



## IT-Lösungen einkaufen

# Ausschreibungen: Wie beschaffe ich erfolgreich?

Für IT-Verantwortliche, die sich diese Frage stellen, haben wir eine Wegleitung parat. Eine Gebrauchsanweisung für wasserdichte Beschaffungsprozesse. Von René Stock & Dominic Loher

Die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches IT-Projekt ist eine professionell aufgestellte Beschaffung – und zwar unabhängig davon, ob Ihr Unternehmen dem Privatrecht oder dem öffentlichen Beschaffungsrecht untersteht. Jeder Beschaffungsprozess, egal ob Sie Produkte oder komplette Dienstleistungen einkaufen, besteht aus mehreren Phasen und Schritten (vgl. Grafik rechts). Die folgende Anleitung zeigt, was bei jedem Schritt zu beachten ist.

## Ablauf einer Beschaffung

In der Initialisierungsphase werden alle Aufgaben geplant. Damit von Anfang an alle wichtigen Aspekte berücksichtigt werden, empfiehlt es sich, im Unternehmen eine Matrixorganisation zu etablieren, die sowohl die operativen Fachpersonen als auch die entsprechenden Entscheidungsgremien ein-

schliesst. Bei öffentlichen Beschaffungen sind zudem internationale Vorgaben (GPA, Bilaterales Abkommen etc.) und Gesetzesvorgaben des Bundes (BöB, VöB) respektive der Kantone (IVöB etc.) einzuhalten.

### 1 Ausschreibungsphase

- Die **Anforderungserhebung** ist der anspruchsvollste Teil der Arbeit und massgebend für den Erfolg. Mittels professionellem Requirements Engineering entsteht ein Grobkonzept der angestrebten Lösung, aus dem Umfang und Anforderungen des Beschaffungsgegenstands möglichst präzise hervorgehen.
- Die **Ausschreibungsunterlagen** bestehen aus Pflichtenheft, Anforderungskatalog, Preisblatt und weiteren Beilagen. Idealerweise wird das Grobkonzept der angestrebten

Lösung beigelegt, damit Pflichtenheft und Anforderungskatalog darauf referenzieren können. Zudem empfiehlt es sich, der Ausschreibung bereits Vertragsvorlagen beizulegen. Weitere Unterlagen zum Unternehmen und zum Projekt helfen den Anbietern ebenfalls.

- Die **Publikation** erfolgt bei öffentlichen Beschaffungen im Staatsvertragsbereich auf **simap.ch**. Eine privatrechtliche Unternehmung stellt die Ausschreibungsunterlagen in der Regel selektierten Anbietern zur Verfügung, gegebenenfalls nach vorheriger Abklärung im Rahmen eines Request for Information (RFI).
- In der **Offertphase** kann der interessierte Anbieter Fragen stellen, seine Offerte erstellen und fristgerecht einreichen.

## 2 Evaluationsphase

- Die **Offertbewertung** beginnt mit der Öffnung der eingegangenen Angebote. Ein sorgfältig ausgesuchtes interdisziplinäres Fachteam bewertet diese und legt eine Shortlist der besten Anbieter vor.
- Die Anbieter auf der Shortlist werden zu einem **Assessment** eingeladen, um das Unternehmen, das Produkt und das Angebot im Detail zu beurteilen.
- Hat sich ein Anbieter erfolgreich profiliert, erhält er den **Zuschlag**. Bei öffentlichen Beschaffungen wird dies auf simap.ch publiziert und es läuft eine Beschwerdefrist (10 Tage bei Kantonen, 20 Tage beim Bund). Privatrechtliche Unternehmen werden den Zuschlag mit einem persönlichen Anruf und einer schriftlichen Zusage erledigen und unterliegen keinem Beschwerdeverfahren.

## 3 Projektabschluss

- Die unterlegenen Anbieter erhalten ein **Debriefing**, sofern sie dies wünschen. Auch sie haben viel Zeit und Arbeit in die Offerte gesteckt und somit ein Anrecht auf eine akkurat vorbereitete Begründung. Teilen Sie darin mit, was an dem Angebot positiv ist, aber auch, wo Verbesserungspotenzial besteht.

«Auch die unterlegenen Anbieter verdienen eine akkurate Begründung»

Dominic Loher



- Halten Sie in einem **Abschlussprotokoll** bzw. Evaluationsbericht fest, wie die gesamte Beschaffung verlief. Im Falle von Uneinigkeiten ist dies sehr hilfreich.

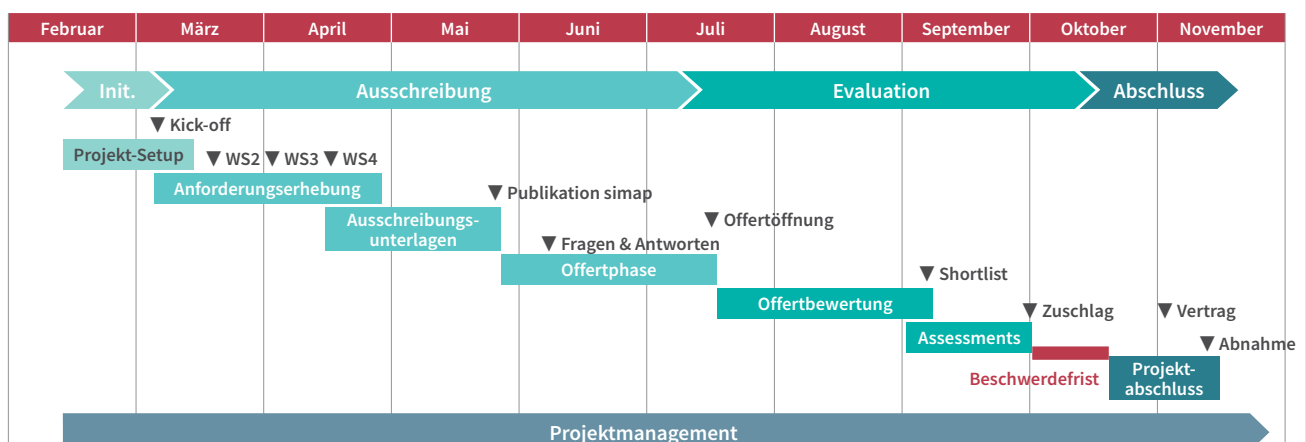
## Dokumente und Werkzeuge

Beschreibende Dokumente wie Pflichtenheft und Grobkonzept müssen als PDF-Dokumente vorliegen, alle auszufüllenden Formulare und Kataloge sind als geschützte Excel-Formulare bereitzustellen. Der Anbieter kann in den freigegebenen Spalten seine Antworten und Verweise auf weiterführende Unterlagen eintragen.

Zur Unterstützung von Ausschreibungen sind im Markt diverse Beschaffungs-Tools verfügbar. CSP setzt ein Beschaffungswerkzeug ein, das eine freie Strukturierung der Anforderungen und Fragen sowie deren Gewichtung in einer Baumstruktur zulässt. Der Anbieter kann sich selbst im Tool registrieren, die Beantwortung der Fragen online durchführen sowie weitere erklärende Dokumente zu jeder einzelnen Frage hochladen. Das Tool überwacht die Eingabefristen der Offerten und schliesst das Portal, wenn die Frist erreicht ist. Der Vorteil: Die Ausschreibung wird komplett digital abgewickelt und die Anbieter können Muss- und Kann-Kriterien selbst bewerten. ▶

### Beispiel Software-Beschaffung: der Projektplan

Generischer Projektplan einer öffentlichen Beschaffung im offenen Verfahren



Computerworld 8/2017

Quelle: CSP

### Beispiel Software-Beschaffung

Der Anforderungskatalog führt die Themenbereiche und Gewichtungen einzeln auf, zusammen machen sie 60 % der Gesamtpunktzahl aus. Weitere Zuschlagskriterien können z. B. der Preis (25 %) und das Assessment (15 %) sein. Die 60 % können wie folgt aufgeteilt werden:

Themenbereich	Mögliche Kriterien/Fragen	Gewichtung
Unternehmung und Referenzen	Anzahl Jahre im Markt, Anzahl Jahre mit dem Produkt am Markt, Zertifikate der Unternehmung, Anzahl Mitarbeiter im gesuchten Bereich, Ausbildung der Mitarbeiter, Referenzen allgemein und fachspezifisch, Referenzen zum Produkt	10 %
Allgemeines	Stand der Technik, Customizing und Ergonomie des Produkts	10 %
Fachliche Anforderungen	Grundfunktionen, fachspezifische Funktionalität, Reportingfunktionalität, Druckfunktionen	30 %
Dienstleistungen Einführung	Projektmanagement, Einführung, Dokumentation, Schulung	15 %
Funktionelle IT-Anforderungen	Berechtigungen/Datenschutz/Datensicherheit, Logging, Reaktionszeiten, nicht-funktionale Anforderungen	10 %
Integration	Datenformate und Standards, Schnittstellen, Datenmigration	10 %
IT-Infrastruktur	Systemarchitektur, Systemintegration, Datenbank, Datenmodell, Software, Hardware, Lizenzen	5 %
Support, Wartung, Betrieb	Support, Wartung, Releasemanagement (Incidents, Changes)	10 %

Die Fragen im Anforderungskatalog können in folgende drei Kriterientypen aufgeteilt werden:

Fragetyp	Beschreibung	Metrik
MUSS-Anforderung (entspricht den technischen Spezifikationen)	Dies sind Killer-Kriterien und können nur mit «Ja» oder «Nein» beantwortet werden. Der Anbieter bewertet sich selbst. Kann der Anbieter nicht alle MUSS-Anforderungen mit «Ja» beantworten, muss er auf die Teilnahme an der Ausschreibung verzichten bzw. wird vom Verfahren ausgeschlossen. <b>Beispiel:</b> Für die Administration und Konfiguration des Systems muss für berechtigte Personen eine grafische Benutzeroberfläche zur Verfügung stehen.	Selbstdeklaration: ja nein
KANN-Anforderung	Diese Anforderungen, sind nicht zwingend zu erfüllen, werden aber mit Punkten bewertet. Der Anbieter bewertet sich selbst und beschreibt, wie er die Anforderung löst. Es ist ihm erlaubt, auf ein weiteres Dokument zu verweisen (z. B. auf eine Antwort in seiner Offerte oder in einem anderen beigelegten Dokument). Der Verweis muss exakt sein. <b>Beispiel:</b> Es bestehen vordefinierte Formularvorlagen, die beliebig angepasst werden können.	Selbstdeklaration, Überprüfung durch das Bewertungsteam: 3 – voll erfüllt 2 – teilweise erfüllt 1 – gering erfüllt 0 – nicht erfüllt
FRAGEN	Neben den Anforderungen an das Produkt, sind weitere Fragen entscheidend. Der Anbieter beantwortet die Fragen sinngemäss unter Einschätzung seines Könnens und seines Produkts. Es ist ihm erlaubt, auf ein weiteres Dokument zu verweisen (z. B. auf eine Antwort in seinem Angebot oder in einem anderen beigelegten Dokument). Der Verweis muss exakt sein. <b>Beispiel:</b> Wie sieht die Produktvision aus? Ist ein Produktentwicklungsplan vorhanden? Beschreiben Sie diesen bitte.	Bewertung durch Bewertungsteam: 3 – voll erfüllt 2 – teilweise erfüllt 1 – gering erfüllt 0 – nicht erfüllt

## Ausschreibungsunterlagen

Das Pflichtenheft beschreibt das Ziel und die Ausgangslage der Beschaffung, die Beschaffungsorganisation, den angestrebten Zeitplan und dergleichen sowie eine möglichst präzise Zusammenfassung des Beschaffungsgegenstands. Vor allem enthält es aber die Beschreibung der Rahmenbedingungen und den Ablauf der Ausschreibung: vertragliche Bedingungen, Angaben zur Beurteilung und Bewertung der Angebote, Aufbau des Angebots, administrative Bestimmungen sowie rechtliche und geschäftliche Grundlagen. Insbesondere bei öffentlichen Beschaffungen ist der exakte Fristenlauf massgebend.

## Anforderungskatalog

Bei öffentlichen Beschaffungen werden oft verschiedene Anforderungskataloge für die Eignungskriterien, technischen Spezifikationen und Zuschlagskriterien erstellt. In privat-

rechtlichen Unternehmungen reicht hingegen meist ein Anforderungskatalog (vgl. Kasten oben). Bauen Sie den Katalog so auf, dass er über maximal zwei Hierarchiestufen verfügt. Ansonsten wird die Punkteverteilung für die einzelnen Kriterien intransparent, insbesondere, wenn noch eine Gewichtung der Unterbereiche oder einzelner Unterkriterien vorzunehmen ist.

## Bewertung und Konsolidierung

Vorrang hat die absolute Gleichbehandlung aller Anbieter. Die Bewertung der Angebote ist nicht zu unterschätzen und gehört zum Wichtigsten am gesamten Ausschreibungsverfahren. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen.

Die Bewertung durch die einzelnen Bewerber kann in einer eigens dafür erstellten Excel-Tabelle erfolgen. Empfehlenswert ist jedoch der Einsatz eines Beschaffungs-Tools. Jeder Bewerber ist im Tool registriert und kann so die schriftlichen



**«Die Bewertung der Angebote ist nicht zu unterschätzen. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen»**

René Stock

Angaben des Anbieters prüfen und bewerten. Alle Bewerber können gleichzeitig mehrere Offerten bewerten. Der Auswertungsstand kann jederzeit online mitverfolgt werden.

Nach dem Bewertungsende folgt die Konsolidierung der Einzelbewertungen: Diametral unterschiedliche Bewertungen eines Kriteriums werden herausgefiltert und im Bewertungsteam besprochen. Liegen Missverständnisse vor? Sind unterschiedliche Standpunkte vorhanden? Geschlossene Fragen müssen gleich beurteilt werden: Gilt das Zertifikat? Wie viele Jahre ist der Mitarbeiter im Unternehmen tätig? Offene Fragen (z. B. die Beschreibung eines Lösungsansatzes)

dürfen durchaus unterschiedlich bewertet sein, nicht jeder hat die gleichen Ansprüche und Erwartungen. Aber augenfällige Diskrepanzen müssen geklärt werden.

### Assessments

Nach der Konsolidierung der Bewertung steht die Rangordnung der Anbieter fest. Zum Assessment werden nur diejenigen Anbieter eingeladen, die den erstplatzierten Anbieter punktemässig noch einholen können und somit noch reelle Chancen auf den Zuschlag haben. Am Assessment präsentieren die Anbieter, im Idealfall der angedachte Projektleiter, ihre Firma, ihr Produkt und erläutern ihr Angebot.

### Fazit: viel Vorarbeit

Eine wohl überlegte Beschaffung verlangt nach Hirnschmalz: Was genau will ich beschaffen, unterstützt die Investition meine strategischen Ziele, wie viel bin ich bereit zu investieren, wer kann mich am besten mit welchem Produkt unterstützen? Viel Vorarbeit ist notwendig, um am Ende das beste Produkt und den richtigen Lieferanten ins Haus zu holen. Nur wer weiss, wo er hinwill und dies auch laufend kontrolliert, erreicht sein Ziel. ■

René Stock (MSc Wirtschaftsinformatik, Betriebsökonom FH) und Dominic Loher (M. A. HSG) sind Senior Berater und Projektleiter bei der CSP AG: [www.csp-ag.ch](http://www.csp-ag.ch)

Anzeige

# Digitalisierung ist keine Zauberei

SWISS MADE  
DIGITALIZATION



**Alles, immer, überall**  
Digitale Kundenbeziehung «as a Service», flexible cross-Channel Prozesse



**In der Schweiz**  
ISO 27001 zertifiziertes Rechenzentrum, 24/7, zentrales Release und Configuration Management



**Modular & umfangreich**  
ti&m digital onboarding, ti&m secure chat, ti&m robo advice und weitere

ti&m channel suite heisst die Lösung zur Digitalisierung Ihrer Kundenbeziehung. Und die gibt es jetzt auch «as a Service». Eine Vielzahl an erprobten Business-Modulen stehen zur Verfügung, natürlich mit Ihrem Brand und individuell erweiterbar. Sie sparen Zeit, Geld und Nerven – und können agil auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden reagieren. Wir digitalisieren Ihr Unternehmen. Thomas Wüst, CEO, + 41 44 497 75 00 und René Konrad, Head of Products, + 41 44 497 76 05 freuen sich auf Ihren Anruf. Mehr Infos unter [www.ti8m.com/asaservice](http://www.ti8m.com/asaservice)

**ti&m**  
big ideas. creative technology.