

# Benchmarking in IT-Projekten

NICHT AM FALSCHEN ENDE SPAREN

Wer ein großes Problem zu lösen hat, hätte dies besser schon getan, als es noch ein kleines Problem war. Diese Binsenweisheit des Managements gilt auch für IT-Projekte. Denn der Grund, warum sehr viele Projekte finanziell, zeitlich oder logistisch teilweise extrem aus dem Ruder laufen und nicht selten Karrieren kosten, liegt meist nicht im Projektmanagement selbst, sondern an schlechter Vorbereitung und Planung. Fehlendes oder falsches Benchmarking ist oft die Ursache und führt zu massiven Kostensteigerun-

gen sowie unerfüllten Erwartungen. Die Fehler am Anfang rächen sich spät, manchmal zu spät und irreparabel.

**Nicht alles, was hinkt, ist ein Vergleich**

Dabei sind erfolgreiche IT-Projekte kein Hexenwerk – wenn man sie methodisch von Anfang an richtig angeht. Dies beginnt beim Benchmarking. Doch gerade bei diesem Thema lauern viele Fallen und Herausforderungen. So denken viele Unternehmen, ihre Vorhaben und Strukturen

seien derart individuell, dass man sie gar nicht realistisch benchmarken könne. Die Grundannahme „bei uns ist alles ganz anders“ gehört zu den größten Fehlern. Der Blick auf das, was andere bereits erfolgreich umgesetzt haben, auch dann, wenn sich Vergleiche nicht eins zu eins ziehen lassen, hilft, zu richtigen Entscheidungen zu kommen. Vergleichswerte sind immer wertvoll. Sie geben Aufschluss über die Größe einer Herausforderung und helfen, Fehler zu vermeiden. Allerdings: Benchmarks, die sich aus solchen



Vergleichen ergeben, gehören ihrerseits auch auf den Prüfstand. Erfahrungswerte und Vergleiche mit Dritten auf der einen Seite, deren richtige Interpretation in Bezug auf das eigene individuelle Vorhaben auf der anderen Seite, sind die ideale Basis für einen erfolgreichen Projektstart in Bezug auf Benchmarking, Kostenschätzung, Ressourcenplanung und Erwartungskklärung. Dabei gilt: Nicht alles, was hinkt, ist auch ein Vergleich. Aber ohne Vergleiche entstehen keine seriösen Benchmarks.

### Externe Berater bieten eine breite Vergleichsbasis

Für Benchmarks gibt es valide Qualitätskriterien. Dazu zählen eine möglichst hohe Vergleichbarkeit genauso wie eine aussagekräftige Grundgesamtheit an Vergleichswerten. Eine Benchmark ist erst dann sinnvoll, wenn sie fachlich und in-

haltlich sowie vom Umfang, der Dauer, der Technologie und der Organisation her ähnlich gelagert ist. Zudem braucht es immer mehrere Benchmarks, um aus ihnen einen Schnitt zu bilden sowie einen Erkenntnisgewinn zu ziehen. Diese Grundgesamtheit, die notwendige Menge an Vergleichswerten, haben typischerweise nur externe Berater, die auch in einer gewissen Größenordnung agieren. Sie können auf sinnvolle Querschnitte und signifikante Vergleichsgrößen aus verschiedenen Branchen und Projektvolumen zurückgreifen. Das einzelne Unternehmen hat hingegen in der Regel nicht genug Projekte und Projekterfahrungen, um sich auf eine ausreichende Anzahl von Vergleichswerten und Benchmarks zu beziehen.

### Letztlich lässt sich alles messen

Zu wenige Benchmarks, falsche Benchmarks oder falsche Schlüsse aus den Benchmarks führen häufig zu falschen Schlussfolgerungen, in deren Folge dann Kostenschätzungen oder Personalplanungen massiv abweichen von der späteren Realität.

In der Regel sind mindestens drei Vergleichskriterien sinnvoll: Dauer im Vergleich zu Scope und Inhalt, zu investierende menschliche Ressourcen sowie Preise für Lizenzen, Meilensteine oder Serviceverträge. Das sind die typischen KPIs für die Vergleichbarkeit. Darüber hinaus macht es einen Unterschied, ob Benchmarks für Tagessätze, Lizenzen, Entwicklungsprojekte, Einführungsprojekte für Standardsoftware oder Benchmarks für Hardware, den Quadratmeter Rechenzentrum oder etwas anderes gesucht werden. Messen und vergleichen und damit benchmarken lässt sich letztlich alles, von den Kosten für ein Jahr Druckermiete bis hin zu komplexen, langjährigen ERP-Einführungsprojekten.

Allerdings: Je spezieller das Vergleichsprojekt ist, desto länger muss man forschen, recherchieren oder Umfragen starten, um die gesuchten Vergleichswerte

zu finden. Das dauert, kostet Zeit und Geld, das sich nicht Wenige gerne zunächst sparen. Diese Investitionen machen sich aber später mehr als bezahlt. Sie verhindern, dass aus einem kleinen Problem später ein großes wird, insbesondere bei den Kosten.

### Designpattern

Besonders bei komplexen IT-Projekten, wie etwa der Einführung eines neuen ERP-Systems, lassen sich durch intelligentes Benchmarking und Vergleiche mit anderen Projekten wertvolle Erkenntnisse in Sachen Kostensteigerungen gewinnen: Was waren die Kostentreiber? Waren es Schnittstellen? Lizenzen? Prozessänderungen und dadurch notwendige Anpassungen? Waren es die Menge und Art der fachlichen oder technischen Anforderungen? War es die Anzahl der beteiligten Fachbereiche oder Systemmodule? All das sind Indikatoren, die statistisch signifikant auf die Länge und damit die Kosten von Projekten einwirken. All diese KPIs kann man dann mit dem zu bemessenden Projekt vergleichen und über eine Regression als Messlatte für das eigene Projekt verwenden. Zwar muss es nicht immer so komplex laufen, aber in den meisten Fällen ist es ein solches „Designpattern“, das bei der Anwendung von Benchmarks für Kosten und Zeitschätzungen zum Einsatz kommt.

### „Menschliches Versagen“

Die Ursachen von Fehleinschätzungen sind meist menschlicher Natur. Viele Unternehmen oder Abteilungen lassen sich von der eigenen vermeintlichen Komplexität blenden. Mit dem Satz „Bei uns ist alles ganz anders, da lässt sich nichts vergleichen“ werden Benchmarks von vornherein als unmöglich oder gar unnützlich abgelehnt. Dabei wären Erfahrungswerte, auch, wenn diese nicht

eins zu eins übertragen werden können, hilfreich, um eigene Fehler zu vermeiden und Risiken zu minimieren.

„Bei einem befreundeten Unternehmen hat das auch so funktioniert“, ist ein anderer Satz, der Benchmarks infrage stellt. Hier wird die eigene Komplexität unter- statt überschätzt. Gemeinsamkeiten werden gleichgesetzt, echte Unterschiede eher kleingeredet. Statistisch signifikante Aussagen werden so aber nicht gewonnen.

Nicht selten werden jedoch auch Benchmarks erhoben, analysiert und bewertet, allerdings mangelhaft. „Wir haben das analysiert, und es hat nur drei Tage gedauert.“ Diese eigene „Marktanalyse“ ist in der Regel eher oberflächlich und öffnet Fehleinschätzungen Tür und Tor. Entscheider wännen sich in falscher Sicherheit. Externe Einflüsse werden gar nicht, rudimentär oder zu wenig betrachtet. Wichtige Kostentreiber werden aufgrund von Unerfahrenheit beim Benchmarking außer Acht gelassen. In der Regel fehlen für diese Aufgabe die internen Spezialisten.

#### „Eh klar“ gibt es nicht

Hinzu kommt: Interne Projektplaner gehen nicht selten davon aus, dass internes Wissen Allgemeinwissen ist. Wer etwas jeden Tag macht und deswegen über eine Routine verfügt, geht davon aus, dass jeder die Welt genauso sieht. Nicht-Eingeweihte haben es dann schwer, externe Dienstleister allemal. Die daraus folgende „Das-ist-doch-eh-klar“-Haltung führt zu folgenreichen Fehleinschätzungen. Dieser Effekt sorgt dafür, dass die Komplexität von Vorhaben in der Digitalisierung regelmäßig unterschätzt wird.

#### Moralisches Dilemma

Zudem müssen Projekte auch intern verkauft werden. Werden sie zu teuer, wirken überdimensioniert oder überkomplex, werden sie abgelehnt. Wenn sie abgelehnt werden, hat der Initiator gegebenenfalls einen Karriere nachteil. Projekte



„**JE SPEZIELLER DAS VERGLEICHSPROJEKT IST, DESTO LÄNGER MUSS MAN FORSCHEN, RECHERCHIEREN ODER UMFRAGEN STARTEN, UM DIE GESUCHTEN VERGLEICHSWERTE ZU FINDEN.**“

Andreas Viehhauser,  
Managing Partner, ReqPool,  
[www.reqpool.com](http://www.reqpool.com)

sollen schließlich stattfinden, sind politisch gewünscht. Zugleich aber sollen sie möglichst wenig kosten und sich schnell rentieren. Und so werden nicht wenige Projekte aus Kalkül im Vorfeld kleingerechnet oder aber bewusst überdimensioniert, weil große Projekte viel Renommee mit sich bringen. Lange Phasen des Benchmarkings oder der Analyse werden hingegen gerne eingespart, um entweder die Kosten dafür zu vermeiden oder aber um sofort in die Umsetzung zu kommen. Häufig aber rächt sich dies im Laufe des Projektes.

Man nennt diesen Effekt „Moral Hazard“ – das Interesse an ehrlichen Schätzungen und Benchmarks ist manchmal schon initial nicht vorhanden. Das moralische Dilemma: Eine Schönwetter-Schätzung machen, loslegen und Probleme im Projekt ausbaden oder ehrlich schätzen und riskieren, dass das Vorhaben nicht zustande kommt.

Realistische Benchmarkings schützen davor, hier mit falschen Erwartungshaltungen zu starten. Jeder sollte sie bei größeren Vorhaben nutzen und auch in sie investieren. Falsche Schätzungen manifes-

tieren sich meist später im Projekt. Und das fällt dann negativ auf alle Beteiligten zurück.

Um diesem moralischen Dilemma zu entkommen, sollten sowohl die Geschäftsleitung als auch neutrale Schätzexperten hinzugezogen werden, ebenso Experten und Umsetzer aus der Praxis des Projektmanagements, der Softwarebeschaffung und der Entwicklung, die sowohl Benchmarks als auch weitreichende Erfahrungen und Insights liefern können.

#### Projekte unter Druck

Ohne gute Benchmarks ist es schwierig, Kosten richtig einzuschätzen. Ohne richtige Kostenschätzungen erhält man falsche Werte für Meilensteine, für Ziele und Planwerte im Projektcontrolling. Sind aber die Plan- und Zielwerte im Projektmanagement die falschen, greift auch gutes Projektmanagement ins Leere. Ein Projekt lässt sich nicht steuern, wenn es keine verlässlichen Budgets gibt, jede Änderung ohne Puffer auskommen muss und sofort Eskalationen im Raum stehen. Das vergiftet das Klima in der Umsetzung und setzt Projekte unter Druck. Dieser Druck bringt oft auch gut gelagerte Projekte ohne Not in Schieflage. Falsche Einschätzungen werden so zur Self-Fulfilling-Prophecy.

#### Einfache Benchmarking-Regeln

Sinnvolles Benchmarking orientiert sich maßgeblich am Projektumfang. Für Vorhaben im Bereich von einem bis zu zehn Manntagen reicht ein Schätzer und die „Benchmark-Datenbank Kopf“. Der Schätzaufwand wird nur wenige Minuten betragen und lässt sich Pi mal Daumen aus Erfahrungen ermitteln.

Bei Projektumfängen zwischen 11 und 49 Manntagen sollten herangezogene Vergleichswerte zusätzlich immer dokumentiert und eine Schätzung als „Experten-Delphi-Schätzung“ immer von mehreren Schätzern vorgenommen und untermauert werden. Auch das geht in der Regel relativ schnell. Schätzaufwand: einige Stunden.

Für Projekte zwischen 50 und 100 Manntagen sollte schon intensiver gebenchmarkt und geschätzt werden. Schätzklausuren oder die Aufbereitung von Benchmarks durch Externe sind hier sehr sinnvoll. Der Schätzaufwand wird im Bereich von einigen Tagen liegen.

Bei Projekten über 100 Manntagen Gesamtaufwand – nicht wenige IT-Projekte gehen bis in die Tausende oder gar Zehntausende Manntage – sollte immer ein zumindest substanzieller, einstelliger Prozentsatz des Gesamtaufwands vorab in Benchmarking und Aufwandsschätzung fließen.

### **Benchmarking als eigenes Projekt**

In diesen Größenordnungen sind Schätzungen und Benchmarking oft eigene, vorgelagerte Kleinprojekte im Umfang von fünf bis fünfundzwanzig Manntagen. Diese werden typischerweise in die Durchführung von Marktanalysen, die Suche und das „Interviewing“ von Benchmark-Gebern, die Analyse und die Kos-

tenschätzung anhand der Benchmarks sowie „das Challenging“ der strukturierter Ergebnisse investiert. Niemals aber sollte bei Projekten in so einer Größenordnung die Idee sein: „Wir rufen drei Anbieter an und machen drei Präsentationen, das dauert zwei Tage und wir haben alle nötigen Benchmarks.“

Auch können hier automatisierte Tools eingesetzt werden, die anhand von Projekt-KPIs über eine große Menge von Benchmarks normalisierte Schlüsse ziehen und Vergleichswerte sowie Schätz-Input liefern.

Bei großen Projekten werden sinnvollerweise externe Berater und Projektmanager hinzugezogen, die über eine Historisierung von Benchmarks zu allen möglichen Themen wie Lizenzen, Projektaufwänden, Hardware, Software, SLAs bis hin zu Aufwänden für die Implementierung einzelner spezieller Schnittstellen aus Vergleichsprojekten sowie die Anwendung von „Delphi-Schätzungen“

vieler langjähriger Experten und die Nutzung selbst entwickelter Schätzwerkzeuge für Softwareprojekte wie den Estimation-Manager, die mit vielen Vergleichsbenchmarks unterlegt sind, verfügen. Externe Berater bringen hier Vorteile und eine breite Masse an Benchmarks, Vergleichsdaten und Tools mit.

### **Benchmarking muss sein**

Im Benchmarking gilt vor allem eines: tun, tun, tun. Es zu unterlassen kann fatale und teure Folgen haben. Nur wer sich mit dem Thema beschäftigt und bei größeren Projekten fachkundig begleiten lässt, kann die gewünschten Ergebnisse erzielen, echte Aufwände kalkulieren und diese auch realistisch budgetieren. Böse Überraschungen lassen sich vermeiden. Projekte scheitern letztlich am Start.

**Andreas Viehhauser**

