoren- und Projektteam:

- Wolfgang Braun, [w.braun@meta-mergers-acquisitions.com](mailto:w.braun@meta-mergers-acquisitions.com), META Mergers & Acquisitions GmbH, Pliezhausen
- Torsten Frenschkowski, [torsten.frenschkowski@t-systems.com](mailto:torsten.frenschkowski@t-systems.com),  
T-Systems Enterprise Services GmbH (Hamburg) (Sprecher des Autorenteam)
- Stephan Göppert, [stephan.goepfert@accenture.com](mailto:stephan.goepfert@accenture.com), Accenture (Kronberg/Ts.)
- Stefanie Köhler (Diplomandin bei der IBM)
- Elisabeth Schnappinger-Gerull, [Elisabeth.Schnappinger-Gerull@o2.com](mailto:Elisabeth.Schnappinger-Gerull@o2.com),  
o2 (Germany) GmbH & Co. OHG (München)
- Ralf Schulten, [schulten@bmt.eu](mailto:schulten@bmt.eu), Büsing, Müffelman & Theye Rechtsanwälte (Frankfurt)
- Franz Weisbrich, [franz.weisbrich@bt.com](mailto:franz.weisbrich@bt.com), BT (Germany) GmbH & Co. OHG (Eschborn)
- Michael Witeschnik, [Michael.Witeschnik@Maturity.com](mailto:Michael.Witeschnik@Maturity.com),  
Maturity Consulting GmbH (München)
- Dr. Alexander Wurdack, [Alexander.Wurdack@logiacmg.com](mailto:Alexander.Wurdack@logiacmg.com),  
LogicaCMG GmbH & Co. KG (Frankfurt am Main)
- Achim Zeh, [ZEH@de.ibm.com](mailto:ZEH@de.ibm.com), IBM Deutschland GmbH (Ehningen)
  
- Anna Müller-Rosenberger, [a.mueller-rosenberger@bitkom.org](mailto:a.mueller-rosenberger@bitkom.org), BITKOM e.V.  
(Satz und Layout)
- Dr. Mathias Weber, [m.weber@bitkom.org](mailto:m.weber@bitkom.org), BITKOM e.V. (Redaktion)

Der Leitfaden ist Bestandteil einer Serie von Publikationen des Arbeitskreises Outsourcing, die auf [www.bitkom.org](http://www.bitkom.org) als Download zur Verfügung stehen.

---

# Verzeichnis

1	Management Summary.....	7
2	Benchmarking – Begriffsbestimmung, Motive, Voraussetzungen, Erwartungen .....	9
2.1	Übersicht und Zusammenfassung.....	9
2.2	Benchmarking – eine Begriffsbestimmung.....	10
2.3	Entwicklung des Benchmarkings .....	10
2.4	Adressaten des Leitfadens und Voraussetzungen für Benchmarking .....	11
2.5	Widersprüchliche Interessen der Partner und Vertragslaufzeiten im Outsourcing .....	12
2.6	Erwartungshaltungen der Vertragspartner an das Benchmarking.....	13
3	Grundlagen des Benchmarkings – Varianten, Ergebnisse, Grenzen .....	15
3.1	Übersicht und Zusammenfassung.....	15
3.2	Varianten des Benchmarkings .....	16
3.2.1	Partielles und ganzheitliches Benchmarking (Umfang) .....	16
3.2.2	Internes und externes Benchmarking (Herkunft der Referenzgruppe).....	16
3.2.3	Kosten- und Preis-Benchmarking.....	17
3.3	Nutzen und Ergebnisse des Benchmarkings.....	19
3.3.1	Motivationsfunktion – Anstöße zur Optimierung von Leistungen .....	19
3.2.2	Herstellung von Transparenz – Geschäftsprozesse, IT-Prozesse, IT-Kosten .....	19
3.3.3	Verbesserung der Kostenverrechnung.....	20
3.3.4	Schaffung von Voraussetzungen für aktives Kostenmanagement.....	20
3.4	Grenzen des Benchmarkings.....	21
3.4.1	Kritik an isolierter Betrachtung abgrenzbarer Leistungen .....	21
3.4.2	Begrenzte Aussagefähigkeit der Statistik.....	22
3.4.3	Innovation – mangelnde Berücksichtigung schwer quantifizierbarer Leistungen .....	22
3.5	Alternativen zum Benchmarking .....	23
3.5.1	Vorhersagen auf der Basis von Preis- oder Kostenindikatoren.....	23
3.5.2	Best-of-Three-Verfahren .....	23
4	Benchmarking – Besondere Herausforderungen im Prozess .....	25
4.1	Überblick und Zusammenfassung.....	25
4.2	Ansatz- und Zeitpunkte für Benchmarking im IT-Outsourcing-Lebenszyklus.....	26
4.3	Benchmarking-Prozess – generische Phasen .....	27
4.4	Grundsätze und Prinzipien für das Benchmarking.....	27
4.5	Projektorganisation und Governance .....	28
4.6	Auswahl und Beauftragung des Benchmarkers .....	30
4.7	Leistungsinhalt, Datenerhebung, Validierung, Analyse .....	32
4.7.1	Leistungsinhalt des Benchmarkings und Datenerhebung.....	32
4.7.2	Festlegung der Referenzgruppe .....	35
4.7.3	Normalisierung der Vergleichsdaten .....	36
4.8	Bewertung und Interpretation der Ergebnisse.....	38
4.9	Übergabe des Benchmarking-Ergebnisses .....	39
4.10	Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse.....	40

---

4.10.1	Szenarien der Umsetzung.....	40
4.10.2	Preisanpassungen .....	41
4.10.3	Anpassungen des Leistungsumfangs .....	42
4.10.4	Qualitätsanpassungen.....	42
5	Rechtliche Aspekte im Benchmarking.....	43
5.1	Zusammenfassung .....	43
5.2	Grundsätzliche Erwägungen.....	43
5.3	Abgrenzung .....	44
5.4	Rechtliche Einordnung.....	44
5.5	Benchmarking-Klausel.....	44
5.6	Wesentlicher Regelungsgehalt der Benchmarking-Klausel.....	46
5.6.1	Übersicht zum Inhalt der Benchmarking-Klausel.....	46
5.6.2	Zeitpunkte und Periodizität.....	46
5.6.3	Gegenstand des Benchmarkings.....	47
5.6.4	Wer das Benchmarking durchführt.....	47
5.6.5	Beauftragung des Benchmarkers und Kosten des Benchmarkings .....	48
5.6.6	Benchmarking-Prozess und Vergleichsgruppe .....	49
5.6.7	Berechnung der Durchschnittspreis.....	49
5.6.8	Verbindlichkeit der Überprüfung.....	50
5.6.9	Was nach dem Benchmarking passiert .....	50
6	Schlusswort .....	52
7	Sachwortregister .....	53
8	Anhang .....	55
8.1	Verzeichnis der Abkürzungen.....	55
8.2	Quellen.....	55
8.3	Terminologie.....	56

---

## Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1: Varianten des Benchmarkings .....	16
Abbildung 2: Organisationsmodell für ein Benchmarking-Projekt .....	29
Abbildung 3: Projektplan eines Benchmarking-Projektes.....	30
Abbildung 4: Preisrelevante Faktoren .....	33
Abbildung 5: Normalisierung der Peers.....	38
Abbildung 6: Definition des Marktpreises.....	39
Abbildung 7: Modulare Struktur eines Outsourcing-Vertrages.....	45

## Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Prinzipien aus der Benchmarking-Praxis.....	10
Tabelle 2: Voraussetzungen für Benchmarking .....	12
Tabelle 3: Motive des Dienstleisters für eine lange Vertragslaufzeit .....	13
Tabelle 4: Phasen im IT-Outsourcing-Lebenszyklus.....	26
Tabelle 5: Aufgaben der Ebenen in der Projektorganisation .....	29
Tabelle 6: Auswahlkriterien für Benchmarker .....	31
Tabelle 7: Preisrelevante Faktoren - die Detailsicht .....	34
Tabelle 8: Anforderungen an die Referenzgruppe .....	36
Tabelle 9: Effekte, die bei der Normalisierung berücksichtigt werden müssen .....	37
Tabelle 10: Themen für die Abschlusspräsentation der Benchmarking-Ergebnisse.....	40

## Verzeichnis der Klauselbeispiele

Klauselbeispiel 1.....	45
Klauselbeispiel 2 .....	47
Klauselbeispiel 3 .....	48
Klauselbeispiel 4.....	48
Klauselbeispiel 5 .....	49
Klauselbeispiel 6.....	49
Klauselbeispiel 7 .....	50
Klauselbeispiel 8.....	51



---

# 1 Management Summary

<b>Management-Tool</b>	Benchmarking spielt in der modernen Managementliteratur eine große Rolle (vgl. Kapitel 2).
<b>Begriffsbestimmung</b>	Unter Benchmarking werden die dynamischen und kontinuierlichen Prozesse der Identifikation von Beispielen guter Praxis und des Lernens daraus verstanden, die zu einer fortlaufenden und nachhaltigen Leistungssteigerung von Unternehmen oder Organisationen beitragen.
<b>Zielgruppe</b>	Dieser Leitfaden stellt Managern in höheren Positionen, die die IT-Leistungserbringung einem Preis-Benchmarking unterziehen wollen oder ein komplexes Outsourcing-Projekt mit mehrjähriger Laufzeit planen, Basiswissen in kompakter Form zur Verfügung.
<b>Ziel</b>	Mit Blick auf die Laufzeiten von Outsourcing-Verträgen werden sich die Interessen der Kunden und Dienstleister nicht decken. Benchmarking kann dazu beitragen, dass hier ein Kompromiss gefunden wird. Damit sparen beiden Seiten erheblich. Der Leitfaden soll Kunden und Provider Hilfestellungen in der Planung und Durchführung des Benchmarkings erhalten und sie dazu ermuntern, die Motive und Interessen des Vertragspartners angemessen zu berücksichtigen.
<b>Benchmarker</b>	Mit der Entwicklung des Outsourcing-Marktes haben sich spezialisierte Dienstleister – die Benchmarker – profiliert, die in einem Dreiecksverhältnis mit Kunden und Providern agieren. Auf diese Konstellation konzentriert sich auch der Leitfaden. Es wird empfohlen, dass der Kunde und der Outsourcing-Provider den Benchmarker gemeinsam beauftragen und dessen Kosten zu je 50% tragen. So wird die Neutralität des Benchmarkers gewahrt.
<b>Varianten</b>	In der Praxis spielt Preis-Benchmarking die größte Rolle. Es gibt jedoch weitere praxisrelevante Varianten des Benchmarkings (vgl. Kapitel 3).
<b>Nutzen Ergebnisse</b>	Das wichtigste, wenn auch nicht das einzige Ergebnis eines Benchmarkings ist eine Aussage, ob das Preis-/Leistungsverhältnis eines Outsourcing-Providers marktkonform ist. Ein weiteres zentrales Ergebnis kann in der Identifikation von Handlungsfeldern für eine nachhaltige Optimierung der Leistungen bestehen. Benchmarking schärft auch den Blick des Kunden auf die Zusammenhänge zwischen den Geschäftsprozessen, den zugehörigen IT-Prozessen und den resultierenden Kosten.
<b>Grenzen</b>	Benchmarking ist keine Wunderwaffe. Die heutigen Benchmarking-Verfahren beruhen auf der Identifikation in den Datenbanken von geeigneten Vergleichswerten für gegebene abgrenzbare Leistungen des Providers. Der gesamte Prozess ist nicht trivial; vielmehr setzt er erfahrene Experten voraus, um zu für Kunden und Provider gleichermaßen akzeptablen Ergebnissen zu gelangen. Grenzen im Benchmarking ergeben sich auch aus dem statistischen Verfahren, aus der meist relativ kleinen Referenzgruppe, der Genauigkeit und Verfügbarkeit von Vergleichsinformationen sowie der mangelnden Quantifizierbarkeit mancher Leistungen des Providers – man denke nur an die Fähigkeit des Providers, Innovationen hervorzubringen oder aufzugreifen und für den Kunden nutzbar zu machen.

---

<b>Alternativen</b>	Die im Leitfaden vorstellten Alternativen zum Benchmarking lassen sich nur auf relativ einfache Fragestellungen anwenden.
<b>Herausforderungen</b>	Das Kapitel 4 bietet eine „Anatomie“ des Benchmarkings. Es behandelt die Teilaufgaben, die besondere Herausforderungen an alle Beteiligten stellen
<b>Prinzipien</b>	Im Benchmarking geht es um erhebliche Beträge, und Konflikte zwischen den Beteiligten sind nicht auszuschließen. Umso wichtiger ist es, dass sich die Parteien auf Grundsätze und Prinzipien für die Durchführung einigen. Das wird das Benchmarking-Projekt sowie die Akzeptanz und Bestätigung seiner Ergebnisse durch beide Vertragspartner direkt beeinflussen.
<b>Governance</b>	Für die Zusammenarbeit von Kunden, Provider und Benchmarkers hat sich ein 3-stufiges Organisationsmodells bewährt.
<b>Anforderungen an den Benchmarkers</b>	Ein großer Schatz an Erfahrungen und eine umfangreiche und aktuelle Datenbank für Vergleiche bilden wichtige Kriterien für die Auswahl eines Benchmarkers. Die einzelnen Aufgaben - von der genauen Spezifikation des Leistungsinhalts, der dem Benchmarking unterzogen wird, über die Datenerhebung, die Bestimmung der Referenzgruppe bis hin zur Normalisierung der Daten - stellen hohe Anforderungen an das „Handwerk“ des Benchmarkers.
<b>Umsetzung</b>	Die Benchmarking-Ergebnisse lassen ggf. Anpassungsbedarf in drei Richtungen erkennen: Preise, Leistungsumfang, Qualität.  Ein Benchmarking kann prinzipiell keine absolut genauen Ergebnisse liefern. Die Ergebnisse werden vielmehr innerhalb einer Bandbreite von 10-15% liegen. Deshalb erfolgt bei geringfügigen Preisabweichungen normalerweise keine Anpassung des Vertragspreises.
<b>Benchmarking-Klausel</b>	Die Durchführung eines Benchmarkings muss zwischen den Partnern vereinbart werden. Daher sollten sich die Parteien bereits bei den Vertragsverhandlungen nicht nur auf die grundsätzliche Möglichkeit eines Benchmarking einigen, sondern in einer Benchmarking-Klausel gleich Festlegungen zur Form des Benchmarkings und zu den Bedingungen seiner Durchführung sowie zu den Auswirkungen auf Leistungen oder Vergütung treffen (vgl. Kapitel 5).
<b>Empfehlungen</b>	Im Kapitel 5 werden die Möglichkeiten der vertraglichen Gestaltung erörtert und allgemeine Empfehlungen für die Ausgestaltung der Benchmarking-Klausel ausgesprochen.



---

## 2 Benchmarking – Begriffsbestimmung, Motive, Voraussetzungen, Erwartungen

### 2.1 Übersicht und Zusammenfassung

<b>Management-Tool</b>	<p>Benchmarking spielt in der modernen Managementliteratur eine große Rolle. In der Praxis wird Benchmarking als Instrument zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen vielfältig genutzt und dabei an die Spezifik des Anwendungsgebietes, des Wirtschaftszweiges und des Unternehmen angepasst.</p> <p>Im Kapitel 2 werden die Grundlagen für den vorliegenden Leitfaden dargestellt.</p>	
<b>Begriffsbestimmung</b>	<p>Benchmarking wird zunehmend als dynamischer und kontinuierlicher Prozess zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen verstanden. Damit kann Benchmarking zur fortlaufenden und nachhaltigen Leistungssteigerung des Unternehmens beitragen.</p>	(2.2)
<b>Entwicklung</b>	<p>Eine kurze Synopsis der Entwicklung lässt die Markttreiber im Benchmarking erkennen. Mit der Entwicklung des Outsourcing-Marktes haben sich spezialisierte Dienstleister – die Benchmarker – profiliert, die mit den Kunden und Providern in einem Dreiecksverhältnis agieren und dabei auf Äquidistanz achten müssen.</p>	(2.3)
<b>Zielgruppe</b>	<p>Dieser Leitfaden stellt Managern in höheren Positionen, die die IT-Leistungserbringung einem Preis-Benchmarking unterziehen wollen oder ein anspruchsvolles Outsourcing-Projekt mit mehrjähriger Laufzeit planen, Basiswissen in kompakter Form zur Verfügung.</p>	(2.4)
<b>Interessen Erwartungen</b>	<p>Mit Blick auf die Laufzeiten von Outsourcing-Verträgen werden sich die Interessen der Kunden und Dienstleister nicht decken. Benchmarking kann dazu beitragen, dass hier ein Kompromiss gefunden werden kann. Damit sparen beiden Seiten erheblich.</p> <p>In den Medien wird den Kunden häufig suggeriert, dass ein Benchmarking zu einer deutlichen außerplanmäßigen Absenkung ihrer IT-Kosten führt, ohne dass sie selbst Beiträge dazu leisten müssen.</p> <p>Die divergierenden Erwartungshaltungen an ein Benchmarking bilden ein mögliches Konfliktpotenzial im Benchmarking-Prozess. Einige dieser Haltungen werden im Leitfaden „geerdet“. Damit sollen Kunden und Provider Hilfestellungen in der Planung und Durchführung des Benchmarkings erhalten und angeregt werden, die Interessen und Motive des Partners angemessen zu berücksichtigen.</p>	(2.5) (2.6)

---

## 2.2 Benchmarking – eine Begriffsbestimmung

Robert Camp, der Begründer der Benchmarking-Methodik, beschreibt seinen Kerngedanken wie folgt: „Benchmarking is the search for industry best practices that lead to superior performance.“ (vgl. [Cam89], S. 12).

Camp argumentiert, dass Unternehmen überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit nur dann erreichen können, wenn sie sich an den besten Vorgehensweisen in ihrem Industriezweig ausrichten. Bei Kernprozessen ist es naheliegend, dass man sich im an den Unternehmen seines eigenen Industriezweiges orientiert. Bei Querschnittsfunktionen wie z. B. der Informationstechnik (IT)<sup>1</sup> hingegen ist ein industrieübergreifender Vergleich durchaus sinnvoll.

Im „Benchmarking Code of Conduct“<sup>2</sup> wird Benchmarking als “the process of identifying and learning from best practices in other organisations“ definiert und als „powerful tool in the quest for continuous improvement and performance breakthroughs“ charakterisiert [APQoJ].

Im Gegensatz zu der eher statischen Definition von Robert Camp erweitert der „Benchmarking Code of Conduct“ die Definition um den Prozess zur Identifizierung vergleichbarer und das Lernen von den besten Vorgehensweisen anderer Unternehmen. Dadurch wird Benchmarking zu einem dynamischen und kontinuierlichen Prozess zur Identifizierung von Verbesserungspotentialen und kann damit zur fortlaufenden und nachhaltigen Leistungssteigerung des Unternehmens beitragen.

Die angeführten beiden Definitionen enthalten die in Tabelle 1 zusammengestellten Prinzipien aus der Praxis des Benchmarkings.

**Tabelle 1: Prinzipien aus der Benchmarking-Praxis**

- Identifizierung und Lernen von anderen Unternehmen und Organisationen
- Orientierung an den besten Vorgehensweisen („Best Practice“) einer Industrie
- Einsatz von Benchmarking als Werkzeug bzw. Managementinstrument
- Nutzung von Benchmarking als Bestandteil eines dynamischen Prozesses zur kontinuierlichen und nachhaltigen Verbesserungen

## 2.3 Entwicklung des Benchmarkings

In der IT-Industrie hatte Benchmarking seinen Ursprung in den 70er Jahren. In einem ersten bekannten Praxisfall wendete das Unternehmen Rank Xerox ein Benchmarking an: Die japanische Konkurrenz (Canon) brachte zu diesem Zeitpunkt Geräte zu Verkaufspreisen auf den Markt, die unter den Selbstkosten

---

<sup>1</sup> Die in diesem Leitfaden genutzten Abkürzungen sind im Anhang zusammengestellt (vgl. Abschnitt 8.1, S. 56).

<sup>2</sup> Dieses Werk wurde von der „Performance Improvement Group“ in Zusammenarbeit mit der „Eurocode Working Group“ erarbeitet, in der führende europäische Unternehmen, Behörden und Institutionen vereint sind.

---

von Xerox lagen. Die von Xerox erreichten Produktivitätsfortschritte von 3-5 % jährlich reichten nicht aus, um mit den sinkenden Marktpreisen Schritt zu halten. Eine Analyse erbrachte, dass die größten Produktivitätsfortschritte in der Standardisierung der Teile, dem Lager und der Entnahme lagen. Xerox nutzte in Konsequenz das Lagerhaltungssystem eines als vorbildlich geltenden Sportartikelversenders für sein eigenes Unternehmen und fand so wieder Anschluss an den Markt.

In der IT-Industrie beschrieb der Begriff anfangs auch „eine Leistungsaussage, die über die Eignung eines Computers für bestimmte Anwendungsgebiete Auskunft gibt.“ ([Schoo], S. 9) Der Benchmark wurde z. B. durch den Vergleich von Prozessortaktungen errechnet und half vor allem, die Leistungsfähigkeit von Hard- und Software unterschiedlicher Hersteller zu verifizieren ([Schoo], S. 9; [Ulrg8], S. 10).

Über die Zeit wurden Begriff und Methodik vielfach interpretiert und ihre Anwendungsgebiete auf Speichergröße, Verfügbarkeiten und weitere technische Parameter ausgedehnt. In der IT-Industrie nutzen viele Unternehmen eine mehr oder weniger eigenständig erweiterte Methodik zur Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit.

Der Ursprung vertraglicher Regelungen zum Benchmarking in der IT-Industrie liegt in den 90er Jahren, als eine Vielzahl langfristiger Outsourcing-Verträge im Milliardenbereich abgeschlossen wurde. Bei diesen mitunter 10 Jahre und mehr laufenden Verträgen, in denen auch eine Preisgestaltung über die gesamte Vertragslaufzeit festgelegt wurde, zeigte es sich schnell: Es ist schwer, wenn nicht gar unmöglich, die Preisentwicklung abzubilden bzw. vorherzusehen. Das gilt insbesondere für den Hardwarebereich.

Der Frage, ob ein heute für die Zukunft festgelegter Preis in 3, 5 oder 7 Jahren noch marktgerecht ist, wurde damit begegnet, dass Indexwerte zur Preisanpassung genutzt wurden. Diese Indizes gaben den Vertragspartnern in erster Linie einen Anhaltspunkt, wann es sinnvoll sein könnte, in Gespräche zur Überprüfung der Preise einzusteigen.

Mit zunehmendem Umfang des Outsourcing-Marktes

- entwickelten sich auf Benchmarking spezialisierte Dienstleister, die von IT-Service-Providern und Hardware-Herstellern unabhängig sind. Einige dieser Benchmarker haben sich derart etabliert, dass die Anfrage an sie zu Preisentwicklungen zu einer Art Quasi-Standard geworden ist.
- wurde die Benchmarking-Klausel als fester Vertragsbestandteil in langfristigen IT-Outsourcingverträgen durchgesetzt. Hierbei lassen sich Kunden die Möglichkeit offen, regelmäßig Benchmarking-Projekte durchführen zu lassen und gegebenenfalls Preis- oder Leistungsanpassungen zu diskutieren.

Auch die Outsourcing-Dienstleister haben auf diese Entwicklungen reagiert und entsprechende Kompetenzen aufgebaut, Prozesse definiert und vertragliche Regelungen erarbeitet.

## **2.4 Adressaten des Leitfadens und Voraussetzungen für Benchmarking**

Dieser Leitfaden richtet sich primär an Manager höherer Positionen<sup>3</sup>, die die IT-Leistungserbringung einem Preis-Benchmarking unterziehen wollen oder ein anspruchsvolles Outsourcing-Projekt mit mehrjähriger Laufzeit planen.

Benchmarking ist nicht nur für IT-Abteilungen, Einkauf und Controller relevant. Vielmehr muss auch

---

<sup>3</sup> CxO-Level, Geschäftsführung/-leitung, Leiter Procurement u.ä.

---

die Ebene der Top-Manager über bestimmte Kenntnisse zu den Methodiken, Instrumenten und Rahmenbedingungen des Benchmarkings verfügen. Es ist primäres Ziel des vorliegenden Leitfadens, diese Kenntnisse in kompakter Form zu vermitteln.

Der Leitfaden gibt Hinweise,

- für welche Aufgaben das „klassische“ Benchmarking sinnvoll ist und
- unter welchen Bedingungen andere Instrumente (vgl. Abschnitt 3.5) vorzuziehen sind.

Unter Berücksichtigung der bisher vorliegenden Erfahrungen lassen sich die Voraussetzungen formulieren, unter denen Benchmarking sinnvoll ist (vgl. Tabelle 2).

Wenn auch die in Tabelle 2 genannten Voraussetzungen lediglich grobe Anhaltspunkte bilden, so wird doch offensichtlich: Benchmarking ist für Leistungen mit geringem Volumen oder mit geringer Komplexität nicht angemessen. Zu bedenken sind schließlich auch die Ressourcen: Für ein professionell umgesetztes Benchmarking-Projekt ist mit einem Zeitaufwand von 8 bis 12 Wochen zu rechnen; hierbei sind die Zeiten für die Auswahl und die Beauftragung des Benchmarkers sowie für die Umsetzung der Ergebnisse noch nicht einbezogen. Der finanzielle Aufwand wird 50.000€ kaum unterschreiten und kann leicht sechsstellig werden. Auch bei dieser Schätzung sind die internen Aufwände noch nicht enthalten.

#### **Tabelle 2: Voraussetzungen für Benchmarking**

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Das zwischen Kunde und Dienstleister vereinbarte jährliche Outsourcing-Volumen liegt in der Größenordnung von zumindest* Millionen Euro.</li><li>■ Das Outsourcing-Projekt umfasst verschiedenartige und komplexe Leistungen.</li><li>■ Die Vertragslaufzeit beträgt mindestens fünf Jahre.</li><li>■ Der Wille zur Fortführung der Zusammenarbeit ist bei beiden Parteien* vorhanden.</li></ul> |
|--|

\* Benchmarking ist kein probates Mittel zur Beendigung der Zusammenarbeit

#### **2.5 Widersprüchliche Interessen der Partner und Vertragslaufzeiten im Outsourcing**

Bei einem Preis-Benchmarking wird die Marktkonformität der zwischen Kunde und Dienstleister vertraglich fixierten Preise überprüft. Der Benchmarking-Prozess kann als Standortbestimmung bzw. Orientierung der Vertragspartner betrachtet werden.

Je länger die vom Kunden angestrebte Vertragsdauer ist, desto wichtiger ist für ihn die Fähigkeit zur Beurteilung des eigenen Standortes. Die Preisverhandlungen bei einem Outsourcing-Projekt mit längerer Vertragslaufzeit erinnern oft an eine „Glaskugel-Deuterei“. Für die nahe Zukunft kann der Kunde die Attraktivität der verhandelten Preise noch mit einer hohen Sicherheit selbst beurteilen. Diese Urteilskraft schwindet mit zunehmender Laufzeit des Vertrages rapide, und für entfernte Zeiträume lassen sich nur noch mehr oder weniger plausible Argumente anführen. Auch fällt Kunden nicht selten eine fundierte Einschätzung schwer, mit welcher Geschwindigkeit sich die heute vereinbarten Technologien wandeln und

---

inwiefern die Unterstützung seiner heutigen Geschäftsprozesse auch die zukünftige Prozesswelt umfasst.

Folglich würde ein Kunde eine kürzere Vertragslaufzeit bevorzugen. Er würde also Preise und Leistungen periodisch alle zwei oder drei Jahre neu verhandeln bzw. den Vertrag neu auf dem Markt ausschreiben. Eine solche Strategie würde jedoch für den Provider entscheidende Aspekte ausblenden.

Der Dienstleister wird im Regelfall eine längere Laufzeit anstreben (vgl. Tabelle 3).

**Tabelle 3: Motive des Dienstleisters für eine lange Vertragslaufzeit**

- Sicher will er auch einen Auftragseingang und damit einen größeren Erfolg für sich verbuchen.
- Sind mit dem Outsourcing Personalübernahmen verbunden, so wird der Dienstleister daraus resultierende Risiken langfristig absichern wollen.
- Auftragsbedingte Einmalkosten und Projektaufwände lassen sich über eine längere Laufzeit leichter verteilen als bei einem kurzen Zeitrahmen.
- Die Bereitschaft des Dienstleisters zur Investition in neue Technologien steigt mit der Länge der Vertragslaufzeit.
- Der Provider ist an einer längeren Kundenbindung interessiert. Nur in einem stabilen Bestandskunden-Umfeld kann er seine Leistungsfähigkeit beweisen und dadurch Zusatz- und Folgeaufträge für organisches Wachstum generieren. „Kurzläufer“ bei den Verträgen und ständige Neuausschreibungen vergrößern die Gefahr des Verlustes wichtiger Bestandskunden.

In diesem Kontext verbindet Benchmarking die divergierenden Interessen von Kunden und Dienstleistern. Es unterstützt die Aushandlung eines Kompromisses zwischen einer nachhaltigen, marktkonformen Preissystematik auf der einen und längeren, Geschäfts-stabilisierenden Vertragslaufzeiten auf der anderen Seite.

## **2.6 Erwartungshaltungen der Vertragspartner an das Benchmarking**

Das aus unterschiedlichen Erwartungshaltungen der Vertragspartner resultierende Konfliktpotential offenbart sich in der Regel auch in Benchmarking-Projekten. Um die Ursachen für ein mögliches destruktives Konfliktverhalten zu erkennen, wird im Abschnitt 2.6 die typische Erwartungshaltung des Kunden und des Dienstleisters an ein Benchmarking gegenübergestellt.

Die Erwartungshaltung des Dienstleisters an das Ergebnis eines Benchmarkings liegt auf der Hand:

- Positives Ergebnis des Benchmarkings:  
Der Provider erhofft, dass er mit seinen Preisen innerhalb der vereinbarten Vergleichsgruppen liegt. Er muss also die Preise nicht anpassen, und der Vertrag bliebe unangetastet. Die Gefahr, bei einem Vertrag Verluste einzufahren, sind gebannt, sind doch infolge des immensen Wettbewerbs die Aufträge eng kalkuliert.  
Ein Benchmarking stellt schließlich immer ein Bedrohungspotential für einen Outsourcing-

---

Vertrag dar: Nicht selten werden Verträge und damit Kundenbeziehungen durch unprofessionelles Benchmarking vorzeitig beendet. Ein solches Szenario kann sich bei entsprechenden „Drohgebärden“ und ungenügend erfahrenen Verhandlern nur allzu leicht einstellen.

■ Positive Beziehung:

Der Dienstleister strebt eine sachlich-professionelle Beziehung zu seinen Kunden an. Eine atmosphärische Eintrübung („Wir haben ja schon immer gewusst, dass die Preise zu hoch sind ...“) wäre gleichbedeutend mit einer sinkenden Wahrscheinlichkeit von Zusatz- und Folgeaufträgen. Da die Kundenzufriedenheit zu den Unternehmenszielen des Dienstleisters zählt, würde sich eine in Umfragen festgestellte Klimaverschlechterung auf das Einkommen seiner Mitarbeiter auswirken.

In Zeiten starken Wettbewerbs auf dem Outsourcing-Markt erreicht der Dienstleister nicht selten erst nach drei oder mehr Jahren den Break-even-Punkt. Ein Benchmarking im dritten Jahr mit nachfolgenden Preissenkungen könnte ihn also wieder von seinen eigenen Unternehmenszielen und dem Business Case entfernen – eine für ihn unerfreuliche Perspektive.

Auch für den Kunden können wirtschaftliche Probleme seines Providers nicht erstrebenswert sein. Auf Dauer setzt der Erfolg eines Outsourcing-Projektes immer voraus, dass sich eine Win-Win-Situation einstellt. Ein auf lange Sicht unbefriedigendes wirtschaftliches Ergebnis resultiert beim Dienstleister immer in massiven Kostenanpassungs-Programmen. Im Tagesgeschäft führt das u.a. nicht selten zu immerwährenden Vertragsinterpretationen und zu der Frage, ob bestimmte Tätigkeiten Vertragsbestandteil oder „out of scope“ sind und folglich gesondert in Rechnung gestellt werden können.

Derzeit suggerieren vielen Medien den Kunden, dass ein Benchmarking zu einer deutlichen außerplanmäßigen Absenkung seiner IT-Kosten führt, ohne dass er selbst einen Beitrag dazu leisten muss. Bei dieser geschürten Erwartungshaltung sind Konflikte mit dem Provider vorprogrammiert. Ein Kunde ist nur selten über eine Punktlandung erfreut - die Bestätigung der Marktkonformität von ursprünglich vereinbarten Preisen. Vielmehr reagiert er eher enttäuscht, obwohl das Ergebnis der damaligen Preisverhandlungen die spätere Realität quasi testiert abgebildet hat. Frühere Gegner des Outsourcing-Vorhabens interpretieren bereits eine leichte Abweichung vom Marktpreis als ein deutliches Indiz dafür, dass die damalige Outsourcing-Entscheidung sich als falsch erwiesen hat.

Auch mit der Form und der Struktur der Ergebnisse eines Benchmarking-Projektes werden oft unrealistische Vorstellungen verknüpft, was nach Vorlage der Resultate zu Enttäuschungen führt. So erwartet ein Kunde innerhalb weniger Tage oder Wochen eindeutige und greifbare Ergebnisse<sup>4</sup>, die keinen Interpretationsspielraum mehr lassen. Liegen die vertraglich vereinbarten Preise dann nicht exakt auf diesem Wert, so soll der Dienstleister – ohne jegliches Zutun des Kunden - seine Preise möglichst rückwirkend auf genau diesen exakten Wert reduzieren.

Die divergierenden Erwartungshaltungen an ein Benchmarking bilden ein mögliches Konfliktpotenzial im Benchmarking-Prozess.

Einige dieser Haltungen werden in den nachfolgenden Kapiteln dieses Leitfadens „zurechtgerückt“. Damit soll der Sinn eines professionellen Benchmarkings keineswegs negiert werden. Vielmehr geht es um Hilfestellungen in der Planung und Durchführung des Benchmarkings unter ausgewogener Berücksichtigung der Interessen und Motive beider Partner.

---

<sup>4</sup> Etwa wie: „Der durch Benchmarking ermittelte Marktpreis für das GigaByte beträgt x Euro pro Monat.“

---

## 3 Grundlagen des Benchmarkings – Varianten, Ergebnisse, Grenzen

### 3.1 Übersicht und Zusammenfassung

- Varianten**      Zweifellos spielt Preis-Benchmarking in der Praxis die größte Rolle. Es gibt jedoch weitere praxisrelevante Varianten des Benchmarkings. (3.2)
- Nutzen Ergebnisse**      Die erfolgte Prüfung von z.B. Preisen auf Marktkonformität ist nicht das einzige Ergebnis eines Benchmarkings. Der Leitfaden weist auf weitere Ergebnisse hin. Zu den zentralen Ergebnissen eines professionellen Benchmarkings zählt auch die Identifikation von Handlungsfeldern für eine nachhaltige Optimierung der Leistungen. Außerdem schärft ein Benchmarking den Blick des Kunden auf die Zusammenhänge zwischen den Geschäftsprozessen, den zugehörigen IT-Prozessen und den resultierenden Kosten. Der Kunde erhält auch Impulse zur Verbesserung seiner Kostenverrechnung und für ein aktives Kostenmanagement. (3.3)
- Grenzen**      Benchmarking ist keine Wunderwaffe. (3.4)
- Die heutigen Benchmarking-Verfahren beruhen auf der Identifikation in den Datenbanken von geeigneten Vergleichswerten für gegebene abgrenzbare Leistungen des Providers. Dabei werden komplexe Vertragswerke (mit einer Vielzahl von Leistungen) auf einzelne Leistungen reduziert, die einem Benchmarking unterzogen werden. Diese Verfahren betrachten also das Einzelne - und nicht das Ganze. Eine isolierte Betrachtung hat immer ihre Tücken, wenn der Blick auf das Ganze verloren geht.
- Grenzen im Benchmarking ergeben sich auch aus dem statistischen Verfahren und einer relativ kleinen Referenzgruppe.
- Nicht alle Leistungen des Providers lassen sich einfach quantifizieren. Das gilt in besonderem Maße von seiner Fähigkeit, Innovationen hervorzubringen oder aufzugreifen und für den Kunden nutzbar zu machen. Selbst wenn sich die Innovationsfähigkeit eines Dienstleisters bei einem Preis-Benchmarking kaum monetär abbilden lässt, so muss sie doch als nachhaltiger Wert in eine Gesamtbetrachtung einfließen.
- Alternativen**      Die im Leitfaden vorstellten Alternativen zum Benchmarking weisen einen wichtigen Vorteil auf – sie sind pragmatisch. Der Vorteil erweist sich jedoch zugleich auch als Nachteil, denn die Alternativen lassen sich nur auf relativ einfache Fragestellungen anwenden. (3.5)

## 3.2 Varianten des Benchmarkings

### 3.2.1 Partielles und ganzheitliches Benchmarking (Umfang)

Die Abbildung 1 verdeutlicht die Zusammenhänge zwischen den wesentlichen Begriffen und erleichtert so die Orientierung.

Mit Blick auf den Umfang wird zwischen partiellem und ganzheitlichem Benchmarking unterschieden:

- Beim partiellen Benchmarking betrachtet man den Leistungsstand lediglich in einem Teilbereich, beispielsweise für ein Produkt, ein Geschäftsfeld oder einen Prozess.
- Das ganzheitliche Benchmarking umfasst hingegen ein komplettes Paket, beispielsweise ein Produkt gemeinsam mit seinem Herstellungsprozess und der dabei zum Einsatz kommenden Technologie.

Eine trennscharfe Abgrenzung beider Ausprägungen ist in der Praxis nicht immer möglich.

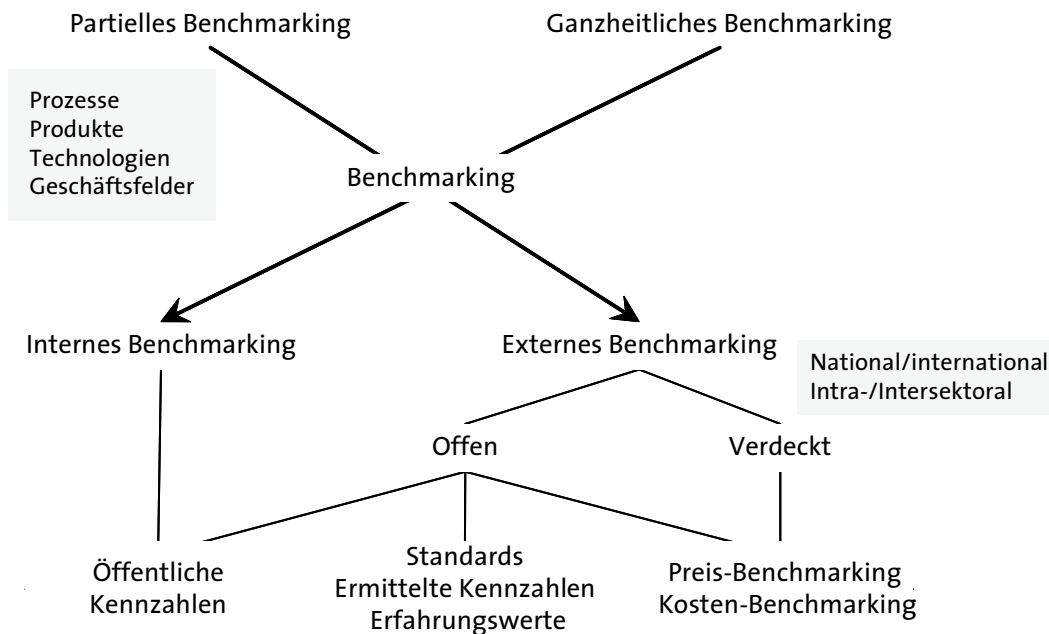


Abbildung 1: Varianten des Benchmarkings

### 3.2.2 Internes und externes Benchmarking (Herkunft der Referenzgruppe)

Eine in der Praxis sehr wichtige Unterscheidung ergibt sich mit der Festlegung, welche Bereiche sich gegeneinander messen lassen müssen.

Ein internes Benchmarking misst beispielsweise alle Geschäftsfelder eines Unternehmens gegeneinander – das erfolgreichste ist dabei „Best Practice“.

Häufig wird dies noch ergänzt durch festgelegte Mindestschwellen. Als Beispiel kann hierbei die Vorgabe von Mindestprofitraten für einzelne Geschäftsbereiche gelten; am besten Geschäftsbereich müssen sich dann alle anderen Bereiche messen lassen. So verfügen viele Konzerne über ehrgeizige Wachstumsziele



---

für alle Geschäftsbereiche, die dann gegeneinander gemessen werden. Dies ist nur eine Art des Benchmarkings.

Bei einer rein intern fokussierten Sicht erfolgt eine Verbesserung, die durch die eigenen Erfahrungen bzw. Handlungsschranken des Unternehmens begrenzt wird. Eingefahrene Prozesse, Abhängigkeiten und auch interne Widerstände sorgen häufig dafür, dass wirkliche Durchbrüche durch innovative Ideen außerhalb des gemeinsamen Erfahrungsbereiches nicht wahrgenommen werden. Allenfalls werden öffentlich zugängliche Kennzahlen als Plausibilitätskontrolle bzw. Indikation genutzt.

Automobilbauer vergleichen z.B. im gleichen Marktsegment angesiedelte Modellreihen bezüglich der Fertigungszeit in Stunden, die Rückschlüsse auf Komplexität bzw. Arbeitsintensität zulässt.

Das interne Benchmarking weist gegenüber dem externen Benchmarking einen wesentlichen Vorzug auf: Die Beschaffung und die Herstellung der Vergleichbarkeit von Daten sind deutlich einfacher. Das erleichtert eine Analyse des Vorsprungs von einzelnen Geschäftsbereichen innerhalb eines Konzerns. Demgegenüber stellt die Beschaffung von externen Daten - möglicherweise auch noch von Konkurrenzunternehmen aus dem gleichen Wirtschaftszweig – oft ein erhebliches Problem dar. Mit der Durchführung eines externen Benchmarkings auf nationaler oder internationaler Ebene werden deshalb häufig unabhängige Intermediäre beauftragt, die dafür anonymisierte Daten und aufbereitete Marktanalysen nutzen.

Externes Benchmarking lässt sich unter Nutzung von Kriterien wie z.B. Offenheit oder Herkunft der Vergleichsdaten weiter auffächern:

- Mit Blick auf die Transparenz wird zwischen offenem und verdecktem<sup>5</sup> Benchmarking unterschieden.
- Als Best Practice oder Best Practice Ersatz dienen Vergleichsdaten – dafür kommen häufig Industriestandards in Frage, mitunter auch Erfahrungswerte unabhängiger Berater oder von Marktforschungsinstituten.

### 3.2.3 Kosten- und Preis-Benchmarking

Die in der Praxis bedeutsamsten Formen des Benchmarkings zielen auf Preise und Kosten. Sie werden im Abschnitt 3.2.3 ausführlich erläutert und mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellt.

Kosten- und Preis-Benchmarkings ermitteln, wie viel für bestimmte möglichst einheitliche, standardisierte und damit vergleichbare Leistungen bezahlt werden muss.

Bei Kosten-Benchmarkings werden reine Kosten verglichen; Einflussfaktoren wie Margen von externen Dienstleistern oder interne Umlagen werden herausgerechnet. Je genauer die Kosten zugeordnet werden können und je genauer man die direkten Kosten ableiten kann, desto präziser wird die Vergleichsbasis. Weiteres Ziel ist die Identifizierung und Quantifizierung von Kostentreibern im Unternehmen. Weil häufig Umlagen und nicht zuzuordnende Kostenblöcke die Analyse erschweren, ist Kosten-Benchmarkings bereits bei einem internen Projekt schwer umzusetzen. Nahezu unüberwindlich werden die Hürden im externen Benchmarking. Eine transparente Kostenbasis als Vergleichsmaßstab ist insbesondere unter Wettbewerbern praktisch nicht zu bekommen.

In der Praxis weicht man daher auf das Preis-Benchmarking aus. Hier werden die für eine standardisierte

---

<sup>5</sup> Aus juristischer Sicht gilt verdecktes Benchmarking als bedenklich.

---

Leistung bezahlten Preise verglichen. Beispiele sind der Preis pro SAP-User, der Preis pro Desktop oder der Preis pro Server, der im Rechenzentrum gehostet wird. Häufig werden diese Kennzahlen noch weiter detailliert.

Preis-Benchmarking wird dabei häufig von Unternehmen eingesetzt, um den Leistungsstand der eigenen IT zu bewerten bzw. den Leistungsstand und die Wettbewerbsfähigkeit des externen Dienstleisters regelmäßig zu prüfen. In den letzten Jahren haben sich regelmäßige Benchmarking-Projekte zwischen Kunden und den externen und ggf. auch internen Dienstleistern als Bestandteil von Verträgen durchgesetzt, um den Entwicklungsstand zu überprüfen. Dies kann auf Basis einer relativ einfachen Analyse von Kennzahlen erfolgen, wozu häufig eine Peer Group<sup>6</sup> als Vergleichsmaßstab festgelegt wird. Alternativ wird ein auf diesem Gebiet tätiger, unabhängiger Dienstleister – ein Benchmarking-Unternehmen – mit einer solchen detaillierten Analyse beauftragt.

Um Daten möglichst gut vergleichen zu können, werden Klassen gebildet. So werden bei Servern bestimmte Service Level (wie beispielsweise Verfügbarkeit) oder bei Desktops Leistungsklassen definiert, und Nutzer werden anhand der verwendeten Software klassifiziert. Es wird davon ausgegangen, dass die Aufschläge auf die Kosten – insbesondere die Marge der externen Dienstleister – durch den Markt reguliert werden und damit bei vielen Kunden in vergleichbarer Größenordnung liegen. Größere Schwierigkeiten sind hingegen bei der Vergleichbarkeit zu erwarten.

Mit Blick auf die im Einsatz befindliche Software mögen sich User kaum unterscheiden. Und doch können besondere Umstände<sup>7</sup> zu deutlich abweichenden Ergebnissen führen. Dies macht einen Vergleich über die reine Kennzahl schwierig und kann bestenfalls eine Indikation für den eigenen Leistungsstand geben und damit ein Anstoß für ein Folgeprojekt sein.

Im Rahmen eines individuellen Benchmarking-Projektes ist es dabei notwendig, dass der hinzugezogene Benchmarking-Anbieter auf Basis einer eigenen Erhebung bestimmte Sondereffekte finanziell bewerten kann und so für eine vergleichbare, standardisierte Leistung sorgt, um so den tatsächlichen Stand der Leistungsfähigkeit zu ermitteln.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass das Benchmarking von Anwendern hauptsächlich dazu genutzt wird, vermeintlich zu hohe Preise der Dienstleister zu senken. Ergebnisoffene Untersuchungen sind selten: Die Erwartungshaltung liegt in der Regel bei einer deutlichen Preisreduzierung. Es kann nicht überraschen, dass diese einseitige Ausrichtung und das schon zuvor festgelegte Ergebnis häufig zu Dissonanzen im Verhältnis zwischen Kunden und Provider führen. Dabei dient ein Benchmark häufig als vorgeschobener Grund zur Preisreduzierung und wird so der Grundidee des „Lernens vom Besten“ kaum gerecht. Der Dienstleister gerät bei dieser Vorgehensweise von Anfang an in die Defensive und kann der „Falle“ der Preisreduzierung kaum entkommen, selbst wenn diese unberechtigt ist. Auch teilweise überzogene Erwartungen in Bezug auf die Vergleichbarkeit der Datenbasis oder aber die fehlende Berücksichtigung individueller Gegebenheiten führen häufig zu einer falschen Interpretation der Ergebnisse und einer dauerhaften Belastung der Kunden-Provider-Beziehung.

---

<sup>6</sup> oft auch Vergleichs- oder Referenzgruppe bezeichnet

<sup>7</sup> große Verteilung in weit verstreuten, kleinen Lokationen auf der einen und zentralistische Struktur mit Konzentration aller Usern in einem Gebäude auf der anderen Seite; starke Beanspruchung oder häufig vom Kunden gewünschter Hardware Refresh

---

### 3.3 Nutzen und Ergebnisse des Benchmarkings

#### 3.3.1 Motivationsfunktion – Anstöße zur Optimierung von Leistungen

Die Relation zwischen dem Wert der eingekauften Leistung und dem Niveau des Marktpreises ist nur ein Ergebnis des Benchmarkings. Im Abschnitt 3.3 werden auch darüber hinausgehende Ergebnisse dargestellt. Dabei wird die häufig anzutreffende Legitimierungsfunktion mit Hilfe eines externen Prüfzertifikates hier allerdings nicht behandelt.

Die Motivationsfunktion als weiteres zentrales Ergebnis eines professionellen Benchmarkings identifiziert die Handlungsfelder für eine möglichst nachhaltige Optimierung der Leistungen.

Vorrangig geht es hier um schnell realisierbare Einsparpotentiale. Darin erschöpfen sich die Handlungsfelder jedoch nicht. Vielmehr sind mit gleicher Bedeutung eher qualitative Elemente wie optimierte SLA oder KPI, alternative Technologieplattformen mit erweiterten Funktionalitäten, Zuwachs an Innovativität etc. zu untersuchen.

Von einem renommierten Benchmarking-Experten wird erwartet, dass er auf Basis der ihm zur Verfügung gestellten Daten und seines Wissens von anderen Benchmarking-Kunden Empfehlungen geben kann. So wird „nutzbringendes Lernen von anderen“ in Gang gesetzt.

Die Handlungsfelder beschränken sich nicht auf Infrastrukturthemen, sondern beginnen konzeptionell auf der Ebene der Geschäftsprozesse des Kunden.

Die im Benchmarking-Prozess ausgewählten Handlungsfelder könnten Dienstleister und Kunde in Form einer Meilensteinplanung umsetzen.

Die Vorschläge und Hilfestellungen müssen sich jedoch an der Realität orientieren und dürfen sich nicht in „Luftschlössern“ erschöpfen. Das bedeutet, dass die aufgedeckten Einsparungspotentiale vom Dienstleister auch wirklich kostenreduzierend umgesetzt werden können; so wird z.B. die Reduzierung der Leistung eines Call Centers um eine Sprache nur dann beim Dienstleister kostenwirksam, wenn er die Sprachenvielfalt nicht für andere Kunden aufrechterhalten muss.

Fast immer bedarf eine mögliche Verbesserung auch einer Veränderung. Das setzt die aktive Mitwirkung des Kunden voraus. So stellen z.B. Standardisierungs- und Harmonisierungsprojekte klassische Optimierungsthemen dar, die neben einer grundsätzlichen Bereitschaft zu Veränderungen auch einen signifikanten Aufwand beim Kunden voraussetzen.

#### 3.3.2 Herstellung von Transparenz – Geschäftsprozesse, IT-Prozesse, IT-Kosten

Das Benchmarking erschöpft sich nicht im Zusammentragen von technischen Kennziffern wie Menge an GigaByte, Anzahl von SAP-Servern oder genutzten MIPS. Es umfasst auch die zielgerichtete Beschäftigung mit:

- den vereinbarten Leistungsqualitäten:

Beispiele sind Antwortzeitverhalten, Verfügbarkeiten und Veränderungsagilität. Zu beachten sind kostentreibende Wirkungen spezifischer Qualitäten. Es ist immer zu klären, welche Leistungsqualitäten das Geschäft wirklich erfordert.

- 
- den individuellen Rahmenbedingungen:  
Hierzu zählen dezidierte Betreuungsstrukturen und besondere technische Anforderungen wie die Katastrophenfall-Vorsorge.
  - den Governance-Prozessen auf der einen und den eigenen Geschäftsprozessen auf der anderen Seite.

Indem sich der Kunde in einem Benchmarking-Projekt bewusst mit den eigenen Anforderungen und mit deren kostentechnischen Konsequenzen auseinandersetzt, vertieft er sein Verständnis von den Zusammenhängen. Das hilft ihm wiederum bei der Bewältigung folgender Aufgaben:

- Rechtfertigung der ermittelten IT-Kosten für bestimmte Geschäftsprozesse:  
Ist hier eine Diskrepanz erkennbar? Sollten technische Alternativen überlegt oder zumindest andere, günstigere Qualitätsparameter definiert werden?
- Erzeugen eines Kostenbewusstseins auch bei den eigenen Anwendern:  
Wer weiß, wie aufwändig manche Prozesse sind, kann sich kostenbewusst und damit sparsam verhalten.
- Beurteilung von technischen oder organisatorischen Änderungen:  
Hier gilt es, nicht nur die Investitionskosten zu betrachten, sondern auch die „Folgekosten“, die mit dem Bezug von IT-Leistungen verbunden sind.

### 3.3.3 Verbesserung der Kostenverrechnung

Die bisher übliche Art der internen IT-Kostenverrechnung über prozentuale Umlagen, Leistungspauschalen oder „pro Kopf“ bietet wenig Anreize für effizienten und verantwortungsvollen Umgang der Anwender mit Ressourcen.

Die Ergebnisse eines Benchmarkings mit der hergestellten Transparenz über Mengen, Systeme und Anwendungen (vgl. Abschnitt 3.3.2)

- eröffnen dem Controlling die Möglichkeit, die Nutzung von Systemen und IT-Ressourcen ebenso nach frei gestaltbaren Nutzungskriterien abzurechnen wie z.B. Telefonkosten.
- erlauben es dem Kunden, interne Verrechnungspreise, die abhängig von Geschäftsprozessen und Anwendungsbereichen sind, auch in verschiedenen Detaillierungs-Niveaus einzuführen und dabei eine Terminologie einzusetzen, die dem Anwender von seinen Geschäftsprozessen her geläufig ist.

### 3.3.4 Schaffung von Voraussetzungen für aktives Kostenmanagement

Neben der internen Kostenverrechnung kann die erlangte Transparenz ein wirksames Kostenmanagement ermöglichen, indem identifizierte Kostentreiber beim Dienstleister in Relation zum tatsächlichen Nutzen beim Kunden gestellt werden und daraus abgeleitet ggf. Alternativen zur praktizierten Nutzung implementiert werden können<sup>8</sup>.

Zumeist handelt es sich bei derartigen Szenarien um „IT-Fossilien“, die bereits seit langer Zeit unverändert im IT-Betrieb unterstützt werden, ohne diese Praxis in Frage zu stellen. Vergleichbare Situationen sind

---

<sup>8</sup> Ein Beispiel soll das verdeutlichen: Manche Kunden bestehen auf einer Bereitstellung von IT-Services von einem Standort des Providers in Deutschland. Diese Forderung erhöht die Kosten des Dienstleisters im Vergleich zu Standorten, über die er z.B. in Polen oder Ungarn verfügt. Mit der Lieferung der IT-Services aus Deutschland wird der Kunde Nutzenskomponenten wie Qualität, Sicherheit, Zuverlässigkeit etc. verbinden. Der Kunden muss nun prüfen, ob die Relation zwischen dem höheren Nutzen und den höheren Kosten für ihn akzeptabel ist. Ggf. wird er den Provider veranlassen, stärker die Nearshore- oder Offshorekapazitäten einzubinden.

---

bei anderen IT-Ressourcen, Anwendungen, Systemen, Plattformen und Prozessen anzutreffen; auch hier können identifizierte Kostentreiber auf Alternativen hin überprüft und Veränderungen vorgenommen werden.

Das Benchmarking durchleuchtet also die Zusammenhänge zwischen den Geschäftsprozessen, den eingesetzten IT-Verfahren und deren Kosten. Die Ergebnisse erleichtern es, die realen Kosten für bestimmte Leistungen zu ermitteln.

Umgekehrt erleichtern die erkannten Zusammenhänge den Schritt zu einem aktiven Kostenmanagement: Ursache und Wirkung sind erkannt, und damit ist eine ideale Steuerungsmöglichkeit gegeben. Jeder Prozess, jedes Ergebnis und jede Anwendung kann kostentechnisch überwacht werden. Dieses „Monitoring“ ist jedoch kein Selbstzweck, sondern unterstützt das Management beim Umgang mit aufwändigen IT-Leistungen und ermöglicht Planung und Budgetierung der IT-Kosten auch bei wechselnden Geschäftsverläufen, da deren IT-Nutzungsverhalten antizipiert werden kann.

### **3.4 Grenzen des Benchmarkings**

#### **3.4.1 Kritik an isolierter Betrachtung abgrenzbarer Leistungen**

Benchmarking ist keine Wunderwaffe, selbst wenn einige Anbieter mit einem ambitionierten „wir benchmarken die vollständige Vertragsbeziehung“ diesen Eindruck zu erwecken versuchen. Der Abschnitt 3.4 macht auf Umstände aufmerksam, die der Aussagekraft eines Benchmarkings Grenzen setzen.

Die gegenwärtigen Benchmarking-Verfahren setzen nicht an einer ganzheitlichen Betrachtung eines in sich geschlossenen Vertragswerkes an, sondern greifen in einem Analyseschritt abgrenzbare Leistungen heraus, die dann isoliert betrachtet werden. Daran entzündet sich immer wieder die Kritik.

Die heutigen Verfahren beruhen auf der Identifikation in den Datenbanken von geeigneten Vergleichswerten für gegebene abgrenzbare Leistungen. Dabei werden komplexe Vertragswerke (mit einer Vielzahl von Leistungen) auf einzelne Leistungen reduziert, die einem Benchmarking unterzogen werden. Diese Verfahren betrachten also das Einzelne - und nicht das Ganze.

Problematisch ist weniger der Analyseschritt, als vielmehr die zumeist unterlassene nachfolgende Synthese: Nach dem Benchmarking der einzelnen Leistungsfelder müssten diese wiederum zu einem in sich geschlossenen Vertragswerk zusammengefügt werden.

Ein besonderes Problem beim Benchmarking isolierter Leistungen bildet die Subventionspraxis der Unternehmen: Es gehört durchaus zu den Gepflogenheiten der Dienstleister, mit dem Ziel der Kundenakquisition eine Leistung aus einem komplexen Outsourcing-Vertrag mehr oder weniger deutlich unter den eigenen Kosten bzw. unter dem Marktpreis anzubieten. Hier sind zwei Szenarien zu unterscheiden:

- Subventionierung aus gesonderten Marketing- oder Strategiebudgets:  
Wird diese subventionierte Einzelleistung nach einem Benchmarking in die Datenbank des Benchmarkers übernommen, so bildet sie nicht einen repräsentativen Markt ab. Es besteht die Gefahr, dass diese Leistung demzufolge ein zukünftiges Benchmarking-Projekt verfälschen kann und im „ersten Quartil“ eingehen würde.

---

- Quersubventionierung aus andere Leistungen:

Wird eine Einzelleistung nicht durch externe Budgets subventioniert, sondern aus anderen Leistungen des Vertrage, so werden letztere dann bei einer Einzelbetrachtung im Preis tendenziell leicht über dem Markt liegen.

Ein Benchmarking subventionierter Einzelleistungen würde immer als eine negative Marktabweichung bewertet werden, obwohl der Gesamtvertrag durchaus marktkonform sein kann.

### 3.4.2 Begrenzte Aussagefähigkeit der Statistik

Eine offensichtliche Grenze der Benchmarking-Methodik - des Vergleichs mit einem imaginären Markt – liegt bereits in der zu Grunde liegenden mathematischen Vorgehensweise. Bei der Auswahl der Vergleichsgruppen zieht der Benchmarker eine Stichprobe aus seiner Datenbank, die wiederum nur einen (möglichst repräsentativen) Ausschnitt aus der realen Welt, also des Marktes, bildet.

Die Stichprobe des Benchmarkers aus einem Teilbereich des Marktes besitzt statistisch gesehen nur eine begrenzte Aussagefähigkeit über eine etwaige Marktkonformität, selbst wenn man eine große und aktuelle Datenbank unterstellt. Demzufolge werden in entsprechenden Regeln zur Umsetzung von Benchmarking-Ergebnissen prozentuale Toleranzbandbreiten oder „Margins of Error“ definiert, welche u.a. dieser Unsicherheit Rechnung tragen sollen.

### 3.4.3 Innovation – mangelnde Berücksichtigung schwer quantifizierbarer Leistungen

Die bestehenden Benchmarking-Verfahren berücksichtigen in der Regel Leistungen nicht, die sich nicht oder nur mit einem hohen Aufwand zählen, messen oder überwachen lassen. Hier liegt ein weiterer Kritikpunkt, denn diese Leistungsbestandteile eines Outsourcing-Vertrages können durchaus signifikante Werte darstellen, die berücksichtigt werden müssten.

Ein Beispiel hierfür ist, dass der Kunde aus den vom Dienstleister vorangetriebenen Innovationen wirtschaftlichen Nutzen zieht - heute ein zentrales Element eines Outsourcing-Vertrages. In Zeiten eines schnellen Wandels bei Technologien und Anforderungen auf globalen Märkten ist es für einen Kunden von existenzieller Bedeutung, dass er an den entsprechenden technologischen und prozessualen Entwicklungen zeitnah teilhaben kann.

Innovation bedeutet hierbei insbesondere proaktive Antizipation zukünftiger Entwicklungen bei Technologien und Dienstleistungen und deren zeitnahe Umsetzung beim Kunden. Ein proaktiver innovativer Dienstleister zeichnet sich dadurch aus, dass er systematisch Markttrends analysiert, in Zusammenarbeit mit Anwendern und Wissenschaft neue Technologien erprobt und in eigenen F&E-Laboratorien neue Kundenlösungen bereitstellt. Aber auch reaktive Innovation hat auf dem Markt eine große Bedeutung – sie setzt die Fähigkeit zur Abbildung komplexer Kundenanforderungen durch entsprechende Technologien und Prozesse voraus. Hierzu sind spezifische Branchenkenntnisse erforderlich.

Führende Dienstleister betreiben Laboratorien und Innovationszentren, in welchen sie mit Industriepartnern, Universitäten und anderen Forschungseinrichtungen weltweit zusammenarbeiten. Deren Ziel ist es

- Trends auf dem Markt frühzeitig zu erkennen (Radar) und aus der Sicht des Kundennutzens zu bewerten,

- 
- neue Lösungsansätze für geänderte Rahmenbedingungen zu entwickeln,
  - Innovationspiloten mit Kunden zu erproben und
  - mit eigenen Entwicklungen selbst Markttrends zu setzen.

Selbst wenn sich die Innovationsfähigkeit eines Dienstleisters bei einem Preis-Benchmarking kaum monetär abbilden lässt, so muss sie doch als nachhaltiger Wert in eine Gesamtbetrachtung einfließen.

Das Benchmarking soll dem Kunden und dem Dienstleister einen Blick in eine fiktive, „marktkonforme“ Welt ermöglichen, um daraus Schlussfolgerungen über die eigene Situation abzuleiten. Das Attribut „fiktiv“ verdeutlicht, dass die individuelle Umgebung des Kunden in ihrer Komplexität Gegenstand der Untersuchung ist. Die Individualität der Kunden setzt der Standardisierung der Dienstleistungen enge Grenzen. Daher müssen Alternativen zum Benchmarking geprüft werden.

### **3.5 Alternativen zum Benchmarking**

#### **3.5.1 Vorhersagen auf der Basis von Preis- oder Kostenindikatoren**

Eine Alternative bilden Vorhersagen auf der Basis von Preis- oder Kostenindikatoren. Dieses scheinbar einfache Verfahren betrachtet die für eine Leistung wesentlichen Kostenbestandteile und ermittelt dafür aus verfügbaren<sup>9</sup> Informationen über den „Preisverfall“ eine Projektion.<sup>10</sup>

Oftmals wird hier die frühere Kostenaufteilung im Eigenbetrieb des Kunden als Rechenansatz zur Bestimmung einer Kostenentwicklung herangezogen.

Hauptvorteil dieser Vorgehensweise ist der Pragmatismus. Der Kunde sieht in die eigene, ihm bekannte Vergangenheit und schreibt diese unter bestimmten Annahmen in die Zukunft fort. Der Vorteil ist zugleich auch der Nachteil. Das Verfahren lässt sich nur auf relativ einfache Fragestellungen anwenden.

#### **3.5.2 Best-of-Three-Verfahren**

Bei einem Best-of-Three-Verfahren handelt es sich um ein von beiden Parteien initiiertes und gesteuertes Ausschreibungsverfahren. Dabei werden für ein detailliert beschriebenes Leistungsspektrum maximal drei potentielle Anbieter zur Angebotsabgabe aufgefordert. Der an der Ausschreibung mitgestaltend beteiligte „eigene Dienstleister“ verpflichtet sich, den Mittelwert über Anbieter – so die Regel – als Basis für eine Preisverhandlung der eigenen Leistungen zu akzeptieren. Aus den Rückmeldungen wollen die Parteien also ein möglichst schlüssiges Bild über die aktuelle Marktsituation erhalten.

Der wesentliche Nachteil ergibt sich aus dem „normalen“ Verhalten der angefragten Dienstleister, zu Preisen anzubieten, die weit unter dem Marktniveau liegen: Sie gehen aus, dass der Auftrag wiederum an den bestehenden Dienstleister geht. Die Wahrscheinlichkeit schätzen sie als gering ein, den Auftrag auch

---

<sup>9</sup> Quellen: Statistisches Bundesamt; Fachzeitschriften etc.

<sup>10</sup> So lässt sich beispielsweise aus dem Preisverfall bei Hardware in Kombination mit der Lohnkostenentwicklung sowie der angenommenen Effizienzsteigerung die Entwicklung der Gesamtkosten für eine bestimmte Speichertechnologie ableiten.

---

selbst umsetzen zu müssen. Solche Rückmeldungen verfälschen das reale Bild und sind folglich aus der Betrachtung auszuschließen.

Zusammenfassend eignet sich das Best-of-Three-Verfahren bei Leistungen mit geringer Komplexität. Je höher die Komplexität, desto schwieriger ist der Vergleich der eingegangenen Angebote.



---

## 4 Benchmarking – Besondere Herausforderungen im Prozess

### 4.1 Überblick und Zusammenfassung

<b>Herausforderungen</b>	Das Kapitel 4 bietet eine Übersicht über die Prozesse und den Ablauf eines Benchmarkings. Im Leitfaden ist es nicht möglich, alle Phasen und Teilaufgaben im Detail zu behandeln. Vielmehr werden die Teilaufgaben herausgehoben, die besondere Herausforderungen an alle Parteien darstellen.	
<b>Ansatzpunkte</b>	Ein Benchmarking wird für bestimmte Aufgaben im Outsourcing-Lebenszyklus eingesetzt.	(4.2)
<b>Prinzipien</b>	Im Benchmarking geht es nicht selten um erhebliche Beträge, und Konflikte zwischen den Beteiligten sind nicht auszuschließen. Umso wichtiger ist es, dass sich die Parteien auf Grundsätze und Prinzipien für die Durchführung einigen. Ziel ist es, eine positive Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister in allen Projektphasen zu gewährleisten. Die Orientierung an Prinzipien und Verhaltensregeln hat außerdem direkten Einfluss auf das Benchmarking-Projekt und die Akzeptanz seiner Ergebnisse.	(4.4)
<b>Governance</b>	Für die Zusammenarbeit von Kunden, Provider und Benchmarkers hat sich ein 3-stufiges Organisationsmodell bewährt.	(4.5)
<b>Auswahl</b>	Größe und Bekanntheitsgrad eines Benchmarkers gehen in der Regel mit einem großen Schatz an Projekterfahrungen und einer umfangreichen Datenbank für Vergleiche einher und spielen deshalb bei der Auswahl eine wichtige Rolle. Damit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Vergleich auf einer soliden Basis steht und das Benchmarking-Ergebnis vom Kunden und vom Dienstleister gemeinsam getragen wird.	(4.6)
<b>Leistungsinhalt Datenerhebung Peers Normalisierung</b>	Die Aufgaben - von der genauen Spezifikation des Leistungsinhalts, das dem Benchmarking unterzogen wird, über die Datenerhebung, die Bestimmung der Referenzgruppe bis hin zur Normalisierung der Daten - stellen hohe Anforderungen an das „Handwerk“ des Benchmarkers sowie seine Erfahrung.	(4.7)
<b>Bewertung Übergabe</b>	Die Benchmarking-Ergebnisse werden beiden Seiten ausführlich präsentiert und übergeben. Die Akzeptanz und Bestätigung der Ergebnisse ist eine besonders kritische Phase.	(4.8) (4.9)

**Umsetzung** Die Benchmarking-Ergebnisse lassen ggf. Anpassungsbedarf in drei Richtungen erkennen: Preise, Leistungsumfang, Qualität. (4.10)  
 Ein Benchmarking kann prinzipiell keine absolut genauen Ergebnisse liefern. Die Ergebnisse werden vielmehr innerhalb einer Bandbreite von 10-15% liegen. Deshalb erfolgt bei geringfügigen Preisabweichungen normalerweise keine Anpassung des Vertragspreises.

#### 4.2 Ansatz- und Zeitpunkte für Benchmarking im IT-Outsourcing-Lebenszyklus

Beim Benchmarking stellt sich u.a. die Frage, wann der „richtige“ Zeitpunkt für ein Benchmarking ist. Zur Beantwortung der Fragen bietet der IT-Outsourcing-Lebenszyklus– der idealtypische Ablauf einer IT-Outsourcing-Entscheidung – einen geeigneten Orientierungsrahmen (vgl. Tabelle 4). In der Tabelle 4 sind die Phasen kurz erläutert.

**Tabelle 4: Phasen im IT-Outsourcing-Lebenszyklus**

Phase	Bezeichnung	Erläuterung
1	IT-Outsourcing-Strategie	Das Unternehmen analysiert die Ausgangslage zur Outsourcing-Entscheidung, trifft die strategische Entscheidung und bewertet die Risiken. In dieser Phase dient ein Benchmarking häufig zur Bewertung der bisherigen Fremd- oder Eigenleistungen und unterstützt bei der „Make-or-Buy“-Entscheidung.
2	Requirements Analyse	Die Anforderungen an die IT werden erfasst und mit dem aktuellen Servicegrad beschrieben. Diese Phase liefert die Grundlage zur Einholung von Angeboten mit der Beurteilung der Risiken in der IT-Infrastruktur. Das Benchmarking erfolgt hier durch die Einholung von mehreren Angeboten.
3	Anbieter-Selektion	Auf der Basis von Kompetenz, Portfolio und Markenname sowie weiteren Kriterien wird eine Liste von möglichen IT-Anbietern erstellt. Die Rahmenbedingungen für den Auftrag werden erfasst. Ein klassisches Instrument zur Erkundung des Marktes ist ein Request for Interest (RFI).
4	Business Transformation	Im Rahmen der Phase 4 erfolgt eine Ausschreibung in der Annahme, dass eine Fremdvergabe bzw. der Wettbewerb im Vorfeld zu dieser Entscheidung einen Vorteil liefern. Mögliche Dienstleister werden häufig im Rahmen einer Checkliste bewertet.
5	IT-Prozess-Optimierung	Die bisherigen IT-Prozesse werden an „Best Practice“ ausgerichtet und in Zusammenarbeit mit den IT-Benutzern optimiert. Die marktfähigen Anforderungen werden in Form von Service Level Agreements im IT-Outsourcing-Vertrag fixiert. Häufig wird im Vertrag in einer Benchmarking-Klausel festgelegt, dass die Leistungsfähigkeit des Providers nach gewissen Zeitabschnitten einer erneuten Prüfung unterzogen wird.
6	Vertrags-Verlängerung	Es wird entschieden, ob und wie der IT-Outsourcing-Vertrag weitergeführt wird.

---

In der Kurzbeschreibung des Outsourcing-Lebenszyklus (vgl. Tabelle 4) ist ersichtlich: Für Benchmarking bieten sich zahlreiche Ansatzpunkte, auch wenn dabei andere Begriffe verwendet werden.

- Den wichtigsten Ansatzpunkt bildet zweifellos der Make-or-Buy-Entscheidung: Zu diesem Zeitpunkt werden häufig erste indikative Angebote von Dienstleistern eingeholt.
- Ein klassisches Preis-Benchmarking ist Bestandteil der Ausschreibung, in der sich externe Dienstleister um den Auftrag bewerben.
- Nach der Vergabe und damit während der Projektlaufzeit werden häufig externe Benchmarker zur Überprüfung des Preis-/Leistungsverhältnisses hinzugezogen. Dabei geht ggf. um eine Anpassung von Preisen bzw. Leistungen.
- Ein erneutes Benchmarking findet dann in der Regel kurz vor Ende der Vertragslaufzeit oder bei einer (Neu-)Ausschreibung statt.

Bei aller Vielfalt der Ausprägungen bleibt festzuhalten: Benchmarking ist ein Instrument zur Bewertung von Leistungen - und keinesfalls ein Instrument zur einseitigen Kostensenkung im falsch verstandenen Interesse des Kunden. Die besten Ergebnisse werden bei stabilen Produktionsumgebungen erzielt. Wechselnde Anforderungen oder Transformationsprozesse stellen die Brauchbarkeit von Benchmarking-Ergebnisse in Frage. Zu beachten ist auch: Ohne einen angemessenen Aufwand an Ressourcen und Finanzen sind keine guten Ergebnisse zu erzielen.

#### **4.3 Benchmarking-Prozess – generische Phasen**

Der Benchmarking-Prozess wird in Abhängigkeit vom Benchmarking-Objekt und der vorgegebenen Fragestellung recht unterschiedlich gestaltet. Generell lassen sich vier generische Phasen erfolgreicher Benchmarking-Projekte unterscheiden:

- Planung,
- Datensammlung,
- Analyse und
- Umsetzung.

Dabei ist für den Prozess kennzeichnend, dass er einen in sich geschlossenen „Regelkreis“ bildet. Dieser sorgt dafür, dass einmal erzielte Ergebnisse in die Produktion einfließen und es so zu einer ständigen Verbesserung kommt. Auch die im Benchmarking-Projekt gesammelten Erfahrungen sollten mit Blick auf Wirtschaftlichkeit und Objektivität wiederverwendet werden. Nur so kann das Benchmarking zu dauerhaften Verbesserungen führen.

Der Benchmarking-Prozess erzeugt somit die erwünschte Dynamik im gesamten Outsourcing-Lebenszyklus.

Wie ein Benchmarking-Projekt im Einzelnen aussieht, beschreibt der Abschnitt 4.5.

#### **4.4 Grundsätze und Prinzipien für das Benchmarking**

Praxiserfahrungen zeigen: Grundsätze und Prinzipien für die Durchführung von Benchmarking-Projekten bilden einen wichtigen Grundstock, um eine positive Zusammenarbeit zwischen Kunde und Dienstleister in allen Projektphasen zu gewährleisten. Die Orientierung an Prinzipien und Verhaltensregeln hat direkten Einfluss auf das Benchmarking-Projekt und die Akzeptanz seiner Ergebnisse.

---

Das „American Productivity & Quality Center“ (APQC)<sup>11</sup> hat einen Verhaltenskodex („Code of Conduct“) (vgl. [APQoJ]) veröffentlicht, der ein professionelles, effektives und ethisches Benchmarking ermöglicht. Der „Code of Conduct“ gliedert sich im Wesentlichen in die Bereiche Prinzipien, Etikette/Ethik und Benchmarking-Austausch-Protokoll (vgl. [Bieoz]).

Im Kern adressiert der Verhaltenskodex die folgenden Punkte, die für Kunde, Dienstleister und Benchmarker gleichermaßen Gültigkeit besitzen:

- Offener und fairer Umgang:  
offene Kommunikation und vertrauensvolles Verhalten sowie gleicher Umfang an Informationen für alle Parteien.
- Daten und Informationen vorbereiten:  
Daten umfänglich und wahrheitsgemäß erfassen und übergeben sowie ein gewissenhafter Umgang mit Daten unter Beachtung der Legalität und Vertraulichkeit.
- Zeitplan und Meilensteine einhalten:  
realistische Zeitplanung für das Projekt, Versprechen und Terminzusagen einhalten sowie das Projekt zu einem zufrieden stellenden Ergebnis bringen.
- Kontinuität der Projektmitglieder gewährleisten:  
Projektmitglieder aller drei Parteien klar festlegen und sie auf die Dauer des Benchmarkings im Projektumfang freistellen.
- Kontakte vorbereiten:  
Projektbesprechungen gewissenhaft vorbereiten und zielgerichtet durchführen.

Der Verhaltenskodex geht von dem Prinzip aus, dass jede der Parteien so zu behandeln ist, wie sie selbst behandelt werden möchte.

#### 4.5 Projektorganisation und Governance

Wie bei jedem Projekt ist es auch beim Benchmarking-Projekt sehr wichtig, dass Verantwortlichkeiten und Aufgabenstellungen klar geregelt sind. Dies erfordert auch eine intensive und nachhaltige Mitwirkung des Kunden, der sich in den unterschiedlichen Verantwortungsbereichen analog zum Dienstleister „aufstellen“ sollte. Das eigentliche Projekt startet mit dem Kick-off, in dem die Ziele des Projektes durch den Projektsponsor vorgestellt werden, die weitere Vorgehensweise dargestellt und die Verantwortlichkeiten kommuniziert werden. Das Kick-off bildet so den offiziellen Startpunkt des Projektes.

Für die Zusammenarbeit von Kunden, Provider und Benchmarker hat sich ein 3-stufiges Organisationsmodells bewährt (vgl. Abbildung 2, komplexes Großprojekt). Seine konkrete Ausgestaltung wird in Abhängigkeit von Umfang und Komplexität des Projektes variieren. Die Aufgaben auf den drei Ebenen sind in der Tabelle 5 zusammengefasst.

---

<sup>11</sup> Das APQC ist eine internationale Non-Profit-Organisation, die beratende Dienste rund um das Themengebiet Benchmarking anbietet.

**Tabelle 5: Aufgaben der Ebenen in der Projektorganisation**

Ebene	Aufgaben
Lenkungsausschuss	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Treffen strategischer Entscheidungen</li> <li>■ Zusammentreten in regelmäßigen Abständen, mindestens aber zum Kick-off, zur Abschlusspräsentation und bei Hauptmeilensteinen</li> <li>■ Überprüfung der Konsistenz mit Zielen und Auftrag</li> <li>■ Lösung von Konflikten</li> <li>■ Paritätische Besetzung durch Kunde und Dienstleister (Regelfall)</li> </ul>
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektleiter jeweils von Kunde, Outsourcer und Benchmarkler (in der Regel führend)</li> <li>■ Verantwortlichkeit für die Durchführung</li> <li>■ Darstellung und Umsetzung der Methodik</li> <li>■ Ergebnis- und Budgetverantwortung</li> <li>■ Umsetzung des Projektplanes</li> <li>■ Plausibilisierung und Normalisierung der Zahlen</li> </ul>
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fachlich kompetente Ansprechpartner, Kerndatenlieferanten</li> <li>■ Verantwortlichkeit für die Datenbeschaffung und Darstellung der Einflussfaktoren                             <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Umsetzung der Konzeption.</li> </ul> </li> </ul>

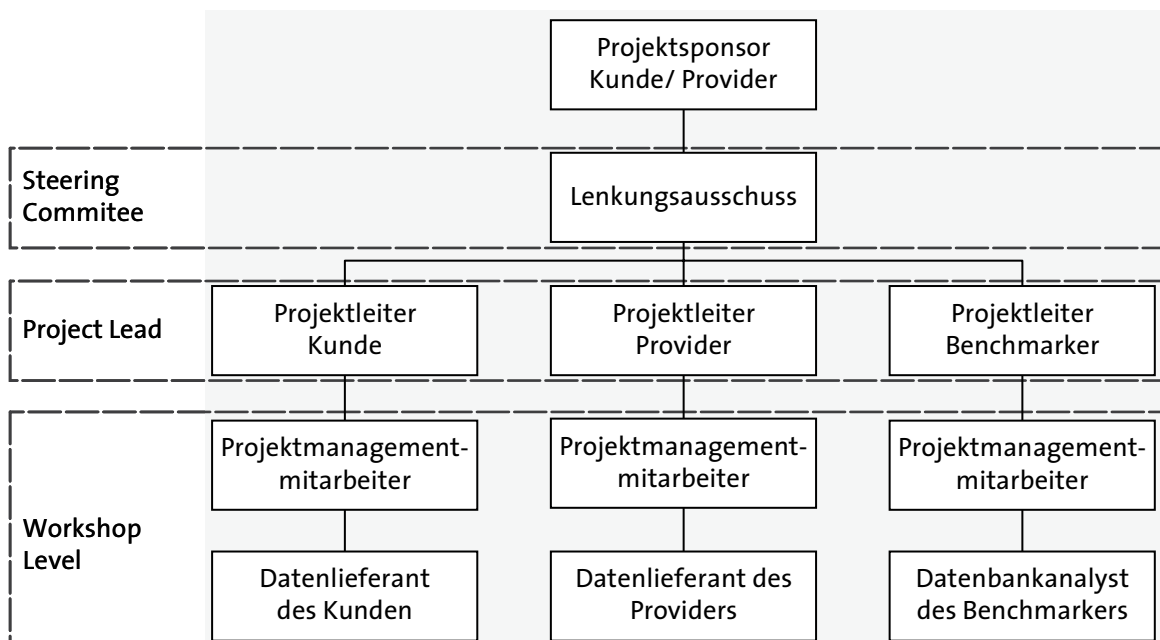


Abbildung 2: Organisationsmodell für ein Benchmarking-Projekt

Als Kommunikationsweg in einem Benchmarking-Projekt dominiert die Bottom-up-Kommunikation. Hier werden die entscheidenden Informationen vom Kernteam über die Projektmitarbeiter an die Projektleiter übermittelt. Die routinemäßige und tägliche Kommunikation erfolgt per E-Mail und Telefon. Bei

wichtigen Entscheidungen werden Vor-Ort-Besprechungen einberufen.

Größe und Struktur des Teams hängen vom Benchmarking-Objekt ab. Bei der Teambildung ist zu beachten, dass betroffene Mitarbeiter und Verantwortliche frühzeitig in das Projekt einbezogen werden. Weiterhin zeigt sich, dass eine möglichst heterogene Zusammensetzung des Teams zu einer höheren Erfolgswahrscheinlichkeit führt, da Aspekte unter unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet und unterschiedliche Denkweisen integriert werden (vgl. [Pus00], S. 67). Teammitglieder sollten aus verschiedenen Hierarchieebenen, Bereichen und Funktionen stammen - so können aus Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und persönlichen Kontakten einzelner Akteure Synergieeffekte erzielt werden (vgl. [Ulr98], S. 127).

Ein generischer Projektplan der Kernphasen eines Benchmarking-Projektes ist in der Abbildung 3 angegeben. Er bezieht auch die Zeit- und Aufwandsplanung mit ein.

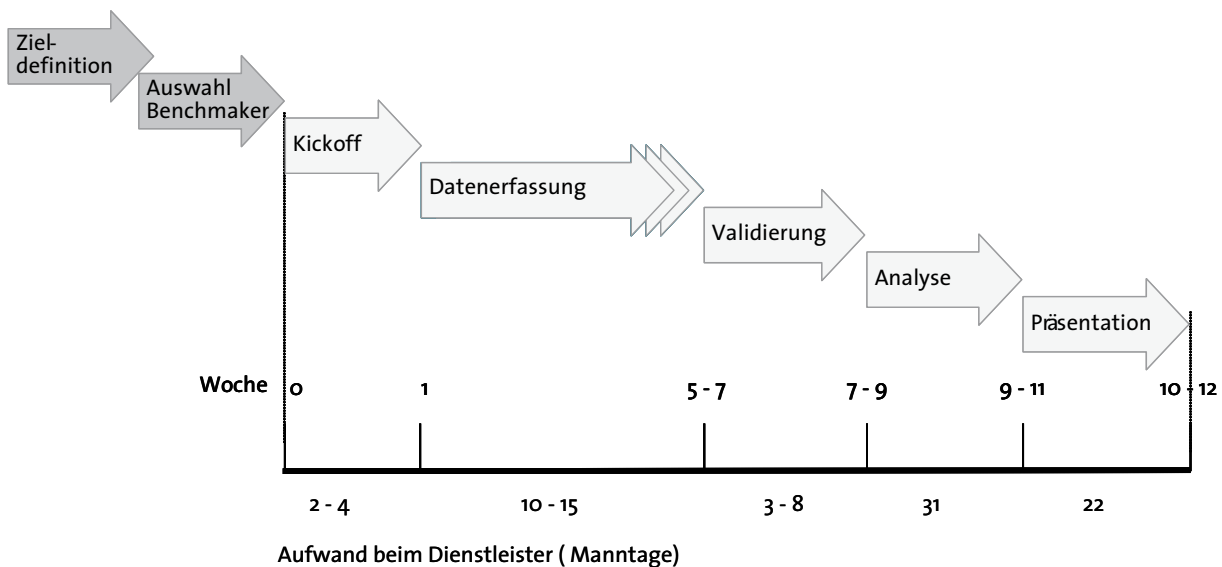


Abbildung 3: Projektplan eines Benchmarking-Projektes

#### 4.6 Auswahl und Beauftragung des Benchmarkers

Die Grundlage für die Auswahl und Beauftragung des Benchmarkers als neutraler Dritter bildet eine klare Definition des Auftragsumfangs („Scope“), zu dem sich Kunde und Dienstleister verständigen.

Sind der Auftragsumfang und die Zielsetzung geklärt sowie die Projektteams von Kunde und Dienstleister festgelegt, wird Benchmark in den Prozess einbezogen. Der Benchmark soll die erfolgreiche Durchführung unterstützen und mit seinem Datenmaterial eine Vergleichsbasis schaffen.

Die Einbindung eines externen Benchmarkers ergibt den Vorteil, dass dessen erprobtes Modell zur Durchführung des Vergleichs genutzt werden kann. Dies stellt sicher, dass vergleichbare Leistungen gegenübergestellt werden. Auch die Erfahrung in der Sammlung, Messung und dem Vergleich von Daten bringt der Benchmark als Mehrwert ein. Außerdem hat er Zugriff auf Datenbanken, aus denen vergleichbare Unternehmen gewählt werden können. Eine große Anzahl an Referenzwerten ermöglicht einen Vergleich anhand unterschiedlichster Kriterien.

Größe und Bekanntheitsgrad eines Benchmarkers gehen in der Regel mit einem großen Schatz an Projekterfahrungen und einer umfangreichen Datenbank für Vergleiche einher und spielen deshalb bei der Auswahl eine wichtige Rolle. Damit ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass der Vergleich auf einer soliden Basis steht und das Benchmarking-Ergebnis vom Kunden und vom Dienstleister gemeinsam getragen wird.

Zur Auswahl eines Benchmarkers können die in Tabelle 6 aufgeführten Selektionskriterien herangezogen und in Abhängigkeit von der Kundensituation gewichtet werden.

**Tabelle 6: Auswahlkriterien für Benchmarkers**

<b>Auswahlkriterien</b>	<b>Erläuterung</b>
Referenzen des Benchmarkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Erfahrungsumfang bzgl. Betreuer Unternehmen und durchgeführter Projekte</li> </ul>
Umfang und Aktualität der Vergleichsdaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Verfügbare Leistungsbestandteile (welche Leistungselemente sind verfügbar)</li> <li>■ Abdeckung der zu berücksichtigenden Länder (geographische Abdeckung der Daten)</li> <li>■ Abdeckung des gesamten vertraglichen Leistungsumfangs (Vergleich auf Basis des „Full Picture“, nicht nur einzelne Leistungen, sondern auch die Rahmenbedingungen des Gesamtvertrages)</li> <li>■ Aktualität der relevanten Daten</li> </ul>
Methodik zur Herstellung und Durchführung des Vergleichs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Struktur der Datenbank (wie und in welcher Granularität sind Leistungen abgelegt)</li> <li>■ Vorgehen zur Peer-Selektion (welche Vergleichsgruppen) und Normierung</li> </ul>
Seniorität, Erfahrung und zeitliche Verfügbarkeit des Benchmarkers (seiner Projektmitarbeiter)	
Projektplanung des Benchmarkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ wie realistisch bzw. umsetzbar ist der Plan, und welche Kosten entstehen</li> </ul>

Der passende Benchmarkers wird mithilfe des Punktbewertungs-Verfahrens („Scoring-Modell“) ermittelt. Entlang der gewichteten Kriterien verteilen hierbei Kunde und Dienstleister Punkte.

Um die Neutralität des Benchmarkers zu gewährleisten, wird er i.d.R. von Kunde und Dienstleister gleichermaßen beauftragt, und die Kosten werden geteilt. So wird auch die Akzeptanz des Ergebnisses erleichtert. Dieser so genannte „Three-Way-Contract“ führt zu einem Beziehungsverhältnis, in dem alle Parteien gleiche Ansprüche haben. Beauftragt und bezahlt hingegen nur eine Partei den Benchmarkers, so wird seine Neutralität angezweifelt.

---

## 4.7 Leistungsinhalt, Datenerhebung, Validierung, Analyse

### 4.7.1 Leistungsinhalt des Benchmarkings und Datenerhebung

Die Bestimmung des Leistungsinhalts, die Datenerfassung, die Validierung und die Analyse machen klassisch den Kern des Benchmarkings aus. Dabei geht es um die Definition des Umfangs, den ein Benchmarking aufweisen soll, die zugehörige Peer-Selektion, das Vorgehen bei der Datenaufnahme, die sich anschließende Validierung der erfassten Daten, die Normalisierung (vgl. Abschnitt 4.7.3) sowie die vom Benchmarking vorzunehmende Auswertung (vgl. Abschnitt 4.8)

Der Leistungsinhalt eines Benchmarkings (auch „Objekt“ genannt) beschreibt klar, was der konkrete Inhalt des Benchmarkings sein soll. Der Leistungsinhalt umfasst u.a.:

- Auswahl der Leistungen, die einem Benchmarking unterzogen werden  
(Welche Einzelleistungen bzw. welcher Vertragsumfang des IT-Dienstleisters soll vom Benchmarking umfasst werden?)
- Auswahl der Länder  
(Welche Länder sind zu berücksichtigen?)
- Abstimmung des heranzuziehenden Vergleichswerte  
(Auf welche Methodik zur Feststellung der Marktkonformität<sup>12</sup> sollen sich Kunden und Dienstleister verständigen?)
- Art der Daten  
(Werden zum Benchmarking Daten über die vertraglich definierten oder über die real erbrachten Leistungen herangezogen?)

Es wird empfohlen, auch die Leistungen zu beschreiben, die nicht Gegenstand des Benchmarkings sein sollen und damit „out of scope“ sind.

Je klarer und eindeutiger das Objekt bestimmt wird, desto präziser werden später die Ergebnisse der Gegenüberstellung mit der Vergleichsgruppe.

Zunächst müssen sämtliche Leistungsbestandteile aufgenommen werden, welche die Leistung in Ihrer Gesamtheit beschreiben.

Grundsätzlich ist zu beachten, dass bei der Datenerhebung<sup>13</sup> wirklich sämtliche preisrelevante Parameter transparent erfasst werden. Zu den offensichtlichen Faktoren gehören u.a. Leistungsinhalte, vereinbarte Qualitätsvorgaben (Service Level Agreements), Abnahmemengen und Komplexität. Oft vernachlässigt werden z.B. Vertragslaufzeiten, innovative Preismodelle, Minderungsregelungen oder Risikoverteilung.

Wichtig ist, dass auch nachträgliche<sup>14</sup> Änderungen des Leistungsumfangs erhoben und mögliche Abgrenzungen zu benachbarten Leistungen berücksichtigt werden<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Average, First Quartile, Best in Class, „Fair Market Value“

<sup>13</sup> Üblicherweise stehen hierbei Erfassungsbögen, Interviews und ähnliche Techniken zur Verfügung.

<sup>14</sup> z.B. via „Change Requests“

<sup>15</sup> So können einzelne IMAC-Services im Desktop-Umfeld durchaus Disziplinen des LAN-Betriebes betreffen.



Bei einem Benchmarking wird empfohlen, die vorliegenden Daten<sup>16</sup> auf Datenerhebungs-Workshops bzw. durch Coaching mit dem Ziel umfassend zu prüfen, eine höhere Qualität der Basisdaten zu gewährleisten. Hier ist es hilfreich, wenn der Benchmarker über eine standardisierte Vorgehensweise verfügt, die auch die Lösung des möglichen Problems unterschiedlicher Interpretationen einschließt.

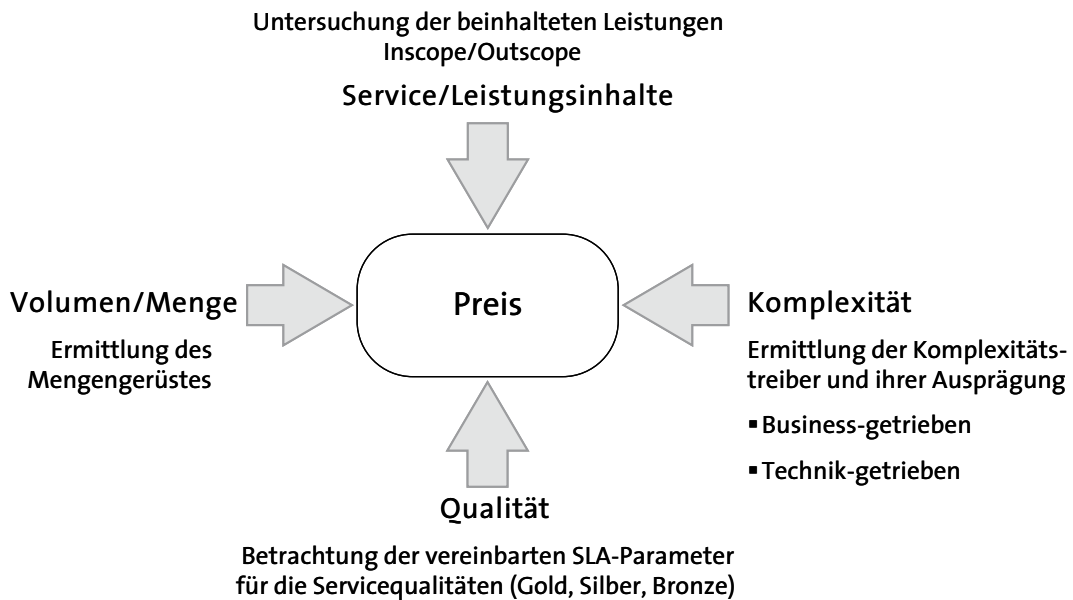


Abbildung 4: Preisrelevante Faktoren

Neben den offensichtlichen Leistungsbestandteilen gibt es weitere Faktoren, welche den Preis für einen bestimmten Service maßgeblich beeinflussen und daher bei einem Vergleich zu berücksichtigen sind (vgl. Abbildung 4 und Tabelle 7).

Die Abbildung 4 weist vier Gruppen von Faktoren aus, die den Preis bestimmen und ihn gegebenenfalls in die Höhe treiben. In der Tabelle 7 sind diese Faktoren weiter aufgefächert.

Nur bei einer möglichst exakten Beschreibung aller eine Leistung charakterisierenden Eigenschaften<sup>17</sup> kann ein realistisches Vergleichsobjekt gefunden werden. Nicht gerade selten haben sich im Laufe der Zeit Zusatzleistungen des Dienstleisters entwickelt, die weder beschrieben sind, noch vergütet werden. Gleichzeitig sind aus unterschiedlichsten Gründen vertraglich fixierte Leistungen ohne Preiskorrektur entfallen.

Der erfasste Leistungsumfang schafft eine feste Basis für das gesamte weitere Vorgehen: Wenn beide Parteien die erforderliche Transparenz über die Leistung haben, kann im weiteren Verlauf eine Akzeptanz für das Benchmark-Ergebnis erzielt werden. In der Praxis entsteht nicht selten zu einem viel späteren Zeitpunkt ein Dissens über die Inhalte der Leistungen, da diese zu Beginn des Prozesses nicht klar abgegrenzt und eindeutig beschrieben wurden.

<sup>16</sup> z.B. Reportings des Dienstleisters, Leistungsscheine, Betriebshandbücher

<sup>17</sup> inklusive aller nicht beschriebenen, aber real erbrachten Leistungen

**Tabelle 7: Preisrelevante Faktoren - die Detailsicht**

Gruppen von Faktoren	Preistreiber, Einflussfaktoren
Leistungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Hardware (Konfigurationen, Leistungskennziffern, Systemplattformen)</li> <li>■ Software (kategorisierte Software inkl. Versionen, auch „Exoten“)</li> <li>■ Dienstleistungen (welche klassischen Dienstleistungen sind enthalten: u.a. Wartungs- und Pflegearbeiten, Mandantenkopien, Transporte, Release-Wechsel ...)</li> <li>■ Infrastrukturkomponenten, z. B. Standorte, „Sister-Site“-Konzeptionen</li> </ul>
Menge	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kapazitäten: Welche Mengen, welche Ressourcen werden wie zur Verfügung gestellt?</li> <li>■ Verrechnungsgrößen: Werden allokierte oder installierte GB als Vergleichsbasis genutzt? Wird bei der genutzten Menge ein Durchschnitt oder der „Peek“ zum Vergleich herangezogen?</li> <li>■ Abrechnungszeitraum: Werden die Ressourcen im Voraus fest für eine Periode (Monat, Quartal, Jahr) beauftragt oder werden dynamische Verläufe ermöglicht?</li> </ul>
Qualität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Welche Verfügbarkeiten (Max-Down-Times etc.) und Antwortzeiten sind festgeschrieben?</li> <li>■ Welche Auswirkungen haben Ausfälle der geschäftskritischen Systeme? Wie werden diese abgesichert?</li> <li>■ Welche Maßnahmen sind für den „Katastrophenfall“ vorgesehen?</li> </ul>
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Business-getrieben, z. B. wünscht der Kunde ein mehrsprachiges Helpdesk oder genügt eine Sprache? Muss ein „Helpdesk-Agent“ mehrere Disziplinen (z. B. Netzwerk Know-how, Desktop Know-how, Kenntnis über eingesetzte Anwendungen wie SAP, etc.) beherrschen?</li> <li>■ Technik-getrieben, z. B. werden vom Kunden Lösungen genutzt, welche eine höhere als die vom Kunden geforderte Verfügbarkeit bieten, jedoch somit teurer sind?</li> <li>■ Heterogene Systemlandschaften mit einer Vielzahl von Schnittstellen</li> <li>■ Stark individualisierte Leistungen.</li> </ul>

Die Prüfung der erfassten Daten durch den Benchmarker wird in der Regel in den Stufen Grob- und Feinvalidierung erfolgen. Sie soll Inkonsistenzen und Lücken erkennen und an die „Datenlieferanten“ zur Korrektur bzw. Nachlieferung zurückspiegeln. Die Benchmarker haben Erfahrungen gesammelt, wie sie derartige Fehler entdecken und mit ihnen umgehen. Spezielle Methodiken unterstützen sie dabei.

Im Anschluss an die Datenerhebung findet üblicherweise ein Workshop statt, in welchem der Benchmarker die erfassten und validierten Basisdaten der Datenerhebung in strukturierter Form präsentiert.

---

#### 4.7.2 Festlegung der Referenzgruppe

Nachdem Kunde, Dienstleister und Benchmarker ein klares Bild über die einem Benchmarking zu unterziehende Leistung entwickelt haben, kann nun die Vergleichsgruppe – auch „Peer Group“ oder auch Referenzgruppe genannt – festgelegt werden.

Die wesentlichen Auswahlkriterien liegen in der zu vergleichende Leistung selbst<sup>18</sup>, deren konkreter Ausprägung<sup>19</sup> sowie der Komplexität<sup>20</sup> mit einem dynamischen Abrechnungsverfahren.

Im Disput, inwiefern die Branche des Kunden maßgeblich für die Festlegung der Vergleichsgruppe sein sollte, sind die Auffassungen geteilt. Nicht von der Hand zu weisen ist, dass bestimmte Lösungen beispielsweise in der Bankenbranche eine existentielle Bedeutung haben und demzufolge einem sehr hohen Qualitätsanspruch unterliegen – das existentielle Risiko bei einem längeren Ausfall bestimmter Systeme bei einer Bank ist höher als in anderen Branchen. Bei einer genauen Betrachtung reduzieren sich jedoch die Branchenspezifika im Wesentlichen auf die beiden Punkte:

- qualitative Ausprägung der Leistungen sowie
- Umgang mit möglichen Risiken.

Der Desktop-Betrieb einer Bankhauptniederlassung sollte sich jedoch nicht signifikant von einem Desktop-Betrieb in einer Zentrale eines Automobilunternehmens unterscheiden.

Ein entscheidender Aspekt beim Benchmarking ist die Güte der vom Benchmarker genutzten Datenquellen. Der Benchmarker sollte die Vergleichsdaten möglichst bereits aus anderen Benchmarking-Projekten qualitätsgesichert erhoben und in einer eigenen Datenbank hinterlegt haben. Bei diesem Datenbank-basierten Benchmarking nutzt der Benchmarker also Vergleichsdaten, welche er im Rahmen von selbst durchgeführten Projekten erhoben, qualitätsgesichert und abgespeichert hat. Diese Vergleichsdaten werden durch die Ergebnisse neuer Benchmarking-Projekte laufend aktualisiert. Nur am Markt stark etablierte Benchmarker haben hinreichend viele neue Projekte, mit welchen sie ihre Datenbasis aktuell halten können.

Benchmarker ohne eine eigene Datenbank müssen die Vergleichsdaten in einer vorgeschalteten Primärerhebung erst ermitteln. Bei ihnen können sich nicht ausreichend validierte Daten in Qualitätsverlusten und in einer signifikant höheren Projektlaufzeit niederschlagen.

An die Ausgestaltung der Referenzgruppe werden mit Blick auf die geforderte Güte die in Tabelle 8 enthaltenen Anforderungen gestellt.

---

<sup>18</sup> z. B. SAP R/3 Services mit SAP R/3 Basisbetrieb und DB-Support, incl. dreisprachigem User-Help Desk

<sup>19</sup> 20.000 seats an 15 Standorten, davon sieben Standorte im europäischen Ausland

<sup>20</sup> 20 Mandanten, vier-stufiges Modell, ausfallsicher realisiert in physisch getrennten Rechenzentren

**Tabelle 8: Anforderungen an die Referenzgruppe**

Quantität	Für einen aussagekräftigen Benchmark sollte eine Vergleichsgruppe mindestens 6 Unternehmen umfassen.
Qualität	Die Vergleichsdaten müssen validiert und qualitätsgesichert sein. Das bedeutet z.B. den Ausschluss von politischen bzw. subventionierten Preisen, welche einen Marktpreis nur verzerren würden.
Aktualität	Die Daten sollten nicht älter als zwölf Monate sein - in Ausnahmefällen wie z.B. bei sehr individuellen Leistungsbestandteilen max. 15 Monate.

Hat der Benchmarker auf Basis der Datenerhebung und der Auswahlkriterien einen Vorschlag für Vergleichsunternehmen ermittelt, die den Gegebenheiten des aktuellen Vertrages entsprechen, stellt er den Parteien die wesentlichen Kenndaten in anonymisierter Form vor. Diese können dann die Merkmale der Vergleichsunternehmen mit Blick auf die Tauglichkeit für das Benchmarking prüfen.

Für den weiteren Erfolg des Benchmarkings ist entscheidend, dass das „Bild“ der Unternehmen dieser Referenzgruppe dem einem Benchmarking zu unterziehenden Objekt möglichst nahekommt. Nur dann kann die nachgelagerte Normalisierung zu einem akzeptablen Ergebnis führen.

Von besonderer Wichtigkeit ist hierbei, dass in dieser Phase noch keine Preise der Vergleichsunternehmen offengelegt werden. Dies würde zu Diskussionen zwischen den Parteien führen, da jeder Partei aus ihrer jeweiligen Interessenslage heraus Unternehmen mit höheren oder niedrigeren Preisen wählen würde. Diesem Interessenkonflikt wird entgegengewirkt, indem die beiden Parteien die Vergleichsunternehmen nur anhand der vorgenannten Selektionskriterien wählen.

Um eine möglichst hohe Akzeptanz der Ergebnisse zu gewährleisten, sollte der Benchmarker eine Vergleichsgruppe vorschlagen können, deren Unternehmen eine möglichst geringe Abweichung hinsichtlich der zuvor beschriebenen preistreibenden Parameter zu der im Projekt zu untersuchenden Umgebung haben. Der Benchmarker hat dabei die Aufgabe, die Balance zwischen Menge der Vergleichsdaten einerseits und „Best-Fit“ zur untersuchten Umgebung andererseits zu finden.

#### **4.7.3 Normalisierung der Vergleichsdaten**

Nach der Festlegung der Vergleichsgruppe wartet bei einem Benchmarking als nächste Herausforderung die Normalisierung der Daten. Dieser Aufgabenstellung widmet sich der Abschnitt 4.7.3.

Da die Unternehmen aus der Referenzgruppe auch bei sorgfältiger Auswahl dem sehr spezifischen Benchmarking-Objekt zwar ähneln, aber mit ihm nicht identisch<sup>21</sup> sein können, wird eine Methodik zur Überführung der Vergleichsgruppen-Daten in die des Kunden benötigt. Diese Prozedur wird als Normalisierung bezeichnet.

Die Normalisierung macht die Abweichungen zwischen Peer und Kunde durch einen monetären

<sup>21</sup> Eine Ausnahme können theoretisch sehr homogene und standardisierte Leistungen darstellen.

Preisauf- oder -abschlag transparent. So wird die möglichst repräsentative Vergleichsgruppe durch eine „künstliche Imitation“ auf den konkreten Kundenvertrag abgebildet. Die Details der Durchführung einer Normalisierung sind geistiges Eigentum des Benchmarkers – sie werden Kunde und Provider in angemessener Form zur Kenntnis gegeben (vgl. S. 49).

Eine Normalisierung ist keine triviale arithmetische Übung, sondern für den Benchmarker eine echte Herausforderung. Er muss auch die Parteien überzeugen, die Ergebnisse zu akzeptieren. Die Normalisierung umfasst einzelne einfache Teilaufgaben wie z.B. Währungsumrechnungen. Deutlich schwieriger sind Gegenüberstellungen von Personalkosten bei unterschiedlichen Produktivitäten oder Qualitäten oder aber auch der Vergleich von mitunter „exotischen“ Systemplattformen. Insgesamt ist die Normalisierung so vielgestaltig wie die Outsourcing-Szenarien.<sup>22</sup>

Bei der Normalisierung sind auch zahlreiche Effekte zu berücksichtigen, die aus der Ausgestaltung des konkreten Outsourcing-Vertrages resultieren (vgl. Tabelle 9).

**Tabelle 9: Effekte, die bei der Normalisierung berücksichtigt werden müssen**

Personal- übergang	Ist ein erhöhter Personalübergang von Kunde auf Dienstleister erfolgt, der sich in den Preisstrukturen entsprechend widerspiegelt?
Preisglättungen	Eine am Vertragsanfang gewünschte höhere Einsparung wird mittels nach oben angepassten Preisen in den späteren Jahren kompensiert*, wodurch ein Benchmark auf einem künstlich hohen Preis aufsetzen würde.
Asset-Übergang	Wurde der Asset-Transfer marktüblich gestaltet oder wurden überhöhte Restwerte (als versteckte Premiumzahlung) vergütet, die über die Laufzeit kompensiert werden.
Risikoverteilung	Ungewöhnlich hohe Haftungs- und Minderungsregelungen haben einen direkten Einfluss auf die Kalkulation des Dienstleisters.
Kündigungs- optionen	Kurzfristig kündbare Teil- oder Gesamtleistungen ohne entsprechende Übernahmeverpflichtung von Remanenzkosten seitens des Kunden werden entsprechend im Business Case des Dienstleisters abgebildet
* Das Integral der Umsätze über die Laufzeit ist jedoch unverändert	

<sup>22</sup> Zwei Beispiele sollen das verdeutlichen: So ist der Unterschied zwischen einem Zweischicht-User-Helpdesk zu einem Dreischicht-User-Helpdesk leicht zu ermessen. Deutlich schwieriger ist hingegen die Frage, wie sich für eine bestimmte Systemumgebung der Übergang von einer maximalen Ausfallzeit von fünf auf drei Stunden auf die Preise auswirkt.

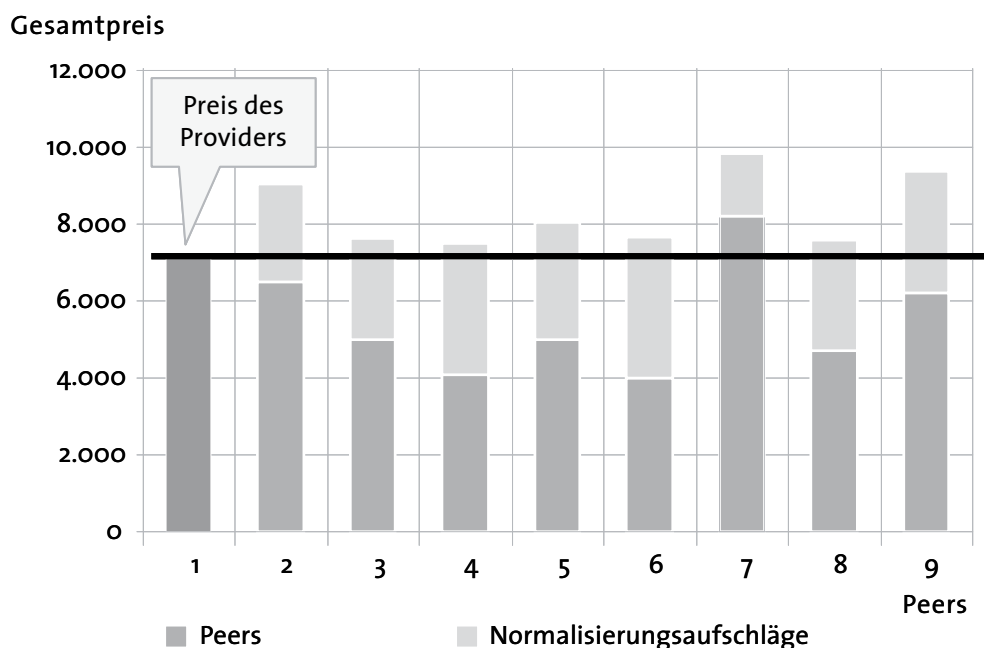


Abbildung 5: Normalisierung der Peers

Eine Normalisierung liefert unweigerlich den Nährboden für Diskussionen, führt doch die nicht immer nachvollziehbare Methodik die Anpassung der Vergleichsdaten in Abhängigkeit von der Interessenslage in eine „richtige“ oder „falsche“ Richtung.

Die Abbildung 5 zeigt schematisch ein typisches Szenario vor und nach einer Normalisierung. Mit Ausnahme des Peers 7 scheinen vor Normalisierung alle anderen Unternehmen der gewählten Vergleichsgruppe preiswerter zu sein als der Dienstleister.

#### 4.8 Bewertung und Interpretation der Ergebnisse

Nachdem die Normalisierung über die Referenzgruppe erfolgt ist, kann die Gegenüberstellung des Preises des Benchmarking-Objektes mit dem aus der Referenzgruppe abgeleiteten Marktpreis erfolgen. Da es weder für den Begriff „Marktpreis“ noch für den Begriff „Marktkonformität“ eine allgemein akzeptierte Definition gibt, sollten sich die Parteien schon frühzeitig über das gemeinsame Verständnis einigen.

Die Erfahrung zeigt, dass sich viele Kunden mit dem Durchschnitt (average) als marktkonformen Preis nicht zufrieden geben wollen. Sie sehen sich selbst nicht als Durchschnitt an und wollen demzufolge den Durchschnitt nicht als angestrebten Wert akzeptieren. Kunden sehen sich gern in einer „Best-in-Class“- oder „Upper-Percentile“-Gruppe. Dabei wird aber außer acht gelassen, dass der Durchschnitt nicht etwa Mittelmaß, sondern nur den gemittelten Wert in einer mit dem Kunden vergleichbaren Welt bedeutet. Außerdem ist davon auszugehen, dass die „Peers“ ebenfalls bereits auf einem entsprechend hohen Niveau angesiedelt sind. Folglich spiegelt der Durchschnitt von Daten auf einem hohen Niveaus gleichfalls ein hohes und damit attraktives Niveau wider.

Mit „Best-in-Class“ bezeichnen namhafte Benchmarker das 25%-Perzentil (vgl. Abbildung 6).

Dieses Segment kann aber nur sehr eingeschränkt als ein Orientierungspunkt<sup>23</sup> verwendet werden, da hier natürlich sämtliche „Ausreißer“<sup>24</sup> versammelt sind, die nicht Gegenstand einer fairen Marktpreisbetrachtung sein können.

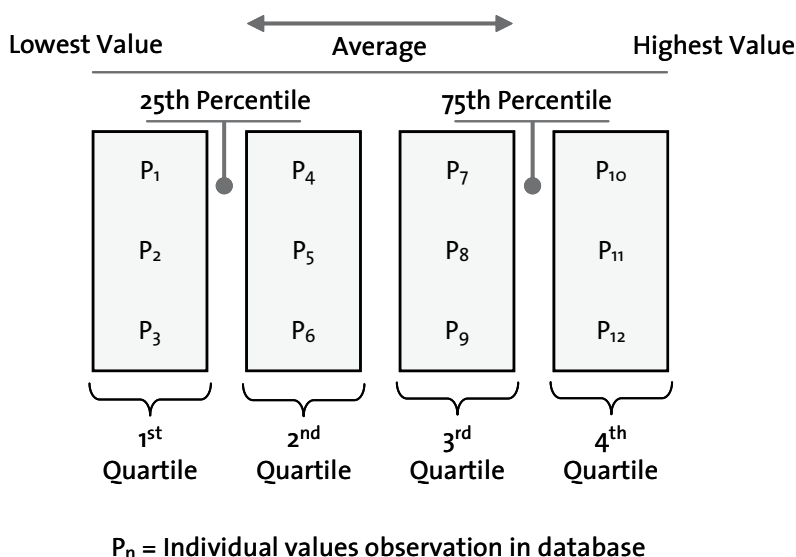


Abbildung 6: Definition des Marktpreises

#### 4.9 Übergabe des Benchmarking-Ergebnisses

Die Übergabe seines Abschlussberichtes wird der Benchmarker für eine ausführliche Präsentation seiner Ergebnisse nutzen. Hierbei werden sowohl die inhaltlich involvierten Mitarbeiter als auch das verantwortliche Management beider Parteien anwesend sein.

In dieser Präsentation geht es nicht vordergründig darum, dass sich Kunde und Dienstleister zu den getroffenen Aussagen und Vorschlägen bekennen. Vielmehr sollten die Sicht des Benchmarkers sachlich dargestellt, Verständnisfragen beantwortet sowie die Ergebnisdokumentation erläutert werden.

In seiner Rolle als Mediator sollte der Benchmarker vermeiden, eine der beiden Parteien in eine Art Rechtfertigungshaltung zu drängen. Aufgrund der Brisanz von Benchmarking-Ergebnissen kann es zu teils intensiven Diskussionen bis hin zu offenen Konflikten kommen. Je sachlicher, neutraler und konstruktiver diese Präsentation vom Benchmarker geführt wird, desto eher wird ein partnerschaftlicher Umgang mit den Resultaten erzielt.

Im Anschluss an die Präsentation sollten Kunde und Dienstleister ausreichend Zeit erhalten, sich intensiv mit der Ergebnisdokumentation des Benchmarkers zu beschäftigen. Erfahrungsgemäß sollten hierfür drei bis sechs Wochen eingeplant werden.

Sollten Kunde oder Dienstleister den Ergebnisse die zwingend erforderliche Akzeptanz und Bestätigung

<sup>23</sup> sofern beispielsweise das Segment zwischen „Average“ und dem 25%-Perzentil als angestrebter Wert vereinbart wird

<sup>24</sup> subventionierte Preise, „Kampfpreise“, politische Preise, Quersubventionen, ...

versagen, sind weitere moderierte Gesprächs- und Verhandlungsrunden notwendig.

Nur selten werden die Erwartungen von Kunde und Dienstleister an die Ergebnisse gleichermaßen voll erfüllt. Daher ist die Phase der Ergebnisbestätigung eine der wohl kritischsten Phasen überhaupt. Nicht selten ist sie von iterativen Anpassungsforderungen der Parteien an die Ergebnisse und von längeren Dreiecksdiskussionen geprägt.

**Tabelle 10: Themen für die Abschlusspräsentation der Benchmarking-Ergebnisse**

Einführung	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Kurzvorstellung des Auftrags, der Benchmarking-Methodik sowie der Benchmarking-Objekte</li><li>■ Erläuterungen zu der vereinbarten Vergleichsgruppe, deren Zusammensetzung und der Datenerhebung</li><li>■ Beschreibung der zu Grunde liegenden Rahmenbedingungen und Restriktionen</li><li>■ Durchgeführte Anpassungen und Normalisierungen</li></ul>
Ergebnisse	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Präsentation der Ergebnisse in der Gesamt- und Einzelsicht</li><li>■ Vergleich der Ergebnisse mit der vereinbarten Vergleichsgruppe</li><li>■ Vorstellung relevanter Abweichungen auf Leistungsebene</li><li>■ Darstellung identifizierter Kostentreiber</li><li>■ Erläuterung von Markttrends („Vorwärtsbetrachtung“)</li></ul>
Ableitungen und Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Ableitung über identifizierte Stärken und Schwächen im Hinblick auf Vertrags- und Leistungsmerkmale</li><li>■ Beschreibung erster Empfehlungen sowohl zur quantitativen, als auch zur qualitativen Verbesserung bzw. Anpassung</li><li>■ Erstellung des ersten Vorschlags eines Maßnahmenkataloges zur Umsetzung der aufgezeigten Verbesserungs- und Anpassungspotenziale</li></ul>

#### 4.10 Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse

##### 4.10.1 Szenarien der Umsetzung

Haben sich Kunde und Dienstleister einvernehmlich auf die Benchmarking-Ergebnisse verständigt, so steht noch die Einigung auf die Umsetzung der Resultate bevor.

In diesem Kontext können drei mögliche Szenarien entstehen:

- a. Das Benchmarking ergab keine signifikante Abweichung zur Vergleichsgruppe: Es besteht kein Anpassungsbedarf.
- b. Das Benchmarking ergab signifikante Abweichungen zur Vergleichsgruppe: Es besteht Anpassungsbedarf.
- c. Unabhängig von a) und b) wurden Handlungsfelder identifiziert, die auf Wunsch der Parteien diskutiert werden können.



---

Die Benchmarking-Ergebnisse lassen ggf. Anpassungsbedarf in drei Richtungen erkennen:

- Preisanpassungen,
- Anpassungen des Leistungsumfangs,
- Qualitätsanpassungen.

#### 4.10.2 Preisanpassungen

Die Dienstleistungspreise können erhöht oder vermindert werden - in den meisten Fällen wird eine Preisreduktion vorgenommen.

In diesem Zusammenhang ist erneut hervorzuheben: Ein Benchmarking kann keine absolut genauen Ergebnisse<sup>25</sup> liefern, weil

- die Marktpreise nicht konsistent sind und
- die verfügbaren Ausgangsdaten oft nur eine eingeschränkte Genauigkeit aufweisen - insbesondere nach der Normalisierung [Har07].

Deshalb erfolgt bei Preisabweichungen, die unter der Toleranzbandbreite von 10-15% liegen, normalerweise keine Anpassung des Vertragspreises.

Übersteigt die Preisabweichung die Toleranzbandbreite, so erfolgt eine Anpassung in dem Umfang, dass die Abweichung wieder innerhalb der Toleranzbandbreite liegt. Als Voraussetzung auf der Seite des Dienstleisters gilt dabei, dass er seinen Preis nicht um mehr als 15% (bis 20%) reduzieren muss.<sup>26</sup>

Eine Preisanpassung wird üblicherweise zu einem gemeinsam festgelegten Termin nach dem Benchmarking-Projekt vorgenommen, falls die Parteien nichts anderes vereinbart haben bzw. falls nicht Leistungen auf der Seite des Kunden die Voraussetzung für die Preisanpassung bilden.

Sollte das Benchmarking-Ergebnis eine große Abweichung (z.B. >30%) aufzeigen und damit eine Preisanpassung unter den genannten Rahmenbedingungen nicht in einem Zug möglich sein, kann diese in mehreren Schritten erfolgen, z.B. 15% sofort und weitere 15% nach 6 oder 12 Monaten.

Ergab die Analyse, dass die Preise des Dienstleisters die Benchmarking-Ergebnisse unterschreiten, so liegt es nahe, den gleichen Mechanismus für eine Preiserhöhung zu nutzen. Aus Gründen der Gleichbehandlung erscheint dies als logische, wenn auch am Markt so gut wie nie anzutreffende Konsequenz. Eher wird ein solches Ergebnis als Ausweis für die Fähigkeit des Dienstleisters gewertet, ein besonders attraktives Preis-/Leistungsverhältnis anzubieten. Für den Provider scheint eine Prüfung angezeigt, ob alle erbrachten Leistungen und deren Qualität mit den Geschäftsanforderungen des Kunde auch wirklich im Lot sind. Der Dienstleister wird bestrebt sein, sein Preis-/Leistungsverhältnis wieder in die Toleranzbandbreite zu bringen.

---

<sup>25</sup> Sowohl die Daten vom Markt, als auch die vom Benchmarker werden innerhalb einer Bandbreite von 10-15% liegen. Diese Toleranzbandbreite wird auch als „Margin of Error“ bezeichnet.

<sup>26</sup> Diese Regel gilt natürlich nur dann, wenn eine hinreichende Vergleichbarkeit der Leistungen vorliegt.

---

#### 4.10.3 Anpassungen des Leistungsumfangs

Als Anpassungen werden hier Änderungen verstanden, welche sich primär auf konkrete Leistungsinhalte beziehen; es wird also das „was leiste ich“ verändert. Üblicherweise beschränken sich diese Anpassungen des Leistungsumfangs auf diejenigen Leistungsunterschiede, welche sich aus dem direkten Vergleich mit den für diesen Service hinterlegten Einzelleistungen ergeben.

So kann es z.B. erforderlich sein, in einer IMAC-Leistungsbeschreibung weitere Leistungsbestandteile zu spezifischen Move-Leistungen zu ergänzen.

In Teilen kann es sich hierbei um bereits zwar erbrachte, aber so nicht im Vertrag beschriebene Leistungen handeln. Es kann sich jedoch auch um Leistungen handeln, die zurzeit weder beschrieben, noch aus dem Vertrag heraus geleistet werden, sondern die vielmehr zu einem typischen oder sogar standardisierten Service gehören, wie er in der Datenbank des Benchmarkers hinterlegt ist.

#### 4.10.4 Qualitätsanpassungen

Unter Qualitätsanpassungen werden sämtliche Anpassungen subsumiert, die sich mit dem „wie leiste ich“ beschäftigen. Typischerweise handelt es sich um SLA-, OLA- und KPI-Anpassungen, die in beide Richtungen gehen können. Hier sind zwei Herangehensweisen zu unterscheiden:

- A) Auf der einen Seite betrachtet man die typischen Qualitäten der gewählten Vergleichsgruppe und vergleicht diese mit den Werten aus dem Vertrag\*.  
In der Regel werden derartige Qualitätsanpassungen jedoch nicht isoliert betrachtet, sondern gehen mit Leistungs- und Preisanpassungen einher. Des Weiteren ist selbst bei einer isolierten Betrachtung der reale Nutzen zu berücksichtigen, da selbst eine kostenneutrale Erhöhung eines Service Levels auf einen marktüblichen Standardwert nur dann durchgeführt werden sollte, wenn diese Erhöhung auch einen realen Nutzen für den Kunden mit sich bringt. Inwiefern beispielsweise eine Anpassung einer Serververfügbarkeit von im Vertrag vereinbarten 99,8% auf „marktübliche“ 99,95% sinnvoll ist, muss im Einzelfall entschieden werden.
- B) Auf der anderen Seite ist zu hinterfragen, welche Qualitäten zum aktuellen Zeitpunkt, vielleicht Jahre nach der ursprünglichen Vertragsverhandlung, im Marktumfeld wirklich angemessen sind: Im Abschnitt 3.3.2 (vgl. S. 20ff.) wurde hervorgehoben, dass Benchmarking die Transparenz der Zusammenhänge zwischen Geschäfts- und IT-Prozessen sowie den Kosten erhöhen kann. Die höhere Transparenz erleichtert dem Kunden die Entscheidung, ob die vereinbarten Qualitäten noch – einige Jahre nach Vertragsabschluss und mit ggf. bereits geänderten Technologien, neuen Prozessen etc. - seinem realen Bedarf entsprechen oder auch für ihn Anpassungen sinnvoll sind. Diese „Anpassungswünsche“ sind also für den Kunden eher indirektes Ergebnis der vom Benchmarking induzierten Reflexion seiner geschäftlichen Situation. Aus den Qualitätsanpassungen resultieren dann oft Change Requests, sofern beispielsweise eine erhöhte, aber zwingend erforderliche Ausfallsicherheit für eine bestimmte Systemplattform nur durch eine entsprechend aufwändige „Sister-Site“-Konzeption abgebildet werden kann. Change Requests können zu einer Leistungsanpassung und auch zu Kostenerhöhungen führen.

\* Hierbei muss immer die Verbindung zu den tatsächlich erreichten Qualitäten hergestellt werden; wenn also zurzeit eine tatsächliche Verfügbarkeit von 99,5% erreicht wird, im Vertrag aber „nur“ 99,0% vereinbart sind, so hilft ein marktüblicher Wert von 99,2% nicht weiter!

Die Anpassungsvarianten A und B sind voneinander abhängig, und folglich ist in der Praxis mit einer Kombination der Varianten zu rechnen. Eine Preisanpassung geht also meist mit einer Leistungs- oder Qualitätsanpassung einher.

---

## 5 Rechtliche Aspekte im Benchmarking

### 5.1 Zusammenfassung

Die Durchführung eines Benchmarkings muss zwischen den Partnern vereinbart werden. Daher sollten sich die Parteien bereits bei den Vertragsverhandlungen nicht nur auf die grundsätzliche Möglichkeit eines Benchmarking einigen, sondern in einer Benchmarking-Klausel gleich Festlegungen zur Form des Benchmarkings und zu den Bedingungen seiner Durchführung sowie zu den Auswirkungen auf Leistungen oder Vergütung treffen.

Bei einer vertraglichen Benchmarking-Klausel handelt es sich um eine bereits mit Vertragsabschluß getroffene Vereinbarung beider Parteien, unter gemeinsam festzulegenden Voraussetzungen ein standardisiertes Verfahren zur Anpassung des Vertrages während seiner Laufzeit durchzuführen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten der vertraglichen Gestaltung erörtert und allgemeine Empfehlungen für die Ausgestaltung der Benchmarking-Klausel ausgesprochen. Die Klauseln können eine Rechtsberatung nicht ersetzen.

### 5.2 Grundsätzliche Erwägungen

Wie bereits erläutert, wird Benchmarking als ein Management-Tool für Outsourcing-Verträge eingesetzt, das bei professioneller Handhabung beiden Vertragsparteien die Möglichkeit eröffnet, die Wettbewerbsfähigkeit der angebotenen Leistungen unter Berücksichtigung der geschuldeten Vergütung zu beurteilen und erforderlichenfalls anzupassen. Aufgrund des rapiden technischen Fortschritts und der damit schon fast zwangsläufig verbundenen Reduktion der Marktpreise für IT-Leistungen ist - zumindest bei Outsourcing-Vorhaben mit längerer Laufzeit - die Vereinbarung einer Benchmarking-Klausel mittlerweile Standard.

In der Regel werden für Outsourcing-Vorhaben umfangreiche Vertragswerke mit mehrjähriger Laufzeit abgeschlossen. Die für die Provider-Leistungen geschuldete Vergütung ist dabei in der Regel linear oder degressiv ausgestaltet, je nachdem, ob

- die Preiskalkulation eine Umlage der Anlaufkosten auf die Vertragslaufzeit oder
  - eine Weitergabe der Produktivitätsfortschritte an den Auftraggeber
- vorsieht. Nicht selten bestehen Kunden auch auf einer atypischen „künstlichen“ (linearen) Preisgestaltung, die sich nicht am realen Kostenverlauf orientiert.

Zwar enthalten Outsourcing-Verträge regelmäßig eine mehr oder weniger ausgeprägte Verpflichtung des Auftragnehmers, die Leistungen und Prozesse regelmäßig zu überprüfen und an den Stand der Technik anzupassen. Diese Verpflichtung des Auftragnehmers zur kontinuierlichen Innovation führt in der Praxis jedoch nicht zu einer regelmäßigen Überprüfung der Preise auf Angemessenheit.

Allenfalls wird der relative Preisverfall durch die Anpassung der Dienstleistungen und der Infrastruktur an den seit Vertragsabschluß eingetretenen technischen Fortschritt verlangsamt.

---

### 5.3 Abgrenzung

Dabei ist zwischen verschiedenen Formen der Überprüfung von Outsourcing-Leistungen und -Preisen auf Markttkonformität zu unterscheiden (vgl. Abschnitt 3.5).

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten für ein Benchmarking:

- Erstens lässt sich mit einem Best-of-Three-Verfahren eine gewisse Markttransparenz erreichen (vgl. Abschnitt 3.5.2).
- Als Möglichkeit zwei kommt die Beauftragung eines auf Benchmarkings spezialisierten Unternehmens in Betracht.

Auf die zweite Möglichkeit konzentriert sich das Kapitel 5. Sie ist der ersten überlegen, wenn es um ein objektives Bild des Marktes geht.

### 5.4 Rechtliche Einordnung

Die Möglichkeit, innerhalb der vereinbarten Laufzeit eines bestehenden Outsourcing-Vertrages ein Benchmarking durchzuführen, bedarf stets einer gesonderten Vereinbarung zwischen den Parteien, mit der die bestehenden Verträge abgeändert werden. Denn das Resultat eines Benchmarkings kann eine Anpassung der vertraglichen Konditionen (Leistungen und Preise) sein.

Daher sollten sich die Parteien bereits bei den Vertragsverhandlungen nicht nur auf die grundsätzliche Möglichkeit eines Benchmarking einigen, sondern in einer Benchmarking-Klausel gleich Festlegungen

- zur Form des Benchmarkings und zu den Bedingungen seiner Durchführung,
- zu den Auswirkungen auf Leistungen oder Vergütung treffen.

Bei einer vertraglichen Benchmarking-Klausel handelt es sich also um eine bereits mit Vertragsabschluss getroffene Vereinbarung beider Parteien, unter gemeinsam festzulegenden Voraussetzungen ein standardisiertes Verfahren zur Anpassung des Vertrages während seiner Laufzeit durchzuführen.

Im Folgenden werden die verschiedenen Möglichkeiten der vertraglichen Gestaltung erörtert und allgemeine Empfehlungen für die Ausgestaltung der Benchmarking-Klausel ausgesprochen. Es wird jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen, dass diese Empfehlungen eine auf den Einzelfall bezogene Rechtsberatung beim Abschluss eines Outsourcing-Vertrages mit Benchmarking-Vereinbarung nicht ersetzen können.

### 5.5 Benchmarking-Klausel

In der Regel haben Outsourcing-Verträge eine weitgehend standardisierte, modulare Struktur (vgl. Abbildung 7), die eine hohe Flexibilität der vertraglichen Beziehung erlaubt.

Die Ausgestaltung der Benchmarking-Klausel als eigenständiges Dokument dient dem Zweck, die einzelnen Dokumente des Vertragswerks auf die wesentlichen Vereinbarungen zwischen den Parteien zurückzuführen und diese nicht mit Details zur Durchführung eines Benchmarkings zu überfrachten. Abhängig von der Art und Ausgestaltung der vertraglichen Leistungen sowie den Vereinbarungen zwischen den Parteien können die Parteien vorsehen,

- alle vertraglichen Leistungen einem Benchmarking unterziehen zu können oder
- lediglich die in einzelnen Leistungsscheinen geregelten Leistungen.

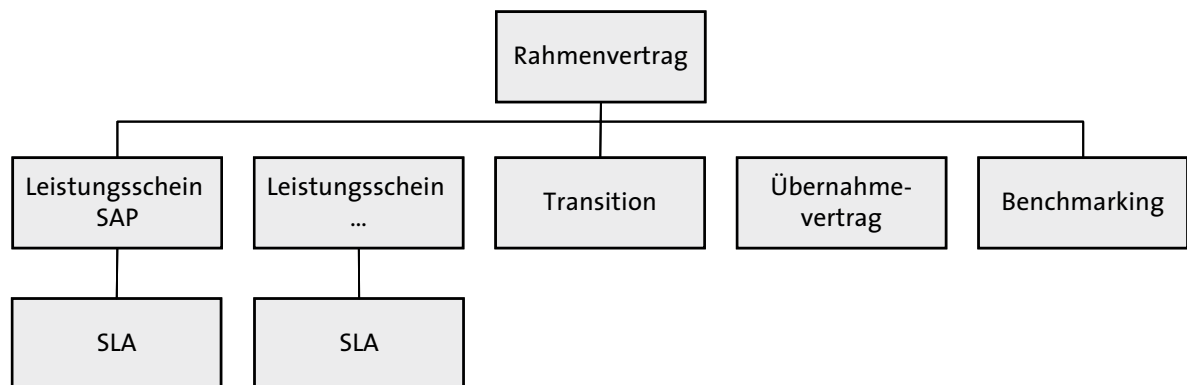


Abbildung 7: Modulare Struktur eines Outsourcing-Vertrages

Wenn die Parteien grundsätzlich alle vertraglichen Leistungen einem Benchmarking unterziehen wollen, dann ist die in Abbildung 7 abgebildete Struktur des Outsourcing-Vertragswerks sinnvoll. Hier wird die Benchmarking-Klausel dem Rahmenvertrag untergeordnet und findet für die gesamte Vertragsbeziehung zwischen den Parteien Anwendung.

Aufgrund der Art der zu erbringenden Leistungen oder aus anderen Gründen kann es im Einzelfall aber auch sinnvoll sein, das Benchmarking auf einzelne Leistungsscheine zu beschränken. In diesem Fall sollte die Benchmarking-Klausel als Anhang zu dem betreffenden Leistungsschein ausgestaltet werden.

Da die wesentlichen Regelungen zum Benchmarking in einem gesonderten Dokument enthalten sind, kann die entsprechende Bestimmung im Rahmenvertrag bzw. Leistungsschein sehr knapp ausfallen (vgl. Klauselbeispiel 1).

#### Klauselbeispiel 1

Der Auftraggeber und der Auftragnehmer sind jeweils berechtigt, erstmals ... Jahre nach Vertragsabschluss ein Benchmarking gemäß den Bestimmungen der Anlage „Benchmarking“ durchzuführen.

Die eigentlichen Regelungen zur Durchführung des Benchmarkings werden sodann im Rahmen der Anlage „Benchmarking“ zwischen den Parteien festgelegt. Ungeachtet dessen sollten die Parteien mit Blick auf die nicht unerheblichen Kosten eines Benchmarkings sowie auf die Komplexität des Benchmarking-Prozesses stets abwägen, ob ihre Interessen nicht ebenso durch eine andere, einfachere Preisanpassungsklausel (vgl. 3.5, S. 23f.) gewahrt werden können [Bräo4].

Erfahrungsgemäß empfiehlt es sich, den Ablauf des Benchmarkings in der Benchmarking-Klausel möglichst detailliert zu regeln, um sodann bei dessen Durchführung auf eindeutige Bestimmungen zurückgreifen zu können.

---

## 5.6 Wesentlicher Regelungsgehalt der Benchmarking-Klausel

### 5.6.1 Übersicht zum Inhalt der Benchmarking-Klausel

Folgende Punkte sollten zwingend in der Benchmarking-Klausel bzw. in der Anlage „Benchmarking“ geregelt werden:

- Wann und wie oft soll das Benchmarking durchgeführt werden?
- Welche konkreten Leistungen sind Gegenstand des Benchmarkings, welche Leistungen und Leistungsbestandteile sind ausgeschlossen?
- Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind zu beachten?
- Wer führt das Benchmarking durch?
- Wer beauftragt den Benchmarking und wer trägt die Kosten des Benchmarkings?
- Wie wird der Benchmarking-Prozess ablaufen und welche ist die Vergleichsgruppe?
- Welche Verbindlichkeit soll der Überprüfung zukommen?
- Wie wird der Durchschnittspreis berechnet?
- Was passiert nach dem Benchmarking?
- Welche Vertraulichkeit wird vereinbart?
- Wie werden Konflikte geregelt (Schiedsklausel)?

### 5.6.2 Zeitpunkte und Periodizität

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Auftragnehmer nach Vertragsabschluss eine gewisse Zeitspanne benötigt, um die Leistungen und gegebenenfalls das Personal zu übernehmen und in einen stabilen Regelbetrieb überzugehen. Der erste sinnvolle Zeitpunkt für ein Benchmarking ist demnach nach Erreichen des Regelbetriebs, da nur so überhaupt eine Vergleichbarkeit von Preisen und Leistungen hergestellt werden kann.

Wenngleich Benchmarkings in der Regel vom Auftraggeber angestoßen werden, so ist es im Interesse einer ausgewogenen Regelung dennoch sinnvoll, wenn beiden Parteien ein Recht zur Einleitung des Prozesses zugestanden wird, selbst wenn der Auftragnehmer von seinem Recht in der Praxis nur in seltenen Fällen Gebrauch machen dürfte.

Ferner sollten die Zeitabstände zwischen jeweils zwei möglichen Benchmarkings im Hinblick auf den mit dessen Durchführung verbundenen Zeitaufwand und Kosten sowie den nachlaufenden Effekt einer möglichen Vertragsanpassung nicht zu gering gewählt werden. In der Praxis hat sich eine Frequenz von 2 Jahren als praxisgerecht erwiesen.

Schließlich kann die als Ergebnis des Benchmarkings unter Umständen erfolgende Vertragsanpassung - insbesondere, wenn es sich um eine reine Preisanpassung handelt - als Preisabsprache unter gewissen Voraussetzungen wettbewerbs- oder kartellrechtliche Relevanz haben. Dementsprechend empfiehlt es sich, für diesen Fall eine Ausnahmeregelung zu vereinbaren.

Eine mögliche vertragliche Regelung ist in Klauselbeispiel 2 angegeben.

---

### 5.6.3 Gegenstand des Benchmarkings

Welche konkreten Leistungen sind Gegenstand des Benchmarkings? Welche Leistungen und Leistungsbestandteile sind ausgeschlossen? Welche sonstigen Rahmenbedingungen sind zu beachten?

Erfahrungsgemäß können nicht alle Leistungen, die im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages erbracht werden, einem Benchmarking unterzogen werden. Dementsprechend wird es nur in seltenen Ausnahmefällen möglich sein, ein Benchmarking für einen gesamten Outsourcing-Vertrag durchzuführen.

Vielmehr bietet es sich an, nur einzelne, zwischen den Parteien vereinbarte und detailliert beschriebene Leistungen in ein Benchmarking einzubeziehen. Diese Vorgehensweise führt gleichzeitig zu einer überschaubaren Dauer des Benchmarking-Prozesses sowie auch zu einer Begrenzung seiner Kosten.

Ferner sollten eventuelle sonstige Rahmenbedingungen bei der Ausgestaltung des Vertrages mit dem Benchmarking Berücksichtigung finden.

Eine mögliche vertragliche Regelung ist in Klauselbeispiel 2 enthalten.

#### Klauselbeispiel 2

Auf Antrag einer der beiden Parteien werden die Parteien maximal einmal alle zwei Vertragsjahre, erstmals jedoch frühestens im dritten Vertragsjahr des betreffenden Leistungsscheins, ein Benchmarking zur Überprüfung des Preis-/Leistungsverhältnisses der zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer vereinbarten Leistungen mit den zu diesem Zeitpunkt am Markt bestehenden Kenngrößen durchführen.

Die Parteien sind sich ungeachtet dessen einig, dass ein Benchmarking nur dann durchgeführt werden kann, wenn sichergestellt ist, dass kein Verstoß gegen kartell- und wettbewerbsrechtliche Vorschriften vorliegt.

### 5.6.4 Wer das Benchmarking durchführt

An dieser Stelle wird davon ausgegangen, dass das Benchmarking von einem spezialisiertes Unternehmen (Benchmarking-Agentur) durchgeführt wird (vgl. 5.3). Die Parteien sollten bereits in der Benchmarking-Klausel festlegen, welche konkreten Anforderungen der Benchmarking-Agentur erfüllen muss, bevor er beauftragt werden kann.

Um Einwendungen der Parteien gegen die Ergebnisse des Benchmarkings bereits im Vorfeld entgegenzuwirken, sollte der Benchmarking-Agentur (hersteller-)unabhängig und kein Wettbewerber der Parteien, oder deren verbundenen Unternehmen sein.

In der Praxis ist es empfehlenswert, bereits mit Vertragsabschluß eine Liste der in Betracht kommenden Benchmarking-Agenturen, unter Berücksichtigung der konkret im Einzelfall zu überprüfenden Leistungen, in den Vertrag aufzunehmen (vgl. Klauselbeispiel 3). Das erleichtert die Abstimmung der Parteien über den Benchmarking-Agentur erheblich.

### Klauselbeispiel 3

Die Vertragsparteien stimmen sich über ein herstellerunabhängiges, qualifiziertes Unternehmen ab, das die Überprüfung durchführen soll. Dieses Unternehmen (Benchmarkers) muss unabhängig und insbesondere nicht Wettbewerber des Auftragnehmers sein. Das gilt gleichermaßen für etwaige verbundene Gesellschaften oder Obergesellschaften des Benchmarkers. Die Parteien sind sich einig, dass zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses nachfolgende Unternehmen diese Anforderungen erfüllen:

.....

#### 5.6.5 Beauftragung des Benchmarkers und Kosten des Benchmarkings

Die Durchführung eines Benchmarkings setzt die Beauftragung eines Benchmarkers und dementsprechend eine Einigung der Parteien über die – externen - Kosten des Benchmarkings voraus.

Grundsätzlich kommen drei verschiedene Kostenregelungen in Betracht: Zum einen ist es möglich, dass die – externen - Kosten des Benchmarkings stets hälftig zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber geteilt werden. In Betracht kommen ferner auch ergebnisabhängige Kostenübernahme-Regelungen, sowohl fixe, als auch variable oder Kombinationen aus diesen Varianten.

Im Hinblick auf die bei der Durchführung des Benchmarkings im Interesse beider Parteien zwingend gebotene Neutralität des Benchmarkers empfiehlt es sich gleichwohl, eine hälftige Kostenteilung anzustreben.

Die internen Kosten der Parteien, insbesondere durch die erforderliche Unterstützung des Benchmarking-Prozesses, tragen die Parteien in der Regel jeweils selbst.

Ungeachtet der konkreten Kostenregelung ist es aber in jedem Fall unerlässlich, dass die Parteien den Gutachter gemeinsam beauftragen (vgl. Klauselbeispiel 4), da nur so die Neutralität des Gutachters einerseits und die Einsichtnahme beider Parteien in die angewandte Methodik sowie in die Ergebnisse des Benchmarkings andererseits in gleichem Maße gewährleistet ist.

### Klauselbeispiel 4

Die Parteien werden gemeinsam mit dem Benchmarkers einen den Anforderungen dieser Anlage entsprechenden Vertrag abschließen und sich die Vertragskosten teilen. Ihre eigenen Kosten aus oder im Zusammenhang mit den Bestimmungen dieses Vertrages sowie der Beauftragung des Benchmarkers tragen die Parteien jeweils selbst.

Die Parteien verpflichten sich, alle für den Benchmark notwendigen Daten offen zu legen, ohne jedoch verpflichtet zu sein, die jeweilige interne Kostenstruktur, geheimhaltungspflichtige Informationen Dritter oder ausschließlich für interne Zwecke genutzte Daten offen legen zu müssen. Beide Vertragsparteien werden den gesamten Prozess aktiv unterstützen.



---

## 5.6.6 Benchmarking-Prozess und Vergleichsgruppe

Ein wesentlicher Punkt der vertraglichen Gestaltung ist die Regelung des genauen Ablaufs und der im Rahmen des Benchmarkings zu berücksichtigenden wertbildenden Faktoren. Insbesondere sind der genaue Leistungsumfang, der Vergleichsmaßstab sowie ein genauer Vergleichszeitraum festzulegen.

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Festlegung der Vergleichsgruppe: Dabei muss gewährleistet sein (vgl. 4.7.2, S. 35), dass der Benchmark nur Anbieter mit einem ähnlichen Leistungsspektrum sowie ähnlicher Erfahrung hinsichtlich der konkreten Leistungen in den Vergleich einbezieht.

Ferner sollten sich die Parteien frühzeitig auf die bei der Auswertung zu berücksichtigenden preisbildenden Faktoren einigen: Dies gilt umso mehr, je weniger die Start-Up-Kosten des Outsourcing-Projektes gesondert vergütet oder am Vertragsanfang in die Preisgestaltung (degressive Preisgestaltung) eingeflossen sind.

Eine entsprechende Regelung ist im Klauselbeispiel 5 angegeben.

### Klauselbeispiel 5

Die Parteien werden sich gemeinsam mit dem Benchmark auf ein Regelwerk für das Benchmarking einigen. Hierzu gehören insbesondere die Festlegungen der Vergleichsgruppe, des Vergleichszeitraums und der objektiv zu bestimmenden Mess- und Kenngrößen, um zu einem „like for like“-Vergleich der vom Auftragnehmer erbrachten Leistungen mit den vergleichbaren Leistungen anderer IT-Anbieter zu gelangen. Hierzu werden der Rahmenvertrag und der betreffende Leistungsschein im Ganzen betrachtet und insbesondere jeweils folgende Kriterien berücksichtigt:

- Leistungsumfang, -inhalt, -ort; -zeit
- Vereinbarte Service Levels
- Methoden der Preisbildung und Abrechnung
- Lieferkonzept (z.B. „centralized“, „distributed“, „nearshore“ oder „offshore“)
- Vertragslaufzeit und sonstige Rahmenbedingungen (wie z.B. Vertragsstrafen, Haftung, etc.)
- Übernahmevereinbarungen (Assets, Mitarbeiter)
- Finanzierungskonzepte (z.B. Upfront Investment).

## 5.6.7 Berechnung der Durchschnittspreis

Das Ergebnis des Benchmarkings wird in der Regel eine Bandbreite sein, innerhalb der sich die marktüblichen Leistungen und Preise bewegen. Die Parteien sollten bemüht sein, dass die vertragliche Beziehung sich mindestens im Bereich des Durchschnitts der Vergleichsgruppe bewegt - sowohl im Hinblick auf die erbrachten Leistungen, als auch auf die Preise für diese Leistungen (vgl. Klauselbeispiel 6).

### Klauselbeispiel 6

Entscheidender Vergleichswert für das Benchmark ist das mittlere Drittel der Vergleichsgruppe. Ziel der Vertragsparteien ist es, einen Wert zu erreichen, der im Bereich des Durchschnitts dieses Drittels der Vergleichsgruppe liegt.

---

### 5.6.8 Verbindlichkeit der Überprüfung

Beide Parteien sollen die Möglichkeit erhalten (vgl. Abschnitt 4.9, S. 39), die Benchmarking-Ergebnisse mit dem Benchmarking-Vorbereiter vorab zu besprechen und mit eigenen Erfahrungswerten abzugleichen. Dies ermöglicht dem Gutachter, einen besseren Überblick über die Ansichten der Parteien zu erhalten und gewisse Unschärfen in der Beurteilung der Ist-Situation zu vermeiden. Wenn die Resultate der Vorbereitungsphase mit in das Ergebnis des Benchmarkings eingehen, ist eine höhere Akzeptanz und eine schnellere Umsetzung der Benchmarking-Ergebnisse in die Vertragspraxis zu erwarten.

Die bei einem Benchmarking gesammelten Erkenntnisse beschränken sich in der Regel nicht nur auf die Frage, ob und in welchem Maße die Preise der Leistungen von den (zum Zeitpunkt des Benchmarkings) marktüblichen Preisen abweichen.

Vielmehr wird es Ergebnisse geben, die sich auf komplementär anzupassende Leistungen oder Service Levels beziehen. Daher empfiehlt es sich, dem Benchmarking-Vorbereiter ein Vorschlagsrecht zum vertraglichen Änderungsbedarf einzuräumen (vgl. Klauselbeispiel 7).

#### Klauselbeispiel 7

Nach Durchführung des Benchmarkings wird der Benchmarking-Vorbereiter den Parteien die Ergebnisse sowie seine Empfehlungen zur Anpassung der Verträge vorab zur Prüfung vorlegen. Die Parteien werden binnen 30 Tagen die Ergebnisse des Benchmarkings, die Methoden und insbesondere die Einhaltung der Vorgaben dieser Anlage überprüfen und ihre Anmerkungen und Einwände gemeinsam mit dem Benchmarking-Vorbereiter im Rahmen einer gemeinsamen Besprechung einer einvernehmlichen Lösung zuführen. Der Benchmarking-Vorbereiter wird die Ergebnisse dieser Besprechung im Rahmen der Erstellung seines abschließenden Ergebnisses berücksichtigen. Soweit sich die Parteien auf Projektleiterebene nicht über die angemessene Berücksichtigung der vorgebrachten Einwände einigen können, kommt das in § .... des Rahmenvertrags beschriebene Streitbeilegungsverfahren zur Anwendung.

### 5.6.9 Was nach dem Benchmarking passiert

Sofern der Benchmarking-Vorbereiter zu dem Ergebnis kommt, dass die Parteien die Preise, Leistungen oder Service Levels des Outsourcing-Vertrags an marktübliche Werte anpassen sollten, ist diese Anpassung in die Praxis umzusetzen.

Dies erfordert zunächst eine Einigung der Parteien auf das Ergebnis des Benchmarkings.

Grundsätzlich kommen hierfür zwei Mechanismen in Betracht:

- Zum einen können die Parteien eine automatische Anpassung der Preise vereinbaren. Diese Vorgehensweise hat den Nachteil, dass andere Korrekturmechanismen – etwa die Anpassung der vertraglichen Leistungen oder der Service Levels – von vorneherein außer Betracht bleiben müssen.
- Zum anderen können sich die Parteien aber auch in Anlehnung an die Empfehlungen des Benchmarking-Vorbereiters auf eine Vertragsanpassung im Verhandlungswege einigen, mit der Folge, dass die Parteien eine entsprechende Anpassung der Preise oder der geschuldeten Leistungen vereinbaren.

Erfahrungsgemäß lässt sich das Ergebnis eines Benchmarkings jedoch nur in den seltensten Fällen auf

---

eine reine prozentuale Anpassung der Servicepreise reduzieren. Vielmehr ist es in der Regel so, dass eine Mischung aus einer Anpassung der Preise und der vertraglichen Leistungen sowie der Service Levels die beiderseitigen Interessen der Vertragsparteien in wesentlich stärkerem Maße widerspiegelt.

Daher empfiehlt es sich, dass sich die Parteien die Pflicht zu einer Verhandlung über eine interessengerechte Vertragsanpassung auferlegen.

Grundsätzlich sollte eine Vertragsanpassung jedoch unterbleiben, wenn gewisse Schwellenwerte nicht überschritten werden, um den in der Regel trotz Einsatz aktuellen Vergleichsdaten und ordnungsgemäßer Normalisierung bestehenden Ungenauigkeiten (Benchmarking-Bandbreite Rechnung zu tragen und insbesondere bei minimalen Abweichungen eine das Ergebnis nicht rechtfertigende umfangreiche Vertragsänderung zu vermeiden.

#### **Klauselbeispiel 8**

Der schriftliche Abschlussbericht des Benchmarkers soll eine detaillierte Beschreibung der Benchmark-Situation (Projektauftrag, Leistungen, Vergleichsgruppe, Basisfaktoren des Preisvergleichs, ggf. notwendige Abweichungen vom Projektauftrag, vollständige und nachvollziehbare Ergebnisdarstellung, u.a.) enthalten.

Der Bericht ist von beiden Parteien schriftlich zu bestätigen. Ist eine Einigung auf das Benchmark-Ergebnis nicht möglich und kann eine Einigung auch nach Einschaltung des im § xx des Rahmenvertrags vereinbarten Streitbeilegungs-Verfahrens nicht erzielt werden, so werden die Parteien ein Schiedsverfahren gemäß § yy des Rahmenvertrags einleiten.

Beide Parteien sind sich einig, dass aufgrund der Benchmarking-Methodik kein absolut genaues Ergebnis erwartet werden kann. Daher sollen bei Preisabweichungen aller untersuchten Leistungen in Summe oder einzelner untersuchter Leistungen von insgesamt bis zu 10% vom Mittelwert der Vergleichsgruppe keine durch den Benchmark ausgelösten Preisanpassungen stattfinden.

Wenn das Benchmarking zu dem Ergebnis führt, dass die vertraglichen Leistungen und Preise anzupassen sind, werden die Vertragsparteien innerhalb von vier Wochen ab Vorlage des Abschlussberichts des Benchmarkers eine angemessene Anpassung der Leistungen oder Preise unter Berücksichtigung der Empfehlungen des Benchmarkers für das folgende Vertragsjahr vereinbaren.

Eine an die konkreten Erfordernisse eines Outsourcing-Vertragswerks angepasste Benchmarking-Klausel sollte im Interesse einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit beiden Parteien die Chance eröffnen, die Leistungen und Gegenleistungen über die Laufzeit eines Outsourcing-Vertrages an den technischen Fortschritt und marktübliche Preisgestaltungen anzupassen. Wenn dies gewährleistet ist, dann sichert die Benchmarking-Klausel in nicht unerheblichem Maße den Vertragsfrieden – auch wenn die Parteien gar kein Benchmarking durchführen.

Allein das Wissen, dass der Auftraggeber zu jeder Zeit ein Benchmarking durchführen kann, wird den Dienstleister veranlassen, seine Leistungen auf einem marktüblichen Niveau zu halten.

---

## 6 Schlusswort

Der vorliegende Leitfaden zeigt den Wert, den Benchmarking sowohl für den Dienstleister wie auch den Kunden haben kann. Bei einer gemeinsamen Durchführung gewährt dieses Managementinstrument den Parteien die Möglichkeit, die Marktkonformität und den Stand der Leistung gemeinsam zu bewerten und die Weichen für die Zukunft richtig zu stellen.

Damit dieses Managementinstrument aber seine volle Wirksamkeit erreichen kann, muss nicht nur der Prozess der Durchführung, sondern auch der Zeitpunkt sowie die darauf folgenden Schritte sorgfältig geplant und partnerschaftlich gemeinsam durchgeführt werden.

Eine einseitige Durchführung kann in einzelnen Fällen zu einer Belastung der Kundenbeziehung führen, mit der möglichen Konsequenz einer nachhaltigen Störung der Vertragsbeziehung und einer Unzufriedenheit bei beiden Parteien.

Eine gemeinsame, partnerschaftliche Durchführung eines Benchmarking-Projektes sichert für beide Partner die Erreichung der gesetzten Ziele und stärkt die dauerhafte, vertrauensvolle Zusammenarbeit.

## 7 Sachwortregister

American Productivity & Quality Center	28	finanzieller Aufwand	11
Analyse	27	Kernphasen	30
Anbieter-Selektion	26	Zeitaufwand	11
Asset-Transfer	37	Benchmarking-Projekte	
Asset-Übergang	37	generische Phasen	27
Ausfallsicherheit	42	Benchmarking-Prozess	8, 11, 14, 19, 27, 47, 50
Benchmark	10, 18	Benchmarkings	
Auswahl	30	Ablauf	25
Auswahlkriterien	31	Benchmarking-Unternehmen	18
Benchmarking	9, 27	Best Practice	9, 16, 17, 26
- Methodik	40	Bestandskunde	12
- Objekt	40	Best-in-Class	39
Abschlussbericht	39	Best-of-Three-Verfahren	24, 45
Alternative	23	Bottom-up-Kommunikation	29
-Austausch-Protokoll	28	Business Case	13, 37
Bedrohungspotential	13	Business Transformation	26
Code of Conduct	9	Call Center	19
Datenquellen	35	Change Request	42
dynamischer Prozess	9	Code of Conduct	9, 28
Ergebnis	19	Controlling	20
ethisches	28	Datenbank	22, 25, 30, 31, 35, 36, 42
externes	17	Datensammlung	27
ganzheitliches	16	Dienstleistungspreise	41
Grenzen	21	Durchschnittspreis	47
Grundsätze	27	Einmalkosten	12
internes	16	Etiquette	28
Kosten	49	F&E-Laboratorium	23
Leistungsinhalt	32	Feininvalidierung	35
Managementinstrument	9	Finanzierungskonzept	50
offenes	17	Governance	20, 28
partiell	16	Granularität	31
Prinzipien	9, 27	Haftung	50
professionelles	14	Haftungs- und Minderungsregelungen	37
Projektorganisation	28	Helpdesk	34
statische Definition	9	IMAC	33, 42, 56
Umsetzung der Ergebnisse	40	Indexwert zur Preisanpassung	10
Ursprung	9	Industriestandard	17
Varianten	15, 25	Innovation	22, 23, 44
verdecktes	17	Innovationszentrum	23
-Verfahren	21	Investitionsbereitschaft	12
Voraussetzungen	11	IT-Kosten	8, 13, 20, 21
Benchmarking-Klausel	7, 10, 26, 44, 45, 46, 47, 52	IT-Nutzungsverhalten	21
Benchmarking-Objekt	27, 30, 37	IT-Outsourcing-Lebenszyklus	26
Benchmarking-Projekt		IT-Prozess-Optimierung	26
		Katastrophenfall-Vorsorge	20

Kostenanpassungs-Programm	13	Produktivitätsfortschritt	9, 10, 44
Kosten-Benchmarking	17	Projektleitung	29
Kostenmanagement	20, 21	Projektteam	29
Kostentreiber	20, 21, 40	Qualitätsanpassung	41, 42, 43
Kostenübernahme-Regelung	49	Quartil	22
Kostenverrechnung	20	Rahmenvertrag	46, 50
KPI19, 42, 56		Referenzgruppe	18, 35, 36, 37, 38
Kundenbindung	12	Regelbetrieb	47
Kundenzufriedenheit	13	Requirements-Analyse	26
Kündigungsoption	37	SAP	18, 20, 34, 35
Laufzeit	11, 12, 37, 44, 45, 52	Schiedsklausel	47
Leistungsanpassung	43	Scoring-Modell	31
Leistungsinhalt	33, 34, 42	Service Level	42, 50, 51, 52
Leistungsqualität	20	Service Level Agreement	26, 33
Leistungsschein	46, 48, 50	Sister-Site	34, 42
Leistungsumfang	31, 33, 41, 42	SLA	19, 42, 56
Lenkungsausschuss	29	Stichprobe	22
Lieferkonzept	50	Streitbeilegung	50, 51
Make-or-Buy-Entscheidung	26, 27	Subventionierung	22
Margin of Error	22	Subventionspraxis	22
Marktkonformität	11, 13, 22, 32, 38, 45, 53	Teambildung	30
Marktpreis	13, 22, 36, 38	Technologie	
Markttrend	40	Wandel	23
Mitarbeiterübernahme	50	Three-Way-Contract	31
Monitoring	21	Toleranzbandbreite	22, 41, 42
Motivationsfunktion	19	Übernahmevereinbarung	50
Normalisierung	29, 32, 36, 37, 38, 41	Umsetzung	27
OLA	42, 56	Upfront Investment	50
Organisationsmodell	25, 28	Vergleichbarkeit	17, 18, 19, 41, 47
Outsourcing		Vergleichsgruppe	32, 35, 36, 37, 38, 40, 42, 47, 50, 52
Start-Up-Kosten	50	Verhaltenskodex	28
-Vertrag	44, 45	Vertragsanpassung	47, 52
Outsourcing-Entscheidung	13, 26	Vertragsdauer	12
Peer Group	18, 35	Vertragslaufzeit	10, 11, 12, 27, 44, 50
Personalübergang	37	Motive des Dienstleisters	12
Personalübernahme		Vertragspartner	
Risiko	12	Erwartungshaltung	12
Planung	27	Vertragsstrafe	50
Preis-/Leistungsverhältnis	27, 42, 48	Vertraulichkeitsvereinbarung	47
Preisanpassung	41, 43, 47	Win-Win-Situation	13
Preis-Benchmarking	11, 17, 18, 27		
Preisbildung			
Methode	50		
Preiserhöhung	41		
Preisgestaltung	10, 44, 50		
Preisreduktion	41		
Preisreduzierung	18		
Preissenkung	13		
Preisverfall	23, 44		

---

## 8 Anhang

### 8.1 Verzeichnis der Abkürzungen

<b>BITKOM</b>	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
<b>IMAC</b>	Installation, Move, Add, Change
<b>IT</b>	Informationstechnik
<b>KPI</b>	Key Performance indicator
<b>OLA</b>	Operational Level Agreement
<b>RFI</b>	Request for Interest
<b>SLA</b>	Service Level Agreement
<b>MIPS</b>	Millionen Instruktionen pro Sekunde

### 8.2 Quellen

[APQo] American Productivity & Quality Center (Hrsg.) (o.J.): The Benchmarking Code of Conduct, verfügbar unter: [www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/apqc.pdf](http://www.orau.gov/pbm/pbmhandbook/apqc.pdf), (03.05.2007). In deutscher Sprache verfügbar unter [http://www.fit4service.de/img\\_gruen/downloads/code-of-conduct\\_german.pdf](http://www.fit4service.de/img_gruen/downloads/code-of-conduct_german.pdf) (05.11.2007)

[Bieo2] Bierbach, P. (2002): Benchmarking: rechtliche Einordnung unter besonderer Berücksichtigung des Kartellrechts, Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien, 2002, Lang.

[Bräo4] Bräutigam, P., IT-Outsourcing, 2004, 11/64

[Cam89] Camp, R. C.: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, Wisconsin, 1989, ASQC Quality Press.

[Har07] Harris, Stuart: „Formal Benchmarking in Outsourcing Contracts: TPI’s Position“, April 2007

[Leg99] Legner, C.: Benchmarking informationssystemgestützter Geschäftsprozesse: Methode und Anwendung, Wiesbaden, 1999, Gabler-Verlag.

[MeKo4a] Mertins, K.; Kohl, H. (2004): Benchmarking – der Vergleich mit den Besten, in: [Mero4], S. 15-58

[Mero4] Mertins, K. (Hrsg.): Benchmarking: Leitfaden für den Vergleich mit den Besten, Düsseldorf, 2004, Symposium Publishing GmbH

[Puso0] Puschmann, N. O. (2000): Benchmarking: Organisation, Prinzipien und Methoden, Unna, 2000, Sabine Externbrink-Puschmann Verlag.

[Schoo] Schmidt, F. (2000): Strategisches Benchmarking: Gestaltungskonzeptionen aus der Markt- und der Ressourcenperspektive, Lohmar, Köln, 2000, Eul

[Ulrg8] Ulrich, P. (1998): Organisationales Lernen durch Benchmarking, Wiesbaden, 1998, Gabler-Verlag.

### 8.3 Terminologie

Die Terminologie wurde von einem Projektteam des Arbeitskreises Outsourcing unter Leitung von Gerald Münzl (IBM Deutschland GmbH) erarbeitet und im Buch „Next Generation Outsourcing“ veröffentlicht, das zum 5. Anwenderforum Outsourcing (20.-21. November 2007) erschienen ist.

Begriff	Beschreibung
<b>Application Development and Maintenance (ADM)</b>	Siehe: →Application Management Services (AMS).
S*: Application Management Services; K: Dienstleistung; M: Dienstleistung	
<b>Application Hosting</b>	Beim Application Hosting geht die Betriebsverantwortung für Anwendungen an einen externen Dienstleister über. Im Gegensatz zum →Application Outsourcing findet beim Application Hosting i.d.R. kein Personal- und/oder Asset-Übergang statt (vgl. →Personnel Transfer und →Asset Transfer). Ebenso verbleiben die Anwendungslizenzen (z.B. im Gegensatz zum →Application Service Providing-Modell) i.d.R. im Eigentum des Kunden (vgl. auch →Beistellung).
K: Application Outsourcing; M: Dienstleistung	
<b>Application Management Services (AMS)</b>	Bei Application Management Services verbleiben die Software-Lizenz und die Infrastruktur beim Anwender, der Dienstleister erbringt auf Basis fest definierter →Service Level Agreement(s) Leistungen wie z.B. Entwicklung, Implementierung, →Hosting, Erweiterung, Support und →Migration der Anwendung. Ein →Personnel Transfer und/oder →Asset Transfer erfolgt nicht.
S: Application Development and Maintenance; K: Dienstleistung; M: Dienstleistung	
<b>Application Outsourcing</b>	Form des →IT-Outsourcing, bei der die Verantwortung für die sachgerechte Funktionsfähigkeit der Anwendung voll auf einen externen Dienstleister übergeht. Der Dienstleister erbringt auf Basis fest definierter →Service Level Agreement(s) sämtliche Leistungen wie z.B. Software-Entwicklung, Implementierung, Erweiterung, Support, Migration und Betrieb der Anwendung. Infrastruktur und Software-Lizenzen können ebenfalls übertragen werden. In vielen Fällen werden Lizenzen aber in Form einer →Beistellung vom Kunden zur Verfügung gestellt. Beim Application Outsourcing findet i.d.R. auch eine Mitarbeiterübernahme (→Personnel Transfer) durch den Dienstleister statt.
S: Business Application Outsourcing K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	

\* S: Synonym, K: Kontext, M: Metabegriff



Begriff	Beschreibung
<b>Application Service Provider (ASP)</b>  M: Outsourcing-Dienstleister	Ein IT-Dienstleister, der ASP-Dienstleistungen erbringt.  Siehe: → <a href="#">Application Service Providing</a> .
<b>Application Service Providing (ASP)</b>  S: Application Service Provisioning; K: Application Outsourcing; M: Dienstleistung	Geschäftsmodell für zentrale Bereitstellung und Ausführung von vorkonfigurierten, serverbasierten Softwarelösungen und den damit verbundenen Dienstleistungen für eine Vielzahl von Kunden über öffentliche oder private Netze. Spezialform des → <a href="#">Application Outsourcing</a> bei der i.d.R. browser-/internetfähige Applikationen auf Basis eines nutzungsabhängigen Abrechnungsmodells vom Rechenzentrum des → <a href="#">Application Service Provider</a> aus zur Verfügung gestellt werden. Der Dienstleister übernimmt dabei das → <a href="#">Hosting</a> , das Management und die Wartung dieser Lösungen an seinem eigenen Standort und stellt die Anwendungen über das Internet oder ein Virtual Private Network (VPN) zur Verfügung. Verschiedene Ausprägungen von ASP sind möglich: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zeitgleiche Nutzung einer Applikation durch eine Vielzahl von Kunden (→<a href="#">One-to-many</a>)</li> <li>■ Nutzung von kundenindividuell angepassten Applikationen, die parallel zueinander auf einer gemeinsamen Rechenzentrums-Infrastruktur installiert sind (→<a href="#">One-to-one</a>).</li> </ul> Vgl. auch: → <a href="#">Software as a Service</a> .
<b>Application Service Provision (ASP)</b>  S: Application Service Providing; K: Application Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Application Service Providing</a> .
<b>As Is-Betrieb</b>  K: Dienstleistung; M: Dienstleistung	Weiterbetrieb der IT-Umgebung des Kunden in unverändertem Zustand bei Übernahme durch den Outsourcing-Dienstleister.
<b>Asset Deal</b>  K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Kaufgegenstand bei einem Asset Deal im Rahmen eines IT-Outsourcing-Projektes sind die materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter einer IT-Organisation oder eines IT-Unternehmens. Vgl. auch → <a href="#">Asset Transfer</a> . Vgl. im Gegensatz dazu : → <a href="#">Share Deal</a> .

Begriff	Beschreibung
<b>Asset Management</b> K: Dienstleistung; M: Dienstleistung, Vertragsinhalt	Bezeichnung für ein System (Methoden, Tools, Anwendungen) zur Inventarisierung, Bewertung und kontinuierlichen Fortschreibung der IT-Infrastruktur (z.B. Erfassen der Software mit Version und Seriennummer bzw. Erfassen aller Endgeräte einschließlich aller Zusatzgeräte und Zuordnung zu den Nutzern) sowie zur Optimierung des Einsatzes der vorhandenen Assets (z.B. durch bereichsübergreifendes Pooling). Asset Management ist integraler Bestandteil von → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> .
<b>Asset Takeover</b> S: Asset-Übernahme, Asset Transfer; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Siehe: → <a href="#">Asset Transfer</a> .
<b>Asset Transfer</b> S: Asset Takeover, Asset-Übernahme; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Übergang von Vermögenswerten (→ <a href="#">Asset(s)</a> ) z.B. IT-Betriebsmitteln wie Hard-/Software, Prozesse, Know-how und/oder Gebäuden (Rechenzentren) vom Kunden in das Eigentum des Outsourcing-Dienstleisters. In den meisten Fällen werden die Betriebsmittel zum Restbuchwert oder zum fairen Marktwert („fair market value“) übernommen. Asset Transfer führt zu einer Reduzierung des Anlagevermögens beim Kunden. Die Übertragung geschieht juristisch bei beweglichen Sachen (z.B. Hardware) durch Übereignung gem. § 929 BGB, bei Immaterialgüterrechten durch Abtretung gem. § 398 BGB sowie durch Lizenzierung bei Verträgen durch Vertragsübernahme gem. § 305 BGB.
<b>Asset(s)</b> K: Produktionsfaktor; M: Vertragsinhalt	Anlagegüter oder Vermögenswerte, die im Rahmen eines Outsourcing-Projektes an den Dienstleister übertragen (vgl. → <a href="#">Asset Transfer</a> ) oder von diesem genutzt werden (vgl. → <a href="#">Beistellung</a> ).
<b>Asset-Übernahme</b> S: Asset Takeover, Asset Transfer; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Siehe: → <a href="#">Asset Transfer</a> .
<b>Availability</b> M: Vertragsinhalt	Verfügbarkeit (Gebrauchsbereitschaft) von IT-Gesamtsystemen oder von Einzelkomponenten. Sie wird in den → <a href="#">Service Level Agreements</a> festgeschrieben.

---

<b>Begriff</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Backsourcing</b>	Siehe: → <a href="#">Insourcing</a> .
S: Insourcing, Rückabwicklung, Internes Outsourcing; K: Sourcing; M: Strategie	
<b>Base Case</b>	Ermittlung der aktuellen und tatsächlich existierenden IT-Kostensituation des Kunden, ergänzt um eine Projektion der bei einem Eigenbetrieb zukünftig zu erwartenden Kostenentwicklung. Mittels Base Case lässt sich ein realistischer Vergleich zu den Outsourcing-Angeboten externer Dienstleister herstellen (vgl auch: → <a href="#">Due Diligence</a> ).
S: Base Line; K: Outsourcing-Prozess; M: Zustand	
<b>Base Line</b>	Siehe: → <a href="#">Base Case</a> .
S: Base Case; K: Outsourcing-Prozess; M: Zustand	
<b>Beistellung</b>	Eigentumswerte (→ <a href="#">Asset(s)</a> ), die im Eigentum des Kunden verbleiben, können einem Outsourcing-Dienstleister im Rahmen der Vertragserfüllung zum Gebrauch überlassen (beigestellt) werden. Dies geschieht häufig bei Softwarelizenzen, um die Notwendigkeit einer Neulizensierung zu vermeiden.
K: Vertrag; M: Vertragskomponente	
<b>Benutzerservice</b>	Siehe: →User Help Desk.
S: End User Help Desk, Endbenutzer-Support, Help Desk, Service Desk, User Help Desk K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	
<b>Best of Breed Outsourcing</b>	Siehe: → <a href="#">Selective Outsourcing</a> .
S: Operational Outsourcing, Partielles Outsourcing, Selective Outsourcing, Smart Outsourcing, Tactical (Out)Sourcing K: Outsourcing M: Strategie	

Begriff	Beschreibung
<b>Bestshoring</b>  S: Rightshoring; M: Dienstleister / Marketing	Marketing-/Dienstleisterbegriffsbildung für eine bestmögliche Kombination aus On-, Near-, und Offshore-Kapazitäten zur Lösung der vorgegebenen Aufgabenstellung. Vgl. auch: → <a href="#">Onshore Outsourcing</a> , → <a href="#">Nearshore Outsourcing</a> und → <a href="#">Offshore Outsourcing</a> .
<b>Betriebshandbuch (BHB)</b>  K: Produktionsfaktor; M: Vertragsinhalt	Umfangreiche Dokumentation zur Beschreibung der Betriebs-Management-Prozesse und anderer Aktivitäten, die den Outsourcing-Regelbetrieb (→ <a href="#">Delivery</a> ) sicherstellen. Beschreibt hauptsächlich die Prozessschnittstellen zwischen Dienstleister und Kunde. Ein BHB wird - sofern nicht bereits vorhanden, - i.d.R. während der → <a href="#">Transition</a> , der ersten Phase der Betriebsübernahme, durch den Dienstleister erstellt.
<b>Betriebsübergang</b>  K: Vertrag; M: rechtliche Rahmenbedingung	Wird beim Abschluss eines Outsourcing-Vertrages ein Betrieb oder Betriebsteil auf den Dienstleister übertragen, so gehen auch die zu dieser Zeit bestehenden Arbeitsverhältnisse der in diesem Betrieb(steil) beschäftigten Arbeitnehmer auf den neuen Inhaber über (vgl. auch: → <a href="#">Personnel Transfer</a> ). Er tritt dann in die Rechte und Pflichten aus diesen Arbeitsverhältnissen ein.
<b>Business Application Outsourcing (BAO)</b>  S: Application Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Application Outsourcing</a> .
<b>Business Innovation Partner (BIP)</b>  S: Business Transformation Partner; K: Dienstleister; M: Dienstleister	Marketing-/Dienstleisterbegriffsbildung.  Als BIP bezeichnen sich Gesamtdienstleister, die einen Mix aus Management- und IT-Beratung, Projektdurchführung, → <a href="#">IT-Outsourcing</a> und → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> aus einer Hand anbieten. In dieser Form der Zusammenarbeit wird eine langfristige Partnerschaft, eine unternehmerische Mitverantwortung und eine nachdrückliche Unterstützung des Kunden durch Innovations- und Transformationsleistungen - also Änderungs- und Umwandlungsleistungen - angestrebt (vgl. auch → <a href="#">Business Transformation Outsourcing</a> ). Die denkbare Zusammenarbeit reicht dabei von Strategie-, IT- und Technologieberatung, Outsourcing bis hin zu Training und Schulung.
<b>Business Process Management Services</b>  M: Dienstleistung	Diese Services beinhalten die Implementierung, die Optimierung sowie das Betreiben wichtiger Geschäftsprozesse - z.B. CRM (Customer Relationship Management), Beschaffung oder HR-Services - durch einen externen Dienstleister. Das Ziel besteht dabei in der Verbesserung der entsprechenden Geschäftsabläufe. Dabei findet i.d.R. – anders als beim → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> (BPO) - kein → <a href="#">Personnel Transfer</a> und/oder → <a href="#">Asset Transfer</a> statt.

Begriff	Beschreibung
<b>Business Process Outsourcing (BPO)</b>  K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	<p>Übernahme eines kompletten Geschäftsprozesses oder Teilen davon und ggf. der dazu erforderlichen, den Prozess unterstützenden IT-Infrastruktur durch einen externen Dienstleister. Im diesem Zusammenhang gehen i.d.R. auch Personal und Vermögenswerte auf den Dienstleister über (vgl. auch →Personnel Transfer und/ oder →Asset Transfer). Folgende Geschäftsprozesse werden z.B. als auslagerungsfähig angesehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Personalwesen (Payroll),</li> <li>■ Beschaffung,</li> <li>■ Finanzwesen/Buchhaltung (Accounts Receivables),</li> <li>■ Logistik (SCM),</li> <li>■ Ausbildung/Training (e-Learning)</li> </ul> <p>Im Gegensatz zum →<a href="#">Business Transformation Outsourcing (BTO)</a> erfolgt beim BPO i.d.R kein Reengineering der Prozesse</p>
<b>Business Transformation Outsourcing (BTO)</b>  K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	<p>Hierbei handelt es sich um die wirtschaftliche Verknüpfung zweier paralleler Outsourcing-Projekte: Dem Reengineering und dem Betrieb von Geschäftsprozessen (inkl. der notwendigen Neuentwicklung oder Überführung der bestehenden Anwendungen auf eine neue technische Plattform) und dem Betrieb der IT-Infrastruktur.</p> <p>Damit übernimmt der externe Dienstleister beim BTO die Betriebsverantwortung für einen ganzen Geschäftsprozess mit dem Ziel einer Transformation und kontinuierlichen Optimierung. Das „Transformierende Outsourcing“ verändert die Geschäfte des Kunden am gründlichsten, insbesondere dann, wenn dadurch Innovationen und neue Geschäftsmodelle eingeführt werden.</p>
<b>Business Transformation Partner (BTP)</b>  S: Business Innovation Partner; M: Dienstleister	<p>Siehe →<a href="#">Business Innovation Partner</a>.</p>
<b>Businesss Continuity</b>  M: Dienstleistung	<p>Gewährleistung des fortlaufenden Betriebs der Geschäftsprozesse und die Fähigkeit, den Betrieb aufrecht zu erhalten, nachdem ein Defekt bzw. eine Sicherheitsverletzung aufgetreten ist. Die Business Continuity Planung umfasst</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Disaster Recovery</li> <li>■ Business Resumption (Wiederherstellung)</li> <li>■ Notfallplanung</li> <li>■ Krisenmanagement</li> </ul>

Begriff	Beschreibung
<b>Call Center</b> M: Dienstleistung	Organisatorische Einheit oder Funktion, die auf Annahme und Weiterleitung großer Volumina telefonischer Anfragen spezialisiert ist. In einem Call Center werden i.d.R. Services erbracht (z.B. Bestellannahme, Telefonauskunft, ...), die sehr eng mit den Geschäftsprozessen verknüpft sind und sich meist nicht mit IT-Problemstellungen beschäftigen. Call Center werden heute schon häufig im Rahmen von Outsourcing-Verträgen On- Near- und/oder Offshore erbracht (vgl. auch: → <a href="#">Onshore Outsourcing</a> , → <a href="#">Nearshore Outsourcing</a> , → <a href="#">Offshore Outsourcing</a> ). Nicht zu verwechseln mit → <a href="#">User Help Desk</a> .
<b>Captive (Out)Sourcing</b> K: Sourcing; M: Strategie;	Siehe: → <a href="#">Insourcer</a> . I.d.R. findet der Begriff im Sinne von Punkt 2. der dortigen Definition Verwendung. Vgl. auch → <a href="#">Insourcing</a> . Oft auch im Rahmen von Offshoring gebrauchter Begriff, welcher anzeigt, dass diese Art von Services von einer vom Kunden wirtschaftlich abhängigen Dienstleistungseinheit erbracht werden
<b>Catalogue Management</b> M: Dienstleistung	Service-Bestandteil des → <a href="#">Desktop Outsourcing</a> , der eine Harmonisierung/Standardisierung von Hard- und Software-Endbenutzerkomponenten zum Ziel hat. Anhand eines Katalogs können Endbenutzer des Kunden unter Einhaltung der bestehenden Einkaufs- und Genehmigungsprozesse ihr benötigtes IT-Equipment zusammenstellen. Der Katalog unterliegt dabei einem kontinuierlichen Update-Prozess entsprechend den sich verändernden Marktbedingungen und Endbenutzeranforderungen. In einer erweiterten Sicht werden auch standardisierte Beratungs-, Projekt-, Betriebs- und Prozessleistungen in das Catalogue Management einbezogen.
<b>Change Management</b> K: Service Management; M: Prozess	Standardisierte Prozesse und Verfahren, die dazu dienen, Änderungen eines definierten Service-Leistungsumfangs zu analysieren, zu planen, vertraglich zu fixieren und zu realisieren.
<b>Change Request (CR)</b> K: Service Management; M: Dokument	Anforderung bzgl. einer Modifikation der vereinbarten Leistungsinhalte (→ <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> ), weil z.B. die Veränderung von Mengengerüsten eine Anpassung der bereitzustellenden Ressourcen erfordert.
<b>Co-Location Services</b> M: Dienstleistung	Spezialform des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> . Outsourcing-Services im Rahmen von → <a href="#">Hosting</a> , bei denen kundeneigene Server im Rechenzentrum (RZ) eines → <a href="#">Hosting Provider</a> – oft vom Kunden selbst – betrieben werden. Im Grunde handelt es sich bei Co-Location um eine reine zur Verfügungstellung von RZ-Fläche mit einfachsten zusätzlichen Infrastrukturkomponenten – z.B. (Not-)Strom, Klima, Zugangskontrolle, Brandabschnitte, ... . Die vom Dienstleister bereitgestellten Rechenzentren werden oft auch als Co-Location Center bezeichnet.

Begriff	Beschreibung
<b>Commodity</b>  K: Marketing; M: Marketingbegriff	Dtsch.: „Gebrauchsgut“. Ein „gewöhnlicher“ Outsourcing-Service, der von einer Vielzahl von Anbietern in vergleichbarer Qualität erbracht werden kann und damit relativ leicht einen Anbieterwechsel möglich macht. Als Commodity wird heute häufig z.B. der Betrieb von Rechenzentren angesehen (vgl. auch: → <a href="#">Data Center Outsourcing</a> ).
Co-Sourcing K: Sourcing; M: Strategie	Mehrdeutige Begriffsverwendung: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Co-Sourcing ist eine Sourcing-Variante, bei der die Abrechnung der Leistung geschäftsprozess- oder erfolgsorientiert und nicht mehr auf Basis IT-technischer Maßeinheiten erfolgt.</li> <li>2. Mitarbeiter des Outsourcing-Dienstleisters übernehmen auf Zeit Schlüssel-/Führungspositionen in der Organisation des Kunden und führen beispielsweise gemeinsam mit der Kundenorganisation eine Konsolidierung / Reorganisation / Transformation der IT-Umgebung durch. Nach erfolgter Transformation geht die Verantwortung wieder vollständig auf den Kunden über. Ein →<a href="#">Personnel Transfer</a> und →<a href="#">Asset Transfer</a> findet bei diesem Modell i.d.R nicht statt. Die Bezahlung des Outsourcing-Dienstleisters erfolgt gewöhnlich nach dem messbaren Erfolg der Reorganisation.</li> </ol>
<b>Data Center Outsourcing</b>  S: Rechenzentrums-Outsourcing; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Outsourcing des zentralen Rechenzentrums an einen externen Dienstleister. Teil des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> .  Ein Rechenzentrum beinhaltet i.d.R. die zentralen Server und zugehörigen Systemkomponenten (z.B. Speichersysteme, Softwarekomponenten, Kommunikationseinrichtungen). Es ist die physische und organisatorische Einheit, die zentrale IT-Leistungen wie Beratung, Planung, Beschaffung, Installation, Betrieb und weitere Services erbringt und damit IT-Infrastrukturkapazitäten für ein Unternehmen bereitstellt.
<b>Data Room</b>  K: Outsourcing-Prozess	Sammlung aller outsourcing-relevanten Daten und Unterlagen, die der Kunde den potentiellen Outsourcing-Dienstleistern - meist im Rahmen des → <a href="#">Request for Proposal</a> und/oder während der → <a href="#">Due Dilligence</a> - für eine bestimmte Zeit zur Verfügung stellt. Die Dienstleister sollen auf Basis dieser, für alle Anbieter gleichen Informationen in die Lage versetzt werden, qualifizierte Angebote zu erarbeiten. Der Data Room kann auch in elektronischer Form – z.B. als beschränkte Benutzergruppe in einem Intranet – aufbereitet sein.
<b>Delivery</b>  S: Service Delivery, Ongoing Delivery; K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Phase eines Outsourcing-Projektes. Bezeichnet die Leistungserbringung des laufenden IT-Betriebes auf Basis der Bedingungen des Outsourcing-Vertrages und insbesondere der dort festgeschrieben → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> - <a href="#">SLA's</a> über die vereinbarte Vertragslaufzeit.

Begriff	Beschreibung
<b>Delivery Center</b>  K: Lösung; M: Lösungskomponente	Physische Lokation, aus der heraus der Outsourcing-Dienstleister seine Services erbringt.
<b>Desktop Management (Services)</b>  S: Desktop Services; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Desktop Services</a>
<b>Desktop Outsourcing</b>  S: Workplace (Outsourcing) Services; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Service im Rahmen des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> . Zusammenfassender Begriff für die Outsourcing-Dienstleistungen, die sich auf die am Arbeitsplatz des Endbenutzers befindlichen Systemkomponenten – die dezentrale IT-Infrastruktur - beziehen. Das typische Leistungsspektrum umfaßt Betrieb, Installation, Wartung und Lieferung der Endbenutzer-IT durch den Outsourcing-Dienstleister (Installation, Moves, Adds, and Changes (→ <a href="#">IMAC</a> )). Mit dem Desktop Outsourcing erfolgt i.d.R. ein Asset- ((→ <a href="#">Asset Transfer</a> ) und/oder Personalübertragung (→ <a href="#">Personnel Transfer</a> ) auf den Dienstleister.
<b>Desktop Services (DTS)</b>  S: Desktop Outsourcing, Workplace (Outsourcing), Services, Desktop Management (Services); K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	Allgemeiner Begriff für alle Services, die sich auf Dienstleistungen rund um die Endbenutzer-IT-Infrastruktur beziehen. Ist mit der externen Vergabe von DTS ein → <a href="#">Asset Transfer</a> und/oder ein → <a href="#">Personnel Transfer</a> verbunden, wird DTS häufig als Synonym für → <a href="#">Desktop Outsourcing</a> verwendet. Findet hingegen keine Asset- und/oder Personalübertragung statt, spricht man von → <a href="#">Desktop Management (Services)</a> .
<b>Domestic Sourcing</b>  S: Onshoring; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Onshoring</a>
<b>Due Diligence</b> K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Prüfung des Vertragsobjektes mit „gebotener Sorgfalt“. Umfassende, auch körperliche (physische) Bestandsaufnahme und Bewertung der beim Kunden vorhandenen und vom Outsourcing betroffenen IT-Infrastruktur, deren Managementprozesse und Rahmenbedingungen. Ziel ist, möglichst umfassende Informationen über die Betriebsumgebung zu gewinnen. Diese Informationen dienen dazu, alle relevanten technischen, rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Aspekte in das Outsourcing-Angebot oder ggf. in das Angebot einer Betriebsübernahme (vgl. auch: → <a href="#">Share Deal</a> und → <a href="#">Asset Deal</a> ) einzubeziehen.  Im Falle der Personalübernahme (→ <a href="#">Personnel Transfer</a> ) empfiehlt sich auch eine Human Resource Due Diligence durchzuführen.



<b>Begriff</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Duration</b> M: Vertragsinhalt	Dtsch.: Dauer. Laufzeit eines Outsourcing-Vertrages. Je nach Leistungselementen (→ <a href="#">Scope</a> ) beträgt die Laufzeit üblicherweise zwischen 3 (z.B. → <a href="#">Hosting</a> ) und 10 Jahren (z.B. → <a href="#">Total (IT-)Outsourcing</a> ).
<b>End User Help Desk</b> S: Benutzerservice, Endbenutzer-Support, Help Desk, Service Desk, User Help Desk; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">User Help Desk</a> .
<b>Endbenutzer-Support</b> S: Benutzerservice, End User Help Desk, Help Desk, Service Desk, User Help Desk; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">User Help Desk</a> .
<b>Enterprise Application Outsourcing (EAO)</b> M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Application Outsourcing</a> .
<b>Facility Management</b> M: Dienstleistung	Management der Gebäude und Räumlichkeiten, in denen die zentrale IT-Infrastruktur (z.B. Rechenzentrum) installiert ist, im Hinblick auf die optimale Bereitstellung der notwendigen Nicht-IT-Infrastruktur (insb. Stromversorgung und Notstrom, Kühlung, Reinigung etc.)
<b>Farshore Outsourcing</b> S: Offshore Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Offshore Outsourcing</a> .
<b>Farshore Sourcing</b> S: Offshoring, Farshoring, Offshore Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Offshoring</a> .
<b>Farshoring</b> S: Offshoring, Farshore Sourcing, Offshore Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Offshoring</a> .

Begriff	Beschreibung
<b>First Level (User) Help Desk</b>  S: First Level Support, Single Point of Contact	Siehe: → <a href="#">First Level Support</a> oder auch → <a href="#">User Help Desk</a>
<b>First Level Support</b>  S: First Level (User) Help Desk, Single Point of Contact; M: Dienstleistung	Erster und idealerweise einziger (→ <a href="#">Single Point of Contact</a> ) Anlaufpunkt für Benutzer innerhalb eines → <a href="#">User Help Desk</a> . Bei technischen Problemen mit Hard- oder Software stellt der First Level Support die erste Anlaufstelle für den Endbenutzer dar. Hier wird der Fehler/das Problem aufgenommen, dokumentiert, analysiert und – wenn möglich – gleich gelöst. Falls eine sofortige Lösung nicht möglich ist, wird entsprechend der im Outsourcing-Vertrag definierten Eskalationsregeln die Problemmeldungen von dort aus an den → <a href="#">Second Level Support</a> und → <a href="#">Third Level Support</a> weitergeleitet. Der Endbenutzer erhält einen Statusreport über den Fortschritt der Problemlösung.
<b>Framework Agreement</b>  S: Master Agreement; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Siehe: → <a href="#">Master Agreement</a> .
<b>Full Outsourcing</b>  S: Full Scope Outsourcing, Komplettes IT-Outsourcing, Total (IT-)Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Total (IT-)Outsourcing</a> .
<b>Full Scope Outsourcing</b>  S: Full Outsourcing, Komplettes IT-Outsourcing, Total (IT-)Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe → <a href="#">Total (IT-)Outsourcing</a> .
<b>Functional Outsourcing</b>  K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Form des → <a href="#">Selective Outsourcing</a> , bei dem sich Art und Umfang der übertragenen Leistungen an einer Unternehmensfunktion bzw. einem Geschäftsprozeß des Kunden (z.B. Marketing oder Lohnbuchhaltung) orientiert. I.d.R. werden dann alle Elemente der IT und TK (z.B. RZ, Desktop, LAN, WAN), die diese Unternehmensfunktion unterstützen, ausgelagert; nicht aber die Sachbearbeitung selbst. In diesem Falle würde man von → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> - BPO sprechen.

Begriff	Beschreibung
<p><b>Gain Sharing</b></p> <p>S: Risk and Reward Sharing; K: Pricing; M: Preismodell</p>	<p>Bezahlungsmodell im Rahmen von Outsourcing-Verträgen, bei dem sich Kunde und Dienstleister die Erträge aus Leistungsverbesserungen oder Kostenreduzierungen, die über den im Vertrag festgelegten Werten liegen, teilen. Gain Sharing-Verträge setzen voraus, dass die Leistungsindikatoren des Dienstleisters mit den betrieblichen Kennzahlen des Kunden verknüpft werden können.</p> <p>Ein Gain Sharing-Modell erfordert im Wesentlichen folgendes Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Definition und Auswahl der betrieblichen Kennzahlen</li> <li>■ Benchmarking dieser Kennzahlen</li> <li>■ Entwicklung von Leistungsindikatoren (→<a href="#">Key Performance Indicator(s)</a> - KPI)</li> <li>■ Entwurf des Gain Sharing-Vertrags</li> <li>■ Financial Engineering</li> <li>■ Leistungsbereitstellung</li> <li>■ turnusmäßige Überprüfung und Anpassung der Kennzahlen</li> <li>■ Überprüfung von Investitionsalternativen</li> </ul> <p>Vgl. auch: →<a href="#">Co-Sourcing</a>.</p>
<p><b>Gemeinschaftsunternehmen</b></p> <p>S: Joint Venture; K: Lösung; M: Organisation</p>	<p>Siehe: →<a href="#">Joint Venture</a>.</p>
<p><b>Global Delivery</b></p>	<p>Die Fähigkeit eines externen Dienstleisters, weltweit IT-Dienstleistungen zu erzeugen und seinen Kunden zur Verfügung zu stellen.</p> <p>Vgl. auch: →<a href="#">Onshore Outsourcing</a>, →<a href="#">Nearshore Outsourcing</a> und →<a href="#">Offshore Outsourcing</a></p>
<p><b>Global Sourcing</b></p> <p>K: Sourcing; M: Strategie</p>	<p>Prozess zur weltweiten flexiblen Nutzung von unternehmensinternen („Global Insourcing“) und/oder unternehmensexternen („Global Outsourcing“) On-, Near- und Offshore-Ressourcen.</p> <p>Vgl. auch: →<a href="#">Onshoring</a>, →<a href="#">Nearshoring</a> und →<a href="#">Offshoring</a>.</p>
<p><b>Governance (Model)</b></p> <p>S: Outsourcing Governance; K: Service Management; M: Prozess</p>	<p>Governance bezeichnet generell das Steuerungs- und Regelungssystem einer Institution oder Organisation. Hier: Organisatorische partnerschaftliche Konzeption zur Sicherstellung einer vertrauensvollen Kooperation zwischen Kunde und IT-Dienstleister im Rahmen einer Outsourcing-Beziehung.</p>

Begriff	Beschreibung
<b>Help Desk</b>	Siehe: → <a href="#">User Help Desk</a> .
S: Benutzerservice, End User Help Desk, Endbenutzer-Support, Service Desk, User Help Desk; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	
<b>Help Desk Services</b>	Services im Bereich des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> und hier vorzugsweise im Bereich → <a href="#">Desktop Services</a> . Vgl. auch → <a href="#">User Help Desk</a> .
S: Desktop Services; M: Dienstleistung	
<b>Hosting</b>	Sammelbezeichnung für alle Leistungen, die die externe physische Bereitstellung von IT-Ressourcen betreffen. Dazu zählen unter anderem Rechenzentrumsleistungen, Web-Hosting, → <a href="#">Co-Location Services</a> , und Managed Hosting sowie System Disaster Recovery Services. Beispiele:
S: Housing; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Möglichkeit, einen eigenen Computer oder einen virtuellen Server bei einem Outsourcing-Dienstleister in eigener Verantwortung zu betreiben (Co-Location Services).</li> <li>2. Bereitstellen von Web Space auf einem externen Server des Hosting-Anbieters, um Web-Seiten, Programme oder Anwendungen im Internet zugänglich zu machen. (Web Hosting).</li> </ol> <p>Im Gegensatz zum →<a href="#">IT-Outsourcing</a> ist in reinen Hosting-Verträgen in der Regel kein →<a href="#">Personnel Transfer</a> und/oder →<a href="#">Asset Transfer</a> vorgesehen. Auch ist die Vertragslaufzeit aufgrund der geringeren Komplexität und des geringeren Investitionsvolumens i.d.R. kürzer.</p>
<b>Hosting Provider</b>	Dienstleister, der → <a href="#">Hosting</a> -Leistungen (z.B. → <a href="#">Webhosting</a> ) anbietet.
S: Hosting Service Provider; M: Outsourcing-Dienstleister	
<b>Hosting Service Provider (HSP)</b>	Siehe: → <a href="#">Hosting Provider</a> .
S: Hosting Provider;	
<b>Housing</b>	Siehe: → <a href="#">Hosting</a> .
S: Hosting; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	

Begriff	Beschreibung
<b>ICT Outsourcing</b>  K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Information and Communication Technology Outsourcing: Teil des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> . Outsourcing von Informations- und Telekommunikationsdienstleistungen aufgrund vorhandener Technologiekonvergenz oder durch eine Kombination von IT- und TK-Outsourcing-Dienstleistungen.
<b>IMAC</b>  K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Abkürzung für „Installation“, „Moves“, „Adds“, and „Changes“: Services im Bereich der Endbenutzer-IT. Vgl.: → <a href="#">Desktop Outsourcing</a>
<b>Incident Management</b>  K: Service Management; M: Prozess	Incident Management umfasst typischerweise den gesamten organisatorischen und technischen Prozess der Reaktion auf erkannte oder vermutete Sicherheitsvorfälle bzw. Störungen (Incidents) in IT-Bereichen sowie hierzu vorbereitende Maßnahmen und Prozesse. Eine Störung ist dabei ein Ereignis, das nicht zum standardmäßigen Betrieb eines Service gehört und das tatsächlich oder potenziell eine Unterbrechung oder eine Minderung der Service-Qualität verursacht. Die übergeordneten Ziele des Incident-Managements sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Zufriedenheit der Anwender,</li> <li>■ schnellstmögliche Wiederherstellung unterbrochener oder beeinträchtigter IT-Services, unabhängig von der möglichen Beseitigung der Störungsursache,</li> <li>■ negative Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse des Kunden so gering wie möglich zu halten,</li> <li>■ die Produktivität der Anwender (Mitarbeiter des Kunden) zu erhöhen,</li> <li>■ die Verfügbarkeit der IT-Services zu verbessern</li> </ul>
<b>Infrastructure Outsourcing</b>  S: Infrastruktur-Outsourcing; K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	Teil des → <a href="#">IT-Outsourcing</a> , bei dem Betrieb und Wartung der IT-Infrastruktur bzw. von Teilen der IT-Infrastruktur sowie Support-Dienstleistungen durch einen externen Dienstleister vollverantwortlich erbracht werden. Dem Infrastruktur-Outsourcing werden i.d.R. zugeordnet: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rechenzentrum (Host/Zentrale Server) →<a href="#">Data Center Outsourcing</a>,</li> <li>■ Netze (Local Area Network, Wide Area Network) →<a href="#">Network Outsourcing</a></li> <li>■ Arbeitsplatzsysteme (Desktop Services) →<a href="#">Desktop Outsourcing</a></li> <li>■ Endbenutzer Support (→<a href="#">User Help Desk</a>)</li> <li>■ Weitere Infrastruktur-bezogene Services (z.B. Security-Aufgaben, Druckstraßen, Telefonsysteme,..).</li> </ul> Mit einem Infrastructure Outsourcing ist - wie bei jedem Outsourcing-Vorhaben - i.d.R. ein → <a href="#">Personnel Transfer</a> und/oder → <a href="#">Asset Transfer</a> verbunden.

Begriff	Beschreibung
<b>Infrastruktur-Outsourcing</b>	Siehe: → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> .
S: Infrastructure Outsourcing; K: IT-Outsourcing; M: Dienstleistung	
<b>Insourcer</b>	Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:
S: Interner Outsourcer; K: Dienstleister; M: Dienstleister	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisationseinheit eines Unternehmens, die im Rahmen z.B. eines „Shared Service Centers“ IT-Leistungen für unternehmensinterne Abteilungen / Bereiche erbringt.</li> <li>2. Organisationen, die durch die Überführung (Ausgründung) einer ehemaligen IT-Abteilung eines Unternehmens in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft („IT-GmbH“) entstanden sind. Diese IT-Töchter versorgen i.d.R. den jeweiligen Mutterkonzern mit IT-Services (vgl. auch →<a href="#">Captive (Out)Sourcing</a>) auf der Basis quasiformaler Verträge und →<a href="#">Service Level Agreement(s)</a> und werden üblicherweise an ihrem eigenen Erfolgsbeitrag (profit and loss) gemessen. Häufig erfolgen diese Ausgründungen auch mit der Zielsetzung, IT-Dienstleistungen auf dem freien Markt anzubieten.</li> </ol>
<b>Insourcing</b>	Der Begriff wird mehrdeutig verwendet:
S: Backsourcing, Internes Outsourcing, Rückabwicklung; K: Sourcing; M: Strategie	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eigenbetrieb der IT</li> <li>2. Rückübernahme eines ehemals ausgelagerten IT-Betriebes in die eigene Organisation nach Ablauf eines Outsourcing-Vertrages oder bei dessen vorzeitiger Beendigung (→<a href="#">Rückabwicklung</a>, →<a href="#">Backsourcing</a>). Schon bei Abschluss des Vertrages sollte eine Vereinbarung getroffen werden, die den Dienstleister verpflichtet, Personal, Hardware, Software und andere notwendige Vermögenswerte zurückzuführen und dem Kunden angemessene Unterstützungsleistungen im Rahmen seines Insourcing-Projektes zu gewähren. Gleiches gilt natürlich auch bei einem Wechsel des Dienstleisters.</li> <li>3. Ausgründung der IT-Abteilung eines Unternehmens in eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft (→<a href="#">Insourcer</a>)</li> </ol>
<b>Interner Outsourcer</b>	Siehe: → <a href="#">Insourcer</a> .
S: Insourcer; K: Dienstleister; M: Dienstleister	
<b>Internes Outsourcing</b>	Siehe: → <a href="#">Insourcing</a> .
S: Insourcing, Rückabwicklung, Backsourcing; K: Sourcing; M: Strategie	

---

<b>Begriff</b>	<b>Beschreibung</b>
<p><b>Internet Service Provider (ISP)</b></p> <p>S: zu 2.: Webhoster M: Outsourcing-Dienstleister</p>	<p>Dienstleister, meist ein Telekommunikationsunternehmen, der eine Anbindung an das Internet zur Verfügung stellt. Der ISP sorgt für den reibungslosen Betrieb seines Teilnetzes und dessen Kommunikation mit den anderen Teilnetzen des Internet.</p> <p>Anbieter von →<a href="#">Webhosting-Services</a> - einer spezialisierten Unterform von →<a href="#">Infrastructure Outsourcing-Services</a>.</p>
<p><b>Internet Service Providing</b></p> <p>M: Dienstleistung</p>	<p>Dienstleistungen, die ein Internet-Service Provider erbringt. Vgl.:→ <a href="#">Internet Service Provider</a>.</p>
<p><b>IT Utility Services</b></p> <p>S: Metered Services, On Demand Computing, On Demand Outsourcing, Utility (Outsourcing) Services, Utility Computing; K: Pricing; M: Preismodell</p>	<p>Siehe: →<a href="#">Utility (Outsourcing) Services</a>.</p>

---

## Begriff

## Beschreibung

### IT-Outsourcing (ITO)

K: Outsourcing;  
M: Dienstleistung

Information Technology (IT) Outsourcing ist die vollverantwortliche Übertragung von IT-Funktionen und/oder Geschäftsprozessen mit hohem IT-Anteil an rechtlich selbständige - d.h. externe – Dienstleister über einen definierten Zeitraum. Dabei gehen i.d.R. häufig Assets und Personal auf den Dienstleister über (vgl. →[Asset Transfer](#) und/oder →[Personnel Transfer](#)). Die Qualität der vertraglich definierten Leistung wird durch →[Service Level Agreements \(SLA\)](#) beschrieben.

IT-Outsourcing umfasst folgende Dimensionen:

- Nach der Leistungsebene („was“):
  1. Infrastrukturebene (→[Infrastructure Outsourcing](#))
  2. Anwendungsebene (→[Application Outsourcing](#))
  3. Geschäftsprozessebene (→[Business Process Outsourcing](#) oder auch →[Business Transformation Outsourcing](#))
- Nach dem Umfang (“wie viel“):
  1. Teile von Funktionen/Prozessen (→[Selective Outsourcing](#))
  2. Komplette Funktionen/Prozesse (→[Total \(IT-\) Outsourcing](#))
- Nach der Anzahl der Dienstleister (“wer“):
  1. ein Dienstleister (→[Single Vendor Outsourcing](#))
  2. mehrere Dienstleister (→[Multi Vendor Outsourcing](#))
- Nach dem Ort der Leistungserstellung (“woher“):
  1. im Land (→[Onshore Outsourcing](#))
  2. im näheren Ausland (→[Nearshore Outsourcing](#))
  3. in Übersee (→[Offshore Outsourcing](#))
- Nach Dienstleistungsempfänger (“für wen“):
  1. für einzelne Organisationseinheiten
  2. für die gesamte Organisation
- Nach dem Ort der Kunden (Dienstleistungsnehmer):
  1. weltweit (Global Outsourcing)
  2. regional (Regional Outsourcing)
  3. national (National Outsourcing)
  4. lokal (Local Outsourcing)

### Joint Venture (JV)

S: Gemeinschaftsunternehmen;  
K: Vertrag, Lösung;  
M: Organisation

Ein im Rahmen eines Outsourcing-Projektes von Kunde und → Outsourcer gegründetes Gemeinschaftsunternehmen mit dem Zweck, IT-Dienstleistungen für die Gesellschafter und/oder für Dritte zu erbringen. In den meisten Fällen liegt die Mehrheit der Geschäftsanteile bzw. die unternehmerische Führerschaft beim Outsourcing-Dienstleister.



Begriff	Beschreibung
<b>Joint Verification</b>  K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Eine von Kunde und Dienstleister (→ <a href="#">Outsourcer</a> ) gemeinsam durchgeführte Überprüfung der dem Outsourcing-Projekt zugrundeliegenden Daten (→ <a href="#">Due Diligence</a> ) oder Annahmen. Sie umfasst eine sehr detaillierte Bestandsaufnahme der zu übernehmenden → <a href="#">Assets</a> (Art, Anzahl, Buchwert) und der Mitarbeiter (Ausbildungsstand, Wissen, Gehaltsniveau). Eine Joint Verification wird – aufgrund des hohen Aufwandes - i.d. R. nach Vertragsabschluss durchgeführt. Werden hierbei gravierende Abweichungen vom → <a href="#">Base Case</a> oder den Annahmen, die dem Vertragsabschluss zu Grunde lagen, festgestellt, kann eine Korrektur der Vertragsbedingungen erforderlich werden.
<b>Key Performance Indicator(s) (KPI)</b>  K: Service Management M: Vertragskomponente	Bezeichnet in Outsourcing-Verträgen Messgrößen für die Qualität und Quantität von IT-Services im Sinne einer „End-to-end-Verfügbarkeit“ auf Geschäftsprozessebene. KPI ergänzen und ersetzen zunehmend die → <a href="#">Service Level Agreements</a> , die die rein technische Qualität und Quantität der IT-Infrastrukturkomponenten messen.
<b>Knowledge Process Outsourcing (KPO)</b>  K: Outsourcing; M: Dienstleistung	Form des → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> , welche sich auf besonders wissensintensive Prozesse (z.B. Forschung) bezieht.
<b>Komplettes IT-Outsourcing</b>  S: Full Outsourcing, Full Scope Outsourcing, Total (IT-) Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Total (IT-)Outsourcing</a> .
<b>Last Call Option</b>  K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Die finale Möglichkeit für einen Outsourcing-Dienstleister, die offengelegten Preise der Mitbewerber zu unterbieten. Diese Option wird i.d.R. dem → <a href="#">Outsourcer</a> , zu dem bereits Vertragsbeziehungen bestehen oder der eigenen IT-Organisation (→ <a href="#">Insourcer</a> ) eingeräumt.
<b>Leistungsbeschreibung</b>  K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Komplette, detaillierte technische und inhaltliche Beschreibung einer Einzelleistung oder eines Produktes im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages.
<b>Managed Infrastructure</b>  M: Dienstleistung	Betrieb der kompletten IT-Infrastruktur oder Teilen davon durch einen externen Dienstleister i.d.R. ohne Mitarbeiter-(→ <a href="#">Personnel Transfer</a> ) und/oder Asset-Übernahme (→ <a href="#">Asset Transfer</a> ). Vgl. im Gegensatz dazu: → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> .

Begriff	Beschreibung
<b>Managed Security Service Provider (MSSP)</b>  M: Outsourcing- Dienstleister	Dienstleister, der → <a href="#">Managed Security Service</a> erbringt.
<b>Managed Security Services (MSS)</b>  M: Dienstleistung	Übertragung von Sicherheitsdienstleistungen wie z.B. Firewall-Management und -Überwachung, Filtering-Services, Intrusion Detection Systems und anderen Services im Umfeld von Virtual Privat Networks an einen oder mehrere externe Dienstleister → (Managed Security Service Provider - MSSP) i.d.R. ohne Mitarbeiter- (→ <a href="#">Personnel Transfer</a> ) und/oder Asset-Übertragung (→ <a href="#">Asset Transfer</a> ). Werden Assets- und/oder Personal an den Dienstleister übergeben, spricht man von → <a href="#">Security Outsourcing</a> .
<b>Managed Service Provider (MSP)</b>  M: Outsourcing- Dienstleister	Dienstleister, der Managed Services erbringt. Vgl. → <a href="#">Managed Service Providing</a>
<b>Managed Service Providing (MSP)</b>  S: Managed Services	Erbringung einer Dienstleistung, bei der einzelne, standardisierte Tätigkeiten des operativen IT-Betriebs von einem darauf spezialisierten Dienstleister übernommen werden. Der Dienstleister stellt dafür nicht nur z.B. die erforderliche Software, Prozesse oder Werkzeuge zur Verfügung, sondern betreut diese auch und gewährleistet ihre Effektivität. Eine Bereitstellung von physischer Infrastruktur erfolgt nicht. Daher werden solche Dienstleistungen als Managed Services angeboten, die IP-basiert (remote) erbracht werden können, wie z.B. <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Security Services, z.B. Virenschutz und Firewall-Betrieb</li> <li>■ Network Services, z.B. Netzwerk Monitoring und Reporting</li> <li>■ Application Services (Vgl. →<a href="#">ASP</a>)</li> </ul> MSP erfolgt i.d.R. ohne Mitarbeiter- (→ <a href="#">Personnel Transfer</a> ) und/oder Asset-Übertragung (→ <a href="#">Asset Transfer</a> ).  Häufig wird MSP auch mit → <a href="#">Out-tasking</a> gleichgesetzt.
<b>Managed Services</b>  K: Sourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Managed Service Providing</a>
<b>Master Agreement</b>  S: Framework Agreement; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Übergeordnetes Vertragswerk (Rahmenvertrag), in dem generelle und allgemeinverbindliche Festlegungen getroffen werden. Im internationalen Bereich gebräuchliche Bezeichnung für einen internationalen Outsourcing-Rahmenvertrag, an dem sich dann die jeweiligen nationalen Vereinbarungen (National Agreements) inhaltlich orientieren.

Begriff	Beschreibung
<b>Metered Services</b>	Siehe: → <a href="#">Utility (Outsourcing) Services</a>
S: IT Utility Services, Utility (Outsourcing) Services, On Demand Computing, Utility Computing, On Demand Outsourcing; K: Pricing; M: Preismodell	
<b>Migration</b>	Systemwechsel (Hardware, Software, Applikation) im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages. Eine Migration ist aber nicht zwangsläufig an ein Outsourcing gebunden, sondern kann auch als eigenständige → <a href="#">Professional Services</a> intern oder extern erbracht werden.
M: Dienstleistung	
<b>Mitarbeiterübernahme</b>	Siehe: → <a href="#">Personnel Transfer</a>
S: Personnel Transfer, Personnel Takeover, Personalübergang; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	
<b>Multi Sourcing</b>	Siehe: → <a href="#">Multi Vendor Outsourcing</a>
S: Multi Vendor Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	
<b>Multi Vendor Outsourcing</b>	Verschiedene IT-Aufgaben werden im Rahmen von → <a href="#">Selective Outsourcing</a> -Entscheidungen an mehrere Anbieter vergeben (vgl. auch im Gegensatz dazu: → <a href="#">Single Vendor Outsourcing</a> ). Die Vorteile dieser Form des Outsourcing liegen darin, dass für jeden Teilbereich ein Spezialist zuständig ist. Komplex ist dagegen die tatsächliche und rechtliche Bewältigung der Schnittstellen und das tägliche Management der verschiedenen Anbieter. Vgl. dazu auch: → <a href="#">Governance (Model)</a>
S: Multi Sourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	
<b>Nearshore Outsourcing</b>	Die Outsourcing-Leistungen werden – z.B. von Deutschland aus gesehen - in europäischen bzw. europahanen Standorten erbacht. Wesentliche Kennzeichen sind ein niedrigeres Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Affinitäten und relative geopolitische Nähe. Die Erbringung folgender IT-Outsourcing-Dienstleistungen ist dabei möglich: → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> → <a href="#">Application Outsourcing</a> → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> → <a href="#">Business Tranformation Outsourcing</a>
K: Outsourcing; M: Strategie	

Begriff	Beschreibung
<b>Nearshoring</b>  K: Sourcing; M: Strategie	Die Leistungen werden – z.B. von Deutschland aus gesehen - in europäischen bzw. europänahe Standorten erbacht. Wesentliche Kennzeichen sind ein geringeres Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Affinitäten und relative geopolitische Nähe. Nearshoring kann sowohl in Form des → <a href="#">Outsourcing</a> als auch in Form des → <a href="#">Insourcing</a> genutzt werden.
<b>Network Management</b>  M: Dienstleistung	Diese Services beinhalten Installation, Implementierung, Optimierung, Überwachung und Steuerung von Telekommunikations- und IP-basierten Netzwerken. Network Management kann sowohl das Wide Area Network-WAN eines Unternehmens als auch die unternehmensinternen Netze (Local Area Networks-LAN) umfassen. Vgl. auch → <a href="#">Network Services</a> .
<b>Network Outsourcing</b>  S: Network Services; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Outsourcing der Fernverbindungsnetze (Wide Area Networks -WAN) eines Unternehmens. Häufig werden auch die unternehmensinternen Netze (Local Area Networks - LAN) dem Network Outsourcing zugerechnet. Network Outsourcing ist Teil des → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> .
<b>Network Service Provider (NSP)</b>  M: Outsourcing-Dienstleister	Dienstleister, der Netz-Services bereitstellt. Siehe: → <a href="#">Network Management</a> oder → <a href="#">Network Outsourcing</a> .
<b>Network Services (NWS)</b>  S: Network Outsourcing; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Vgl. → <a href="#">Network Outsourcing</a>
<b>Non Disclosure Agreement (NDA)</b>  M: Zusammenarbeit, Prozess	Dtsch.: Vertraulichkeitserklärung. Wird i.d.R. vom Outsourcing-Nachfrager mit dem → <a href="#">RFI</a> oder → <a href="#">RFP</a> an die Outsourcing-Anbieter verschickt. Die Anbieter werden darin verpflichtet, alle vom Kunden erhaltenen Informationen vertraulich zu behandeln.
<b>Offshore Outsourcing</b>  S: Farshore Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Erbringen von Outsourcing-Services durch einen Dienstleister von einem Standort mit viel geringerem Lohnniveau (oft Asien). Dem Vorteil des sehr viel niedrigen Kostenniveaus stehen teilweise Risiken aufgrund sprachlicher, kultureller und geopolitischer Strukturen gegenüber. Die Erbringung folgender Dienstleistungen ist im Rahmen von Offshore Outsourcing möglich: → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> → <a href="#">Application Outsourcing</a> → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> → <a href="#">Business Transformation Outsourcing</a>

Begriff	Beschreibung
<b>Offshore Sourcing</b>  S: Offshoring, Farshoring, Farshore Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Offshoring</a>
<b>Offshoring</b>  S: Farshoring, Farshore Sourcing, Offshore Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Erbringen von Leistungen durch Unternehmen von außereuropäischen – oft asiatischen – Standorten aus. Dem Vorteil eines sehr viel geringeren Lohnniveaus stehen teilweise Risiken aufgrund sprachlicher, kultureller, geopolitischer Strukturen gegenüber. Offshoring kann sowohl in Form des → <a href="#">Outsourcing</a> als auch in Form des → <a href="#">Insourcing</a> genutzt werden.
<b>On Demand Computing</b>  S: IT Utility Services, Metered Services, On Demand Outsourcing, Utility (Outsourcing) Services, Utility Computing; K: Pricing; M: Preismodell	Siehe: → <a href="#">Utility (Outsourcing) Services</a>
<b>On Demand Outsourcing</b>  S: IT Utility Services, Metered Services, On Demand Computing, Utility (Outsourcing) Services, Utility Computing; K: Pricing; M: Preismodell	Siehe: → <a href="#">Utility (Outsourcing) Services</a>
<b>One-to-many</b>  M: Zusammenarbeit	Beziehung zwischen Kunden und Outsourcing-Dienstleister, wie sie beispielsweise im → <a href="#">Application Service Providing</a> -(ASP)-Umfeld existiert, bei dem ein Dienstleister eine hochstandardisierte Lösung einer Vielzahl von Kunden zur Verfügung stellt. Eine solche One-to-many-Beziehung besteht auch im Bereich der → <a href="#">Utility (Outsourcing) Services</a> , wenn sich mehrere Outsourcing-Kunden eine IT-Infrastruktur beim → <a href="#">Provider</a> physisch teilen (→ <a href="#">Shared Infrastructure</a> ).

Begriff	Beschreibung
<b>One-to-one</b> M: Zusammenarbeit	Beziehung zwischen Kunde und Anbieter, wie sie überwiegend im Bereich des klassischen → <a href="#">IT-Outsourcing</a> existiert, bei dem der Outsourcing-Dienstleister einem Kunden eine auf dessen Bedürfnisse individuell abgestimmte IT-Lösung i.d.R. auf einer dedizierten IT-Infrastruktur zur Verfügung stellt.
<b>Ongoing Delivery</b> S: Delivery, Service Delivery; K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Vgl.: → <a href="#">Delivery</a>
<b>Onshore Outsourcing</b> K: Outsourcing; M: Strategie	Beim Onshore Outsourcing erbringt der externe Dienstleister die Leistungen im gleichen Land, in dem sich auch der Kunde („Abnehmer“) befindet. Wesentliche Kennzeichen sind gleiches oder ähnliches Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturelle Identität und enge geopolitische Nähe. Sprachliche und kulturelle Risiken sind nicht zu erwarten. Die Kostenreduktion wird durch Skaleneffekte beim Anbieter erreicht. Die Erbringung folgender Dienstleistungen ist dabei möglich: → <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> → <a href="#">Application Outsourcing</a> → <a href="#">Business Process Outsourcing</a> → <a href="#">Business Transformation Outsourcing</a>
<b>Onshoring</b> S: Domestic Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Die Leistungen werden aus dem Land heraus erbracht, in dem auch der Kunde („Abnehmer“) sich befindet. Wesentliche Kennzeichen sind gleiches oder ähnliches Lohnniveau, sprachliche bzw. kulturellen Identität und enge geopolitische Nähe. Onshoring kann sowohl in Form des → <a href="#">Outsourcing</a> als auch in Form des → <a href="#">Insourcing</a> genutzt werden.
<b>Onsite Sourcing</b> K: Sourcing; M: Strategie	Ausprägung des Outsourcing, bei dem sich die ausgelagerte Einheit oder Funktion auf dem Firmengelände des Kunden befindet.
<b>Operational Outsourcing</b> S: Best of Breed Outsourcing, Partielles Outsourcing, Selective Outsourcing, Smart Outsourcing, Tactical (Out)Sourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Selective Outsourcing</a>

Begriff	Beschreibung
<b>Outsourcer</b>  S: Outsourcing Provider; K: Dienstleister; M: Dienstleister	Externer Dienstleister, der IT-Outsourcing-Dienstleistungen anbietet. Vgl. auch: → <a href="#">IT-Outsourcing</a> .
<b>Outsourcing</b>  K: Sourcing; M: Strategie	Allgemeiner Oberbegriff für die vollverantwortliche Übertragung betrieblicher Funktionen an rechtlich selbständige - d.h. externe - Dienstleister über einen definierten Zeitraum auf Basis festgelegter → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> . Mit einem Outsourcing-Vorhaben ist i.d.R. auch ein → <a href="#">Personnel Transfer</a> und/oder → <a href="#">Asset Transfer</a> verbunden. Motive für Outsourcing sind z.B. Kostenreduktion, Verbesserung der Qualität und Zugriff auf Spezialwissen. Outsourcing-fähig sind Felder, die nicht zur Kernkompetenz eines Unternehmens zählen, wie z.B. Fuhrpark, Kantine oder auch die Informationstechnologie (IT). Im letzteren Fall spricht man von → <a href="#">IT-Outsourcing</a>
<b>Outsourcing Governance</b>  S: Governance (Model); K: Service Management; M: Prozess	Siehe: → <a href="#">Governance (Model)</a>
<b>Outsourcing Provider</b>  S: Outsourcer; K: Dienstleister; M: Dienstleister	Siehe: → <a href="#">Outsourcer</a>
<b>Out-tasking</b>  S: Task Sourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Der Begriff wird mehrdeutig verwendet: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Übertragung von IT-Teilaufgaben (z.B. des Infrastruktur- oder Applikationsbetriebs) an einen externen Dienstleister, i.d.R. ohne → <a href="#">Personnel Transfer</a> und <a href="#">Asset Transfer</a>.</li> <li>2. Oft mit → <a href="#">Selective Outsourcing</a> gleichgesetzt. Im Unterschied zum Out-tasking ist mit einem Selective Outsourcing i.d.R. ein Asset- und/oder Personalübergang verbunden.</li> <li>3. Die beim → <a href="#">IT-Outsourcing</a> oft kritisierte hohe Abhängigkeit vom Dienstleister wird beim Out-tasking verringert, da nicht alle Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen nach außen bzw. an einen einzigen Partner übertragen werden.</li> </ol>

Begriff	Beschreibung
<b>Partielles Outsourcing</b>  S: Best of Breed Outsourcing, Operational Outsourcing, Selective Outsourcing, Smart Outsourcing, Tactical (Out)Sourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Selective Outsourcing</a> .
<b>Personalübergang</b>  S: Personnel Takeover, Personnel Transfer, Mitarbeiterübernahme; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Siehe: → <a href="#">Personnel Transfer</a> .
<b>Personnel Takeover</b>  S: Personnel Transfer, Personalübergang, Mitarbeiterübernahme; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Siehe: → <a href="#">Personnel Transfer</a> .
<b>Personnel Transfer</b>  S: Personalübergang, Personnel Takeover, Mitarbeiterübernahme; K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Mit der Verlagerung der IT-Aufgaben an einen → <a href="#">Outsourcer</a> (Betriebsübergang) findet häufig auch ein Personalübergang vom Kunden auf den Outsourcing-Dienstleister statt. Dieser erfolgt nach den in dem jeweiligen Land geltenden gesetzlichen Regelungen. In Deutschland nach § 613 a BGB; vergleichbaren Schutz - mit landesspezifischen Varianten - gibt es auch in den anderen europäischen Ländern oder als EU-Recht unter dem Kürzel TUPE.
<b>Prime Contractor</b>  M: Zusammenarbeit	Dtsch: Generalunternehmer. Der Prime Contractor übernimmt die Hauptverantwortung und –haftung für die Leistungserbringung (→ <a href="#">Delivery</a> ) im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages gegenüber dem Kunden.  In der Diskussion um die sogenannte „Industrialisierung der IT“ wird er als direkter Ansprechpartner der Fachseite beim Kunden und Koordinator der gesamten sich anschließenden IT-Lieferkette (IT-Supply-Chain) gesehen. Damit übernimmt er die Rolle des Mittlers zwischen den Geschäftsanforderungen und den Geschäftsprozessen auf der einen und deren IT-technischer Unterstützung auf der anderen Seite.



Begriff	Beschreibung
<b>Problem Management</b>  K: Service Management; M: Prozess	Prozess für die Behandlung, Lösung und Vermeidung von Störungen in der operativen Systemumgebung.  Im Unterschied zum → <a href="#">Incident Management</a> , wo Störungen kurzfristig behoben werden, befasst sich das Problem Management mit der grundsätzlichen und langfristigen Vermeidung und der Beseitigung eines Problems (root cause analysis).
<b>Processing Services</b>  K: Application Outsourcing; M: Dienstleistung	Eine Sonderform des → <a href="#">Application Outsourcing</a> . Bezeichnet die IT-Verarbeitung von hochstandardisierten, oft durch gesetzliche Regelungen normierten Geschäftsprozessen durch einen externen Dienstleister i.d.R. für eine Vielzahl von Kunden.  Beispiele: Lohn-/Gehaltsabrechnung („Payroll Services“), Kreditkartenabrechnung.
<b>Professional Services</b>  M: Dienstleistung	Bei Professional Services handelt es sich um einen Oberbegriff, welcher all diejenigen externen Dienstleistungen im IT-Umfeld zusammenfasst, die eine hohe Beratungskomponente haben und die individuell auf Projektbasis erbracht werden. (z.B. Sourcing Consulting, Strategische IT-Beratung, Anwendungsentwicklung u.a.).
<b>Public Private Partnership (PPP)</b>  K: Vertrag; M: Zusammenarbeit	Organisationsform, genutzt für Outsourcing-Projekte zwischen einem oder mehreren privatwirtschaftlich organisierten Unternehmen und Einheiten der Öffentlichen Hand, normalerweise in der Organisationsform eines → <a href="#">Joint Venture</a> .
<b>Rechenzentrums-Outsourcing</b>  S: Data Center Outsourcing; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">Data Center Outsourcing</a> .
<b>Request for Information (RFI)</b>  K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Aufforderung eines Kunden an einen Outsourcing-Dienstleister, im Rahmen einer geplanten Ausschreibung einen Fragenkatalog zu bearbeiten, der i.d.R. Fragen zum Unternehmen des Anbieters aber auch eine Skizze des beabsichtigten Outsourcing-Vorhabens enthält. Das RFI dient zur Vorauswahl derjenigen Anbieter, die in die eigentliche Ausschreibung einbezogen werden und dann einen → <a href="#">Request for Proposal (RFP)</a> erhalten.
<b>Request for Proposal (RFP)</b>  K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Angebotsaufforderung, der häufig ein → <a href="#">Request for Information (RFI)</a> vorausgeht. Das RFP enthält i.d.R. eine ausführliche Beschreibung des Outsourcing-Vorhabens, detaillierte Angaben zu Mengengerüsten, erwarteten Services und Service Levels (vgl. → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> ) und einen genauen Zeitplan des Projektverlaufes. Ergebnis des RFP-Prozesses ist i.d.R. die Abgabe verbindlicher Angebote, einschließlich detaillierter Preisstrukturen als Basis für eine finale Kundenentscheidung über die Auswahl des Outsourcing-Dienstleisters.

Begriff	Beschreibung
<b>Responsibility Matrix</b> K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Detaillierte Übersicht über die in einem Outsourcing-Vertrag zwischen Kunde und Dienstleister geregelten wechselseitigen Verantwortlichkeiten. Insbesondere sind hier auch die Mitwirkungspflichten des Kunden festgelegt.
<b>Retained Organization</b> K: Lösung; M: Organisation	Organisationseinheiten und/oder Mitarbeiter, die im Rahmen eines Outsourcing-Projektes beim Kunden verbleiben und die Schnittstelle zum Dienstleister bilden. In dieser Organisation sollten sowohl Management-Kompetenz als auch IT-Fachkompetenz vorhanden sein. Zu den Aufgaben dieser Einheit zählen z.B. Definition und Verfolgung der IT-Strategie, Anforderungspriorisierung, Schnittstelle zwischen Fachbereich und IT, IT-Budgetierung und Freigabe.
<b>Rightshoring</b> S: Bestshoring	Marketing-/Dienstleisterbegriffsbildung. Bezeichnet ein „besonders passendes“ Sourcing-Modell in der Kombination von Onshore-, Nearshore- und/oder Offshore-Kapazitäten. Vgl. auch: → <a href="#">Onshore Outsourcing</a> , → <a href="#">Nearshore Outsourcing</a> , → <a href="#">Offshore Outsourcing</a> .
<b>Rightsourcing</b> M: Marketing/Dienstleister	Marketing-/Dienstleisterbegriffsbildung. Bezeichnet ein „besonders passendes“ Sourcing Modell in der Kombination von In- und/oder Outsourcing. Vgl. auch: → <a href="#">Insourcing</a> , <a href="#">IT-Outsourcing</a> ,
<b>Risk And Reward Sharing (RRS)</b> S: Gain Sharing ; M: Bezahlungsmodell	Siehe: → <a href="#">Gain Sharing</a>
<b>Rückabwicklung</b> S: Insourcing, Internes Outsourcing, Backsourcing; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Insourcing</a>
<b>Scope</b> K: Vertrag; M: Vertragskomponente	Inhaltlicher Leistungsumfang des Outsourcing-Vertrages („was wird wann wie von wem geleistet“).
<b>Second Level (User) Help Desk</b> S: Second Level Support	Siehe: → <a href="#">Second Level Support</a> oder auch → <a href="#">User Help Desk</a> .

Begriff	Beschreibung
<p><b>Second Level Support</b></p> <p>S: Second Level (User) Help Desk; M: Dienstleistung</p>	<p>Dem →<a href="#">First Level Support</a> nachgelagerte Funktion im Rahmen eines →<a href="#">User Help Desk - UHD</a> zur Lösung von IT-Problemen, die dort nicht oder nicht in angemessener Zeit gelöst werden können.</p>
<p><b>Security Outsourcing</b></p> <p>M: Dienstleistung</p>	<p>Teil des →<a href="#">Infrastructure Outsourcing</a>. Umfasst alle Maßnahmen, die geeignet sind, den reibungslosen und sicheren Betrieb von IT-Anwendungen vollverantwortlich zu gewährleisten.</p> <p>Sicherheit bezieht sich in diesem Zusammenhang sowohl auf den Schutz der Daten vor Verlusten, Viren und unbefugten Zugriffen, etc. als auch auf die Garantie des korrekten Transportes der Daten über Netzwerke.</p> <p>Beispiele sind die Auslagerung des Firewall-Betriebs, die Überwachung des Netzes, Virenschutz oder der Betrieb eines Virtual Private Networks (VPN). I.d.R. erfolgt beim Security Outsourcing ein →<a href="#">Asset Transfer</a> und/oder ein →<a href="#">Personnel Transfer</a>.</p> <p>Werden keine →<a href="#">Asset(s)</a> und/oder kein Personal übergeben, spricht man oft auch von →<a href="#">Managed Security Services</a>.</p>
<p><b>Selective Outsourcing</b></p> <p>S: Best of Breed Outsourcing, Operational Outsourcing, Partielles Outsourcing, Smart Outsourcing, Tactical (Out)Sourcing; K: Outsourcing; M: Strategie</p>	<p>Vergabe von einzelnen - möglichst sachlich zusammenhängenden - IT-Aufgaben (z.B. →<a href="#">Desktop Outsourcing</a>) im Rahmen von Outsourcing-Vorhaben an einen oder mehrere externe Dienstleister. Selective Outsourcing beinhaltet i.d.R. auch die Übertragung von Unternehmenswerten und einen Personalübergang (→<a href="#">Asset-</a> und →<a href="#">Personnel Transfer</a>).</p> <p>Vgl. auch im Gegensatz dazu: →<a href="#">Total (IT-)Outsourcing</a> oder →<a href="#">Multi Vendor Outsourcing</a>.</p> <p>Orientiert sich die Zusammensetzung und Vergabe der Leistungen an einer Unternehmensfunktion des Kunden, so wird von →<a href="#">Functional Outsourcing</a> gesprochen.</p>
<p><b>Service Catalogue</b></p>	<p>Der Service Catalogue listet alle standardmäßig von dem IT-Dienstleister erbrachten Services auf, beschreibt kurz deren Inhalte und gibt einen verbindlichen Preis für den jeweiligen Service an. Der IT-Servicekatalog unterstützt die Kommunikation zwischen Dienstleister und Kunde auf Basis einer Harmonisierung der Kundenanforderungen mit der Leistungsfähigkeit der IT. Ein Service Catalogue fördert darüberhinaus das Denken in standardisierten Dienstleistungen auf beiden Seiten.</p> <p>Häufiges »Nebenprodukt« bei der Erstellung eines IT-Servicekatalogs ist die Entwicklung von verursachergerechten, für den Kunden nachvollziehbaren Preismodellen für jeden einzelnen Service.</p>

Begriff	Beschreibung
<p><b>Service Center</b></p> <p>S: Shared Service Center; K: Lösung; M: Lösungskomponente</p>	<p>Der Begriff wird mehrdeutig verwendet</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisatorische Einheit in einem Unternehmen, die eine bestimmte Service-Leistung intern für mehrere Unternehmenseinheiten erbringt (→<a href="#">Shared Service Center (SSC)</a>). Die interne Konsolidierung/Bündelung von IT-Leistungen in einem Service Center kann die Vorstufe zu einem Outsourcing sein.</li> <li>2. Externer Dienstleister, der spezialisierte Service-Leistungen für mehrere Unternehmen bereitstellt (vgl. →<a href="#">Shared Services</a>).</li> </ol>
<p><b>Service Delivery</b></p> <p>S: Delivery, Ongoing Delivery; K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess</p>	<p>Vgl.: →<a href="#">Delivery</a></p>
<p><b>Service Desk</b></p> <p>S: Benutzerservice, End User Help Desk, Endbenutzer-Support, Help Desk, User Help Desk K: Infrastructure Outsourcing M: Dienstleistung</p>	<p>Siehe: →<a href="#">User Help Desk</a></p>
<p><b>Service Level Agreement(s) (SLA)</b></p> <p>K: Service Management; M: Vertragskomponente</p>	<p>Schriftliche Vertragsvereinbarung zwischen dem Outsourcing-Dienstleister und dem Kunden über Qualität und Quantität der im Rahmen des Outsourcing-Vertrages zu erbringenden Service-Leistungen anhand eindeutig nachweisbarer und nachvollziehbarer Kriterien (→<a href="#">Service Level(s)</a>).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bestandteile eines SLA sind z.B.:</li> <li>■ Leistungsdefinitionen,</li> <li>■ Servicezeiten,</li> <li>■ Reaktionszeiten</li> <li>■ Support-Zeiten</li> </ul>
<p><b>Service Level Management (SLM)</b></p> <p>K: Service Management; M: Prozess</p>	<p>Prozess zur Sicherstellung der Erfüllung der →<a href="#">Service Level Agreement(s)</a> durch den Dienstleister und die Kontrolle durch den Kunden. Im Zuge des Service Level Managements werden die vertraglich vereinbarten SLA periodisch überprüft und mit dem Kunden durchgesprochen.</p> <p>Sollte dabei deutlich werden, dass bestimmte Services nicht mehr den Anforderungen des Kunden entsprechen, wird ein entsprechender →<a href="#">Change Request</a> eingeleitet. Bei Untererfüllung der SLA werden zielgerichtete Maßnahmen zur Verbesserung eingeleitet. Basis von Service Level Management ist Service Monitoring und Service Reporting.</p>

Begriff	Beschreibung
<b>Service Level Objective(s) (SLO)</b> K: Service Management; M: Prozess	Zielgrößen, die in den → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> definiert sind. SLO sind die quantitativen und/oder qualitativen Vorgaben, die für alle Service-Aktivitäten, -Funktionen und -Prozesse erreicht werden müssen.
<b>Service Level Requirement(s) (SLR)</b> K: Service Management; M: Prozess	Vom Kunden formulierte Anforderungen an Service Levels; Ausgangspunkt für SLA-Verhandlungen mit dem Outsourcing-Dienstleister.
<b>Service Level(s)</b> K: Service Management; M: Vertragskomponente	IT-Leistungsniveau, das zur Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Geschäftsprozesse notwendig ist. Im Outsourcing-Vertrag werden Service Level detailliert in den → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> quantitativ und/oder qualitativ rechtsverbindlich festgelegt.
<b>Service Management</b> K: Service Management; M: Prozess	Prozess, der die Einhaltung vereinbarter → <a href="#">Service Level Agreement(s)</a> und - bei Abweichung – die zielgerichtete, unmittelbare Einleitung von Maßnahmen durch den Dienstleister sicherstellt.
<b>Share Deal</b> K: Vertrag; M: Vertragskomponente	→ <a href="#">IT-Outsourcing</a> in Form einer Unternehmensbeteiligung. Gegenstand des Kaufvertrages bei einem Share Deal ist die gesellschaftsrechtliche Beteiligung (z.B. Aktien-/ GmbH-Anteile) am Träger des Unternehmens (vgl. auch → <a href="#">Joint Venture</a> ). Die Zuordnung aller Aktiva und Passiva verbleibt unverändert bei der Gesellschaft; lediglich die Besitzverhältnisse verändern sich. Im Gegensatz hierzu steht der → <a href="#">Asset Deal</a> .
<b>Shared Infrastructure</b> M: Vertragsinhalt	Vom Dienstleister bereitgestellte IT-Infrastruktur (z.B. Hardware, Betriebssystem-Software, zugehörige Betriebsprozesse und Werkzeuge...), die von mehreren Kunden quasi gleichzeitig („Shared“) physisch genutzt wird. Der Dienstleister (→ <a href="#">Provider</a> ) stellt insbesondere die Einhaltung aller Sicherheitsstandards und die logische Trennung der Daten und Applikationen sicher.
<b>Shared Service Center (SSC)</b> S: Service Center; K: Lösung; M: Lösungskomponente	Siehe: → <a href="#">Service Center</a>

Begriff	Beschreibung
<b>Shared Services</b>  K: Sourcing; M: Strategie	Beim Shared Service Modell nutzen mehrere Unternehmen oder mehrere Abteilungen eines Unternehmens gleiche Leistungsbereiche, die von einem → <a href="#">Service Center</a> bereitgestellt werden. Service Center (oder Shared Service Center) werden vom Unternehmen selbst oder von spezialisierten Dienstleistern betrieben. Shared Service-Modelle eignen sich für Back Office-Funktionen, wie z.B. das Rechnungswesen. Aufgrund der Größe des Centers können Skaleneffekte erzielt werden.
<b>Single (Out)Sourcing</b>  S: Single Vendor Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Single Vendor Outsourcing</a>
<b>Single Point of Contact (SPOC)</b>  K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <a href="#">First Level Support</a> .
<b>Single Vendor Outsourcing</b>  S: Single (Out)Sourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Alle auszulagernden IT-Aufgaben werden an einen einzigen externen IT-Dienstleister übertragen. Vgl. auch im Gegensatz dazu → <a href="#">Multi Vendor Outsourcing</a> .
<b>Smart Outsourcing</b>  S: Best of Breed Outsourcing, Operational Outsourcing, Partielles Outsourcing, Selective Outsourcing, Tactical (Out)Sourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Marketing-/Dienstleisterbegriffsbildung.  Siehe: → <a href="#">Selective Outsourcing</a>

Begriff	Beschreibung
<p><b>Software as a Service (SaaS)</b></p> <p>S: Application Service Providing, Application Service Provision; M: Dienstleistung</p>	<p>Eine Spezialform des →<a href="#">Application Outsourcing</a>. Es handelt sich um eine Anwendungslösung – ähnlich dem →<a href="#">Application Service Providing</a>, bei der die Software nicht mehr als Lizenzprodukt, sondern als Service (Anwendungsbaustein) i.d.R. über das Internet genutzt werden kann. Diese Bausteine können dann beim Kunden zu einer individuellen Anwendung zusammengestellt bzw. in eine bestehende Anwendung integriert werden. Vorabinvestitionen in Hardware oder Software-Lizenzen sind i.d.R. nicht notwendig.</p> <p>Für die jederzeitige Verfügbarkeit und Sicherheit der Anwendung ist der Dienstleister verantwortlich. Notwendige ergänzende Services wie Implementierung, Wartung, Pflege oder Updates werden im SaaS-Modell vom Dienstleister ebenfalls übernommen. Die Kosten dafür sind i.d.R. im nutzungsabhängigen Gesamtpreis enthalten.</p> <p>SaaS wird mitunter als ASP 2.0 bezeichnet. Dies ist ein Hinweis auf die zunehmende Interoperabilität modernerer ASP Applikationen.</p>
<p><b>Sourcing</b></p> <p>K: Sourcing; M: Prozess</p>	<p>Prozess zur Beschaffung von unternehmensinternen (→<a href="#">Insourcing</a>) und/oder unternehmensexternen (→<a href="#">Outsourcing</a>) Ressourcen.</p>
<p><b>Sourcing Strategy</b></p> <p>K: Sourcing; M: Strategie</p>	<p>Die Zusammenfassung von Szenarien, Plänen, Massnahmen und Entscheidungen zur Beschaffung unternehmensinterner (→<a href="#">Insourcing</a>) oder unternehmensexternen (→<a href="#">Outsourcing</a>) Ressourcen zur Erreichung der Unternehmensziele.</p>
<p><b>Statement of Work (SOW)</b></p> <p>K: Vertrag; M: Vertragskomponente</p>	<p>Beschreibung der vom Kunden geforderten Dienstleistungen - einschließlich genauer Informationen über die bestehende IT-Betriebsumgebung – um sicherzustellen, dass die Leistung bedarfsgerecht und zu dem vereinbarten Preis geliefert wird.</p> <p>Wesentliche Elemente eines SOW beinhalten z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Projektinhalt (→<a href="#">Scope</a>)</li> <li>■ Beschreibung der Dienstleistungen</li> <li>■ Service-Umgebung</li> <li>■ Service Levels und Pönalen</li> <li>■ Rollen und Verantwortungen</li> <li>■ Ressourcennutzung</li> <li>■ Preisinformationen</li> </ul>
<p><b>Steady State</b></p> <p>K: Outsourcing-Prozess; M: Zustand</p>	<p>Mit Beginn des Regelbetriebes (→<a href="#">Delivery</a>) vertraglich festgelegter Zielzustand der IT-Umgebung des Kunden. Ab diesem Punkt werden die Outsourcing-Leistung mit den vereinbarten Service Levels (→<a href="#">Service Level Agreement(s)</a>) vom Dienstleister erbracht, gemessen und vom Kunden bewertet.</p>

Begriff	Beschreibung
<b>Strategic (Out)Sourcing</b>  K: Sourcing; M: Strategie	Betrachtungsweise, bei der Outsourcing als ein wichtiger strategischer Bestandteil der Umsetzung mittel- bis langfristiger Unternehmensziele im Rahmen einer umfassenden IT- und Geschäftsprozess-Sourcing-Strategie (z.B. Konzentration auf das Kerngeschäft) gesehen wird.  Vgl. auch → <a href="#">Sourcing Strategy</a> .
<b>Tactical (Out)Sourcing</b>  S: Zu 2.: Best of Breed Outsourcing, Operational Outsourcing, Partielles Outsourcing, Selective Outsourcing, Smart Outsourcing K: Outsourcing; M: Strategie	Der Begriff wird mehrdeutig verwendet: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Outsourcing-Entscheidung aufgrund kurzfristiger taktischer Überlegungen (z.B. sofortige Kostenreduktion)</li> <li>2. Outsourcing von Teilaufgaben (vgl. auch →<a href="#">Selective Outsourcing</a>).</li> </ol>
<b>Task Sourcing</b>  S: Out-tasking; K: Sourcing; M: Strategie	Siehe: → <a href="#">Outtasking</a>
<b>Third Level Support</b>  M: Dienstleistung	Dem → <a href="#">Second Level Support</a> nachgelagerte Funktion im Rahmen eines → <a href="#">User Help Desk</a> zur Lösung von IT-Problemen, die dort nicht oder nicht in angemessener Zeit gelöst werden können. Der Third Level Support liegt i.d.R beim Hersteller der Hardware, der Software oder der Applikation.
<b>Total (IT-)Outsourcing</b>  S: Full Outsourcing, Full Scope Outsourcing, Komplettes IT-Outsourcing; K: Outsourcing; M: Strategie	Zwei Formen sind denkbar: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vollständige Übertragung der IT eines Unternehmens an einen externen Dienstleister. Mit dem Total (IT-) Outsourcing ist fast immer die Übertragung von Mitarbeitern und Assets auf den Dienstleister verbunden (→<a href="#">Personnel Transfer</a> und →<a href="#">Asset Transfer</a>).                Total (IT-)Outsourcing ist eine heute eher selten genutzte Option (vgl. im Gegensatz dazu: →<a href="#">Selective Outsourcing</a>). Die Vertragslaufzeit liegt in der Regel zwischen 5 und 10 Jahren und ist damit wesentlich länger als z.B. beim →<a href="#">Hosting</a>.</li> <li>2. Verkauf einer ausgegliederten IT-Gesellschaft („IT-GmbH“) an einen externen Dienstleister (vgl. →<a href="#">Share Deal</a>).</li> </ol>



Begriff	Beschreibung
Transformation K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Veränderung einer bestehenden Geschäftsprozess- und/oder IT-Infrastruktur und deren Ressourcen mit dem Ziel, signifikante quantitative und qualitative Verbesserungen zu erreichen. Oft ist diese organisatorische und technische Transformation mit der Übernahme von Geschäftsprozessen (→ <a href="#">Business Transformation Outsourcing</a> - BTO) und/oder der IT-Verantwortung (→ <a href="#">Infrastructure Outsourcing</a> ) durch einen externen Dienstleister verbunden.
<b>Transformational Outsourcing</b>  K: Outsourcing; M: Dienstleistung	Outsourcing einer bestehenden veralteten oder inhomogenen Geschäfts- und/oder IT-Infrastruktur mit dem Ziel, diese in eine „state of the art“ Architektur“ zu überführen. Vgl. z.B. auch: → <a href="#">Business Transformation Outsourcing</a>
<b>Transition</b>  K: Outsourcing-Prozess; M: Prozess	Phase innerhalb eines Outsourcing-Projektes, in der der Outsourcing-Dienstleister z.B. Mitarbeiter, Daten, Hardware, Software, Leistungen von Drittanbietern, IT- und Geschäftsprozesse des Kunden rechtlich, inhaltlich und physisch in seine Verantwortung übernimmt. Beispielsweise wird das IT-Equipment des Kunden in das Rechenzentrum des Dienstleisters umgezogen.
<b>User Help Desk (UHD)</b>	Nicht zu verwechseln mit → <a href="#">Call Center</a> .
S: Benutzerservice, End User Help Desk, Endbenutzer-Support, Help Desk, Service Desk; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Nach ITIL: Service Desk. Der UHD stellt die Erreichbarkeit der IT-Organisation sicher, unterstützt die Einhaltung der vereinbarten → <a href="#">Service Level(s)</a> und ist für die Lösung von IT-Endbenutzerproblemen verantwortlich. Er ist damit erste und zentrale IT-Problemanlaufstelle für den Endbenutzer im Hinblick auf Fehlermeldungen, Fehlerbeseitigung und alle Anfragen bzgl. System-, Hardware-, Software- und Applikations-Problemen. Das Fachpersonal im UHD unterstützt den Nutzer z.B. bei Systemausfällen, beantwortet Fragen zu Anwendungen und koordiniert bzw. steuert Servicekräfte bei Vor-Ort-Einsätzen. Durch das Monitoring der Systeme und die Analyse von Fehlerhäufigkeiten werden auch Informationen z.B. über Systemstabilität und Schulungsbedarf der Anwender gewonnen. Ein UHD ist i.d.R. zweistufig aufgebaut: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Der →<a href="#">First Level Support</a> dient als →<a href="#">Single Point of Contact</a> für den Endbenutzer und übernimmt die Annahme, Verfolgung von IT-Problemen und – sofern es sich um einfachere Probleme handelt - deren Lösung.</li> <li>2. Der →<a href="#">Second Level Support</a> hingegen behebt Problemstellungen/ Fehler, die im First Level Support nicht gelöst werden können. Die nächste Eskalationsstufe ist dann der →<a href="#">Third Level Support</a>, der i.d.R. beim Hersteller der Hardware, der Software oder der Applikation liegt.</li> </ol> Werden UHD-Leistungen im Rahmen eines Outsourcing-Vertrages von Externen erbracht, sind diese Dienstleistungen dem → <a href="#">Infrastructure-Outsourcing</a> zuzuordnen.

Begriff	Beschreibung
<b>Utility (Outsourcing) Services</b>  S: IT Utility Services, Metered Services, On Demand Computing, On Demand Outsourcing, Utility Computing; K: Pricing; M: Preismodell	Allgemein: On Demand Outsourcing-Modelle, die flexible Preis- und → <u>Delivery-Modelle</u> für Outsourcing-Services auf Basis von Bedarf und Verbrauch beschreiben.  Speziell: Bedarfsgerechte Bereitstellung von IT-Dienstleistungen durch einen externen IT-Dienstleister und deren verbrauchsabhängige Rechnungsstellung; d.h. der Kunde bezahlt nur die tatsächlich abgenommenen Leistungseinheiten („IT aus der Steckdose“). Diese Art der Kapazitätsbereitstellung reduziert und flexibilisiert die operationalen IT-Kosten und erhöht die Anpassungsfähigkeit der IT an die Geschäftsentwicklung.
<b>Utility Computing</b>  S: IT Utility Services, Metered Services, On Demand Computing, On Demand Outsourcing, Utility (Outsourcing) Services; K: Pricing; M: Preismodell	Siehe: → <u>Utility (Outsourcing) Services</u>
<b>Value-added-Outsourcing</b>  M: Strategie	Ausgründung der IT-Abteilung gemeinsam mit einem externen Dienstleister mit dem erklärten Ziel, mit der entstehenden neuen Einheit Dienstleistungen auf dem Drittmarkt anzubieten. Vgl. z.B. auch → <u>Joint Venture</u> .
<b>Webhoster</b>  S: Internet Service Provider; M: Outsourcing-Dienstleister	IT-Dienstleister, der → <u>Webhosting-Services</u> anbietet. Häufig findet sich für diese Art von IT-Dienstleistungen auch die Bezeichnung → <u>Internet Service Provider</u> – ISP.
<b>Webhosting</b>  M: Dienstleistung	Spezialform des → <u>Infrastructure Outsourcing</u> . Webhosting ist die Bereitstellung einer World Wide Web-Infrastruktur für den Betrieb (→ <u>Hosting</u> ) von Web-Anwendungen. Beim Webhosting stellt der beauftragte Dienstleister die notwendige Hardware, Software und einen schnellen Internet-Zugang zur Verfügung und übernimmt die Betriebsdienstleistungen. Zusätzlich werden optional weitere Dienste angeboten, z.B. E-Mail-Dienste, Datenbanken-Nutzung, Firewall-Services (vgl. auch: → <u>Security Outsourcing</u> ).
<b>Workplace (Outsourcing) Services (WPS)</b>  S: Desktop Outsourcing; K: Infrastructure Outsourcing; M: Dienstleistung	Siehe: → <u>Desktop Outsourcing</u>



Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 850 Direktmitglieder mit etwa 135 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Gerätehersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0  
Fax: 030/27 576-400

[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)  
[bitkom@bitkom.org](mailto:bitkom@bitkom.org)

---