

# AP1 – Informieren & Beraten von Kunden/-innen

PRÜFUNGSVORBEREITUNG

MARKTSITUATIONEN BEWERTEN

In der Abschlussprüfung Teil 1 geht es nicht nur darum, technische Lösungen zu kennen – du musst Kundenangebote systematisch einordnen, bewerten und deine Empfehlungen fundiert begründen können. Diese Präsentation vermittelt dir das notwendige Werkzeug, um Marktsituationen professionell zu analysieren und Beratungsgespräche auf einem hohen fachlichen Niveau zu führen. Du lernst, wie du Marktformen unterscheidest, Zielgruppen präzise definierst und Angebote methodisch vergleichbar machst.



# Lernziele dieser Einheit

## PRÜFUNGSFOKUS

### **Marktformen verstehen**

Du kannst die drei zentralen Marktformen Monopol, Oligopol und Polypol sicher unterscheiden und die jeweiligen Auswirkungen auf Preisgestaltung, Wettbewerb und Kundenberatung erklären.

### **Marktverhältnisse analysieren**

Du erkennst, ob ein Käufer- oder Verkäufermarkt vorliegt und leitest daraus die richtigen Konsequenzen für Beratungsstrategie, Verhandlungsposition und Angebotsgestaltung ab.

### **Zielgruppen definieren**

Du beherrschst die Methoden der Marktsegmentierung und kannst mithilfe von Personas eine präzise Zielgruppendefinition erstellen, die alle relevanten Dimensionen abdeckt.

### **Angebote vergleichen**

Du wendest strukturierte Verfahren wie Kriterienkataloge und Nutzwertanalysen an, um Angebote objektiv und nachvollziehbar zu bewerten – unter Berücksichtigung von TCO und Risiken.

### **Benchmarking einsetzen**

Du kannst das Konzept des Benchmarkings erklären, messbare KPIs definieren und typische Fallstricke bei der Durchführung vermeiden.

# Was ist eine Marktsituation?

Die **Marktsituation** beschreibt das dynamische Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage sowie die Rahmenbedingungen, unter denen Geschäfte stattfinden. Sie ist der Kontext, in dem du als IT-Fachkraft Beratungen durchführst und Lösungen empfiehlst. Eine präzise Analyse der Marktsituation ermöglicht es dir, realistische Einschätzungen zu Preisen, Verfügbarkeiten und Verhandlungsspielräumen zu treffen.

Das Verständnis der Marktsituation ist kein theoretisches Konstrukt, sondern hat direkte praktische Auswirkungen: Es beeinflusst, wie du Angebote positionierst, welche Alternativen du präsentierst und wie du Kunden durch Entscheidungsprozesse begleitest.

## Anzahl der Marktteilnehmer

Wie viele Anbieter und Nachfrager agieren im Markt? Diese Grundfrage bestimmt die Marktform und damit die Machtverteilung.

## Preissensibilität & Wechselkosten

Wie stark reagieren Kunden auf Preisänderungen? Welche Hürden bestehen beim Anbieterwechsel (Vendor Lock-in)?

## Markttransparenz

Wie gut sind Preise, Qualität und Leistungsmerkmale verschiedener Angebote vergleichbar? Hohe Transparenz erhöht den Wettbewerbsdruck.

## Regulatorische Anforderungen

Welche gesetzlichen Vorgaben gelten? Datenschutz (DSGVO), Sicherheitsstandards und Zertifizierungen können Markteintrittsbarrieren darstellen.

# Die drei Marktformen im Überblick

Die Marktform beschreibt die Struktur eines Marktes anhand der Anzahl der Anbieter. Sie ist der Ausgangspunkt für die Bewertung von Wettbewerbsintensität, Preisbildung und Kundenposition. In der AP1 musst du nicht nur die Unterschiede kennen, sondern auch die praktischen Konsequenzen für deine Beratungstätigkeit ableiten können.

## Monopol

### 1 Anbieter

Hohe Preismacht, geringe Ausweichmöglichkeiten für Kunden.  
Typisch: regionaler Netzbetreiber, Spezialsoftware ohne Alternativen

- Preisgestaltung stark vom Anbieter geprägt
- Verhandlungsspielraum begrenzt
- Abhängigkeitsrisiko hoch

## Oligopol

### Wenige Anbieter

Mittlere bis hohe Preismacht, Anbieter beobachten sich gegenseitig. Typisch: Mobilfunk, große Cloud-Provider (AWS, Azure, GCP)

- Reaktion auf Konkurrenz wichtig
- Preis-Leistungs-Bewegungen oft synchron
- Differenzierung über Service/Features

## Polypol

### Viele Anbieter

Geringe Preismacht, intensiver Wettbewerb. Typisch: Webagenturen, Standard-Hardware, kleine IT-Dienstleister

- Starker Preis- und Qualitätswettbewerb
- Hohe Markttransparenz
- Kunden haben große Auswahl

# Monopol – Prüfungsrelevante Details

## Kernmerkmale

Ein einzelner Anbieter dominiert den Markt. Kunden haben kaum oder keine Ausweichmöglichkeiten. Der Anbieter verfügt über erhebliche Preissetzungsmacht und kann Konditionen weitgehend diktieren.

## Typische Beispiele

- Regionaler Energienetzbetreiber
- Branchenspezifische Spezialsoftware
- Patentgeschützte Technologie
- Kritische Infrastruktur-Dienstleistungen

## Konsequenzen für die Kundenberatung

Im Monopol verschiebt sich dein Beratungsfokus: Da echter Wettbewerb fehlt, kannst du Angebote nicht über klassische Vergleichskriterien bewerten. Stattdessen musst du alternative Lösungsansätze prüfen und Risiken der Anbieterabhängigkeit transparent machen.



**Prüfungsfalle:** „Monopol“ bedeutet nicht automatisch „übersteuert“. Auch Monopolisten können faire Preise haben – aber der Preissetzungsspielraum ist objektiv höher. Argumente müssen sich daher auf Abhängigkeitsrisiken und fehlende Alternativen konzentrieren.

## Alternativenprüfung intensivieren

Make-or-Buy-Entscheidung kritisch hinterfragen. Gibt es Open-Source-Alternativen? Ist Eigenentwicklung wirtschaftlich? Können Teilfunktionen anders abgebildet werden?

## Vertragsdetails entscheidend

Bei fehlender Marktkonkurrenz sind Vertragsbedingungen besonders wichtig: Laufzeiten, Kündigungsfristen, Preisanpassungsklauseln, SLA-Definitionen.

## Exit-Strategie entwickeln

Wie kommt der Kunde im Notfall aus der Abhängigkeit? Datenexport-Möglichkeiten, Migrationsszenarien, Backup-Lösungen müssen frühzeitig geklärt werden.

# Oligopol – Prüfungsrelevante Details

Das Oligopol ist in der IT-Branche besonders verbreitet und prüfungsrelevant. Wenige große Anbieter prägen den Markt durch ihre Entscheidungen. Jeder Marktteilnehmer beobachtet die Konkurrenz genau und reagiert auf deren Preisänderungen, neue Features oder Marketingkampagnen. Diese wechselseitige Abhängigkeit führt zu einem spezifischen Marktverhalten.

## Typische Merkmale

- Wenige dominierende Anbieter (3–8 typischerweise)
- Hohe Markteintrittsbarrieren für neue Wettbewerber
- Preisbewegungen oft „im Block“ – Anbieter orientieren sich aneinander
- Starke Markenbildung und Ökosystem-Strategien
- Risiko von Kartellbildung oder Preisabsprachen (rechtlich problematisch)

## Beispiele aus der IT-Praxis

Mobilfunkmarkt (Telekom, Vodafone, O2), Cloud-Infrastruktur (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud), ERP-Systeme (SAP, Oracle, Microsoft), Chipfertigung (Intel, AMD, ARM-Lizenznehmer)



## Service Level Agreements (SLA)

Verfügbarkeitsgarantien, Reaktionszeiten, Kompensationsregelungen bei Ausfällen



## Compliance & Sicherheit

Zertifizierungen (ISO 27001), Standorte der Rechenzentren, DSGVO-Konformität

## Beratungskonsequenzen

Im Oligopol sind 5 Euro Preisunterschied oft weniger relevant als qualitative Faktoren. Deine Beratung sollte sich auf differenzierende Merkmale konzentrieren:



## Support-Qualität

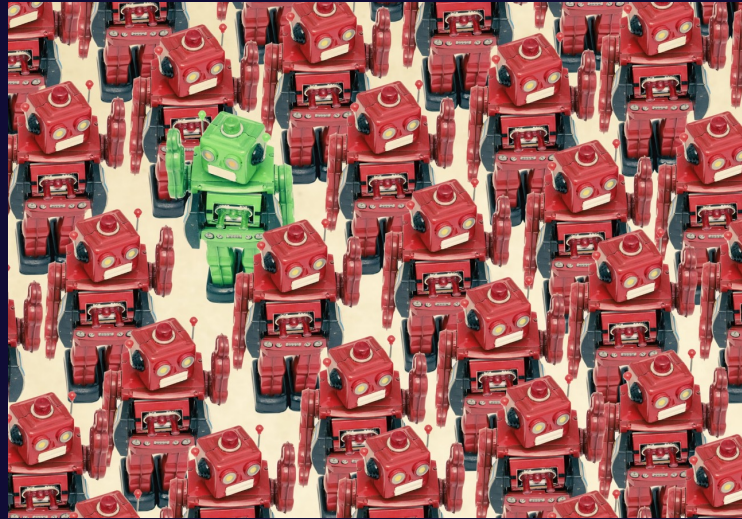
Erreichbarkeit, Sprachoptionen, technische Kompetenz, Eskalationswege



## Ökosystem & Integration

Verfügbarkeit von APIs, Partner-Netzwerk, Integration mit bestehenden Systemen

## Polypol – Prüfungsrelevante Details



### Kennzeichen des Polypols

Viele Anbieter konkurrieren um Kunden, die relativ leicht zwischen Anbietern wechseln können. Diese Marktform ist durch hohe Transparenz und intensiven Wettbewerb geprägt. Kunden haben eine starke Verhandlungsposition.

### Marktdynamik

- Zahlreiche kleine und mittlere Anbieter
- Niedrige Markteintrittsbarrieren
- Hohe Preistransparenz durch Vergleichsportale
- Qualitätsunterschiede gut sichtbar (Bewertungen, Referenzen)
- Starker Marketing- und Differenzierungsdruck

### Typische IT-Beispiele

Webentwicklungsagenturen, freiberufliche IT-Consultants, Anbieter von Standard-Hardware (PCs, Peripherie), lokale IT-Systemhäuser, App-Entwickler für Standardanwendungen

### Beratungsansatz im Polypol

Die Vielzahl vergleichbarer Angebote erfordert eine strukturierte, kriterienbasierte Bewertung. Hier zeigt sich die Stärke methodischer Werkzeuge wie Nutzwertanalysen und Kriterienkataloge.



#### Kriterienkatalog entwickeln

Definiere messbare und nachvollziehbare Bewertungskriterien basierend auf Kundenanforderungen



#### Gewichtung vornehmen

Priorisiere Kriterien nach Kundenbedürfnissen (Was ist wirklich wichtig? Was ist „nice to have“?)



#### Nutzwertanalyse durchführen

Bewerte Angebote systematisch und berechne Gesamtnutzwerte für objektiven Vergleich



#### Empfehlung begründen

Präsentiere Ergebnis transparent mit nachvollziehbarer Argumentation

# Käufermarkt vs. Verkäufermarkt

## MACHTVERHÄLTNISSE VERSTEHEN

Die Unterscheidung zwischen Käufer- und Verkäufermarkt beschreibt das Machtverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage. Diese Einordnung hat direkten Einfluss auf Preisniveau, Lieferzeiten, Verhandlungsspielräume und deine Beratungsstrategie. In der Prüfung wird oft nach den praktischen Konsequenzen dieser Marktsituation gefragt.

### Käufermarkt

#### Angebot > Nachfrage

Kunden haben die Auswahl zwischen vielen Anbietern. Der Wettbewerb ist intensiv, Preise stehen unter Druck. Anbieter müssen sich durch besondere Leistungen, Service oder Konditionen differenzieren.

#### Merkmale

- Große Auswahl für Kunden
- Preisdruck auf Anbieter
- Kurze Lieferzeiten
- Hohe Rabattbereitschaft
- Intensive Marketingaktivitäten

#### Merkmale

- Knappes Angebot
- Steigende Preise
- Lange Lieferzeiten
- Geringe Verhandlungsspielräume
- Allokationsprobleme

### Verkäufermarkt

#### Nachfrage > Angebot

Knappes Ressourcen, hohe Nachfrage. Anbieter können Preise und Konditionen weitgehend diktieren. Lieferzeiten sind lang, Verfügbarkeit unsicher. Kunden müssen Prioritäten setzen und flexibel bleiben.

#### Beratungsstrategie

- Angebote systematisch vergleichen
- Verhandlungsspielräume nutzen
- Zusatzleistungen aushandeln
- Mehrwerte herausarbeiten
- Total Cost of Ownership prüfen

#### Beratungsstrategie

- Must-haves klar definieren
- Alternativen frühzeitig prüfen
- Überbrückungslösungen entwickeln
- Beschaffungszeiten einplanen
- Flexibilität bei Spezifikationen



**Prüfungs-Shortcut:** „Viele Angebote, wenig Nachfrage“ → Käufermarkt | „Knappes Gut, hohe Nachfrage“ → Verkäufermarkt. Denke immer aus Sicht des Kunden: Wer hat die bessere Position?



# Zielgruppendefinition – Warum so wichtig?

Ohne präzise Zielgruppendefinition ist professionelle Beratung unmöglich. Du musst verstehen, **wer** dein Kunde ist, **welches Problem** er lösen möchte, **welche Prioritäten** er setzt, **welches Budget** verfügbar ist und **welche Risiken** er toleriert. Erst dieses Verständnis ermöglicht passgenaue Empfehlungen.

Die Marktsegmentierung ist das methodische Werkzeug, um heterogene Märkte in homogene Teilmärkte zu gliedern. Jedes Segment hat spezifische Bedürfnisse, die unterschiedliche Lösungsansätze erfordern.

## Vier Dimensionen der Segmentierung



### Demografische Segmentierung

Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl, Umsatz), Branche, Rechtsform, Standortanzahl, Wachstumsphase (Startup vs. Konzern)



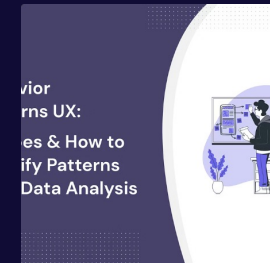
### Geografische Segmentierung

Region, Land, Stadt/Land, Verfügbarkeit von Onsite-Service, Zeitzone, kulturelle Besonderheiten, rechtliche Rahmenbedingungen



### Psychografische Segmentierung

Risikobereitschaft, Innovationsfreude, Sicherheitsbewusstsein, Nachhaltigkeitsorientierung, Unternehmenskultur, Entscheidungsprozesse



### Verhaltensbasierte Segmentierung

Cloud-first vs. On-Premises-Präferenz, Kaufrhythmus, Loyalität zu Anbietern, Nutzungsintensität, Zahlungsbereitschaft, Wechselverhalten

# Persona-Methode: Zielgruppe greifbar machen

API-TAUGLICH

PRAXISWERKZEUG

## Was ist eine Persona?

Eine Persona ist ein fiktiver, aber realistischer Repräsentant deiner Zielgruppe. Sie macht abstrakte Segmentierungskriterien konkret und greifbar. Statt „mittelständische Unternehmen“ hast du „Thomas Müller, IT-Leiter bei einem 80-Personen-Betrieb mit Compliance-Anforderungen“.

Personas helfen dir, dich in die Perspektive des Kunden hineinzusetzen. Sie beantworten die Frage: „Was bewegt diese Person? Was hält sie nachts wach? Welche Erfolge will sie erzielen?“

## Wann Personas einsetzen?

- Bei der Angebotserstellung (Sprache und Argumentationslinie anpassen)
- In Beratungsgesprächen (Prioritäten des Gegenübers verstehen)
- Bei Produktentscheidungen (Features nach Bedarf gewichten)
- In der API-Prüfung (Kundenkontext strukturiert darstellen)

## Persona-Template für die Prüfung

1

### Rolle & Verantwortung

Wer ist die Person? Entscheider, technischer Administrator, Einkauf, Endnutzer? Welche Entscheidungsbefugnisse hat sie?

2

### Ziele & Erfolgskriterien

Was will die Person erreichen? Ausfälle minimieren, Kosten senken, Compliance sicherstellen, Innovation vorantreiben?

3

### Pain Points (Schmerzpunkte)

Welche Probleme plagen die Person aktuell? Ticketstau, Sicherheitsvorfälle, mangelnde Transparenz, fehlende Ressourcen?

4

### Must-haves & Anforderungen

Was sind nicht verhandelbare Anforderungen? MFA, Logging, SLA 99,5%, EU-Datenstandort, Skalierbarkeit?

5

### Budget & Zeitrahmen

Welches Budget steht zur Verfügung? Welche Laufzeiten sind akzeptabel? Gibt es Genehmigungsprozesse?

6

### No-Gos & Ausschlusskriterien

Was geht gar nicht? Vendor Lock-in ohne Exit-Strategie, fehlende Datenexporte, Rechenzentren außerhalb der EU?









## Angebotsbewertung – Die Kernidee

Angebote sind nur vergleichbar, wenn du **klare, messbare Kriterien** festlegst. Ohne strukturiertes Bewertungsverfahren wirkt jede Empfehlung willkürlich oder „aus dem Bauch heraus“. In der AP1 wird explizit erwartet, dass du deine Entscheidungen methodisch begründen kannst.



Die Angebotsbewertung ist mehr als Preisvergleich. Sie berücksichtigt technische, organisatorische und wirtschaftliche Dimensionen. Nur so stellst du sicher, dass die Lösung nicht nur heute, sondern auch mittel- bis langfristig zur Kundenorganisation passt.

### Typische Bewertungskriterien im IT-Kontext

 <b>Funktionalität</b> Erfüllt die Lösung alle geforderten Funktionen? MoSCoW-Priorisierung: Must-have, Should-have, Could-have, Won't-have.	 <b>Sicherheit</b> IPS/IDS, Web-Filter, Multi-Faktor-Authentifizierung, Logging und Monitoring, Verschlüsselung, Zertifizierungen (ISO 27001).
 <b>Kompatibilität &amp; Integration</b> Active Directory-Anbindung, DNS/DHCP-Integration, Proxy-Unterstützung, REST-APIs, Single Sign-On (SSO).	 <b>Betrieb &amp; Wartung</b> Automatische Updates, Patch-Management, Monitoring-Schnittstellen, Backup-Funktionen, Dokumentationsqualität.
 <b>Support &amp; SLA</b> Reaktionszeiten, Verfügbarkeit (24/7 vs. Geschäftszeiten), Sprachoptionen, Eskalationsprozesse, Remote-/Onsite-Support.	 <b>Total Cost of Ownership (TCO)</b> Anschaffungskosten + laufende Kosten + Schulungsaufwand + Migrationskosten + verdeckte Kosten über gesamte Nutzungsdauer.
 <b>Risiken</b> Vendor Lock-in, Abhängigkeiten, Lieferzeiten, Single Point of Failure, Verfügbarkeit von Fachkräften, Zukunftsfähigkeit.	 <b>Performance &amp; Skalierbarkeit</b> Reaktionszeiten, Durchsatz, Lastgrenzen, horizontale/vertikale Skalierung, Performance unter Volllast.

# Nutzwertanalyse – Schritt für Schritt

## Methodisches Vorgehen

Die Nutzwertanalyse (auch: Scoring-Modell) ist eine strukturierte Methode zur Bewertung mehrerer Alternativen anhand gewichteter Kriterien. Sie macht subjektive Entscheidungen transparent und nachvollziehbar.

## Wichtige Hinweise für die Prüfung

### Prüfungsfalle vermeiden

Die AP1 erwartet **nicht nur die Berechnung**, sondern auch eine **qualitative Begründung**. „Angebot B hat 87 Punkte“ reicht nicht – erkläre, warum bestimmte Kriterien besonders relevant sind und welche Risiken trotzdem bestehen.

### Typische Bewertungsfehler

- **Zu viele Kriterien:** Mehr als 8-10 Kriterien sind schwer handhabbar und verwässern die Aussage.
- **Unklare Punktevergabe:** Was bedeutet „3 von 5 Punkten“ konkret? Definiere Bewertungsmaßstäbe.
- **Scheingenauigkeit:** Ein Nutzwert von 87,3 vs. 87,1 ist praktisch identisch – keine Überinterpretation!
- **Gewichtung nachträglich:** Gewichte müssen VOR der Punktevergabe feststehen, sonst besteht Manipulationsgefahr.
- **K.O.-Kriterien ignorieren:** Manche Anforderungen sind binär (erfüllt/nicht erfüllt) – diese sollten vorab geprüft werden.

### Best Practice

Dokumentiere deine Annahmen und Bewertungsmaßstäbe transparent. In der Prüfung zeigt das methodische Kompetenz und ermöglicht Nachvollziehbarkeit.

01

### Kriterienliste erstellen

Definiere alle relevanten Bewertungskriterien basierend auf Kundenanforderungen und technischen Rahmenbedingungen.

02

### Gewichtung festlegen

Vergib Gewichtungsfaktoren für jedes Kriterium (Summe = 100%). Wichtigere Kriterien erhalten höhere Gewichte.

03

### Punkte vergeben

Bewerte jedes Angebot pro Kriterium mit Punkten (z.B. Skala 1-5 oder 1-10). Konsistente Bewertungsmaßstäbe sind entscheidend.

04

### Nutzwert berechnen

Multipliziere Gewicht × Punkte für jedes Kriterium. Summiere die Ergebnisse zum Gesamtnutzwert pro Angebot.

05

### Ergebnis interpretieren

Das Angebot mit dem höchsten Nutzwert ist mathematisch optimal – aber: Begründung und Kontextfaktoren bleiben wichtig!

# Praxisbeispiel: Firewall-Bewertung

## FALLSTUDIE

### Ausgangssituation

Ein Kunde mit 30 Mitarbeitenden an 2 Standorten sucht eine Firewall-Lösung. Anforderungen: High Availability (HA) mit Failover, integrierte Security-Features, nahtlose Integration in bestehende Infrastruktur (Active Directory, DNS/DHCP, Proxy), professioneller Support mit definierten SLAs, transparente Kostenstruktur über 3 Jahre.

### Kriterienkatalog mit Gewichtung

#### HA/Failover (25%)

Redundante Hardware, automatisches Failover, kein Single Point of Failure, Status-Monitoring

#### Security-Funktionen (20%)

IPS/IDS, Web-Filter, VPN, Anti-Malware, Application Control, regelmäßige Signatur-Updates

#### Integration (15%)

AD-Anbindung (SSO), DNS/DHCP-Server, Proxy-Support, VLAN-Unterstützung, API-Schnittstellen

#### Support & SLA (20%)

24/7-Hotline, Reaktionszeit <4h, Remote-/Onsite-Support, Deutschsprachig, Firmware-Updates

#### TCO 3 Jahre (20%)

Hardware, Lizenzen, Wartung, Schulung, Migration, verdeckte Kosten (Zeit, Komplexität)

### Erwartungen in der API-Antwort

Für eine vollständige Bewertung musst du folgende Aspekte sauber trennen und darstellen:

#### Kostenstruktur detaillieren

- **Einmalkosten:** Hardware (2× Firewall für HA), Lizenzen (initial), Installation, Erstschulung, Migrationsaufwand (z.B. Regelwerk übertragen)
- **Laufende Kosten:** Wartungsverträge (jährlich), Lizenz-Renewals, Support-Pakete, Signatur-Updates, ggf. zusätzliche Feature-Module

#### Risiken benennen

Keine Lösung ist perfekt. Zeige, dass du kritisch denkst:

- **Lieferzeit:** Hardwareverfügbarkeit aktuell? Wie lange bis Inbetriebnahme?
- **Vendor Lock-in:** Proprietäre Features? Wie komplex ist Wechsel zu anderem Hersteller?
- **Know-how:** Braucht der Kunde externe Dienstleister für Betrieb/Wartung? Verfügbarkeit am Markt?
- **Zukunftsfähigkeit:** Hersteller stabil? Produkt-Roadmap bekannt? End-of-Life absehbar?



**Prüfungstipp:** Auch wenn das Beispiel technisch ist, zeigt es die Transferleistung: Du kannst die Methodik auf jedes IT-Produkt oder -Service anwenden – ob Cloud-Speicher, ERP-System oder Managed-Service-Vertrag.

# Benchmarking – Grundlagen

Benchmarking ist der systematische, kontinuierliche Vergleich von Leistungen, Prozessen, Methoden oder Produkten mit anerkannten Referenzwerten (Benchmarks). Ziel ist es, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Best Practices zu übernehmen. Benchmarking ist keine einmalige Aktion, sondern ein fortlaufender Verbesserungsprozess.

## Drei Arten des Benchmarkings

### Internes Benchmarking

Vergleich innerhalb des eigenen Unternehmens: Team A vs. Team B, Filiale X vs. Filiale Y, Vorher-Nachher-Vergleich nach Prozessänderungen.

**Vorteil:** Daten leicht verfügbar, direkter Einfluss auf Verbesserungen.

**Nachteil:** Begrenzte Perspektive, kein Blick über den Tellerrand.

### Externes Benchmarking

Vergleich mit anderen Unternehmen derselben oder anderer Branchen. Nutzung von Branchenstudien, Kennzahlen-Datenbanken, Berater-Reports.

**Vorteil:** Breite Perspektive, Erkennen von Trends.

**Nachteil:** Daten oft nicht direkt vergleichbar, Anonymisierung kann Details verschleiern.

### Best-Practice-Benchmarking

Orientierung an den „Besten der Besten“ – unabhängig von der Branche. Lernen von Exzellenz-Beispielen.

**Vorteil:** Höchstes Verbesserungspotenzial, innovative Ansätze.

**Nachteil:** Übertragbarkeit prüfen – nicht jede Best Practice passt in jeden Kontext.

## Warum Benchmarking in der IT?

IT-Abteilungen stehen unter permanentem Druck: Kosten senken, Service verbessern, Sicherheit erhöhen. Benchmarking liefert objektive Anhaltspunkte, wo du stehst und was realistisch machbar ist.

### Typische Fragestellungen

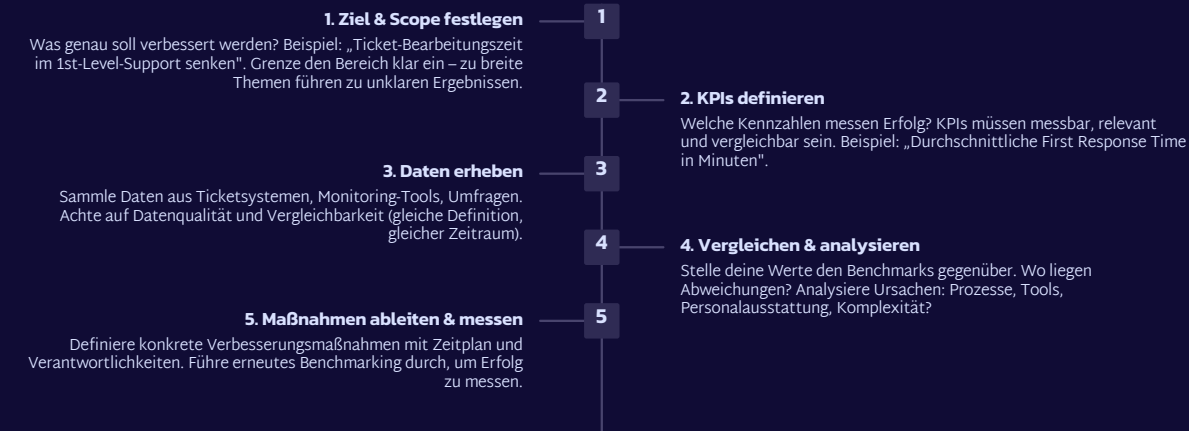
- Sind unsere Ticket-Bearbeitungszeiten branchenüblich oder zu langsam?
- Geben wir zu viel oder zu wenig pro Arbeitsplatz für IT aus?
- Wie schnell patchen andere Unternehmen kritische Sicherheitslücken?
- Welche Verfügbarkeit erreichen vergleichbare Organisationen?
- Wie hoch ist die Anwender-Zufriedenheit bei Best-in-Class IT-Abteilungen?

### Nutzen für die Beratung

Mit Benchmarking-Daten kannst du Kundenerwartungen realistisch einordnen („Ihre Anforderung von 99,99% Verfügbarkeit ist ambitioniert – Branchendurchschnitt liegt bei 99,5%“) und Verbesserungsziele fundiert ableiten.

## Benchmarking – Vorgehen (5 Schritte)

Ein strukturiertes Vorgehen stellt sicher, dass Benchmarking zu verwertbaren Ergebnissen führt. Die folgenden fünf Schritte bilden den Standard-Prozess ab.



### Typische IT-KPIs für Benchmarking



#### First Contact Resolution

Anteil der Tickets, die beim ersten Kontakt gelöst werden



#### SLA Compliance

Prozentsatz der Tickets, die innerhalb der SLA-Ziele gelöst werden

#### Self-Service-Quote

Anteil der Anfragen, die ohne Support-Ticket über Wissensdatenbank gelöst werden

### Weitere wichtige Kennzahlen

- **First Response Time:** Zeit von Ticket-Eingang bis erste Rückmeldung (Minuten/Stunden)
- **Mean Time to Resolve (MTTR):** Durchschnittliche Lösungszeit pro Ticket-Kategorie
- **Verfügbarkeit:** Uptime kritischer Systeme in Prozent (z.B. 99,5% = ~43 Std. Ausfall/Jahr)
- **Kosten pro Arbeitsplatz:** Gesamte IT-Kosten / Anzahl Arbeitsplätze / Monat
- **Patch-Quote:** Prozentsatz der Systeme mit aktuellem Patch-Stand innerhalb definierter Zeit
- **Sicherheitsvorfälle:** Anzahl Incidents pro Monat/Jahr, aufgeschlüsselt nach Schweregrad
- **User Satisfaction:** Durchschnittliche Bewertung in Nutzerumfragen (z.B. Skala 1-5)

# Benchmarking – Typische Fallen



## Worauf du achten musst

Benchmarking klingt einfach, birgt aber methodische Tücken. Wer diese Fallen nicht kennt, zieht falsche Schlüsse und setzt die falschen Maßnahmen um.

### Äpfel mit Birnen vergleichen

Definitionen müssen identisch sein. „Ticket-Bearbeitungszeit“ kann unterschiedlich gemessen werden: ab Eingang? Ab erster Bearbeitung? Inklusive Wartezeit auf Nutzer-Feedback?

### Kontextfaktoren ignorieren

Ein 10-Personen-Startup hat andere Prozesse als ein 5.000-MA-Konzern. Branche, Regulierung, Komplexität der IT-Landschaft beeinflussen KPIs massiv.

### Veraltete Benchmarks

IT entwickelt sich schnell. Ein Benchmark von 2018 ist 2024 möglicherweise irrelevant. Prüfe Aktualität und Datenquelle.

### Selbstselektion in Studien

Oft nehmen nur überdurchschnittlich gute Organisationen an Benchmarking-Studien teil. Das verzerrt den „Durchschnitt“ nach oben.

### Zahlen ohne Ursachen

Benchmarking zeigt WAS, aber nicht WARUM. Eine Abweichung festzustellen ist der erste Schritt – die Analyse der Ursachen der zweite, oft schwierigere.

### Best Practice blind übernehmen

Was beim Marktführer funktioniert, kann bei dir scheitern. Prüfe Übertragbarkeit: Ressourcen, Kultur, Reife der Prozesse.

☐ **Prüfungsrelevanz:** In der AP1 wird nicht nur erwartet, dass du Benchmarking erklären kannst, sondern auch kritisch hinterfragst: „Ist dieser Vergleich valide? Welche Einschränkungen bestehen?“



# Prüfungsfallen – Schnellübersicht

## ⚠️ HÄUFIGE FEHLER

Viele Prüflinge scheitern nicht an fehlendem Wissen, sondern an typischen Denkfehlern oder unpräzisen Formulierungen. Diese Übersicht zeigt dir, worauf du besonders achten musst.



### Marktform falsch bestimmt

**Häufiger Fehler:** Oligopol und Monopol werden verwechselt oder nicht klar abgegrenzt.

**Lösung:** Oligopol = wenige Anbieter (3-8), Monopol = ein Anbieter. Die Zahl der Anbieter ist entscheidend, nicht die Marktmacht allein.



### Käufer-/Verkäufermarkt verwechselt

**Häufiger Fehler:** Die Begriffe werden intuitiv falsch zugeordnet („Käufermarkt = gut für Käufer“).

**Lösung:** Käufermarkt = Angebot > Nachfrage (Käufer haben Auswahl). Verkäufermarkt = Nachfrage > Angebot (Verkäufer haben Macht). Immer die Mengenverhältnisse prüfen.



### Zielgruppe zu unscharf

**Häufiger Fehler:** „Alle Unternehmen“ oder „mittelständische Betriebe“ ohne weitere Konkretisierung.

**Lösung:** Segmentiere präzise: Branche, Größe, geografische Region, spezifische Anforderungen. Nutze Persona-Denken.



### Angebotsbewertung ohne Methode

**Häufiger Fehler:** Empfehlung wirkt willkürlich, weil keine Kriterien oder Gewichtung genannt werden.

**Lösung:** Immer: Kriterien definieren, gewichten, transparent bewerten. Begründung ist wichtiger als die Zahl.



### Benchmarking ohne KPI

**Häufiger Fehler:** Vage Aussagen wie „Der Support ist langsam“ statt messbarer Kennzahlen.

**Lösung:** Definiere konkrete KPIs (z.B. „First Response Time: 45 Min. vs. Benchmark 20 Min.“). Ohne Messbarkeit keine valide Aussage.



### TCO unvollständig

**Häufiger Fehler:** Nur Anschaffungspreis betrachtet, laufende Kosten vergessen.

**Lösung:** Total Cost of Ownership = Anschaffung + Betrieb + Wartung + Schulung + Migration + verdeckte Kosten über gesamte Nutzungsdauer.

# Übung 1: Marktform & Marktverhältnis

PRÜFUNGSSIMULATION

## Aufgaben zur Selbstkontrolle

Bearbeite die folgenden Aufgaben schriftlich. Vergleiche deine Antworten anschließend mit Mitschülern oder nutze sie zur Prüfungsvorbereitung.

## Erwartete Antwortstruktur

### Zu Aufgabe 1 (Marktform)

**Antwort:** Oligopol, weil wenige (drei) Anbieter den Markt dominieren, aber viele Nachfrager existieren.

**Auswirkungen:** Mittlere bis hohe Preissetzungsmacht der Anbieter. Preisbewegungen oft synchron, weil Anbieter sich gegenseitig beobachten. Differenzierung über Service, Features und Ökosysteme wichtiger als reine Preisunterschiede. Kunde sollte SLA, Support-Qualität und Integration in bestehende Systeme priorisieren.

### Zu Aufgabe 2 (Marktverhältnis)

**Antwort:** Verkäufermarkt, weil die Nachfrage das Angebot übersteigt (Knappheit). Erkennbar an langen Lieferzeiten und steigenden Preisen.

#### Beratungsempfehlungen:

- Beschaffungszeit realistisch einplanen (12+ Wochen)
- Alternative Hersteller/Modelle prüfen (kürzere Lieferzeiten?)
- Überbrückungslösungen erwägen (z.B. Cloud-Ressourcen temporär mieten)
- Must-have-Anforderungen priorisieren, Nice-to-haves zurückstellen
- Frühzeitige Bestellung, eventuell Rahmenverträge für zukünftige Bedarfe

1

### Marktform bestimmen

**Szenario:** „Drei große Anbieter dominieren den Cloud-Markt. Es gibt zahlreiche Kunden aus verschiedenen Branchen, die zwischen den Anbietern wählen können.“

**Frage:** Um welche Marktform handelt es sich? Begründe deine Antwort.

**Zusatzfrage:** Welche Auswirkungen hat diese Marktform auf die Preisgestaltung und den Wettbewerb?

2

### Käufer- oder Verkäufermarkt?

**Szenario:** „Aufgrund globaler Lieferkettenprobleme beträgt die Lieferzeit für Server-Hardware aktuell 12 Wochen. Die Preise sind in den letzten 6 Monaten um 15% gestiegen.“

**Frage:** Handelt es sich um einen Käufer- oder Verkäufermarkt? Begründe.

**Zusatzfrage:** Welche Beratungsempfehlungen leitest du daraus für einen Kunden ab, der dringend neue Server benötigt?

# Übung 2: Zielgruppe & Angebotsbewertung

## Aufgabe 3: Persona erstellen

**Szenario:** Du berätst den IT-Leiter eines mittelständischen Produktionsbetriebs mit 50 Mitarbeitenden. Das Unternehmen unterliegt strengen Compliance-Anforderungen (DSGVO, Branchenstandards). Die IT-Infrastruktur ist gewachsen und teilweise veraltet. Es gibt kein dediziertes IT-Team – der IT-Leiter betreut alles mit externen Dienstleistern.

**Aufgabe:** Erstelle eine Persona für diesen IT-Leiter. Berücksichtige folgende Dimensionen:

1. Rolle & Verantwortungsbereich
2. Hauptziele (Was will er erreichen?)
3. Pain Points (Welche Probleme plagen ihn?)
4. Must-have-Anforderungen (Was muss eine Lösung bieten?)
5. No-Gos (Was geht gar nicht?)

## Aufgabe 4: Kriterienkatalog

**Szenario:** Ein Kunde möchte zwei Firewall-Angebote vergleichen. Er legt Wert auf Sicherheit, Verfügbarkeit, einfache Administration und transparente Kosten.

**Aufgabe:** Nenne mindestens 5 Bewertungskriterien, die für einen fairen Angebotsvergleich notwendig sind. Gib für jedes Kriterium eine kurze Begründung, warum es relevant ist.

**Beispiel-Format:**

- **Kriterium:** High Availability / Failover
- **Begründung:** Verhindert Single Point of Failure, minimiert Ausfallzeiten, erfüllt Verfügbarkeitsanforderung.

**Zusatzaufgabe:** Gewichte die 5 Kriterien in Prozent (Summe = 100%). Begründe deine Gewichtung aus Kundensicht.

## Übung 3: Benchmarking im Helpdesk

### Aufgabe 5: KPI-Auswahl

**Szenario:** Der Helpdesk deines Unternehmens soll durch Benchmarking verbessert werden. Die Geschäftsführung beklagt sich über langsame Reaktionszeiten und häufige Eskalationen.

**Aufgabe:** Wähle 2 KPIs aus, die du im Helpdesk benchmarken würdest. Begründe für jeden KPI:

1. **Warum** dieser KPI relevant ist (Was misst er? Welches Problem adressiert er?)
2. **Wie** du ihn konkret messen würdest (Datenquelle, Berechnungsformel)
3. **Welchen** Vergleichswert du heranziehen würdest (intern, extern, Best Practice)

**Beispiel-KPIs zur Auswahl:**

- First Response Time
- Mean Time to Resolve (MTTR)
- First Contact Resolution Rate
- Ticket Backlog
- Eskalationsquote
- User Satisfaction Score

### Musterlösung (Kurzversion)



#### KPI 1: First Response Time

**Warum:** Misst, wie schnell Nutzer eine erste Rückmeldung erhalten. Direkt korreliert mit wahrgenommener Service-Qualität. Adressiert Beschwerde über „langsame Reaktion“.

**Wie messen:** Zeit zwischen Ticket-Eingang und erster Agent-Antwort (in Minuten). Datenquelle: Ticketsystem (z.B. OTRS, Jira Service Management). Durchschnitt über alle Tickets eines Monats.

**Vergleichswert:** Extern – Branchenstudien (z.B. HDI, MetricNet) für vergleichbare Unternehmensgrößen. Typischer Benchmark: 15-30 Minuten für 1st-Level-Support.



#### KPI 2: Eskalationsquote

**Warum:** Zeigt, wie oft Tickets vom 1st-Level an 2nd/3rd-Level eskaliert werden. Hohe Quote deutet auf Wissens- oder Prozesslücken hin. Adressiert Beschwerde über „häufige Eskalationen“.

**Wie messen:**  $(\text{Anzahl eskalierter Tickets} / \text{Gesamtzahl Tickets}) \times 100\%$ . Zeitraum: monatlich. Datenquelle: Ticketsystem, Kategorie „Eskalation“.

**Vergleichswert:** Intern (Entwicklung über Zeit) + extern (Branchendurchschnitt ca. 20-30%). Ziel: Reduktion durch Knowledge Base und Schulungen.

Diese Übungen decken die prüfungsrelevanten Kompetenzen ab. Nutze sie zur Selbstkontrolle, Gruppenarbeit oder als Grundlage für Simulationsprüfungen. Viel Erfolg in der AP1!