

**ÜBER DEN TELLERRAND  
HINAUSSCHAUEN:  
OPTIMALES ÖFFENTLI-  
CHES BESCHAFFEN  
DANK BESCHAFFUNGS-  
PORTFOLIOMANAGE-  
MENT**



## Inhalt

1 Unsicherheiten eliminieren _____	2
2 Im Querschnitt koordinieren _____	3
3 Portfolio bewirtschaften _____	4
4 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas _____	5

**Das Zusammenspiel zwischen Projekt-, Beschaffungs- und organisationsinterner Budgetplanung ist elementar – auch im Bereich der öffentlichen Beschaffungen. Nur wenn alle drei Instrumente aufeinander abgestimmt verwendet werden, kann vorausschauend beschafft werden.**

MeteoSchweiz sah sich dem Vorwurf ausgesetzt, die Beschaffungen der letzten Jahre nicht mit der nötigen Sorgfalt abgewickelt zu haben. Auch bei der Eidgenössischen Zollverwaltung soll die Beschaffung von LSVA-Erfassungsgeräten nicht ohne Malheurs vonstatten gegangen sein. Eine Medienschelke war beiden Bundesbehörden gewiss.

Die öffentliche Beschaffung bei Verwaltungen ist zunehmend risikobelastet. So können Einsprachen geplante Projektrealisierungen mitunter um Jahre verzögern, oder die Beschaffungs- und organisationsinterne Budgetplanung klaffen auseinander. Nicht zuletzt deshalb setzen die Zuständigen in Verwaltungen oft einen Finanzierungsvorbehalt in die Ausschreibung. Die Leistungsanbieter haben das Nachsehen: Zwar mögen sie die Ausschreibung gewonnen haben, können aber die Leistungen nicht oder nur unvollständig erbringen, wenn Gelder spät oder gar nicht gesprochen werden. Die Initialaufwände für Ausschreibung und Offerten bleiben trotzdem für alle Seiten bestehen.

Das Ziel für Beschaffungsprofis muss deshalb sein, Projekt-, Beschaffungs- und organisationsinterne Budgetplanung so zu synchronisieren, dass mit Weitblick und zur Sicherheit aller beschafft werden kann. Einige Praxisbeispiele sollen das untermauern.

2

## 1 Unsicherheiten eliminieren

Um die Entwicklung einer Individualsoftware voranzutreiben, zog eine Bildungsinstitution mittels Einladungsverfahren externe Fachkräfte hinzu. Als bald merkte man, dass das beschaffte Volumen nicht ausreichte. Daraufhin wurde das Thema im WTO-Verfahren ausgeschrieben.

Die Ermittlung des Auftragsvolumens hängt von der Art der Beschaffung ab. Soll ein Produkt (Software) oder eine individuell entwickelte Dienstleistung (Arbeitsstunden von Entwicklern) beschafft werden? Individualentwicklungen haben eher Dienstleistungscharakter. Sie können anders verlaufen, als ursprünglich gedacht. Anforderungen ändern sich, oder technologische Fortschritt überholt bereits gefällte Entscheide. Im genannten Fall wurde eine Dienstleistung ausgeschrieben, das Prozedere allerdings aus anderen Gründen gestoppt.

Noch ein zweites Beispiel: Über eine WTO-Ausschreibung band ein Amt externe Fachkräfte über vier Jahre auf Abruf an sich. Das Volumen betrug 400 Prozent Vollzeitäquivalente. Der Auftraggeber rief im ersten Jahr nur 10 Prozent ab, mutmasslich, weil er den internen Bedarf, von externen Fachkräften unterstützt zu werden, überschätzt hatte. Für die Anbieterin wurde es zweifach schwierig: einerseits angesichts der verbleibenden drei Jahre die restlichen 390 Prozent zu erbringen – hatte sie doch mit 100 Prozent anstatt 130 Prozent je Jahr kalkuliert –, sowie ihr Personal bei allfälligem Nichtabruf anders auszulasten.

Beide Beispiele verdeutlichen: Sowohl ein zu kleines als auch ein zu grosses Volumen sind hinderlich: Ein zu kleines Volumen führt nicht zum gewünschten Ergebnis, zu grosse Volumina sollen sich langfristig in den Preisen der Anbieter als Risikozuschlag niederschlagen. Deshalb ist bei Dienstleistungen ein Lösungsansatz, mit Grundvolumina und Optionen zu planen, die sich aus verschiedenen Projektszenarien ergeben.

## 2 Im Querschnitt koordinieren

3

Ein organisationsweiter Beschaffungsüberblick bringt Vorteile mit sich, wie die beiden folgenden Beispiele verdeutlichen.

In einem Programm mit rund 15 Projekten waren drei grosse (Systemrealisierungen), zehn mittlere (Systemmigrationen) und rund zehn kleinere Beschaffungen (Studien, Analysen) geplant. Die Beschaffung war in der Programmstruktur als eigenes Projekt verankert. Alle Beteiligten gingen davon aus, vorbildlich zu handeln – bis sich zufällig in einer Mittagspause ein Programmmitarbeitender mit einer Person, die das Tagesgeschäft betreute, unterhielt. Es zeigte sich: Hier wie dort waren ähnliche Beschaffungen geplant. Es wäre also möglicherweise von Vorteil gewesen, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen.

Die Eidgenössische Finanzkontrolle prüft in der Bundesverwaltung, ob rechts- und regelkonform beschafft wird. In einem im August 2016 publizierten Bericht rief sie MeteoSchweiz unter anderem, ähnliche Dienstleistungen oder Güter in Warengruppen zusammenzufassen. So können mittels WTO-Rahmenverträgen und späteren Abrufen rechtskonforme Leistungen mit geringerem Ausschreibungsaufwand bezogen werden. Auch besteht so keine Gefahr, sich mit gesplitteten Aufträgen dem Vorwurf auszusetzen, Schwellenwerte und die damit verbundenen Vorgaben des Beschaffungsrechts zu unterwandern.

### 3 Portfolio bewirtschaften

Eine Querschnittsfunktion, die organisationsweit geplante Beschaffungen zumindest im Blick hat, fehlt indess oft. Vermutlich, weil damit unnötiger administrativer Aufwand verbunden wird. Von einer solchen Gesamtsicht abgeleitet lässt sich jedoch planen, wie und von wem Produkte und Leistungen erstellt werden sollen.

Alle Beispiele zeigen, dass ein strategisches Beschaffungsportfoliomanagement notwendig ist, das Beschaffungen organisationsweit erfasst, qualifiziert und aufeinander abstimmt. Die einzelnen Beschaffungen sind auf Strategiekonformität zu prüfen und zusammenzufassen, um den Vorwurf von Auftragsplitting zu vermeiden und den Ausschreibungsaufwand zu minimieren. Kritische Beschaffungen mit hohem Rekursrisiko sind so leicht zu identifizieren, und das Beschaffungsvolumen ist so als Ganzes überblickbar. Das vereinfacht die Budgetplanung.

Zuerst müssen aber entsprechende Prozesse, Aufgaben, Kompetenzen sowie Verantwortlichkeiten und Hilfsmittel etabliert sein. Diese institutionalisieren die Abstimmung zwischen Projekt-, Beschaffungs- und organisationsinterner Budgetplanung – zum Nutzen aller.

<b>Ansprechpartner</b>	<b>Funktion</b>	<b>Unternehmen</b>
Alfred Bertschinger	Autor, Transformation Consultant	Dr. Pascal Sieber & Partners AG
Dr. Svenja Espenhorst	Autorin, Transformation Consultant	Dr. Pascal Sieber & Partners AG

## 4 CNO Netzwerk – The Interchange of New Ideas

Im Chief Networking Officer (CNO) Netzwerk erforschen und entwickeln wir Ideen und Lösungen für ein besseres Verständnis der Anforderungen an die Informatik und ein besseres Verständnis für die Nützlichkeit der Informatik für Unternehmen und Verwaltungen. Das Projekt wird getragen von Partnern aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Medien.

Ein jährlicher Kongress, das CNO Panel, ist die Schweizer Plattform für das Top-Management mit Schwerpunktreferaten, Workshops und viel Raum für persönliches Networking.

Mit Chief Networking Officer (CNO) ist jene Person gemeint, die im Top-Management die Verantwortung für die Vernetzung des Unternehmens mit Kunden, Lieferanten und Partnern übernimmt. Der oder die CNO unterstützt unternehmensinterne und betriebsübergreifende Geschäftsprozesse mit Informatik und Telekommunikation, damit die beteiligten Mitarbeiter/innen effizient und effektiv zusammenarbeiten können, damit neue Geschäftsfelder erschlossen und die Wertschöpfung im Unternehmen oder in der Verwaltung gesteigert werden kann.

Wissenschaftliche Partner des CNO Netzwerks 2016 sind: IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Management; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Forschungsstelle Digitale Nachhaltigkeit; IWI Institut für Wirtschaftsinformatik Universität Bern, Abteilung Information Engineering; KPM Kompetenzzentrum für Public Management Universität Bern; IfM Institute of Marketing Universität St. Gallen.

Verbandspartner des CNO Netzwerks 2016 sind: asut; ICT-Berufsbildung Schweiz; IFJ Institut für Jungunternehmen; Internet Briefing / Erfa-Gruppe; simsa; Swico; Swiss Marketing; WinLink.

Medienpartner des CNO Netzwerks 2016 sind: Netzmedien; IT Business; Der Organisator.

### Kontakt

Dr. Pascal Sieber & Partners AG  
+41 31 566 93 00  
[www.cno-panel.com](http://www.cno-panel.com)