

## Keine Angst vor ICT-Beschaffungen!



**Oliver Vaterlaus**  
Partner AWK Group

Folgt man aktuellen Medienberichterstattungen zu ICT-Projekten, so gewinnt man den Eindruck, Projekte scheitern primär wegen mangelhafter Beschaffungen. Dieser Eindruck trügt! Als Unternehmen, das seit bald dreissig Jahren im ICT-Projektgeschäft tätig ist und schon über 500 Beschaffungen erfolgreich durchgeführt hat, wissen wir genau: Projekte scheitern am häufigsten an unprofessionellem Projektmanagement. Unrealistische Vorgaben, mangelhafte Planung, ungenügender Einbezug von Betroffenen usw. sind die klassischen Misserfolgskriterien.

Aufgrund der Medienberichterstattung werden heute Beschaffungsverfahren im öffentlichen Sektor oft so aufgesetzt, dass primär das Risiko einer Einsprache minimiert wird. Es herrscht extremer Formalismus und der Raum für Innovationen wird immer kleiner. Genau hier liegt auch ein Problem: Die risikominimierte Beschaffung versperrt den Blick auf die Projektziele und verhindert mutige Entscheide – und wird damit ungewollt zu einem wirklichen Projektrisiko!

Dass es auch anders geht, zeigen wir Ihnen in diesem AWK FOKUS.

Herzlich, Ihr

## Erfolgreiche ICT-Beschaffungen sind keine Hexerei

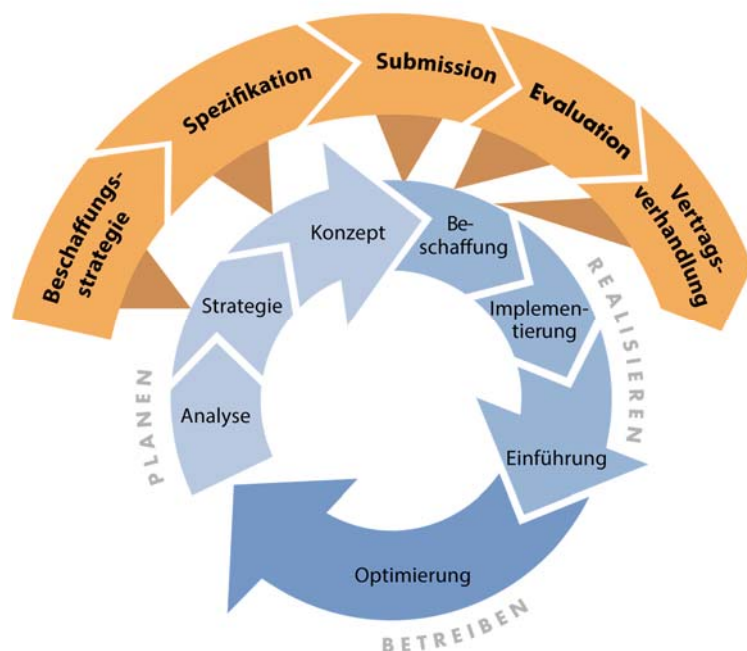
**Bei Beschaffungen geht es unter anderem um viel Geld. Einzelne Fälle medienwirksamer Korruptionsskandale lenken vom eigentlichen Zweck einer Beschaffung ab: Zuerst muss die geforderte Dienstleistung bzw. das gewünschte System spezifiziert und danach ein Partner für die Realisierung gesucht werden. Eine schwierige Ausgangslage wenn man bedenkt, dass oft nur grobe Vorstellungen bezüglich dem Lieferobjekt bestehen.**

*Dr. Roger Mosimann, Bernhard Rösli, Michael Graf*

Das Spannungsfeld bei einer Beschaffung stellt sich vielfältig dar: Anforderungen und Abhängigkeiten erfassen, Innovation ermöglichen, aktuelle Trends berücksichtigen und Zwänge des Beschaffungsverfahrens beachten.

Mit einer guten Vorbereitung und Durchführung der Beschaffung lassen sich spätere Mehraufwände und Folgekosten vermeiden, zumal die Beschaffungsaufwände im Vergleich zu den Gesamtausgaben in der Regel bescheiden ausfallen. Oder mit den Worten von Johann Wolfgang von Goethe: „Wer das erste Knopfloch verfehlt, kommt mit dem Zuknöpfen nicht zu Rande“.

In den nachfolgenden Ausführungen werden wir auf die einzelnen Phasen einer Beschaffung eingehen (siehe untenstehende Abbildung).



*Schon früh im Projekt stehen mit der Beschaffungsstrategie erste Entscheide an (Hellbraun: Beschaffungsphasen; Blau: Projektphasen gemäss AWK-Methodik)*

## Öffentliche versus private Beschaffungsverfahren

Abhängig von der Art und dem Auftragswert der Beschaffung sowie den vorgegeben Schwellwerten kommen im **öffentlichen Umfeld** folgende Vergabeverfahren zum Einsatz:

Öffentliche Verfahren	
Offenes Verfahren	Veröffentlichung auf <a href="http://www.shab.ch">www.shab.ch</a> , <a href="http://www.simap.ch">www.simap.ch</a> , <a href="http://ted.europa.eu">ted.europa.eu</a> usw. Keine Beschränkung der Anbieter
Selektives Verfahren	Auch öffentlich, aber zweistufig: 1. Stufe: Alle Anbieter können einen Teilnahmeantrag zur Eignungsprüfung einreichen 2. Stufe: Ausgewählte Anbieter dürfen ein formales, bindendes Angebot einreichen
Einladungsverfahren	Direkte Einladung ausgewählter Anbieter zur Offertabgabe Mindestens drei Angebote sind notwendig
Freihändiges Verfahren	Direkte Auftragsvergabe ohne Ausschreibung

Im **privatwirtschaftlichen Umfeld** bestehen keine Restriktionen gemäss GATT/WTO. Trotz dem grösseren Spielraum kommt man auch hier nicht um eine gute Spezifikation herum.

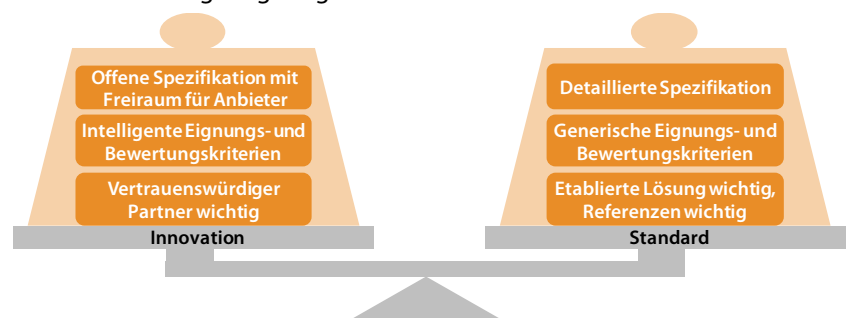
Private Verfahren	
Request for Information (RfI)	Sondierung des Marktes und Ermittlung indikativer Preise
Request for Proposal (RfP)	Anfrage an ausgewählte Anbieter, ein Angebot bzw. Lösungsvorschläge einzureichen Detaillierte, bindende Offerte folgt meist später (ähnlich zu selektivem Verfahren)
Request for Quotation (RfQ)	Anfrage an ausgewählte Anbieter, ein detailliertes, bindendes Angebot einzureichen (wie Einladungsverfahren)

## Beschaffungsstrategie als Basis für die Spezifikation

### Beschaffungsstrategie

Gemäss langjähriger Erfahrung von AWK werden in Projekten die Eckpunkte der Beschaffungsstrategie oft zu spät definiert. Entscheidend ist deshalb, dass die folgenden Punkte vor der Spezifikationsphase festgelegt werden:

- Der Grundsatzentscheid **Innovation versus Standard** muss gefällt werden, da die Gestaltung der Spezifikation wesentlich davon abhängt. Bei einem innovativen Ansatz muss den Anbietern genügend Freiraum für ihr Angebot gewährt werden. Im Gegenzug müssen jedoch die Bewertungskriterien sehr sorgfältig ausgearbeitet werden.



*Das Vorgehen wird massgeblich vom Thema und der gewünschten Ausrichtung bestimmt*

- Die **Art des Verfahrens** ist festzusetzen. Davon hängt auch wesentlich der Beschaffungszeitplan ab.
- Die **eigenen Ressourcen** und die Ansprüche an die **Rolle des Realisierungspartners** sind abzustimmen: Wer stellt den Projektleiter? Muss der Anbieter GU-Pflichten übernehmen?
- Der **Umfang (Scope)** der Lösung muss grob festgelegt werden. Darauf basierend können dann die **Systemgrenzen** definiert werden.
- Ettappierung und Lose:** Der ungefähre Zeitplan mit den Meilensteinen ist festzulegen, so dass der Auftrag allenfalls in unterschiedliche Lose oder Etappen unterteilt werden kann.

### Spezifikation

In der Spezifikationsphase sollten zuerst in einem Grobkonzept die Eckpunkte der Lösung bzw. mögliche Lösungsvarianten definiert werden. Daraufhin kann das Lastenheft mit den drei Hauptbestandteilen erstellt werden:

- System/Technik:** Bei erwünschter Innovation soll offen, bei Bevorzugung bewährter Lösungen soll eher geschlossen und präzise spezifiziert werden. In jedem Fall sind strategische Produkte und Plattformen sowie System-Schnittstellen vorzugeben. Bei WTO-Ausschreibungen ist zu beachten, dass strategische Produkte zuvor in einer eigenen Ausschreibung festgelegt werden müssen.
- Betrieb und Wartung:** Die Sourcing-Strategie muss definiert werden. Falls der Betrieb später einem Provider (andere Firma als der Lösungs-Anbieter) übertragen wird, müssen die Pflichten und SLA-Vorgaben nach den Anforderungen des Providers spezifiziert werden.
- Dienstleistungen:** Relevante Punkte sind unter anderem die eigene Rolle, Erwartungen an Partner/Betreiber, das Vorgehen für die Realisierung (Prototyping, Rapid Application Development) und die Steuerinstrumente für die Umsetzung (Reporting, Change Management, Testing, QS, Abnahmen).

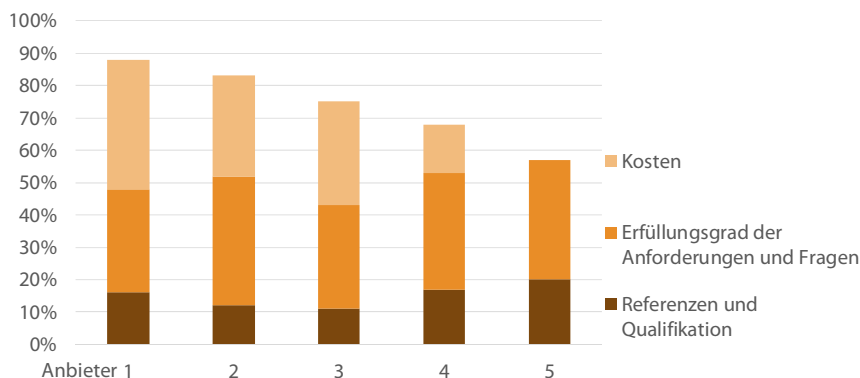
## Wichtige Punkte bei Submission, Evaluation und Vertragsverhandlungen

### Submission

- Für Ausschreibungen in der Privatwirtschaft und beim freihändigen oder Einladungsverfahren im öffentlichen Umfeld müssen die anzufragenden Anbieter vorgängig ausgewählt werden. Neben bereits bekannten Firmen sollten unbedingt die im Schweizer Markt führenden Anbieter berücksichtigt werden. Hier empfehlen wir eine kurze Marktstudie, um die geeigneten Anbieter zu eruieren.

### Evaluation

- **Wahl der Kriterien:** Die Kriterien sind entscheidend für den Zuschlag und müssen deshalb sorgfältig definiert werden. Bei der Festlegung der Ausschlusskriterien (WTO: Eignungskriterien und technische Spezifikationen) ist Vorsicht geboten. Einerseits bieten sich diese für eine Reduktion der Anzahl auszuwertender Offerten an, andererseits können durch falsch gewählte Ausschlusskriterien auch vielversprechende Anbieter ausgeschlossen oder Innovation verhindert werden. Die Evaluationskriterien (WTO: Zuschlagskriterien) hingegen sollten so gestaltet werden, dass die Unterschiede der Angebote bewertet werden können. Bei WTO-Verfahren besteht die Schwierigkeit, dass die Kriterien und deren Gewichtung bereits bei der Submission abschliessend definiert sein müssen und nicht erst bei Vorliegen der Angebote festgelegt werden können.
- **Gewichtung der Kriterien:** Eine ausgewogene Gewichtung ist zentral. Der Preis sollte bei komplexen Beschaffungsvorhaben nicht dominieren, da sonst der Spielraum zu stark eingeschränkt wird. Kriterien, die ohnehin von den meisten Anbietern erfüllt werden, sollten schwach gewichtet werden, da sonst die Angebotsbewertungen zu nah beieinander liegen.
- **Bewertung der Kriterien:** Bei der Bewertung ist abzuwägen, ob eine Punktzahl, ein Prozentwert oder ein Kosten-Nutzen-Verhältnis gebildet werden soll. In den ersten beiden Fällen muss eine Preisformel definiert werden.



Beispielhafte Darstellung der Evaluationsresultate, gegliedert nach Kosten, Anforderungen und Referenzen

### Vertragsverhandlungen

- Um die Vertragsverhandlungen zu vereinfachen und spätere Überraschungen zu vermeiden, sollte den Ausschreibungsunterlagen bereits ein Vertragsentwurf beigelegt werden.
- Man muss darauf gefasst sein, dass multinationale Konzerne gewisse vertragliche Forderungen (u.a. Haftung, Garantieleistungen) oft nicht akzeptieren und deshalb an der Ausschreibung nicht teilnehmen wollen.

## Ihr perfekter Partner für Beschaffungen

Seit der Gründung von AWK sind die Vorbereitung und Durchführung von Beschaffungen eine unserer Kernkompetenzen. Einerseits rührt dies daher, dass in den meisten ICT-Projekten auch Beschaffungen durchgeführt werden müssen. Andererseits ist das Geschäftsmodell von AWK prädestiniert für Beschaffungen:

### ▪ Unabhängigkeit:

Als unabhängiges Unternehmen sind wir in der Lage, Beschaffungen ohne Vorbefassungen, rein im Interesse unserer Kunden durchzuführen. Dank unserer Produkteneutralität (kein Produktverkauf, keine Partnerschaften) bestehen keinerlei Verbindungen zu möglichen Anbietern.

### ▪ Methodik:

Unsere über die Jahre perfektionierte Beschaffungsmethodik gibt Sicherheit. Unsere Spezifikationen garantieren, dass sich Auftraggeber und Anbieter verstehen (siehe auch AWK FOKUS vom September 2013 zum Thema Requirements Engineering).

### ▪ Expertise/Fachwissen:

Durch die Grösse von AWK stehen intern zahlreiche Experten für Spezialgebiete oder mit spezifischem Branchen-Wissen zur Verfügung.

### ▪ Ruf im Markt:

Unser Ruf im Markt garantiert, dass die durch uns geführten Beschaffungen fair und transparent ablaufen. Entsprechend hoch ist die Rücklaufquote der Offerten und Qualität der Angebote. Zudem reduziert sich die Gefahr einer Einsprache durch einen nicht berücksichtigten Anbieter.

Unser Kundenversprechen ist, dass die Kosten für einen Beizug von AWK durch die professionelle Beschaffung und damit verbunden durch attraktive Angebote um ein Mehrfaches wieder „eingespielt“ werden.

## Herausforderungen und Trends

### Herausforderungen bei Software-Beschaffungen

Bei der Beschaffung von IT-Applikationen ist es meistens wünschenswert (und wird vom Auftraggeber oft gefordert), dass ein Standard-Produkt zum Einsatz kommen soll. Im Gegensatz zu Eigenentwicklungen sind Standard-Produkte in der Regel rascher verfügbar, kostengünstiger und einfacher zu warten. Diese Vorteile können aber rasch zunichte gemacht werden, wenn im Detail vorgegeben wird, wie eine IT-Applikation aussehen soll, zu bedienen ist oder technisch aufgebaut sein soll. Dies führt unweigerlich zu umfangreichem Customizing und kostspieligen Zusatzentwicklungen. Wird ein Standard-Produkt beschafft, so sollte das Lastenheft möglichst lösungsneutral formuliert sein.

Dazu bietet sich die von uns seit vielen Jahren erfolgreich angewendete Methode der Use-Cases an. Hierbei wird die IT-Applikation mittels Use-Cases (Anwendungsfälle) aus Benutzersicht funktional beschrieben, aber ohne die detaillierte Umsetzung vorzuschreiben.

Zusätzlich zu diesen Use-Cases sollte mittels Fragen herausgearbeitet werden, wie der Anbieter die entsprechenden Funktionen sicherstellt und welche zukünftigen Erweiterungsmöglichkeiten bestehen.

Dieses Vorgehen erfordert vom Auftraggeber Flexibilität und Offenheit bezüglich der Umsetzung, da je nach Lösung einzelne Abläufe angepasst werden müssen. Zudem benötigt die Auswertung der Angebote aufgrund der Bewertung von offenen Fragen etwas mehr Aufwand. Dafür bietet sich die Chance, eine passende Lösung zu einem guten Preis zu erhalten, die einfach zu warten und zukunftssicher ist, da sie auf einem Standard-Produkt beruht.

### Trends im Beschaffungswesen

Zum Schluss erlauben wir uns eine Prognose, in welche Richtung sich die Beschaffungsverfahren entwickeln werden:

- Der Trend zu „wasserdichten“ Ausschreibungsunterlagen wird sich abschwächen zugunsten von mehr Flexibilität und Risikobereitschaft sowie besserer Nutzung des Ermessensspielraums.
- Der Trend zur vermehrten Beschaffung von Personalstellungen (Personalverleih) anstelle von klar spezifizierten Dienstleistungen respektive Werken wird abflachen. Personalstellungen bringen dem Auftraggeber zwar mehr Flexibilität, aber er handelt sich damit auch ein Führungsproblem ein.
- Der Trend in der Privatwirtschaft zu globalem, nur auf die Kosten fokussiertem Projekt-Staffing wird vermehrt an Grenzen stossen. Die Beschaffung lokaler Spezialisten mit Schweiz-Bezug wird wieder zunehmen.



Auf diese Trends werden wir in unseren AWK FOKUS-Seminaren in Zürich, Bern und Basel im Detail eingehen.

## Die Autoren



**Roger Mosimann**  
Bereichsleiter,  
Dr. sc. ETH Zürich,  
Dipl. Phys. ETH

*Roger Mosimann ist bei AWK verantwortlich für den Marktbereich Kantone und Gemeinden.*



**Bernhard Rösli**  
Bereichsleiter,  
Dipl. Phys. ETH

*Bernhard Rösli ist bei AWK verantwortlich für den Marktbereich Bund.*



**Michael Graf**  
Principal Consultant,  
Dipl. El.-Ing. ETH / BWI

*Michael Graf ist seit 14 Jahren bei AWK tätig und Experte für Beschaffungen und Projektmanagement.*

## Über die AWK Group

*AWK ist mit über 150 Mitarbeitenden eines der grössten Schweizer Beratungsunternehmen für Informationstechnologie.*

*Wir sind schweizweit tätig mit Standorten in Zürich, Bern, Basel und Lausanne.*

*Unsere Dienstleistungen umfassen Consulting, Engineering und Projektmanagement.*



**AWK GROUP**  
Consulting | Engineering | Project Management

[www.awk.ch](http://www.awk.ch)