



# Öffentliches Beschaffungswesen

---

Transparenz, Wettbewerb und Wirksamkeit  
Das öffentliche Beschaffungswesen im Brennpunkt

Tagung vom 16. Januar 2003

## **Der Beschaffungs- und Auswahlprozess als Steuerungsinstrument in komplexen Projekten**

(Bsp. Informatik und Dienstleistungen)

Peter Nydegger, Nydegger Consulting, Bern



# Viele komplexe Projekte scheitern...

---

- **2 von 3 Projekten werden beendet**
- **Jedes 2. Projekt = doppelt so teuer wie geplant**  
(Standish Group, 1995)
- **Jedes 3. Projekt ist erfolgreich!**  
(Boston Consulting Group, 2000)
  - Projekte sind in der Regel (viel) zu gross/komplex
  - Anwender haben häufig keine klaren Strategien
  - Softwarelieferanten empfehlen häufig überflüssige bzw. zu teure Lösungen
  - 20% der Befragten erklären im Nachhinein, über die Hälfte der Kosten als unnötig

# Wann ist ein Projekt komplex ?

Projektart	Charakteristika	Beispiel
Einfach	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wenig Einflussfaktoren</li><li>• Geringe Verknüpfung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Finanzverwaltung Stadt Biel</li><li>• Sozialamt BL</li></ul>
Kompliziert	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vielzahl div. Einflussfaktoren</li><li>• Relativ enge Verknüpfung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rechnungswesen Kanton SO mit SAP R/3</li></ul>
Komplex	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vielzahl div. Einflussfaktoren</li><li>• Relativ enge Verknüpfung</li><li>• Interaktion unter Einflussfaktoren verändert sich laufend</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• NOVE-IT (Reform Bundesinformatik)</li><li>• Neues Rechnungsmodell Bund (NRM)</li></ul>

Quelle: Gomez/Fasnacht/Wasserer/Waldispühl

## **Komplexe IT-Projekte ganzheitlich führen**

Verlag Paul Haupt, Bern Stuttgart Wien, 2002; ISBN 3-258-06349-4



# Komplexität erfordert ...

---

... entweder

- **eine Reduktion der Komplexität**

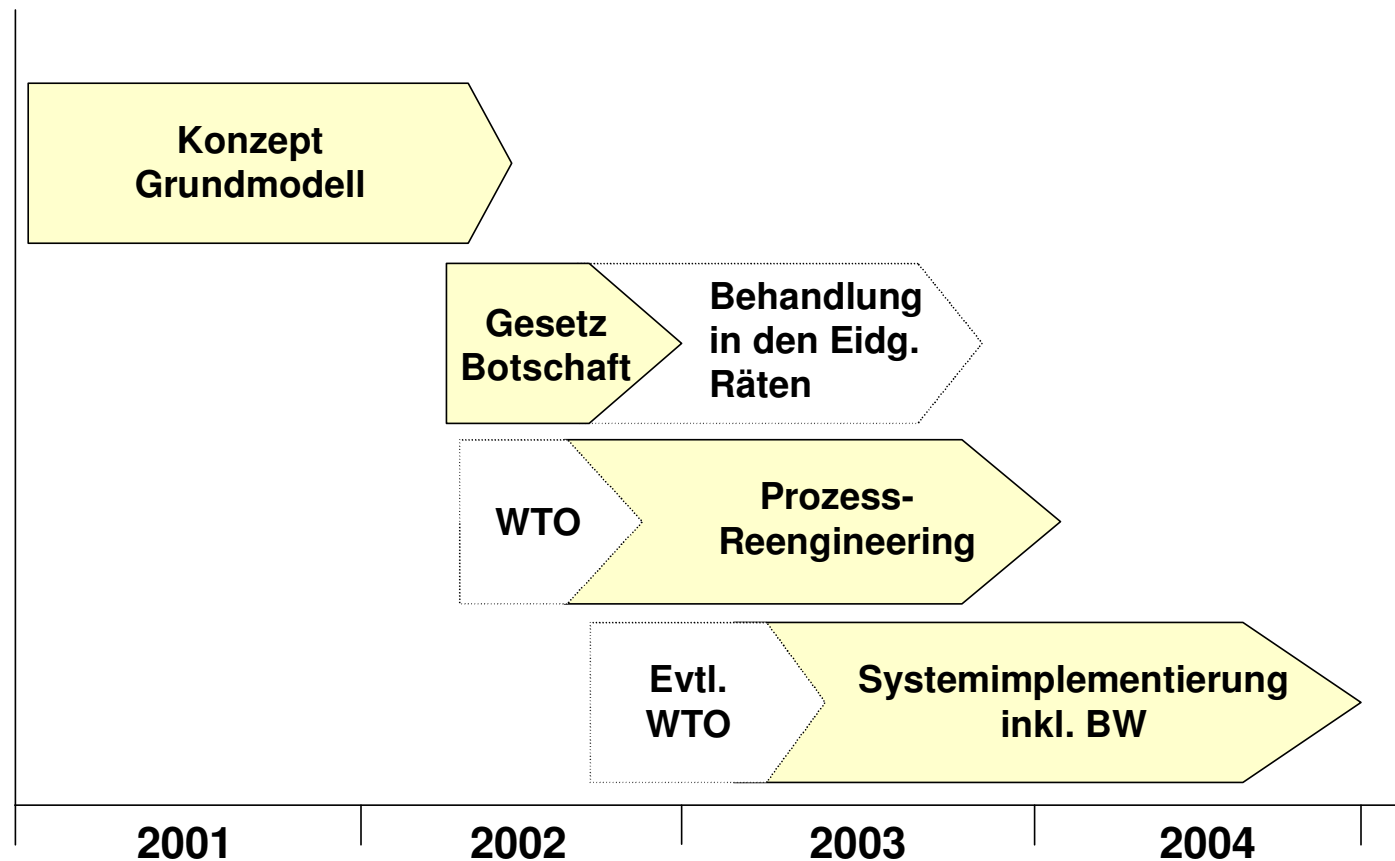
(Albert Einstein: „Alles soll so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher!“)

... oder

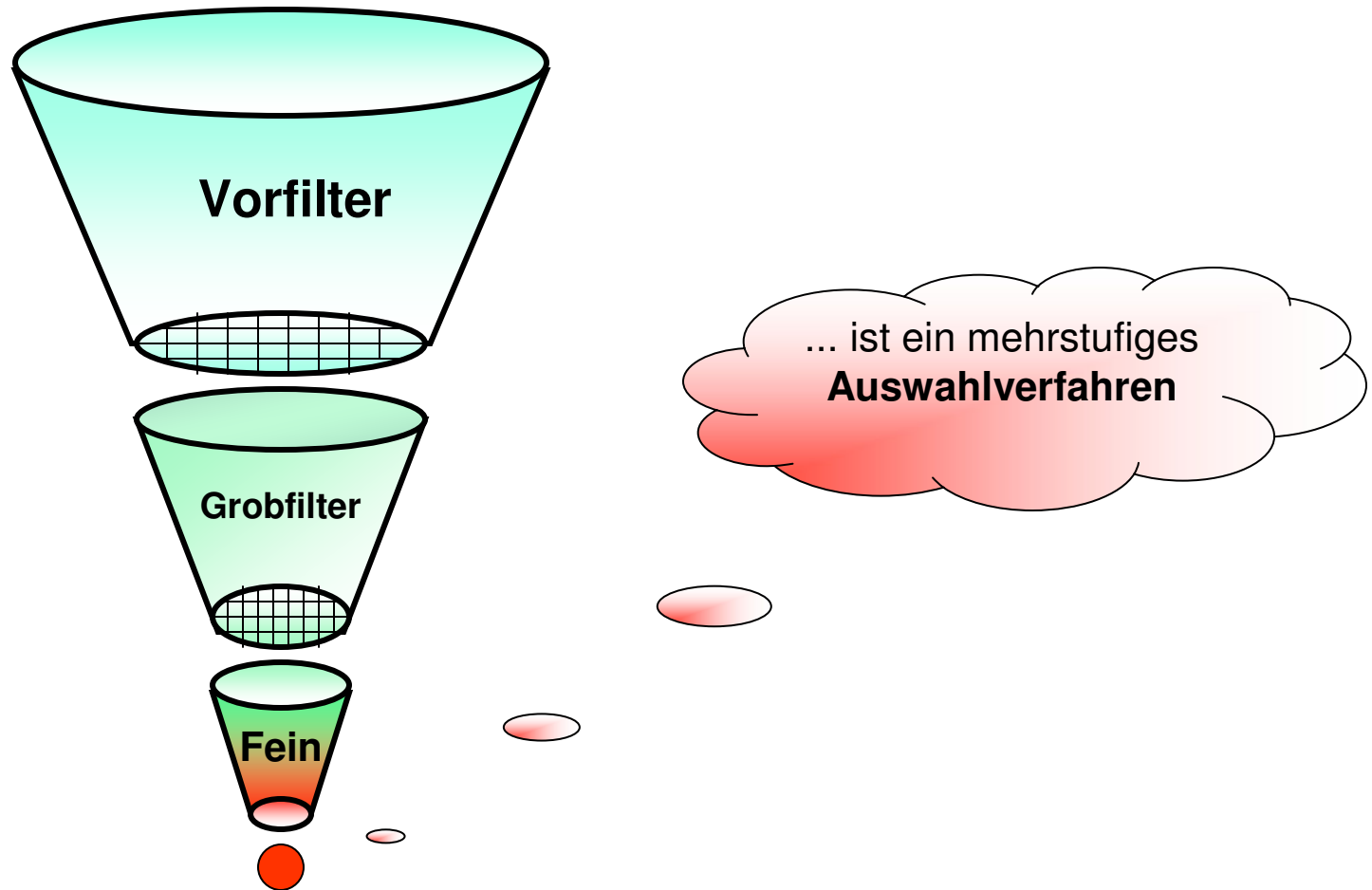
- **ein umfangreiches sehr gut ausgebautes  
Projektmanagement**

# und ein schrittweises Umsetzen (Bauplan)

## Struktur Gesamtprojekt „Neues Rechnungsmodell Bund“

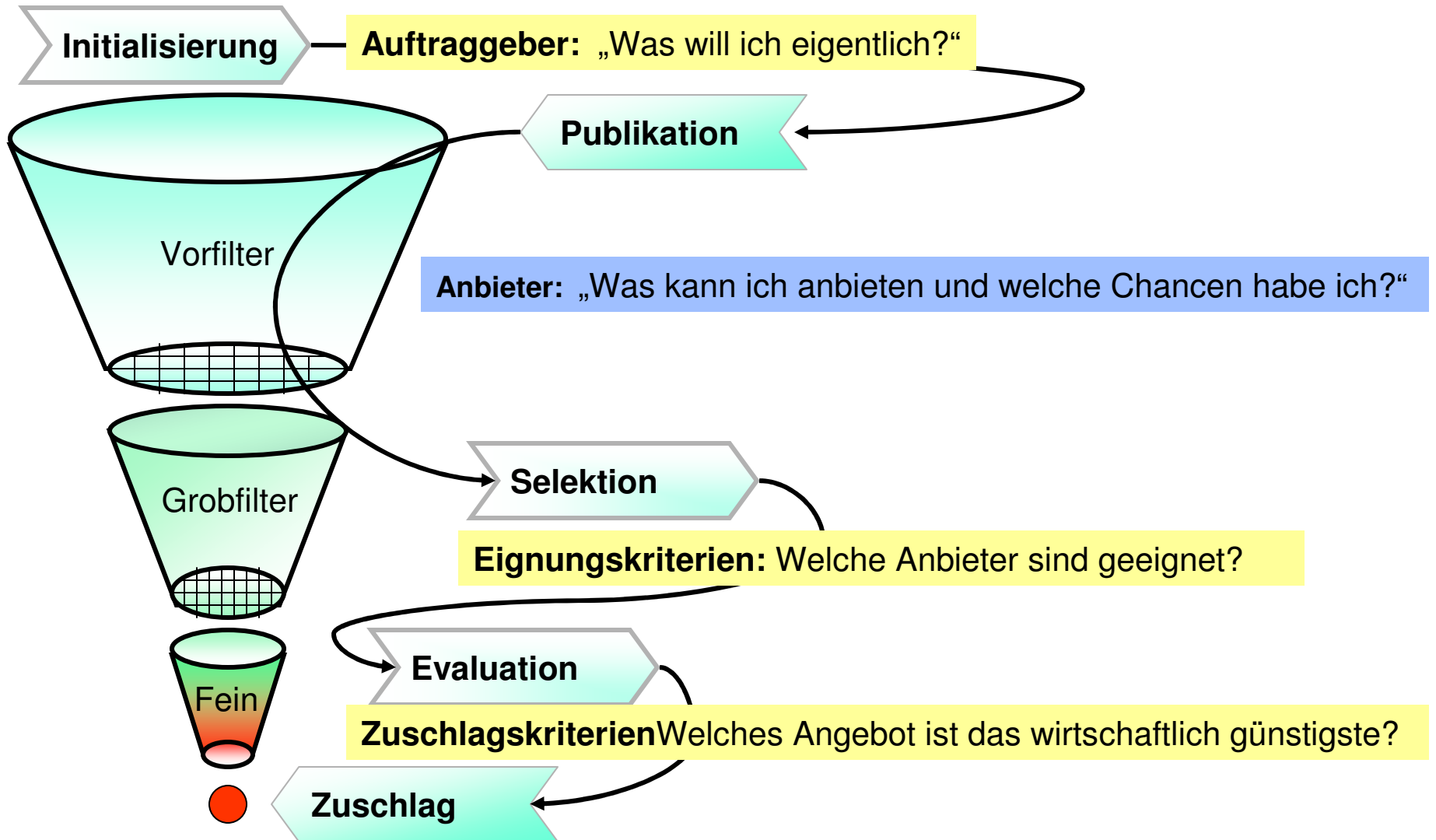


# Der Beschaffungs- und Auswahlprozess...

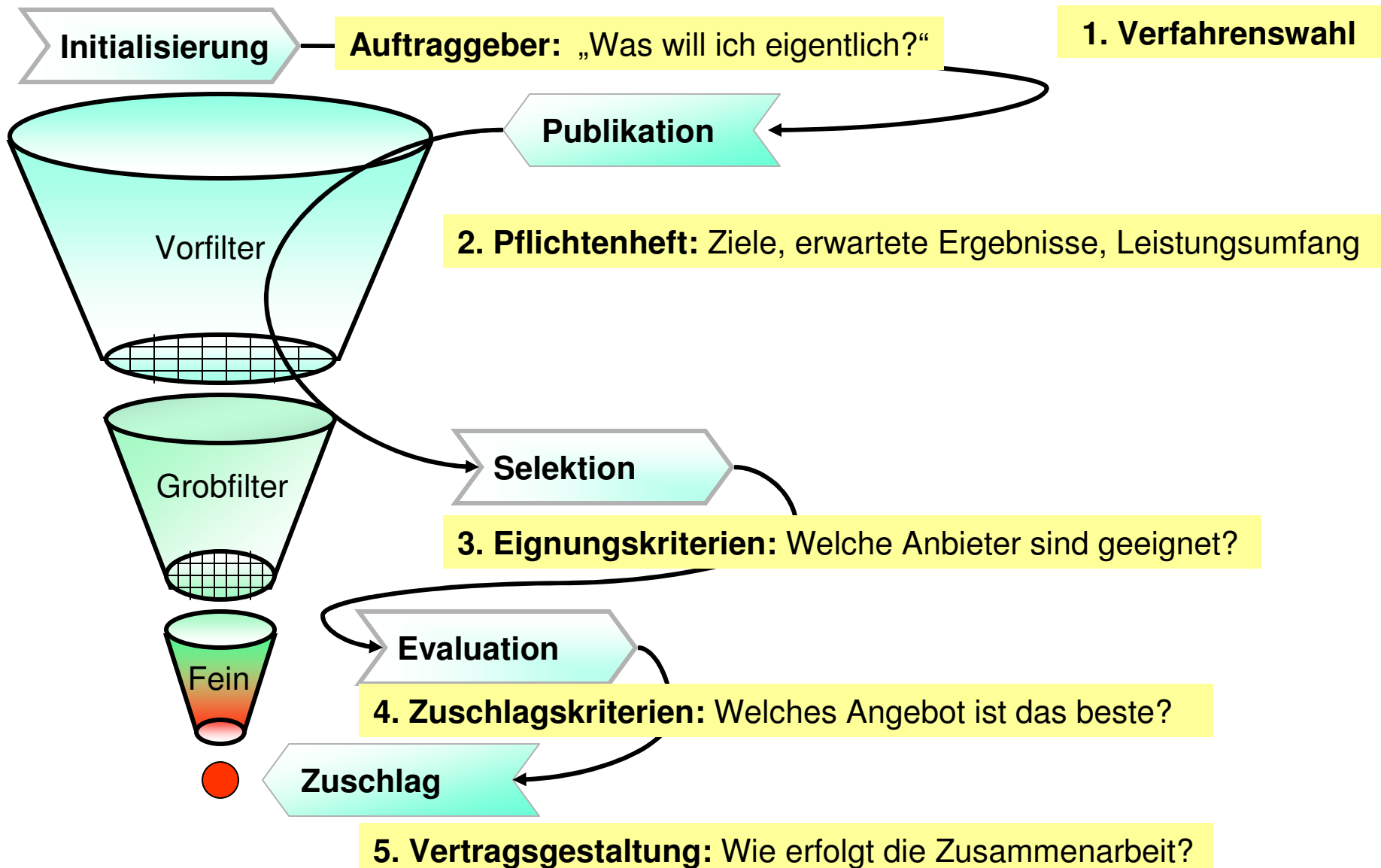


Quelle: Josef Schreiber, Beschaffung von Informatikmitteln - Pflichtenheft, Evaluation, Entscheidung

# ...ein mehrstufiges Auswahlverfahren



# Die wichtigsten Steuerungselemente







# 1. Verfahrenswahl

---

## Offene oder selektive Ausschreibung?

- Das (Bundes)Gesetz über das öffentliche Beschaffungswesen stellt keine Regeln für die Wahl des Verfahrens auf  
→ Es **liegt im Ermessen der Vergabestelle**.
- Es ist wichtig zu wissen, dass sowohl im offenen als auch im selektiven Verfahren die Eignung des Anbieters zu prüfen ist (**Eignungskriterien**).  
Die Meinung, wonach im offenen Verfahren auf die Eignungsprüfung vollends verzichtet werden könnte, ist nicht korrekt.
- Den Zuschlag erhält derjenige Anbieter, der fähig ist, den Auftrag zu erfüllen und der das wirtschaftlich günstigste Angebot einreicht (**Zuschlagskriterien**)

**Bei vielen Anbietern empfiehlt sich in der Regel eher eine selektive Ausschreibung!**

## 2. Pflichtenheft

---

### Ziele, erwartete Ergebnisse, Leistungsumfang

- **Ziele:** Eine klare Umschreibung der angestrebten Ziele ergibt eine zielorientierte Vorgehensweise
- **Ergebnisse:** Eine genaue Umschreibung der erwarteten Ergebnisse erlaubt eine Beurteilung, ob der Auftrag erfüllt wurde.
- **Leistungsumfang:** Eine genaue Umschreibung des Leistungsumfangs erlaubt
  - eine realistische Offertstellung
  - einen Vergleich zwischen den Angeboten

**Wer genau weiss, wohin er will, erhöht den Projekterfolg!**

**Genauigkeit versus Innovation! → Evtl. Optionen bzw. Varianten fordern!**

# 3. Eignungskriterien

---

## Welche Anbieter eignen sich ?

- **Zweisprachigkeit:** Eingesetzte Schlüsselpersonen sind fähig, in französischer und/oder deutscher Sprache zu kommunizieren
- **Verfügbarkeit** von genügend qualifiziertem Personal
- Öffentliche Verwaltung gehört zum **Kerngeschäft**
- **Gute Kenntnisse** der (Finanz-) Prozesse der ÖV
- Anbieter hat **nachweislich Erfahrung** (< 3 Jahre)

**Die genaue Umschreibung der Anforderungen an Anbieter verhindert unnötigen Aufwand für Offerten.**

**Gute Marktkenntnisse sind für die Formulierung von Eignungskriterien zwingend!**

## 4. Zuschlagskriterien

---

Welches Angebot ist das beste?

- **Leistungsumfang** (Qualität und Quantität) in Bezug auf die angebotenen Dienstleistungen.
- **Angebotspreis**
- **Leistungsfähigkeit:** Fachkompetenz der eingesetzten Berater/-innen in Bezug auf Know-how im Process Reengineering und Fähigkeit bzgl. Umsetzung in SAP R/3

Wie gewichte ich die Zuschlagskriterien?

**Die genaue Umschreibung der Evaluationskriterien ermöglicht einen sinnvollen Vergleich der Angebote**

**Wirtschaftlich günstig heisst nicht unbedingt billig!**

# 5. Vertragsgestaltung

---

## Wie erfolgt die Zusammenarbeit?

- **Allgemeine Geschäftsbedingungen** geben den Rahmen
- **Rahmenvertrag** regelt das Grundsätzliche
- **Einzelverträge** regeln das Spezielle
  - z.B. Unterscheidung zwischen Beratung und Werk
  - phasenbezogene Qualitätssicherung
  - Anreizsystem (Bonus/Malus; Erfolgsprämie)
  - ...

**Partnerschaftliche Vertragslösung erhöht Projekterfolg!**

# Die Erfahrung zeigt...

---

... eine gute Vorbereitung ist die Voraussetzung für den Projekterfolg!

**„Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen“** Aristoteles

... der Beschaffungs- und Auswahlprozess kann Risiken reduzieren...

# Empfehlungen zur „Risikominderung“

Komplexität reduzieren	<ul style="list-style-type: none"><li>• So einfach wie möglich; Schnittstellen</li><li>• Schrittweises Umsetzen</li></ul>
Strategie festlegen	<ul style="list-style-type: none"><li>• „Was will ich?“ formulieren</li><li>• Ziele und Ergebnisse festlegen</li></ul>
Sinnvolle Lösungen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pflichtenheft erstellen</li><li>• Eignungskriterien formulieren</li></ul>
Kosten reduzieren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zuschlagskriterien definieren</li><li>• Wirtschaftlich günstigstes Angebot wählen</li><li>• Partnerschaftliche Vertragsgestaltung</li></ul>