



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

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**

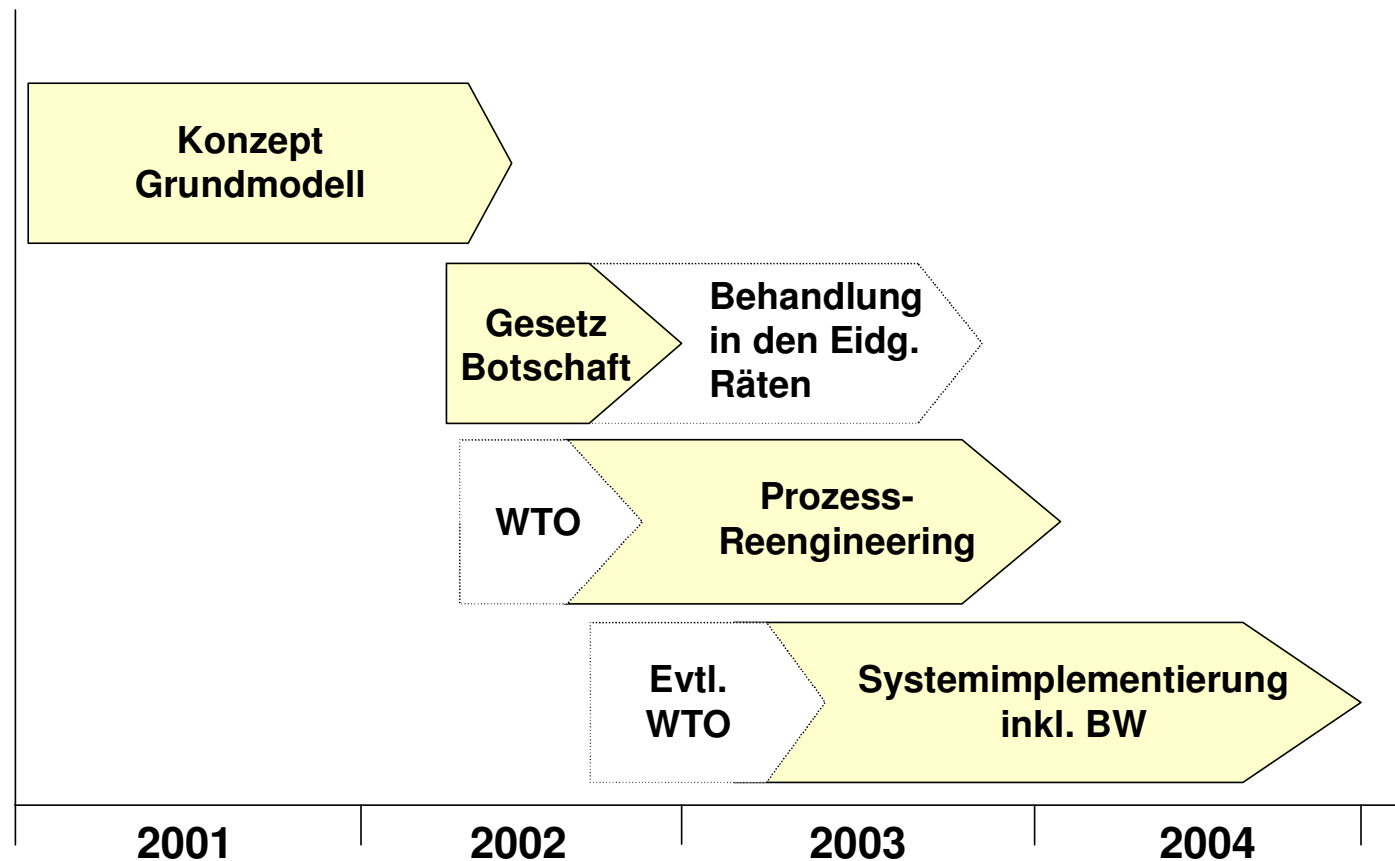
(Albert Einstein: „Alles soll so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher!“)

... oder

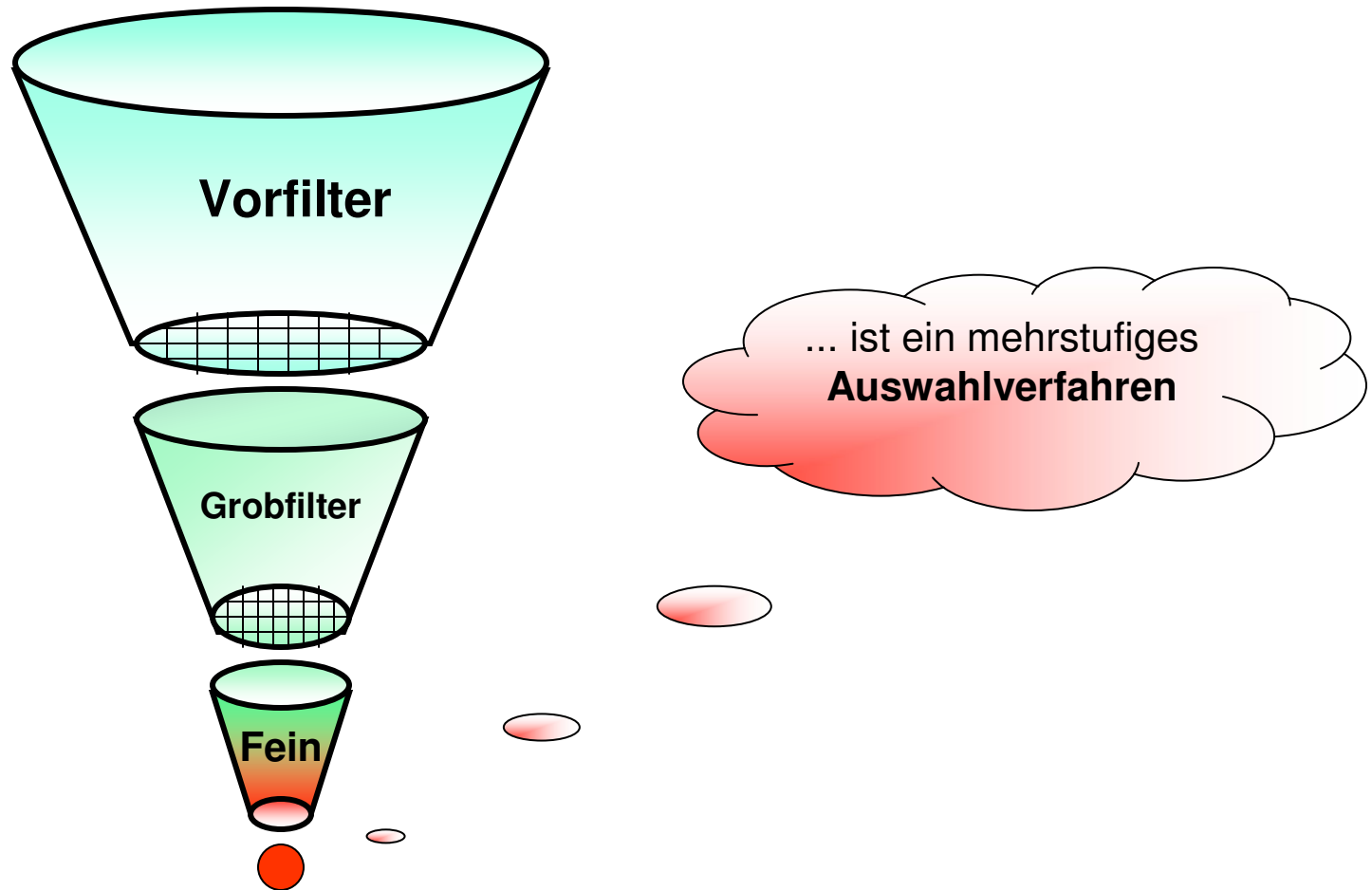
- **ein umfangreiches sehr gut ausgebautes
Projektmanagement**

und ein schrittweises Umsetzen (Bauplan)

Struktur Gesamtprojekt „Neues Rechnungsmodell Bund“

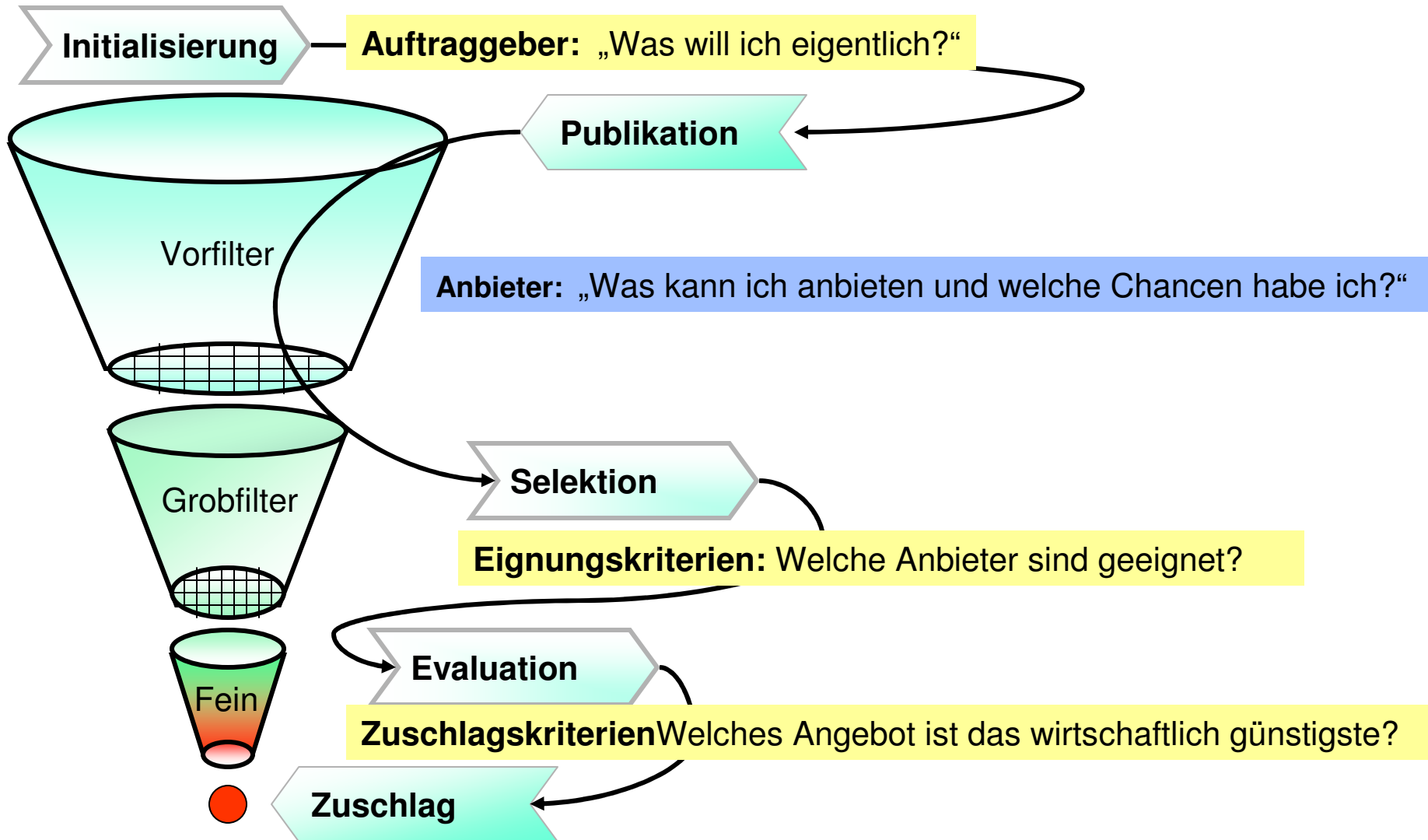


Der Beschaffungs- und Auswahlprozess...

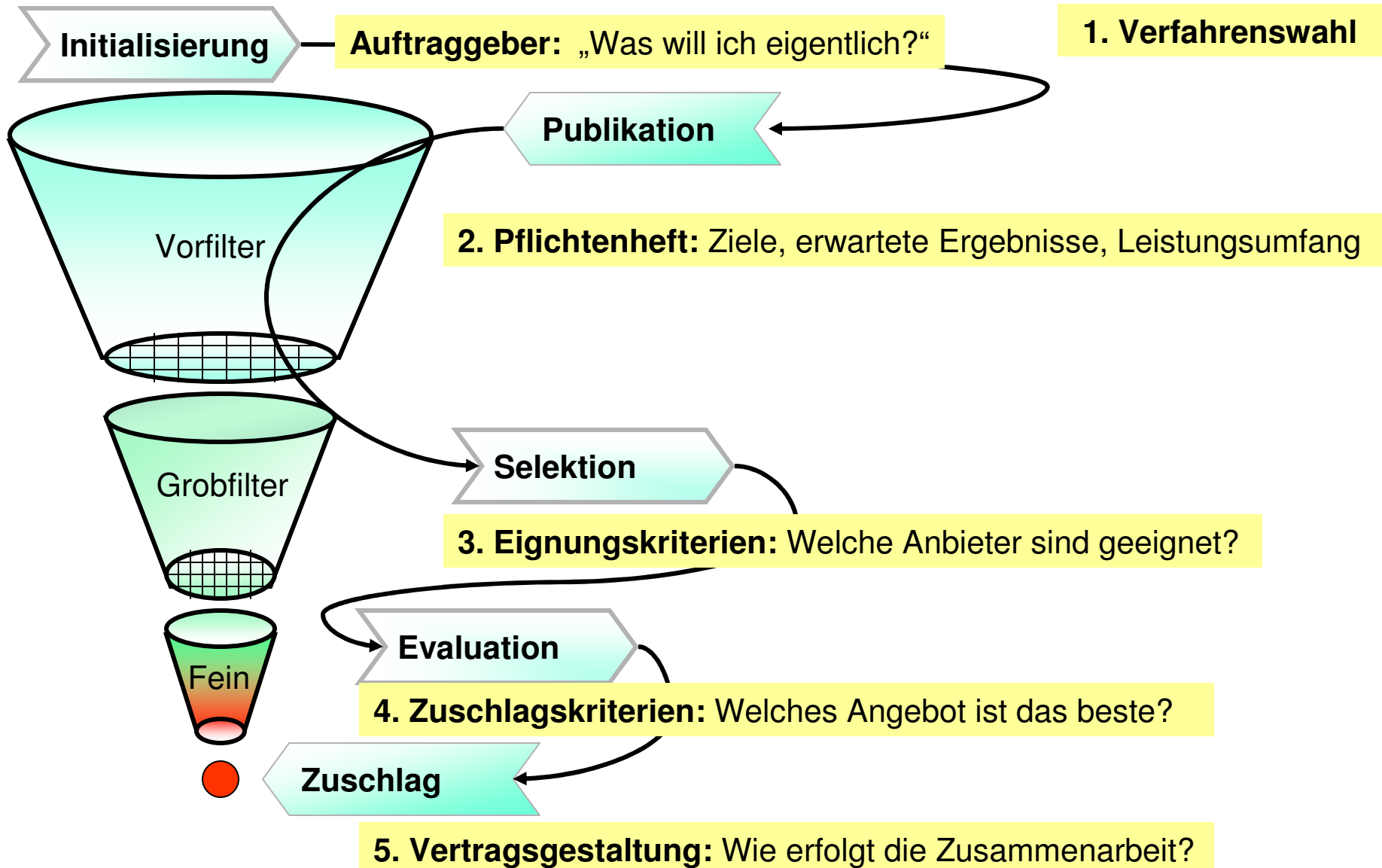


Quelle: Josef Schreiber, Beschaffung von Informatikmitteln - Pflichtenheft, Evaluation, Entscheidung

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