

Erweiterung der Projektmanagement-Methode HERMES 5 für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen

Ein Leitfaden für Beschaffungen in IT-Projekten der Bundesverwaltung



Quelle: in Anlehnung an Informatiksteuerungsorgan des Bundes (2014)

Masterarbeit

eingereicht im Rahmen des Studiengangs
EMBA Leadership und Management
an der Berner Fachhochschule, Fachbereich Wirtschaft

| | |
|-----------------------|------------------------------|
| vorgelegt von: | Michael Gerber |
| Referent: | Prof. Dr. Bogdan Lent |
| Co-Referentin: | Prof. Dr. Ines Heer |
| Studienleiterin: | Prof. Anna Knutti |
| Datum des Einreichens | 20. April 2015 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Management Summary | 4 |
| 1. Ausgangslage und Problemstellungen | 6 |
| 1.1. IT-Grossprojekte der Bundesverwaltung mit beschaffungsrechtlichen Problemen | 6 |
| 1.2. Problemstellungen im Zusammenspiel zwischen Projektmanagement-Methodik und Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen | 8 |
| 1.2.1. Problemstellung 1 (P1): Dauer des Beschaffungsprozesses gegenüber anwenderseitigen Bedürfnissen..... | 10 |
| 1.2.2. Problemstellung 2 (P2): Ausreichende Spezifikation der Anforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung | 10 |
| 1.2.3. Problemstellung 3 (P3): Erforderliches Beschaffungswissen bei Bedarfsstellen..... | 11 |
| 1.2.4. Problemstellung 4 (P4): Beschaffungen mit Phasenüberlappungen | 11 |
| 2. Zielsetzungen und Abgrenzungen | 12 |
| 3. Methodisches Vorgehen | 14 |
| 3.1. Grundlagen | 14 |
| 3.1.1. Übersicht Methodisches Vorgehen | 15 |
| 3.1.2. Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf | 15 |
| 3.1.3. Vorgehen Literaturrecherche..... | 17 |
| 3.1.4. Wahl der Validierungsmethode | 19 |
| 3.2. Arbeitsbezogenes Vorgehen | 20 |
| 3.2.1. Vorgehen zur Erarbeitung der Ausgangslage und Problemstellungen | 20 |
| 3.2.2. Vorgehen zur Erarbeitung von Zielsetzungen und Abgrenzungen | 21 |
| 3.2.3. Vorgehen zur Erarbeitung der Ist-Analyse HERMES 5 | 21 |
| 3.2.4. Vorgehen zur Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5 | 22 |
| 3.2.5. Vorgehen Befragung und Dokumentation der Interview-Ergebnisse | 23 |
| 3.2.6. Vorgehen zur Erarbeitung des Leitfadens für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen | 26 |
| 3.2.7. Vorgehen zur Erarbeitung der Schlussfolgerung | 26 |
| 4. Ist-Analyse HERMES 5 - Module Beschaffung und Projektführung..... | 27 |
| 5. Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5 | 29 |
| 5.1. Untersuchungsberichte..... | 29 |
| 5.2. Gesetze und Verordnungen | 31 |
| 5.3. Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen..... | 33 |
| 5.4. Beschaffungsdokumentation EFD und EFV..... | 36 |
| 5.5. Projektmanagement-Methoden | 38 |
| 5.6. Normen und Standards | 41 |
| 6. Untersuchungsergebnisse der Interview-Phase | 43 |
| 6.1.1. Validierung Problemstellung 1 (P1): Dauer des Beschaffungsprozesses gegenüber anwenderseitigen Bedürfnissen..... | 43 |
| 6.1.2. Validierung Problemstellung 2 (P2): Ausreichende Spezifikation der Anforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung | 45 |
| 6.1.3. Validierung Problemstellung 3 (P3): Erforderliches Beschaffungswissen bei Bedarfsstellen | 47 |
| 6.1.4. Validierung Problemstellung 4 (P4): Beschaffungen mit Phasenüberlappungen | 49 |
| 6.1.5. Validierung Lösungsansatz 1 (L1): Methodische Erweiterung Beschaffungsplanung..... | 51 |
| 6.1.6. Validierung Lösungsansatz 2 (L2): Zeitliche Synchronisierung Budgetierung und Beschaffung | 53 |
| 6.1.7. Validierung Lösungsansatz 3 (L3): Beschaffungsaufgaben iterativ über alle Projektphasen | 55 |
| 6.1.8. Validierung Lösungsansatz 4 (L4): Verzahnung HERMES 5 mit Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen | 56 |
| 6.1.9. Validierung Lösungsansatz 5 (L5): Ausbau des Ausbildungsangebots | 58 |
| 7. Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BÖB | 60 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 8. Schlussfolgerung | 62 |
| 8.1.1. Fazit und Empfehlungen | 62 |
| 8.1.2. Beispiel Projekt-Case | 65 |
| 9. Erklärung | 69 |
| 10. Verzeichnisse | 70 |
| 10.1. Abkürzungsverzeichnis..... | 70 |
| 10.2. Abbildungsverzeichnis..... | 71 |
| 10.3. Tabellenverzeichnis..... | 71 |
| 12. Quellen..... | 73 |
| 12.1. Literatur | 73 |
| 12.2. Interviews | 75 |
| 13. Anhang..... | 77 |
| 13.1. Anhang 1: Übersicht Methodisches Vorgehen | 78 |
| 13.3. Anhang 2: Übersicht Interview-Partner | 79 |
| 13.4. Anhang 3: Interview-Fragenkatalog | 80 |
| 13.5. Anhang 4: Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BöB | 81 |

Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird auf die geschlechtsneutrale Differenzierung, z. B. Benutzer/innen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter.

Management Summary

Die Handlungsgrundlage der vorliegenden Arbeit bildet die in den vergangenen Jahren aufgetretenen beschaffungsrechtlichen Schwierigkeiten bei IT-Grossprojekten der Bundesverwaltung. Die Problemstellungen des Beschaffungswesens beim Bund sind vielschichtig. Als wesentliche Herausforderung zeigt sich die korrekte Anwendung der gesetzlichen Vorgaben durch die Bedarfsstellen sowie die diesbezüglich erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten in den Verwaltungseinheiten des Bundes, bei Beschaffungsvorhaben im Anwendungsbereich des Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB 1994).

Das Kernziel der Masterarbeit ist die Verzahnung der Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen mit den Hilfsmitteln der beim Bund für IT-Projekte vorgegebenen Projektführungsmethode HERMES 5 (Mourgue d'Algue et al. 2014). Die Kopplung von Beschaffungsvorgaben mit den Aufgaben, Ergebnissen und Rollen der Projektmanagement-Methode soll dazu führen, dass IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen beim Bund zielgerichtet, beschaffungsrechtlich korrekt und erfolgreich abgewickelt werden.

Zur Verbesserung der Situation schlägt der Autor die Einführung eines Beschaffungsleitfadens vor, der im Rahmen von IT-Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen angewendet werden kann. Der Beschaffungsleitfaden bettet sich in die Strukturen von HERMES 5 ein und verwendet die von HERMES 5 bekannten Module, Aufgaben, Ergebnisse, Rollen und Aktivitäten. Als Erweiterung zu HERMES 5 werden insbesondere zusätzliche Hilfsmittel in Form von Checkfragen und Checkpunkten, gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien, Vorlagen, Merkblätter, u. a. im Beschaffungsleitfaden abgebildet. Der Lösungsansatz beinhaltet einerseits die Elemente des heutigen HERMES-Moduls Beschaffung. Andererseits wurde bei den Prozessschritten der Beschaffungsplanung, der Vertragsschliessung und der Vertragsüberwachung eine methodische Erweiterung implementiert. Des Weiteren hat der Autor darauf Wert gelegt, dass die Beschaffung als Daueraufgabe im Projekt verstanden wird und die Beschaffungsaufgaben iterativ anzuwendend, im Beschaffungsleitfaden verankert werden. Zusätzlich werden die heutigen HERMES-Projektführungsaufgaben *Leistungen vereinbaren und steuern*, *Änderungsmanagement führen* sowie *Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen* im Beschaffungsleitfaden als integraler Bestandteil ins Modul Beschaffung übernommen, um einen gesamtheitlichen Beschaffungsprozess über den gesamten Lebenszyklus eines Projekts, zu ermöglichen. Diese Massnahme soll auch dazu führen, dass die Übergabe von Vertragsmanagement-Aufgaben vom Projekt in den Betrieb, die notwendige Beachtung erhält.

Die methodische Erarbeitung und Validierung des Resultats begann mit der Ist-Analyse von HERMES 5 (Module Beschaffung und Projektführung). Im Rahmen einer Gap-Analyse wurden sechs verschiedene Kategorien von literarischen Quellen untersucht, um verschiedene Blickwinkel auf Projektmanagement-Methodik und Beschaffung zu ermöglichen. Die im Verlauf der Arbeit identifizierten Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätze (L1-L5) wurden im Rahmen von einundzwanzig Interviews, mit insgesamt vierundzwanzig Personen der Bundesverwaltung aus sechs Departementen und unterschiedlichen Projekt-Anspruchsgruppen, validiert. Alle angesprochenen Personen haben für ein Interview zugesagt. Dieser Umstand zeigt das Interesse und die Aktualität des Themas IT-Beschaffungen bei der Bundesverwaltung.

1. Ausgangslage und Problemstellungen

In der Ausgangslage ist die Handlungsgrundlage (case for action) des gewählten Masterarbeit-Themas beschrieben. Im Kapitel 1.1 werden Fakten und Hintergründe von IT-Grossprojekten der Bundesverwaltung mit beschaffungsrechtlichen Problemen dargelegt. Das Kapitel 0. zeigt die Sicht des Autors auf die Problematik des unzureichenden Zusammenspiels zwischen Projektmanagement-Methodik und den Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen des Bundes.

1.1. IT-Grossprojekte der Bundesverwaltung mit beschaffungsrechtlichen Problemen

Verschiedene grosse IT-Projekte der Bundesverwaltung haben in den letzten Jahren für Negativschlagzeilen gesorgt. Die Gründe sind vielfältiger Natur. Es wurden Projektziele verfehlt, Kostenrahmen nicht eingehalten, gegen das Beschaffungsrecht verstossen, Termine nicht eingehalten oder es wurden Führungsschwächen festgestellt. Insbesondere die Mängel im Beschaffungswesen sorgten in diversen Online- und Printmedien, in Bundesrat und Parlament sowie in der Gesellschaft wiederholt für Gesprächsstoff. Die Schäden für Bund und Steuerzahler sind erheblich. Die nachfolgende Aufstellung zeigt einige gewichtige Beispiele von IT-Vorhaben, bei denen in den letzten Jahren Unregelmässigkeiten in der Beschaffung festgestellt wurden.

- Die Rüstungskommission, Arbeitsgruppe *FIS Heer*, zeigt in ihrem Schlussbericht (Rüstungskommission Arbeitsgruppe FIS Heer 2011) zuhanden des Chefs VBS, Ungeheimheiten bei der Beschaffung des Führungsinformationssystems Heer auf. Aus dem Bericht geht hervor, dass die Beschaffungen unter Zeitdruck und ohne genügend klare Kriterien vorgenommen wurden. Das Ziel dabei war, dass das Projekt Aufnahme in das Rüstungsprogramm fand und somit der dringend benötigte Kredit zur Weiterführung des Vorhabens gesprochen wurde. Das bewilligte Projektbudget beträgt CHF 700 Millionen. Das System funktioniert bis heute nicht im ursprünglich geplanten Leistungsumfang.
- Eine Administrativuntersuchung zu Beschaffungsprozessen des Projekts *INSIEME* zeigt eklatante Mängel auf. Der im Auftrag der Vorsteherin des Eidgenössischen Finanzdepartements verfasste Bericht (EFD 2012) kommt zum Schluss, dass die Eidgenössische Steuerverwaltung ESTV im Rahmen des Informatikprojekts *INSIEME* während längerer Zeit und bewusst gegen die beschaffungsrechtlichen Vorschriften verstossen hat. Aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung wurde der Direktor der ESTV freigestellt. Die aufgelaufenen Kosten betragen rund 100 Millionen.

- Die Eidgenössische Finanzkontrolle EFK hält in ihrem Jahresbericht 2013 (EFK 2013, 10/11) fest, dass die Transparenz bei den Beschaffungen des Projekts *MISTRA* des Bundesamts für Strassen ASTRA, ungenügend ist. Die EFK attestiert dabei die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben, kritisiert jedoch die systematischen Nachträge zu den abgeschlossenen Verträgen in Bezug auf die wirtschaftliche Mittelverwendung.
- Im Rahmen einer Prüfung untersuchte die EFK im Bundesamt für Migration BFM, fünf- und zwanzig Beschaffungen mit einem Kostenvolumen von CHF 49 Millionen. Der Jahresbericht 2013 der EFK (EFK 2013, 15) zeigt auf, dass von den fünf und zwanzig geprüften Geschäften deren ein und zwanzig freihändig vergeben wurden. Die EFK hält fest, dass die Mehrheit dieser Geschäfte im Wettbewerb hätte vergeben werden sollen.

Die oben stehende Zusammenstellung der IT-Projekte mit Beschaffungsproblemen ist leider nicht abschliessend. Der Handlungsbedarf auf Ebene Bundesrat, Parlament und Verwaltung ist erkannt. Das oberste Finanzaufsichtsorgan des Bundes, die Eidgenössische Finanzkontrolle EFK, hat im Auftrag des Bundesrats im Jahre 2013 damit begonnen, die fünfzehn grössten Informatikprojekte der Verwaltung, systematisch zu prüfen.

Die Finanzdelegation der eidgenössischen Räte (FinDel) attestiert in ihrem Tätigkeitsbericht 2013 (FinDel 2014, 39) dem zuständigen Beschaffungs-Fachamt BBL zweckmässige Prozesse und Zuständigkeiten im Beschaffungscontrolling. Die Kontrollen im Beschaffungsprozess des Bundes seien jedoch zu verbessern. Den Bundesrat ersucht die FinDel, ihre Empfehlungen bezüglich Sanktionierung fehlbarer Anbieter, Veröffentlichung von Aufträgen sowie Einsichtsrecht der EFK im Rahmen der Revision des öffentlichen Beschaffungsrechts, zu berücksichtigen. Zudem zeigen verschiedene Fälle von freihändigen Vergaben in jüngster Zeit, dass einer verbesserten Transparenz und der Umsetzung eines umfassenden Vertragsmanagements, grösste Bedeutung zukommt. Seit Beginn 2015 haben sämtliche Verwaltungseinheiten des Bundes dieselbe Vertragsmanagement-Lösung im Einsatz oder stellen via Schnittstelle Vertragsdaten zur Verfügung, damit das übergeordnete Beschaffungscontrolling über den Gesamtbund, sichergestellt werden kann.

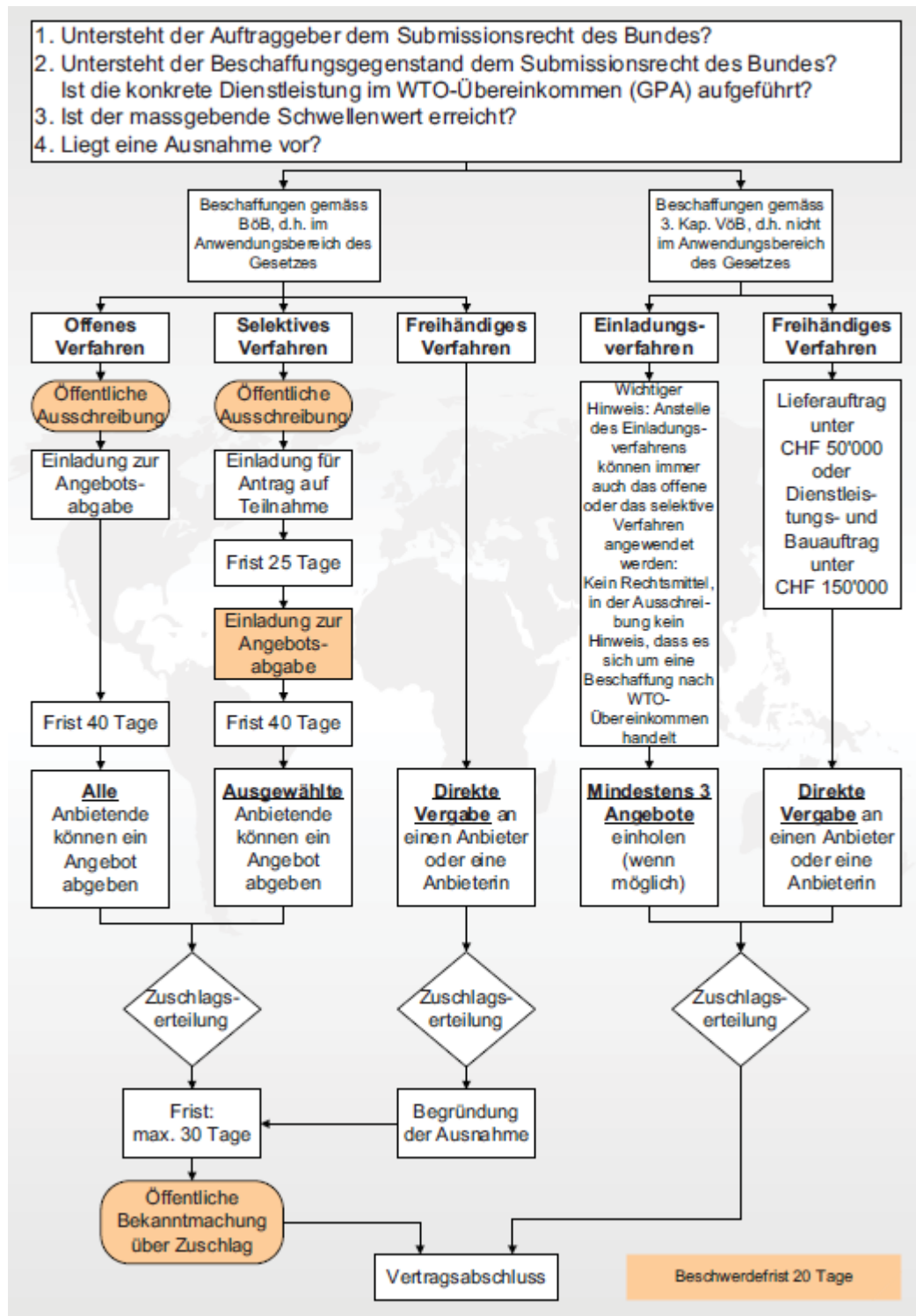
Die Probleme im Beschaffungswesen des Bundes sind in wesentlichen Teilen erkannt, jedoch nur teilweise gelöst.

1.2. Problemstellungen im Zusammenspiel zwischen Projektmanagement-Methodik und Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen

Die im vorangehenden Kapitel dargestellten Mängel im Beschaffungswesen des Bundes haben verschiedene Ursachen. Die vorliegende Master-These enthält keine Aussagen zu Themen wie Nachhaltigkeit, Korruptionsbekämpfung oder zum Beschaffungscontrolling der Verwaltungseinheiten des Bundes, wie die in Kapitel 1.1 dargelegte Ausgangslage suggerieren könnte. Die Arbeit beschränkt sich auf die Betrachtung der beim Bund für IT-Projekte vorgegebenen Projektmanagement-Methode HERMES 5 (Mourgue d'Algue et al. 2014). Dabei wird der Handlungsbedarf bei Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen aufgezeigt mit dem Ziel, die Beschaffungskompetenz und somit die korrekte Handhabung und Ausführung von Beschaffungsvorgängen in Projekten, zu stärken.

Die für das vorliegende Masterarbeit-Thema relevanten IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen unterliegen dem Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB 1994). Bei den Beschaffungsgegenständen nach BöB handelt es sich um Güter, Bauten oder Dienstleistungen gemäss Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VöB 1995). Sowohl Gesetz als auch Verordnung lehnen sich an das internationale Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen (WTO/GPA 1994) und das bilaterale Abkommen zwischen der Schweiz und der EU über bestimmte Aspekte des öffentlichen Beschaffungswesens (CH/EG 1999). Bei den Beschaffungen im Anwendungsbereich des BöB handelt es sich um die folgenden Verfahrensarten: Offenes Verfahren (Art. 14 BöB), Selektives Verfahren (Art. 15 BöB) und Freihändiges Verfahren (Art. 16 BöB). Die folgende Abbildung verdeutlicht die Unterschiede zwischen einfacheren und kürzeren Beschaffungsverfahren, welche nicht dem BöB unterstellt sind und den soeben genannten Verfahrensarten, für Projekte mit komplexeren Beschaffungsstrukturen.

Abbildung 1: Schematischer Überblick über die einzelnen Vergabeverfahren



Quelle: Bundesamt für Bauten und Logistik (2010)

Die nachfolgend aufgeführten Problemstellungen beziehen sich auf das Zusammenspiel zwischen Projektmanagement-Methode (HERMES 5) und Beschaffungen im Anwendungsbereich

des BöB. Die identifizierten Problemstellungen stammen aus der praktischen Erfahrung des Autors in seiner Funktion als Leiter von Informatikprojekten sowie weiteren Projektleitern und Beschaffungsverantwortlichen der Eidgenössischen Finanzverwaltung EFV.

1.2.1. Problemstellung 1 (P1): Dauer des Beschaffungsprozesses gegenüber anwenderseitigen Bedürfnissen

Der geschätzte Zeitaufwand des gesamten Beschaffungsprozesses nach offenem Verfahren liegt gemäss Einschätzungen des BBL bei ca. 12 Monaten (Voranalyse 2-4 Monate, Vorbereitung 2-4 Wochen, Vorgaben 2-3 Monate, Evaluation 1-2 Monate, Vertrag 1-2 Monate). Diese Einschätzung geht aus den Aus- und Weiterbildungsunterlagen des Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund (KBB 2014) hervor. Die vom KBB geschätzte reine Verfahrensdauer bei einem offenen Verfahren beträgt 4-6 Monate, ab erstem Review des Pflichtenhefts bis zum Zuschlag. Diese Angaben variieren je nach Art und Komplexität der Ausschreibung.

Die praktische Erfahrung in abgeschlossenen und laufenden IT-Projekten der EFV bestätigen die Einschätzungen des KBB bezüglich der Dauer von Ausschreibungsverfahren. Die Anforderungen der Anwender nach möglichst raschen Projektergebnissen stehen in einem Missverhältnis zur relativ langen Dauer eines Beschaffungsverfahrens im Anwendungsbereich des BöB. Ein Projekt mit komplexen Beschaffungsstrukturen dauert unter den genannten Umständen zwei oder mehr Jahre ab Initialisierung bis zur Einführung und Abschluss des Vorhabens. In Bezug auf die Qualität der Projektergebnisse und die Motivation der Projektmitarbeitenden steht der Projektleiter vor grossen Herausforderungen. Eines der Hauptprobleme aus Sicht des Autors ist die mangelhafte Verlinkung von Aufgaben und Ergebnissen aus HERMES 5 mit den von den zentralen Beschaffungsstellen (BBL, armasuisse, Bundesreisezentrale, ASTRA) geforderten Aufgaben und Ergebnissen. Mit einer Verzahnung würden die Planung und Abfolge der Beschaffungsaufgaben sowie die erforderliche Qualität bezüglich den zu erstellenden Ergebnissen, besser gekennzeichnet.

1.2.2. Problemstellung 2 (P2): Ausreichende Spezifikation der Anforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung

Sämtliche Aufgaben und Ergebnisse des Moduls Beschaffung werden in HERMES 5 (Mourgue d'Algue et al. 2014, 27) in der Phase Konzept abgebildet. In der Modulbeschreibung wird erwähnt, dass sofern nötig Beschaffungen auch in anderen Phasen durchgeführt werden können. Die Praxiserfahrung im Rahmen von grossen Informatikprojekten bei der EFV zeigt, dass in Bezug auf den Lösungsumfang des Beschaffungsgegenstands, zum Zeitpunkt der Ausschreibung eher selten bereits alle Anforderungen im benötigten Detaillierungsgrad vorliegen. Häufig ist es erforderlich, iterativ in den Folgephasen des Projekts Beschaffungsaktivitäten durchzuführen, da zum

Zeitpunkt der Erstellung des Kriterienkatalogs, der Lösungsumfang bzw. das Endergebnis nur in beschränkter Masse bekannt ist. Das Risiko einer mangelhaften Beschaffung in Bezug auf den schlussendlich geforderten Lösungsumfang ist deshalb potenziell vorhanden. In Bezug auf notwendige Nachfolgebeschaffungen in Folgephasen eines Projekts gibt HERMES 5 keine Auskunft. In der Praxis besteht oftmals das Erfordernis, rasch auf neue oder veränderte Anforderungen und Rahmenbedingungen reagieren zu können.

1.2.3. Problemstellung 3 (P3): Erforderliches Beschaffungswissen bei Bedarfsstellen

In den Beschaffungsgrundsätzen des KBB (KBB 2014) wird darauf hingewiesen, dass Beschaffung ein interdisziplinäres Thema ist. Gefordert wird fachspezifisches Wissen, Kenntnisse des Beschaffungshandwerks, Erfahrung im Projektmanagement, eine hohe Kommunikationsfähigkeit sowie Beschaffungs-, vertrags- und verwaltungsrechtliches Wissen. Die Komplexität des heutigen Beschaffungswesens erfordert umfassende Kompetenzen, welche vor allem an die Projektleiter gestellt werden im Wissen, dass nebst der Beschaffung noch weitere Projektdisziplinen in gleicher Qualität bewältigt werden müssen. HERMES 5 bietet in punkto Hilfsmittel zu Beschaffungsthemen wenig Vertiefung. Die Teilnahme des Autors und weiteren Mitarbeitenden der EFV an verschiedenen HERMES 5-Kursen der Module Foundation und Advanced haben gezeigt, dass der Sensibilisierung für Beschaffungsthemen im Rahmen der Kurse wenig Beachtung geschenkt wird.

1.2.4. Problemstellung 4 (P4): Beschaffungen mit Phasenüberlappungen

Im Rahmen eines IT-Grossprojekts, welches der Autor in einer Co-Leitung führt, werden für die gesamte Bundesverwaltung technische Komponenten für die Prozesse der Budgetierung, des Berichtswesens und der Rechnung Bund, neu instrumentiert. Die fünf Teilprojekte des Vorhabens weisen diverse Überlappungen bei den Projektphasen auf. Die Prozesse der Budgetierung werden beispielsweise früher eingeführt als die Prozesse der Rechnung Bund. Somit befindet sich das Teilprojekt Budgetierung bereits früher in der Realisierungsphase als das Teilprojekt Rechnung Bund. In faktisch jeder Phase der Teilprojekte ist es erforderlich, Beschaffungsaktivitäten vorzunehmen. Einzelne Lieferergebnisse werden zudem mittels agiler Entwicklung bereitgestellt. Die Ausprägung des Moduls Beschaffung in HERMES 5 sieht lediglich in einem Satz die Möglichkeit von Phasenüberlappungen und damit verbundenen iterativen Beschaffungsaufgaben, vor. Aufgrund der Komplexität des Beschaffungswesens aus Sicht der Bedarfsstellen, hilft die Methode diesbezüglich nur in eingeschränktem Umfang.

2. Zielsetzungen und Abgrenzungen

Das vorliegende Kapitel gibt Informationen zur Hypothese sowie den Zielsetzungen und Abgrenzungen der Masterarbeit. Die Ziele sind unterteilt in Systemziele und Vorgehensziele (Schmidt 2001). Die Systemziele zeigen den gewünschten Zielzustand auf und bilden das gewünschte Ergebnis ab, welches mit der vorliegenden Arbeit erreicht werden soll. Bei den Vorgehenszielen handelt es sich um Ziele, welche während der Erarbeitung der Master-Thesis Gültigkeit haben und zu deren Abschluss erledigt sind.

- **Hypothese:** Die aktuelle Version von HERMES 5 erfordert eine Erweiterung der Methode zur Abwicklung von Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen.

Aus der Hypothese abgeleitet wurden die folgenden Systemziele definiert.

- **Systemziel 1:** Das Ergebnis bildet einen gesamtheitlichen Beschaffungsprozess in Form eines Beschaffungsleitfadens ab, der sich in die methodischen Strukturen von HERMES 5 mit seinen Modulen, Aufgaben, Aktivitäten, Ergebnissen und Rollen einbettet.
- **Systemziel 2:** Das Ergebnis verzahnt die methodischen Grundlagen der Beschaffung von HERMES 5 mit den Vorgaben und Hilfsmitteln der zentralen Beschaffungsstellen. Das Ziel dabei ist, die Beschaffungskompetenz der Projektbeteiligten und somit die korrekte Handhabung und Ausführung von Beschaffungsvorgängen in Projekten zu stärken.
- **Systemziel 3:** Das Ergebnis zeigt Erweiterungs- und Korrekturmöglichkeiten zum HERMES-Modul *Beschaffung* auf.
- **Systemziel 4:** Das Ergebnis dient Bedarfsstellen und zentralen Beschaffungsstellen gleichermaßen als Hilfsmittel bei der gemeinsamen Planung, Durchführung und Nachbearbeitung von IT-Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen.
- **Systemziel 5:** Das Ergebnis beinhaltet Erkenntnisse und Empfehlungen in Form eines Projekt-Cases, in dem die wesentlichen zu berücksichtigenden Voraussetzungen und Elemente der Beschaffung zusammengefasst sind, um IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen beim Bund erfolgreich abzuwickeln.

Aus den Systemzielen abgeleitet wurden die folgenden Vorgehensziele definiert.

- **Vorgehensziel 1:** Die heutige Abbildung der Beschaffung in HERMES 5 wird im Ist-Zustand analysiert (Modul Beschaffung und weitere Aufgaben aus dem Modul Projektführung) und ins Ergebnis miteinbezogen.

- **Vorgehensziel 2:** Das Ergebnis wird methodisch unterstützt und validiert durch literarische Quellen aus verschiedenen Kategorien, welche unterschiedliche und differenzierte Blickwinkel auf Beschaffungsvorgänge zulassen.
- **Vorgehensziel 3:** Das Ergebnis wird methodisch unterstützt und validiert durch Befragungen von Personen, welche aufgrund ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und ihren Fähigkeiten die Beschaffungsprozesse bei der Bundesverwaltung würdigen und bewerten können.

In der folgenden Tabelle werden die Abgrenzungen der Masterarbeit aufgeführt und begründet.

Tabelle 1: Abgrenzungen Masterarbeit

| Abgrenzung | Begründung |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Die Masterarbeit bezieht sich auf mit HERMES 5 geführte IT-Projekte und das Umfeld der schweizerischen Bundesverwaltung. Andere Institutionen der öffentlichen Verwaltung (z. B. Kantonale Verwaltungen oder Gemeinden) und der Privatwirtschaft, werden von der Masterarbeit ausgeschlossen. | Das ISB gibt HERMES 5 als Standard für Informatikprojekte der Bundesverwaltung vor [siehe Rückseite des Referenzhandbuchs (Mourgue d'Algue et al. 2014)]. Sämtliche Projekte im Arbeitsgebiet des Autors werden mit HERMES 5 abgewickelt. Das Arbeitsgebiet des Autors beschränkt sich auf die schweizerische Bundesverwaltung. |
| Die Masterarbeit beschränkt sich auf die Version 5.1 der Projektmanagement-Methode HERMES 5, das Modul <i>Beschaffung</i> und weiteren Elementen des Moduls <i>Projektführung</i> , welche in Zusammenhang mit Beschaffungsvorhaben relevant sind. | Alle früheren HERMES-Versionen und weitere Projektmanagement-Methoden werden aufgrund des Umfangs von der Arbeit abgegrenzt bzw. lediglich für Zwecke der Gegenüberstellung zum Thema Beschaffung herangezogen. |
| Die Masterarbeit beschränkt sich auf Beschaffungsvorhaben im Rahmen von Projekten. Beschaffungen der Linie bzw. Stammorganisation werden von der Arbeit abgegrenzt. | Die Beschaffungsvorhaben der Linie werden aufgrund der fehlenden Erfahrungswerte des Autors sowie aufgrund des Umfangs von der vorliegenden Arbeit abgegrenzt. |
| Die Masterarbeit beschränkt sich auf IT-Projekte (z. B. Personalverleih, Dienstleistungen). | Bau- und Güterbeschaffungen sowie Dienstleistungen im Non-IT Umfeld beinhalten zum Teil weitere oder andere gesetzliche Spezifika als IT-Beschaffungen. Die Berücksichtigung dieser Spezifika kann im vorgegebenen Umfang dieser Arbeit nicht berücksichtigt werden. Zudem fokussiert sich die |

| Abgrenzung | Begründung |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Anwendung von HERMES 5 primär auf Informatikprojekte (siehe Abgrenzung weiter oben). |
| Die Masterarbeit bezieht sich auf grosse Informatikprojekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen, im Anwendungsbereich des Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB 1994). | Die Definition von IT-Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen richtet sich entlang der Vorgängerversion HERMES SA / SE (ISB 2005, 32). Darin wird ein Projekt im Umfang >1000 Personentage, >5 Mitarbeiter und >2 Mio. Investitionsvolumen als gross bezeichnet. Beim Umfang des angegebenen Investitionsvolumens handelt es sich somit um Projekte im Anwendungsbereich des BöB (BöB 1994). Informatikprojekte kleinerer und mittlerer Grösse unter dem WTO-Schwellenwert für IT-Beschaffungen (aktuell CHF 230'000.-) werden somit von der vorliegenden Arbeit abgegrenzt und können mehrheitlich über das HERMES-Modul Projektführung, mit der Aufgaben <i>Leistungen vereinbaren und steuern</i> , abgewickelt werden. |
| Die Masterarbeit beschränkt sich auf den Beschaffungsprozess mit Dritten. | Die bundesinternen Beschaffungsprozesse im Rahmen der internen Leistungsverrechnung (Intercompany-Prozess) und der Weiterbelastung werden aufgrund des Umfangs der Masterarbeit abgegrenzt. |
| Weitere Themen und Disziplinen der Beschaffung: Nachhaltigkeit, Korruptionsbekämpfung, IKS-Vorgaben, Beschaffungscontrolling, u. a. | Weitere Themen und Disziplinen der Beschaffung werden aufgrund ihres Umfangs von der Masterarbeit abgegrenzt oder werden bei einzelnen Fragestellungen am Rande betrachtet (z. B. als Aktivität oder Checkpunkt im Beschaffungsleitfaden). |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

3. Methodisches Vorgehen

In den nachfolgenden Unterkapiteln wird die angewandte Methodik erläutert, welche im Rahmen der Masterarbeit gewählt wurde. Bei der vorliegenden Master-Thesis handelt es sich um eine empirische Arbeit. Die in Kapitel 2 *Zielsetzungen und Abgrenzungen* gestellte Hypothese wird anhand von Informationen aus der Realität, mittels literarischen Quellen und Interviews, geprüft (Hunziker 2013, 46-48).

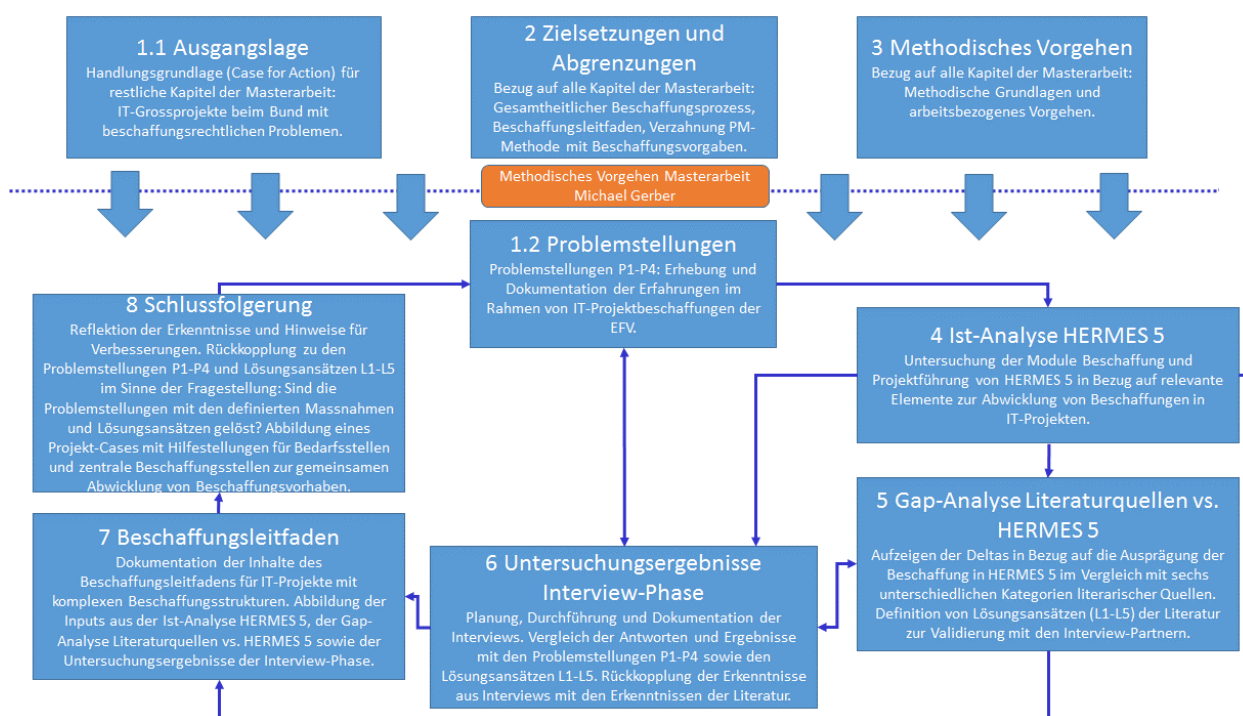
3.1. Grundlagen

Die nachfolgenden Unterkapitel zu Kapitel 3.1 zeigen die methodischen Grundlagen der Masterarbeit auf.

3.1.1. Übersicht Methodisches Vorgehen

Das vorliegende Unterkapitel zeigt eine Übersicht über den Aufbau und den chronologischen Ablauf der Masterarbeit sowie den Bezug der einzelnen Kapitel und deren Inhalte untereinander. Die Ausgangslage zeigt den Startpunkt bzw. die Handlungsgrundlage für alle weiteren Kapitel der Masterarbeit auf. Die Zielsetzungen und Abgrenzungen sowie das methodische Vorgehen bilden die Leitplanken für sämtliche inhaltlichen Aspekte der Masterarbeit. Eine vergrösserte Abbildung des methodischen Vorgehens ist im Anhang 13.1 enthalten.

Abbildung 2: Vorgehen Masterarbeit Michael Gerber



Quelle: Eigene Darstellung (2015)

3.1.2. Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf

Das vorliegende Unterkapitel beschreibt den detaillierten, chronologischen Ablauf der Masterarbeit, ab dem Zeitpunkt der Genehmigung der Themenanalyse bis zur Abgabe der Master-Thesis.

Tabelle 2: Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf Masterarbeit

| Nr. | Aktivität | Termin |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1 | Freigabe der Themenanalyse durch Referent, Co-Referentin und Studienleiterin EMBA Leadership und Management. | 12. Januar 2015 |
| 2 | Vertiefung der formellen Aspekte der Masterarbeit (Merkblätter EMBA, Richtlinien BFH zum Verfassen von schriftlichen Arbeiten, Wahl des Zitierstandards, u. a.) | 12. – 18. Januar 2015 |

| Nr. | Aktivität | Termin |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Ausformulierung der Zielsetzungen und Abgrenzungen der Masterarbeit unter Berücksichtigung der Inhalte der Themenanalyse sowie der gestellten Hypothese. Unterteilung der Ziele in Systemziele und Vorgehensziele. Abgrenzungen und Begründungen für die Abgrenzungen definieren. | 12. – 18. Januar 2015 (1. Version) 20. März (2. Version) |
| 4 | Studium und Auswahl der Quellen zur Beschreibung von Ausgangslage und Problemstellungen. Inhaltliche Erarbeitung der Ausgangslage und Problemstellungen auf Basis der definierten Quellen und unter Berücksichtigung der Themenanalyse. | 16. – 18. Januar 2015 |
| 5 | Studium der relevanten Kapitel von HERMES 5 zum Modul Beschaffung und Projektführung. Inhaltliche Erarbeitung der Ist-Analyse HERMES 5 und Beschaffung. | 16. – 18. Januar 2015 |
| 6 | Besuch Kolloquium zur Vorstellung des Stands der Arbeit und der geplanten Vorgehensweise im Rahmen der EMBA-Klasse. | 20. Januar 2015 |
| 7 | Dokumentation der Lessons Learned aus Kolloquium, insbesondere Inputs zum Vorgehen und zur Interview-Phase. | 23. Januar 2015 |
| 8 | Zusammenstellung der relevanten Literatur für die Gap-Analyse. | 23. – 25. Januar 2015 |
| 9 | Erarbeitung der Unterkapitel zum arbeitsbezogenen Vorgehen. | 30./31. Januar und 1. Februar 2015 (1. Version) 27. – 29. März (2. Version) |
| 10 | Studium der literarischen Quellen und Erarbeitung der Gap-Analyse. Identifikation der Deltas der Quellen gegenüber dem Beschaffungsmodul von HERMES 5 und Erarbeitung der relevanten Elemente zur Verwendung im Beschaffungsleitfaden. | 30./31. Januar und 1. Februar 2015 6. – 8. Februar 2015 13. – 15. Februar 2015 |
| 11 | Vorbereitung der Interviews: Erarbeitung des Interview-Leitfadens zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung der Interviews. Auswahl der Personen und Zuordnung zu den definierten Projekt-Anspruchsgruppen. Versand der Interviewanfragen. Erarbeitung des Fragenkatalogs. | 6. – 8. Februar 2015 10. Februar 2015 13. – 15. Februar 2015 |
| 12 | Review des Interview-Leitfadens und des Fragenkatalogs durch Referent. Einarbeitung von Korrekturen. | 16. Februar 2015 |
| 13 | Zusammenstellung der identifizierten Deltas aus Literaturquellen (Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5) für den Beschaffungsleitfaden. Erarbeitung einer ersten Version des Beschaffungsleitfadens. | 21. Februar 2015 |
| 14 | Start und Durchführung der Interviews. Laufende Transkription der Interviews und Dokumentation der Erkenntnisse in den Untersuchungsergebnissen der Interview-Phase. Review der Transkription | 23. Februar – 27. März 2015 |

| Nr. | Aktivität | Termin |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| | durch die Befragten. Bewertung der Wichtigkeit der Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätze (L1-L5) durch die Interview-Partner. | |
| 15 | Laufende Schärfung und inhaltliche Verbesserung des Beschaffungsleitfadens aufgrund der Erkenntnisse aus den Interviews und der literarischen Quellen. | 23. Februar – 27. März 2015 |
| 16 | Erarbeitung des Management Summaries. | 29. März 2015 |
| 17 | Beurteilung des Stands der Arbeit durch Referent. Einbezug seines Inputs zur Definition eines Projekt-Cases bei der Erarbeitung der Schlussfolgerung. | 1. April 2015 |
| 18 | Erarbeitung der Schlussfolgerung (Fazit und Empfehlungen sowie Projekt-Case). | 4. – 7. April 2015 10. – 12. April 2015 |
| 19 | Redaktion der Masterarbeit: Prüfung der Kapitel auf Rechtschreibfehler sowie inhaltliche Fehler und Widersprüche. | 10. – 12. April 2015 18. – 20. April 2015 |
| 20 | Erstellung der finalen Version der Masterarbeit und Eingabe an Studienleiterin, Assistenz und Referenten. | 20. April 2015 |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

3.1.3. Vorgehen Literaturrecherche

Das vorliegende Kapitel zeigt die Vorgehensweise bei der Suche nach geeigneter Literatur sowie den Verwendungszweck der jeweiligen Quellen auf. Die verwendeten Quellen gehen einerseits aus den im Kontext verwendeten Textstellen hervor und sind in Kapitel 12 *Quellen* vollständig dokumentiert, weshalb sie im vorliegenden Kapitel lediglich namentlich referenziert werden. Die Verlässlichkeit der verwendeten Dokumente aus dem Internet wird vom Verfasser der Masterarbeit, nach Konsultation der „Checkliste Quellenkritik Internet“ (Hunziker 2013, 182/183), als problemlos eingestuft.

Tabelle 3: Vorgehensweise und Verwendungszweck von Literaturquellen

| Nr. | Vorgehen und Verwendungszweck | Literaturquellen |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Evaluation der möglichen Literaturquellen der BFH: Suche von Büchern und Fachzeitschriften über das Thema WTO, Beschaffung und PM-Methoden. | Bibliothek BFH (Suche über aleph.unibas.ch und NEBIS), eLibrary BFH (insbesondere WISO und ABI Inform), scholar.google |
| 2 | Studium von Untersuchungsberichten zur Beschreibung der Ausgangslage und der Problemstellungen. Prüfung und Dokumentation der relevanten Inhalte in der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und im Beschaffungsleitfaden. | Berichte Rüstungskommission, EFK, Eidg. Finanzdepartement, FinDel, IT-Projekte der EFV, Bundesrat, Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen |

| Nr. | Vorgehen und Verwendungszweck | Literaturquellen |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 | Untersuchung der relevanten Gesetze und Verordnungen für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen zur Erarbeitung der Problemstellungen. Prüfung und Dokumentation der relevanten Inhalte in der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und im Beschaffungsleitfaden. | BöB, VöB, IVöB, Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen WTO/GPA, Anhänge GPA, Abkommen CH/EG über bestimmte Aspekte des öffentlichen Beschaffungswesens |
| 4 | Studium der Beschaffungsunterlagen der zentralen Beschaffungsstellen in Zusammenhang mit der Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und des Beschaffungsleitfadens. | Aus- und Weiterbildungsunterlagen KBB, SIMAP-Website, Kundenplattform BBL, GIMAP-Website, Prozessanweisung Beschaffung Güter und Dienstleistungen armasuisse, Handbuch Beschaffungswesen Nationalstrassen ASTRA |
| 5 | Studium der Beschaffungsunterlagen des EFD und der EFV in Zusammenhang mit der Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und des Beschaffungsleitfadens. | Beschaffungsblatt zur Dokumentation der Vergaben der EFV, Faktenblatt Beschaffung, IKS-Prozessbeschreibung EFV öffentliche Beschaffungen, IKS-Prozessbeschreibung Vertragserstellung SAP VM, Richtlinie zum öffentlichen Beschaffungswesen im EFD |
| 6 | Untersuchung von HERMES 5 und HERMES SA/SE bezüglich beschaffungsrelevanten Inhalten. Verwendung der Erkenntnisse zur Beschreibung der Problemstellung, der Ist-Analyse, der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und des Beschaffungsleitfadens. | Referenzhandbuch HERMES 5.1 und Online-Version, Release Notes HERMES 5.1, HERMES Systementwicklung 2003, HERMES Systemadaption 2005 |
| 7 | Studium von weiteren Projektmanagement-Methoden und deren Aussagen zu Beschaffungsprozessen in Projekten. Verwendung in der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und im Beschaffungsleitfaden. | ICB (IPMA), PMI, PRINCE2, L-Timer™ |
| 8 | Untersuchung von relevanten Normen und Standards zur Verwendung in der Gap-Analyse Literaturquellen vs. H5 und im Beschaffungsleitfaden. | DIN/ISO 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, DIN/ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement, eCH-0054 HERMES Projektmanagement-Methode |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

3.1.4. Wahl der Validierungsmethode

Im Anschluss an die Literaturrecherche und die Bestimmung der Vorgehensweise zur Erarbeitung der Gap-Analyse und des Beschaffungsleitfadens, erfolgte die Wahl der Methode zur Validierung der Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätze (L1-L5). Dabei erfolgte eine Gegenüberstellung von verschiedenen Methoden der Sozialwissenschaften (Hunziker 2013, 74-111). Die Wahl der mündlichen Befragung (Interview) erfolgte im Vergleich zur schriftlichen Befragung (Fragebogen), Fallstudie, Experiment und Daten-Analyse aufgrund der folgenden Vorteile.

- *Fragebogen vs. Interview:* Bei Fragebogen besteht die Gefahr, dass Fragen falsch interpretiert oder Fachausdrücke missverstanden werden. Bei Interviews kann der Befragte bei Unklarheiten nachfragen und somit eine ausführlichere Erklärung erwirken. Für die vorliegende Masterarbeit wurde zudem die Expertenmeinung auf dem Gebiet der Beschaffung und/oder der HERMES-Methodik gegenüber den quantitativen Rückmeldungen bei schriftlichen Befragungen, bevorzugt (Hunziker 2013, 110/111).
- *Fallstudie vs. Interview:* Die Beurteilung eines Einzelfalls entspricht nicht den Zielsetzungen der Masterarbeit. Für eine umfassende Betrachtung des Themas Beschaffung und HERMES 5 ist die Untersuchung von mehreren Fällen erforderlich. Fallstudien eignen sich insbesondere zur Untersuchung von wenig erforschten Fragestellungen (Hunziker 2013, 100).
- *Experiment vs. Interview:* Beim Experiment geht es um die Feststellung der Verhaltensunterschiede, in Abhängigkeit einer definierten und kontrollierten Rahmenbedingung (Hunziker 2013, 103-106). Das Experiment besteht aus einer Grundanordnung sowie unabhängigen und abhängigen Variablen (Ursache / Wirkung). Zur Messung des Experiments wird dieses x-fach wiederholt. Ziel und Zweck eines Experiments entsprechen nicht den Zielsetzungen und dem Umfang der vorliegenden Masterarbeit.
- *Daten-Analyse vs. Interview:* Bei der Daten-Analyse geht es um die statistische Auswertung von Daten (Hunziker 2013, 107-109). Das statistische Verfahren geht zu wenig tief, um die Zusammenhänge zwischen Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen und der PM-Methode HERMES 5 aufzuzeigen. Statistisch erhobene Daten zur Beschaffung würden immer neue Fragen zur Methode aufwerfen, welche nicht einfach mit ja, nein oder anderen fixen Werten (z. B. Zahlen) beantwortet werden können. Zudem ist das Beschaffungscontrolling des Bundes erst seit 1. Januar 2015 im gleichen Vertragsmanagement-Tool flächendeckend eingeführt. Deshalb dürften bundesweite Aussagen zur Beschaffung, aufgrund mangelnder Vergangenheitswerte, eher schwierig sein.

Im Anschluss an die Wahl der mündlichen Befragung erfolgten zwei weitere Eingrenzungen. Die Wahl des halbstrukturierten Interviews erfolgte aus dem Grunde, damit die gleichen Fragen an

mehrere Personen und somit auch mehrere Anspruchsgruppen gestellt werden (Hunziker 2013, 98). Dieses Vorgehen soll die Messbarkeit von Einzel- und Mehrfachaussagen unterstützen. Das halbstrukturierte Interview bietet zudem die Mischung aus vorbereiteten Fragen und je nach Gesprächsverlauf und Interesse der Befragten, situativ gestellten Fragen.

Bei der zweiten Eingrenzung handelt es sich um Zielsetzung und Zweck des Interviews. Dabei wird das explorative und das empirische Interview unterschieden (Hunziker 2013, 97). Beim explorativen Interview wird ein bisher schwach erforschter Untersuchungsgegenstand betrachtet. Beim empirischen Interview geht es um die Meinung der interviewten Person in der Praxis. Diesbezüglich werden Theorien auf ihre Bedeutsamkeit für die Praxis untersucht. Im Rahmen der Interviews wurden insbesondere die vom Autor identifizierten Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätze (L1-L5) mit den Befragten validiert. Aus diesem Grund erfolgte die Wahl des empirischen Interviews.

3.2. Arbeitsbezogenes Vorgehen

Die nachfolgenden Unterkapitel zu Kapitel 3.2 zeigen das gewählte arbeitsbezogene Vorgehen in Bezug auf die inhaltliche Ausarbeitung der jeweiligen Kapitel der Masterarbeit auf.

3.2.1. Vorgehen zur Erarbeitung der Ausgangslage und Problemstellungen

Die Handlungsgrundlage der Masterarbeit bildeten einerseits die gescheiterten oder in Schwierigkeiten geratenen IT-Projekte des Bundes und die in der Hypothese gestellte Anforderung bezüglich einer Erweiterung der Beschaffung in der Projektmanagement-Methode HERMES 5. Die Themenauswahl und -Eingrenzung erfolgte aufgrund der Kompetenzen und Praxiserfahrungen des Autors aus dem Arbeitsalltag als Projektleiter und der mit dem Referenten geführten Gespräche im Rahmen der Themenanalyse.

In *Kapitel 1.1 IT-Grossprojekte der Bundesverwaltung mit beschaffungsrechtlichen Problemen* erfolgte das Studium von Untersuchungsberichten, in denen beschaffungsrechtliche Mängel und Unregelmässigkeiten im Rahmen von IT-Vorhaben festgestellt wurden. In *Kapitel 1.2 Problemstellungen im Zusammenspiel zwischen Projektmanagement-Methodik und Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen* erfolgte die Gegenüberstellung von HERMES 5 mit den gesetzlichen Vorgaben öffentlicher Beschaffungen, aus einem praktischen Blickwinkel des Autors. Zur Vertiefung der Kompetenzen des Autors zum Thema Beschaffung erfolgte das Studium der Grundlagen

des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes (KBB 2014) sowie weiteren Quellen der zentralen Beschaffungsstellen des Bundes. Die anschliessende Dokumentation der identifizierten Problemstellungen (P1-P4) zu Projekt-Beschaffungen erfolgte auf Basis von Praxiserfahrungen des Autors als Projektleiter, der Erfahrungen weiterer Anspruchsgruppen der EFV sowie des bereits bekannten oder neu angeeigneten Wissens zum Beschaffungswesen des Bundes.

3.2.2. Vorgehen zur Erarbeitung von Zielsetzungen und Abgrenzungen

Die grundsätzlichen Zielsetzungen und Abgrenzungen sowie die Hypothese der Masterarbeit wurden im Rahmen der vorgängigen Themenanalyse mit dem Referenten definiert und durch den Autor ausformuliert. Die Verfeinerung der Zielsetzungen erfolgte als erster Schritt zu Beginn der Ausarbeitungszeit der Masterarbeit. Die Zielsetzungen wurden unterteilt in Systemziele und Vorgehensziele.

Im Rahmen der Nachforschung zu Ursachen und Gründen der beschaffungsrechtlichen Problemstellungen beim Bund (siehe Kapitel 1.1 und 0), wurden die ersten Abgrenzungen der Arbeit definiert. Die Abgrenzungen wurden anschliessend dokumentiert und begründet. Die meisten Abgrenzungen erfolgten aufgrund des thematischen Umfangs und einer daraus folgenden potenziellen Verzettelung und Ungenauigkeit der Arbeit.

Im Anschluss an die Dokumentation des Kapitels 3 *Methodisches Vorgehen* erfolgte die Verifizierung der Zielsetzungen und Abgrenzungen. Im Vergleich zur Themenanalyse und der Version zu Beginn der Ausarbeitungszeit wurden die Zielsetzungen und Abgrenzungen nochmals verfeinert.

3.2.3. Vorgehen zur Erarbeitung der Ist-Analyse HERMES 5

Die Ist-Analyse des Moduls Beschaffung von HERMES 5 erfolgte auf Basis des Referenzhandbuchs (Mourgue d'Algue et al. 2014) und der Online-Version HERMES 5.1. Wie in Kapitel 2 *Zielsetzungen und Abgrenzungen* beschrieben, beziehen sich die dokumentierten Elemente ausschliesslich auf die letzte Major-Version 5.1. Die letzte Minor-Version 5.1.1 wird aufgrund der marginalen Änderungen, im Vergleich zur Version 5.1, nicht betrachtet. In einem ersten Schritt wurde der grundsätzliche Aufbau von HERMES 5 mit den drei Sichten (Partner, zeitlicher Ablauf, Hierarchieebenen) auf das Projekt untersucht. In einem zweiten Schritt erfolgte die Untersuchung in welchen Szenarien von HERMES 5 das Modul Beschaffung angewandt wird. Die Recherche ergab, dass das Modul Beschaffung für die drei Szenarien IT-Individualanwendung, IT-Individualentwicklung agil und IT-Standardanwendung vorgesehen ist. In einem dritten Schritt wurden die

Aufgaben und Aktivitäten, die Ergebnisse und die Rollen des Moduls Beschaffung sowie des Moduls Projektführung, vertieft. Dabei erfolgte beispielsweise die Zuordnung von Beschaffungsaufgaben zu den Ergebnissen des Moduls Beschaffung oder die Dokumentation der verantwortlichen Rollen zur Erstellung der Ergebnisse im Ist-Zustand von HERMES 5. In einem vierten und letzten Schritt erfolgte die Untersuchung der Release Notes HERMES 5.1 (Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB 2014) nach relevanten Informationen in Bezug auf Veränderungen des Moduls Beschaffung und des Moduls Projektführung gegenüber der Version 5.0.

3.2.4. Vorgehen zur Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5

Bei der Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5 ging es darum, die Inhalte der Module Beschaffung und Projektführung in der Ist-Version von HERMES 5, mit ausgewählten literarischen Quellen zu vergleichen. In einem ersten Schritt erfolgten die Kategorisierung der Literatur und die Zuordnung der ausgewählten Quellen zu den jeweiligen Kategorien. Die Kategorisierung der Literatur erfolgte gemäss folgender Aufstellung:

- Untersuchungsberichte (*Kapitel 5.1*)
- Gesetze und Verordnungen (*Kapitel 5.2*)
- Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen (*Kapitel 5.3*)
- Beschaffungsdokumentation EFD und EFV (*Kapitel 0*)
- Projektmanagement-Methoden (*Kapitel 5.5*)
- Normen und Standards (*Kapitel 5.6*)

Im Wesentlichen ging es beim Studium der Quellen darum, mögliche Deltas zum Thema Beschaffung gegenüber HERMES 5 zu identifizieren. Die Dokumentation der Gaps erfolgte aufgrund von signifikanten Unterschieden zwischen der Quelle und HERMES 5 und/oder mehrfach identifizierten Unterschieden in den untersuchten Quellen gegenüber HERMES 5. Die identifizierten Deltas wurden zudem mit den im Kapitel 0 *Problemstellungen im Zusammenspiel zwischen Projektmanagement-Methodik und Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen* aufgeführten Problemstellungen (P1-P4) verglichen und auf deren Relevanz geprüft.

Pro Kategorie wurde in der Gap-Analyse ein Fazit in Bezug auf die Verwendung von Inhalten der Quellen, im Rahmen des Beschaffungsleitfadens, festgehalten.

3.2.5. Vorgehen Befragung und Dokumentation der Interview-Ergebnisse

Im Anschluss an die Wahl der Validierungsmethode (siehe Kapitel 0) und die Erarbeitung der ersten Version des Beschaffungsleitfadens (siehe Kapitel 3.2.6), erfolgte die Vorbereitung der Interviews. Auf Basis der beiden Checklisten „Interviews führen“ und „Interviews dokumentieren“ (Hunziker 2013, 188-192) erfolgte die eigene Zusammenstellung der Arbeitsschritte zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung der Interviews gemäss unten stehender Abbildung.

Abbildung 3: Checkliste Interview-Vorgehen

| Nr | Thema | Information | Bemerkungen |
|----|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0 | Vorbereitung | Interview-Leitfaden erstellen | |
| 1 | Vorbereitung | Wie lasse ich Ergebnisse bisheriger Interviews einfließen? | |
| 2 | Vorbereitung | Was weiss ich schon sicher? Auf welche Fragen kann der Interviewpartner Antwort geben? | |
| 3 | Vorbereitung | Vorinformation über das Interview | |
| 4 | Durchführung | Klären wer ich bin, was das Ziel und die Inhalte der Masterarbeit sind | |
| 5 | Durchführung | Zeitrahmen ansprechen | |
| 6 | Durchführung | Dokumentationsart ansprechen | Aufnahme des Gesprächs auf Diktaphon möglich oder nicht erwünscht? |
| 7 | Durchführung | Vertraulichkeit des Gesprächs bzw. der abgegebenen Informationen klären | |
| 8 | Durchführung | Bei relevanten Aussagen nachfragen, Evidenz erfragen | Gibt es Unterlagen? Welche Beobachtung begründet die Aussage? Sich Rückmeldung verschaffen |
| 9 | Durchführung | Interesse zeigen, Antworten nicht oder nur bewusst kommentieren, keine konfrontativen Formulierungen, kein Verhör, Interview verdanken | Notieren wenn ungenügende oder widersprüchliche Angaben zu einer Frage geliefert wurden |
| 10 | Nachbearbeitung | Resultate des Interviews festhalten (Stichwortprotokoll) | |
| 11 | Nachbearbeitung | Transkripte Notizen des Gesprächs dem Gesprächspartner nach dem Interview zustellen. | Summarische Transkription durchführen (methodischer Schritt zur Qualitätssicherung) |
| 12 | Nachbearbeitung | Gegebenenfalls unklare Punkte / Aussagen mit Interviewpartner klären | |
| 13 | Nachbearbeitung | Synthese auf Basis der definierten Problemstellungen (P1-P4) und der Lösungsansätze (L1-L5) erstellen. Reflektieren der Problemstellungen und Lösungsansätze in Bezug auf Nutzen und Wichtigkeit durch den Gesprächspartner. | Schriftliche Antwort durch den Befragten im Anschluss an die Transkription des Interviews, zur Einstufung der Grösse der Problemstellungen und des Nutzens der Lösungsansätze. |
| 14 | Nachbearbeitung | Gegenüberstellung und Bewertung der Einzelaussagen mit anderen Aussagen und dem Lösungskonzept. Formulierung von wichtigen und prägnanten Einzelaussagen sowie Mehrfachaussagen in den Interview-Untersuchungsergebnissen. | |

Quelle: in Anlehnung an Hunziker (2013)

Im Anschluss an die Erarbeitung des Interview-Vorgehens erfolgte die Definition der relevanten Anspruchsgruppen von Beschaffungen in IT-Projekten. Die Abstimmung der relevanten Anspruchsgruppen erfolgte mit dem betreuenden Referenten der Masterarbeit. Dabei wurden die folgenden sechs Stakeholder-Gruppen identifiziert: Auftraggeber, Projektleiter, HERMES-Methodiker, Anwender, Beschaffungsverantwortliche / Einkäufer und Juristen. Die anschliessende Auswahl der für ein Interview vorgesehenen Personen erfolgte auf Basis des persönlichen Netzwerks des Autors. Um möglichst repräsentative Interview-Ergebnisse zu erzielen wurden Personen aus

sechs verschiedenen Departementen der Bundesverwaltung befragt. Sämtliche Personen wurden einer der oben erwähnten Anspruchsgruppen zugeteilt, aus deren Blickwinkel die Fragen beantwortet wurden. Die folgende Aufstellung zeigt die Anzahl befragter Personen je Anspruchsgruppe sowie die zahlenmässige Verteilung der Personen auf Verwaltungseinheiten und Departemente.

- 5 Auftraggeber aus 4 verschiedenen Verwaltungseinheiten und 3 verschiedenen Departementen
- 4 Projektleiter aus 3 verschiedenen Verwaltungseinheiten und 2 verschiedenen Departementen
- 2 HERMES-Methodiker, die ehemalige Verantwortliche der HERMES-Methode sowie ein externer Berater
- 6 Anwender aus 4 verschiedenen Verwaltungseinheiten und 4 verschiedenen Departementen
- 4 Beschaffungsverantwortliche / Einkäufer aus drei verschiedenen Verwaltungseinheiten und zwei verschiedenen Departementen. Zwei Einkäufer einer zentralen Beschaffungsstelle, ein Einkäufer in der Funktion des Beschaffungskoordinators einer Verwaltungseinheit und ein Beschaffungscontroller eines Departements.
- 3 Juristen aus drei verschiedenen Verwaltungseinheiten und zwei verschiedene Departementen

In einem weiteren Schritt vor der Durchführung der Interviews erfolgte die Erstellung des Fragenkatalogs. Das definierte Frage Set enthielt Einstiegsfragen zu den Erfahrungen der Befragten hinsichtlich Stärken und Erfolgsfaktoren sowie Schwächen und Misserfolgskriterien in Beschaffungsvorhaben. Weitere Fragen bezogen sich auf notwendige Voraussetzungen, damit Beschaffungsvorhaben erfolgreich abgewickelt werden können. In der Folge ging es um die Anforderungen und Erwartungen aus Sicht der Befragten an die jeweils anderen Anspruchsgruppen und an die eigene Rolle / Anspruchsgruppe. Im Hauptteil des Interviews erfolgte die Validierung der vom Autor gestellten Problemstellungen (P1-P4) und der auf Basis der literarischen Gap-Analyse erstellten Lösungsansätze (L1-L5). Die Zusammenfassung und der Abschluss der Interviews enthielt unter anderem Fragen zu Anregungen an die Masterarbeit und ein prägnantes Schlusswort. Je nach Ausprägung der Antworten und Verhalten der Interviewpartner wurden situativ Vertiefungsfragen gestellt.

Im Anschluss an die Erarbeitung des Interview-Leitfadens erfolgte das Anschreiben der zu befragenden Personen. Von sechszwanzig angeschriebenen Personen haben alle Personen die Bereitschaft für ein Interview angemeldet. In drei Fällen wurden auf Wunsch die Interviews mit

zwei Personen gleichzeitig durchgeführt. Die restlichen Befragungen erfolgten mit den angeschriebenen Einzelpersonen. Mit zwei Personen wurde aufgrund fehlender Notwendigkeit kein Interview durchgeführt. Die einundzwanzig Interviews sind bei den angeschriebenen Personen vor Ort durchgeführt worden.

Im Anschluss an die Befragungen erfolgte die zeitnahe Transkription der Gespräche. Die transkribierten Informationen wurden den Gesprächspartnern zur Beurteilung zugestellt. Zusätzlich erfolgten nach dem Interview die Einschätzung der Befragten bezüglich der Wichtigkeit der vom Autor identifizierten Problemstellungen (P1-P4) und die Nutzenstiftung der Lösungsansätze (L1-L5), welche auf schriftlichem Weg angefragt und eingefordert wurde.

Bei der Zusammenstellung der in Kapitel 6 dokumentierten *Untersuchungsergebnisse der Interview-Phase*, erfolgte die Filterung der relevanten Informationen. Die Auswertung der Antworten der Interview-Partner erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Vergleich der Antworten gegenüber den vom Autor als Hypothesen gestellten Problemstellungen (P1-P4). Bewertung der übereinstimmenden Aussagen und Gegenaussagen.
- Vergleich der Antworten gegenüber den definierten Lösungsansätzen (L1-L5). Bewertung der übereinstimmenden Aussagen und Gegenaussagen.
- Beurteilung der Gewichtung bezüglich Wichtigkeit der Problemstellungen und Nutzenstiftung der Lösungsansätze.
- Vergleich der Antworten derselben Anspruchsgruppe. Identifikation von Mehrfachaussagen und prägnanten Einzelaussagen.
- Anspruchsgruppenübergreifender Vergleich der Antworten. Identifikation von Mehrfachaussagen und prägnanten Einzelaussagen.
- Vergleich der Antworten zwischen den verschiedenen Departementen und Verwaltungseinheiten des Bundes.
- Vergleich der Antworten der Gesprächspartner mit den Ergebnissen der literarischen Gap-Analyse und den zur Verwendung vorgesehenen Inhalten des Beschaffungsleitfadens.

Der Abgleich der Erkenntnisse aus den Interviews, mit den literarischen Quellen und den Inhalten des Beschaffungsleitfadens, erfolgte in einem iterativen Prozess.

3.2.6. Vorgehen zur Erarbeitung des Leitfadens für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen

Der Leitfaden für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen wurde in einer ersten Version bereits vor der Interview-Phase erstellt. Aus den Erkenntnissen der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5 sowie der ersten Version des Beschaffungsleitfadens, sind die Lösungsansätze L1-L5 entstanden, welche den Befragten zur Validierung gegenübergestellt wurden.

Die inhaltliche Schärfung und Verbesserung des Beschaffungsleitfadens erfolgte anschliessend parallel zur Interview-Phase. Die Erkenntnisse aus den Interviews wurden mit den gestellten Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätzen (L1-L5) laufend abgeglichen. Je nach Übereinstimmung, Aussagekraft und Beurteilung der Wichtigkeit von Lösungsansätzen durch die Interview-Partner, erfolgte die Verankerung und Vertiefung der Lösungsansätze im Beschaffungsleitfaden. Insbesondere wurden Übereinstimmungen zwischen Interview-Antworten und den literarischen Quellen gesucht und dokumentiert.

Die Frage bezüglich dem Aufbau des Lösungskonzepts wurde durch die Interview-Partner insofern beantwortet, dass sich die Mehrheit der Befragten eine Verzahnung in Form eines Prozessleitfadens, mit den Hilfsmitteln der HERMES-Methode und den Elementen der zentralen Beschaffungsstellen, wünschten.

Der Beschaffungsleitfaden in der finalen Version zeigt mit farblichen Markierungen auf, welche Elemente in der heutigen Version HERMES 5.1 bereits enthalten sind (weisse Einfärbung der jeweiligen Spalten) und welche Erweiterungen der Autor vorgesehen hat (grüne Einfärbung der jeweiligen Spalten).

3.2.7. Vorgehen zur Erarbeitung der Schlussfolgerung

Bei der Dokumentation der Schlussfolgerung erfolgte die Zusammenfassung und Reflektion der wesentlichen Erkenntnisse der Literaturrecherche, der Interview-Phase sowie der Erarbeitung des Beschaffungsleitfadens. Auf Basis der Literaturrecherche sowie den Antworten der Befragten hat der Autor eine Einschätzung erstellt, inwiefern die Problemstellungen P1-P4 gelöst werden können und ob die Lösungsansätze L1-L5 eine realistische Chance zur Umsetzung haben. In einem zweiten Kapitel wurden die wichtigsten Elemente des Beschaffungsleitfadens in einem Projekt-Case zusammengefasst. Primäres Ziel dieses Projekt-Cases ist die Weitergabe von Informationen, Hilfestellungen und Empfehlungen an die in Beschaffungsvorhaben involvierten Anspruchsgruppen, um ihr Beschaffungsprojekt zielgerichtet, beschaffungsrechtlich korrekt und erfolgreich abzuwickeln.

Die Metakognition wird in der Schlussfolgerung nicht behandelt. Im Merkblatt zur Masterarbeit 12 ECTS-Credits (Berner Fachhochschule BFH 2013) wird darauf hingewiesen, dass die persönliche und metakognitive Reflexion entweder im Anhang der Arbeit oder als separates Dokument beizulegen ist. Der Autor hat sich in Absprache mit dem Referenten dafür entschieden, die persönlichen Lessons Learned in das Lieferobjekt *Praxisfeedback* einzubauen.

4. Ist-Analyse HERMES 5 - Module Beschaffung und Projektführung

Das vorliegende Kapitel gibt einen Überblick über den methodischen Aufbau von HERMES 5 (Mourgue d'Algue et al. 2014) und zeigt insbesondere die heutige Ausprägung des Moduls Beschaffung in der HERMES Version 5.1 auf. Zudem wurden die Elemente des Moduls Projektführung nach Abhängigkeiten zur Beschaffung untersucht.

Die Projektmanagement-Methode HERMES 5 wurde im April 2013 eingeführt. Die neue Methode hat das bisher im Einsatz stehende Projektvorgehensmodell HERMES Systementwicklung (Informatikstrategieorgan Bund ISB 2003) und HERMES Systemadaption (Informatikstrategieorgan Bund ISB, 2005) abgelöst. Seit August 2014 ist die Version HERMES 5.1 verfügbar. Im Vergleich zur Vorgängerversion wurden diverse Präzisierungen und Ergänzungen vorgenommen. Das Modul Beschaffung wird in der aktuell gültigen HERMES-Version 5.1 in den Szenarien IT-Individualanwendung, IT-Individualentwicklung agil und IT-Standardanwendung, geführt.

Das Modul Beschaffung orientiert sich in der Version 5.1 an Beschaffungen mit offenem oder selektivem Verfahren und öffentlicher Publikation. Alle anderen Fälle von Beschaffungen werden über das Modul Projektführung abgewickelt. Die Beschaffung findet in der Phase Konzept statt. Wenn nötig können Beschaffungen auch in anderen Phasen durchgeführt werden (Mourgue d'Algue et al. 2014, 27).

Im Modul Beschaffung werden in HERMES 5.1 die folgenden Ergebnisse in der Konzept-Phase erstellt. Die Darstellung erfolgt unter Zuordnung der Aufgaben zum jeweiligen Ergebnis. Zudem zeigt die Darstellung auf, welche Rollen für die jeweiligen Aufgaben und die Erstellung der Ergebnisse, verantwortlich sind.

Tabelle 4: Ergebnisse, zugehörige Aufgaben und Rollen des Moduls Beschaffung HERMES 5.1

| Ergebnis | Erstellung Ergebnis | Zugehörige Aufgaben | Verantwortung Aufgabe |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Projektmanagementplan | Projektleiter | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter |
| Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter | Ausschreibung erarbeiten, Ausschreibung durchführen | Projektleiter |
| Checkliste | Projektleiter | Entscheid zur Ausschreibung treffen, Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber Auftraggeber |
| Projektentscheid Steuerung | Projektleiter, Projektausschussmitglied, Qualitäts- und Risikomanager | Entscheid zur Ausschreibung treffen, Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber Auftraggeber |
| Angebot | Betriebsverantwortlicher, Entwickler | Ausschreibung durchführen | Projektleiter |
| Evaluationsbericht | Projektleiter | Angebote bewerten | Projektleiter |
| Protokoll | Projektleiter | Angebote bewerten | Projektleiter |
| Publikation | Projektleiter | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber |
| Vereinbarung | Auftraggeber, Projektleiter | Vereinbarung erarbeiten | Projektleiter |

Quelle: in Anlehnung an Mourgue d'Algue et al. (2014)

Die im Modul Projektführung abgebildeten Aufgaben *Änderungsmanagement führen, Leistungen vereinbaren und steuern* sowie *Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen* beinhalten ebenfalls Aktivitäten, welche im Zusammenhang mit Beschaffungsvorhaben berücksichtigt werden müssen (z. B. Lessons Learned aus Lieferantenleistungen).

In den Release Notes der HERMES-Version 5.1 wurde zum Modul Beschaffung festgehalten, dass die Aufgaben und Ergebnisse des Moduls Beschaffung durch das Bundesamt für Bauten und Logistik überprüft und mit leichten Anpassungen präzisiert wurden. Dabei wurden Aspekte der öffentlichen Beschaffung der Verwaltungen präzisiert. Die Präzisierungen zum Beschaffungswesen in der Version 5.1 sind grundsätzlich zu begrüßen. Sie greifen aus Sicht des Autors jedoch zu wenig weit, um die Bedarfsstellen in IT-Projekten mit komplexen Beschaffungsstrukturen im notwendigen Umfang zu unterstützen.

5. Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5

Im Rahmen einer Gap-Analyse wurde der in Kapitel 4 beschriebene Ist-Zustand der Beschaffung in HERMES 5, verschiedenen literarischen Quellen gegenübergestellt. Die Delta-Analyse soll vor allem aufzeigen, welche literarischen Quellen signifikante Unterschiede im Vergleich mit der Abbildung der Beschaffung in HERMES 5 haben. Die untersuchten Quellen wurden thematisch in die folgenden Kategorien zusammengefasst (siehe auch methodisches Vorgehen Kapitel 3.2.4 *Vorgehen zur Erarbeitung der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5*).

- Untersuchungsberichte (*Kapitel 5.1*)
- Gesetze und Verordnungen (*Kapitel 5.2*)
- Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen (*Kapitel 5.3*)
- Beschaffungsdokumentation EFD und EFV (*Kapitel 0*)
- Projektmanagement-Methoden (*Kapitel 5.5*)
- Normen und Standards (*Kapitel 5.6*)

5.1. Untersuchungsberichte

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Untersuchungsberichte* bearbeiteten Quellen.

Tabelle 5: Quellen und Inhalte der Kategorie *Untersuchungsberichte*

| Quellen zu Untersuchungsberichte | Inhalte |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Administrativuntersuchung Beschaffungsprozesse INSIEME (EFD 2012) | Der Untersuchungsbericht beleuchtet die Hintergründe von Mängeln und Verfehlungen in den Beschaffungsprozessen des Projekts <i>INSIEME</i> der Eidgenössischen Steuerverwaltung ESTV. Hervorzuheben sind die Verstösse gegen zwingendes Beschaffungsrecht sowie das Nichteinhalten von Prozessen und Kompetenzordnungen. |
| Bericht zur Steuerung und Führung von grossen Projekten in der Bundesverwaltung (Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen 2014) | Der Bericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen bemängelt die ungenügende Steuerung und Führung in über zwei Drittel der untersuchten grossen und komplexen IKT-Projekten. In drei Massnahmenpaketen (Fundament, Triage, Können) wurden Vorschläge zur Verbesserung der Situation erarbeitet. Im Bericht werden unter anderem eine bessere Verzahnung der Finanzierung und der Beschaffung in Projekten sowie die Anpassung von HERMES für grosse und komplexe Programme vorgeschlagen. |

| Quellen zu Untersuchungsberichte | Inhalte |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IKT-Grossprojekte des Bundes – Erkenntnisse und Massnahmen (Bundesrat 2014) | Der Bericht des Bundesrats beantwortet Fragen in Erfüllung der Postulate Eder (13.4062) und FDP-Liberale Fraktion (13.4141). Die Fragen beziehen sich unter anderem auf die IKT-Strategie des Bundes 2012-2015, die Ausgabenplanung sowie das Verhältnis der Ausgaben für IKT-Projekte. Der Bericht soll dazu beitragen, das Vertrauen in die Verwaltung in Bezug auf die Führung von IT-Projekten wiederherzustellen. |
| Jahresbericht EFK 2013 (EFK 2013) | Der Jahresbericht 2013 der EFK beleuchtet unter anderem die ungenügende Transparenz bei Beschaffungen und mangelhafte Projektführung in verschiedenen Vorhaben der Bundesverwaltung. |
| Schlussbericht Projekt FIS Heer: Lehren für den Beschaffungsprozess und das Projektmanagement komplexer Beschaffungsvorhaben der Armee (Rüstungskommission Arbeitsgruppe FIS Heer 2011) | Der Bericht zeigt Verbesserungsmassnahmen in den Bereichen Beschaffung, Projektmanagement sowie Controlling und Governance auf. Es wird unter anderem aufgezeigt, dass die Richtlinien zur Beurteilung, ob ein Beschaffungsvorhaben beschaffungsreif ist, nicht für grössere komplexe IKT-Projekte ausgerichtet ist. |
| Bericht der Finanzdelegation an die Finanzkommissionen des Nationalrates und des Ständerates betreffend die Oberaufsicht über die Bundesfinanzen im Jahre 2013 (FinDel 2014) | Der Bericht konzentriert sich stark auf die Themen Informatik und Vergabewesen des Bundes. Unter anderem wird im Bericht auf die verbesserungswürdigen Kontrollen im Beschaffungsprozess des Bundes aufmerksam gemacht. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas *Untersuchungsberichte* vs. HERMES 5

Die Untersuchungsberichte beziehen sich vor allem auf die Problemstellungen, Ursachen und Hintergründe von Beschaffungsmängeln in Projekten. In den meisten Berichten fehlen jedoch konkrete Hinweise auf Entwicklungspotenzial in den Beschaffungsprozessen von Projekten.

Im Bericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen 2014, 19 / 25) wird erwähnt, dass die Zyklen von Finanzen, Beschaffung und Projekten synchronisiert werden sollten. Zwischen der Beantragung von Krediten und der definitiven Zuteilung der Finanzmittel verstreiche zu viel Zeit. Zudem sei für Beschaffungen nach WTO aktuell mit einer Durchlaufzeit von 9 bis 18 Monaten zu rechnen. Beschaffungen bedeuten für die Projektorganisation eine erhebliche Belastung, u. a. aufgrund der hohen formellen Anforderungen. Die Beschaffungsverfahren müssten verkürzt und zeitlich mit

der Finanzierung abgestimmt werden. Den Projekten müsse Beschaffungskompetenz mitgegeben werden. Als Massnahmen wird empfohlen, die Projekte in Vorphase, Vorprojekt und anschliessendem Ablauf gemäss HERMES zu gliedern. Die Finanzierung der Beschaffung soll ebenfalls auf Vorphase, Vorprojekt und anschliessendem Ablauf gemäss HERMES strukturiert und neu geregelt werden. Zudem wird darauf hingewiesen, Vertreter der beiden Querschnittsämter BBL und EFV in den Steuerungsorganen der wichtigsten grossen und komplexen Projekte zu platzieren.

Aufgrund der obigen Ausführungen zeigen sich die Deltas zur aktuellen Version von HERMES 5 vor allem in Bezug auf die Synchronisierung der Zyklen Finanzen, Beschaffung und Projekte sowie die empfohlenen Vorphasen und Vorprojekte zur Initialisierung von Beschaffungen.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Die Synchronisierung der Zyklen für Finanzen, Beschaffung und Projekte wurde insofern berücksichtigt, dass bei der Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* die ordnungsgemäss Finanzierung für das gesamte Projekt und den anschliessenden Life-Cycle im Betrieb sichergestellt werden soll. Die Feinplanung des Budgets und die Abstimmung des Budgets mit dem Projektportfolio sieht der Autor als Daueraufgabe über das gesamte Projekt.

Der Startzeitpunkt für Beschaffungsprojekte in einer Vorphase und/oder einem Vorprojekt wurde im Beschaffungsleitfaden nicht umgesetzt. In der Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* wurde die Beschaffungsplanung innerhalb der Phase Initialisierung umfassend abgebildet. Die Platzierung der Beschaffungsplanung in der Phase Initialisierung entspricht zudem dem mehrheitlichen Wunsch der Interviewpartner. Eine Vorphase oder ein Vorprojekt zur Beschaffung ist somit aus Sicht des Autors nicht notwendig. Dies heisst jedoch nicht, dass nicht bereits vor der Freigabe des Projektinitialisierungsauftrags Abklärungen zur Beschaffung (z. B. im Rahmen des Projektportfolio-Prozesses der Verwaltungseinheiten) laufen sollten.

5.2. Gesetze und Verordnungen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Gesetze und Verordnungen* untersuchten Quellen.

Tabelle 6: Quellen und Inhalte der Kategorie Gesetze und Verordnungen

| Quellen zu Gesetze und Verordnungen | Inhalte |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB, 1994) | Das Gesetz regelt die Vergabe von öffentlichen Liefer-, Dienstleistungs- und Bauaufträgen. Es soll den Wettbewerb unter |

| Quellen zu Gesetze und Verordnungen | Inhalte |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | den Anbietern stärken und den wirtschaftlichen Einsatz der öffentlichen Mittel fördern. Der Bund will mit diesem Gesetz die Gleichbehandlung aller Anbieter gewährleisten. |
| Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VöB, 1995) | Die Verordnung regelt die Vergabe öffentlicher Aufträge nach dem Gesetz (BöB), die übrigen Beschaffungen des Bundes sowie den Planungs- und Gesamtleistungswettbewerb. |
| Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung (Org-VöB 2012) | Die Verordnung regelt die Aufgaben und Zuständigkeiten im öffentlichen Beschaffungswesen der Bundesverwaltung. |
| Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (IVöB 2001) | Die Vereinbarung bezweckt die Öffnung des Marktes der öffentlichen Beschaffungen der Kantone, Gemeinden und anderer Träger kantonaler oder kommunaler Aufgaben. |
| WTO-Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen / Government Procurement Agreement GPA (WTO/GPA, 1994) inkl. General Notes und Anhänge 1-5 GPA | Das Übereinkommen regelt einen multilateralen Rahmen von Rechten und Pflichten betreffend Gesetze, Vorschriften, Verfahren und Praktiken auf dem Gebiet des öffentlichen Beschaffungswesens. Das Hauptziel ist die Schaffung eines internationalen Rahmens zur Liberalisierung und Ausweitung des Welt Handels. Die Schweiz ist dem Abkommen per 1. Januar 1996 beigetreten. |
| Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Gemeinschaft über bestimmte Aspekte des öffentlichen Beschaffungswesens (CH/EG 1999) | Das Abkommen regelt insbesondere die Spezifika im öffentlichen Beschaffungswesen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union EU (vormals europäische Gemeinschaft EG). Es basiert auf dem WTO-Übereinkommen (Government Procurement Agreement GPA). |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas Gesetze und Verordnungen vs. HERMES 5

Die untersuchten Gesetze und Verordnungen regeln vor allem Zweck, Anwendungsbereiche und Vergabefahren von öffentlichen und übrigen Beschaffungen. Die untersuchten Quellen sind in Bezug auf den Beschaffungsleitfaden in Einzelfällen von Nutzen, z. B. bei der Erarbeitung von Ausschreibungs- und Vertragsunterlagen. Die heutige Version von HERMES 5 kennt keinen Bezug zu den relevanten Gesetzen und Verordnungen des öffentlichen Beschaffungswesens. In der Spalte *Quellen und Hilfsmittel* des Beschaffungsleitfadens sind Querverweise auf die relevanten Gesetze und Artikel enthalten. Diese Verlinkungen sollen dazu beitragen, die Aufgaben, Ergebnisse und Rollen der Beschaffung von HERMES 5 mit den gesetzlichen Vorgaben und Richtlinien der zentralen Beschaffungsstellen des Bundes, besser zu verzahnen.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Im Beschaffungsleitfaden wurden vor allem *Checkfragen und Checkpunkte* sowie *Quellen und Hilfsmittel* eingebaut, um die Verzahnung der relevanten Gesetze und Verordnungen (BöB, VöB, Org-VöB) sicherzustellen. Bei den *Checkfragen und Checkpunkten* wurden Querverweise eingebaut, um die richtige Anwendung des Gesetzes und die Involvierung der zuständigen Beschaffungsstellen sicherzustellen. Die *Quellen und Hilfsmittel* enthalten vor allem Hinweise zu relevanten Gesetzesartikeln, Merkblättern oder Vorlagen zur Ausführung von Aufgaben und Aktivitäten.

5.3. Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen* untersuchten Quellen.

Tabelle 7: Quellen und Inhalte der Kategorie *Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen*

| Quellen zu Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen | Inhalte |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grundlagen des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes – Aus- und Weiterbildung KBB (KBB 2014) | Die Aus- und Weiterbildungsunterlagen des KBB bilden die Grundsätze und rechtlichen Rahmenbedingungen des öffentlichen Beschaffungswesens ab. Die Unterlagen werden in Zusammenhang mit den Ausbildungslehrgängen des KBB verwendet. |
| Kundenplattform BBL (Kundenplattform BBL o.J.) | Die Intranet-Kundenplattform des BBL bietet umfangreiche Dokumentationen und Hilfestellungen in Bezug auf öffentliche Beschaffungen wie rechtliche Rahmenbedingungen, Zuständigkeiten und Beratung, Vorlagen, Ausbildungsangebote, etc. |
| Interaktiver Beschaffungswegweiser GIMAP (GIMAP o.J.) | Der interaktive Wegweiser bildet den Beschaffungsprozess gemäss Beschaffungsrecht des Bundes ab und zeigt das konkrete Vorgehen bei einer Beschaffung auf. Die Kunden werden individuell und virtuell durch die geplante Beschaffung geführt und erhalten bedarfsgerechte Informationen. Die Website wurde durch das KBB entwickelt und ersetzt seit dem Jahr 2002 das Anwendungshandbuch BöB/VöB. |
| Prozessanweisung Beschaffung Güter und Dienstleistungen armasuisse (armasuisse 2015) | Die Prozessanweisung bildet die Prozessziele und den Prozessablauf für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen der armasuisse ab. Die Prozessschritte sind in Kombination mit verschiedenen IKS-Kontrollpunkten abgebildet. |

| Quellen zu Dokumentation | Inhalte |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zentrale Beschaffungsstellen | |
| Handbuch Beschaffungswesen Nationalstrassen ASTRA (ASTRA 2014) | Das Handbuch bildet die rechtlichen Grundlagen, den Anwendungsbereich sowie den Ablauf von Beschaffungen im Bereich der Nationalstrassen ab. Es dient den involvierten Organisationseinheiten des ASTRA primär im Rahmen von bauprojektspezifischen Beschaffungen. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas *Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen* vs. HERMES 5

Die untersuchten Dokumentationen des KBB, des BBL, der armasuisse und des ASTRA sind praxisorientiert und anwenderfreundlich gestaltet. Die Intranet-Kundenplattform des BBL sowie der interaktive Beschaffungswegweiser GIMAP bieten eine Vielzahl von Checklisten und Hilfsmitteln über den gesamten Prozessablauf von öffentlichen Beschaffungen. Die wesentlichen Deltas gegenüber HERMES 5 liegen darin, dass die untersuchten Beschaffungsunterlagen konkrete Prozesse und Hilfsmittel (z. B. in Form von Templates und Checklisten) beinhalten, welche bei der operativen Durchführung von Beschaffungen eine wertvolle Hilfestellung bieten. Eine Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen von HERMES 5 mit den Vorgaben und Hilfsmitteln der Kundenplattform BBL, würde im Sinne der Abbildung eines ganzheitlichen Beschaffungsprozesses, sowohl für Bedarfsstellen als auch für die zentralen Beschaffungsstellen, einen Mehrwert bieten.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Die Dokumentationen der Zentralen Beschaffungsstellen bildeten die wesentlichen Grundlagen bei der Ausarbeitung des Beschaffungsleitfadens. Die Unterlagen waren die Basis zur Abbildung eines ganzheitlichen Beschaffungsprozesses.

Die nachfolgende Tabelle zeigt einerseits die thematischen Deltas der *Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen* im Vergleich zu HERMES 5 sowie andererseits die sich aus der Delta-Betrachtung ergebenden Inhalte der untersuchten Dokumente, welche im Beschaffungsleitfaden Verwendung finden.

Tabelle 8: Verwendung von Elementen der Kategorie Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen im Beschaffungsleitfaden

| Thema Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen | Deltas zu HERMES 5 und Verwendung im Beschaffungsleitfaden |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ganzheitlicher Beschaffungsprozess | <p>Die Aus- und Weiterbildungsunterlagen des KBB und die Kundenplattform BBL bilden den Beschaffungsprozess ganzheitlich nach folgendem Ablauf ab:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Voranalyse → Bedarfsanalyse, Zeitverhältnisse, Finanzierung / Budgetierung, Projektorganisation, Umfeldanalyse, Beschaffungsmarktforschung 2. Phase I: Vorbereitung → Risikobetrachtung, Verfahrenswahl, Auftragswert, Technische Hilfsmittel, Losbildung, Vertragsentwurf 3. Phase II: Vorgaben → Rechtsgrundlagen, Pflichtenheft, Anforderungen, Varianten, Vergabekriterien, Bewertungsmatrix, Publikation 4. Phase III: Evaluation → Offertöffnung, Formelle Prüfungen, Grobevaluation, Feinevaluation, Verhandlungen, Evaluationsbericht, Zuschlag, Publikation 5. Bestellung / Vertrag → Administrativer Teil, Vertragsgegenstand / Bestellarten, Konditionen 6. Auftragsüberwachung → Auftragsbestätigung, Terminkontrolle, Lieferscheinkontrolle, Qualitätskontrolle der gelieferten Ware / Dienstleistung, Fakturakontrolle, Zahlungsfreigabe, Inventar 7. Leistungs-, Termin- und Qualitätssicherung → Massnahmen vor der Lieferung und bei Verzug (z. B. finanzielle oder rechtliche Massnahmen), Vermeidung von Mängeln durch Absicherung (planerisch, vertraglich, finanziell) |
| Gesetzliche Grundlagen, Checklisten und weitere Hilfsmittel zur Beschaffung | <p>Die Kundenplattform BBL und der interaktive Beschaffungswegweiser GIMAP enthalten nützliche Checklisten und Hilfsmittel, welche im Rahmen von Beschaffungsprozessen unterstützen.</p> <p>Beispiele: WTO-Checkliste, Musterpflichtenhefte, Wahl des richtigen Beschaffungsverfahrens.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

5.4. Beschaffungsdokumentation EFD und EFV

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Beschaffungsdokumentation EFD und EFV* untersuchten Quellen.

Tabelle 9: Quellen und Inhalte der Kategorie *Beschaffungsdokumentation EFD und EFV*

| Quellen zu Beschaffungsdokumentation EFD und EFV | Inhalte |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Richtlinien zum öffentlichen Beschaffungswesen im EFD (GS-EFD 2013) | Die Richtlinie hat den Zweck den Verwaltungseinheiten des EFD zu helfen, ihre bestehenden Beschaffungsprozesse zu hinterfragen und notwendige Vorkehrungen zu treffen. Das Dokument enthält unter anderem einen Beschaffungsprozess mit den Aufgaben und Pflichten der Verwaltungseinheiten des EFD. Im Weiteren sind entlang des Prozesses checklistenartig die Erfolgsfaktoren für die Durchführung rechtskonformer öffentlicher Vergaben aufgeführt. |
| Faktenblatt Beschaffung EFV (EFV, Faktenblatt Beschaffung EFV 2015) | Das Faktenblatt bildet die gesetzlichen Grundlagen und das Verfahren zur Vergabe von öffentlichen Liefer- und Dienstleistungsaufträgen beim Bund ab. |
| Beschaffungsblatt EFV (EFV, Beschaffungsblatt EFV 2015) | Das Beschaffungsblatt EFV enthält Informationen zum Beschaffungsgegenstand, zur Beurteilung der Beschaffungskordinatoren EFV sowie zum Beschaffungsentscheid. Dieses Beschaffungsblatt dient der Nachvollziehbarkeit der Beschaffungen bei der EFV und muss zu jedem Vertrag mit einem Auftragsvolumen > CHF 20'000.- ausgefüllt und genehmigt werden. |
| IKS-Prozess Öffentliche Beschaffung EFV (EFV, IKS-Prozess Öffentliche Beschaffung 2015) | Der Prozess hält sämtliche Schritte ab Start der öffentlichen Ausschreibung bis zum Vertragsabschluss im Rahmen von öffentlichen Ausschreibungen der EFV fest. |
| IKS-Prozess Vertragserstellung SAP VM (EFV, IKS-Prozess Vertragserstellung SAP VM 2013) | Der Prozess hält sämtliche Schritte der Vertragserstellung im Rahmen von Beschaffungsprozessen der EFV fest. |
| Prozess Finanzplanung und Budgetierung (EFV, Prozess Finanzplanung und Budgetierung 2014) | Der Prozess beschreibt den Ablauf des Finanzplanungs- und Budgetierungsprozesses der Bundesverwaltung mit dem Beginn der finanzpolitischen Standortbestimmung durch den Bundesrat bis zur Verabschiedung des Voranschlags durch das Parlament und die Bereinigung des Zahlenwerks in den Bundesbeschlüssen. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas *Beschaffungsdokumentation EFD und EFV* vs. HERMES 5

Die untersuchten Beschaffungsunterlagen des Departements EFD und der Verwaltungseinheit EFV sind praxisnah und haben einen starken Bezug zur Realität in Beschaffungsprozessen. Die wesentlichen Deltas gegenüber HERMES 5 liegen darin, dass die Beschaffungsunterlagen konkrete Prozesse und Hilfsmittel (z. B. in Form von Templates und Checklisten) beinhalten, welche bei der operativen Durchführung von Beschaffungen eine wertvolle Hilfestellung bieten.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Bei der vorliegenden Kategorie wurden vor allem die Vorgaben des Departements EFD in Form der Richtlinie zum öffentlichen Beschaffungswesen im EFD (GS-EFD 2013) im Beschaffungsleitfaden berücksichtigt. Die Vorgaben des EFD wurden in Form von *Aktivitäten, Checkfragen und Checkpunkten zur Aktivität* sowie bei den *Quellen und Hilfsmitteln* des Leitfadens implementiert. Insbesondere die in der erwähnten Richtlinie des GS-EFD enthaltenen Checklisten bilden wesentliche Punkte ab, welche für die Abbildung eines gesamtheitlichen Beschaffungsprozesses, von der Beschaffungsplanung bis zur Vertragsschliessung und -überwachung, sprechen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt einerseits die thematischen Deltas der *Beschaffungsdokumentation EFD und EFV* im Vergleich zu HERMES 5 sowie andererseits die sich aus der Delta-Betrachtung ergebenden Inhalte der untersuchten Dokumente, welche im Beschaffungsleitfaden Verwendung finden.

Tabelle 10: Verwendung von Elementen der Kategorie *Beschaffungsdokumentation EFD und EFV* im Beschaffungsleitfaden

| Thema Beschaffungsdokumentation EFD und EFV | Deltas zu HERMES 5 und Verwendung im Beschaffungsleitfaden |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Grundlagen Beschaffungswesen | Schaffen von Grundlagen und Voraussetzungen für die Beschaffung. Beispiele: Führen einer mittel- bis langfristigen Investitions- und Beschaffungsplanung. Einsetzung und Einbezug von wichtigen Rollen der Linienorganisation wie Beschaffungskoordinatoren oder Rechtsdienst. Sicherstellen, dass das Beschaffungswesen risikogerecht in das interne Kontrollsystem der Verwaltungseinheit integriert wird. |
| Planung und Genehmigung öffentlicher Beschaffungen | Festlegen einer Sourcingstrategie mit Überlegungen zu Make-or-Buy-Entscheidungen. Strukturierte schriftliche Beschaffungsanträge im Einklang mit Kompetenzregelungen und der Verfügbarkeit der finanziellen Mittel (Laufzeiten und Kapazitäten berechnen). |

| Thema Beschaffungsdokumentation EFD und EFV | Deltas zu HERMES 5 und Verwendung im Beschaffungsleitfaden |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Durchführen der Beschaffung | Sicherstellen des frühzeitigen Einbezugs der zentralen Beschaffungsstellen (Mitwirkung bei Wahl Vergabeverfahren, Durchführungsplanung, Erarbeitung der Ausschreibungsunterlagen, Publikation von Ausschreibung und Zuschlag, allgemeine Rechtsberatung). |
| Rechtskonforme Beschaffungsunterlagen | Verwenden von Mustervorlagen der zentralen Beschaffungsstellen für Verträge und weitere Dokumente der Beschaffung. |
| Qualitätssicherung, Vertragserfüllung, Vertragsabschluss | Durchführen und dokumentieren von Abnahmen und Kontrollen. Definierter Ablauf für Handlungen im Falle von nichterfüllten Verträgen. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

5.5. Projektmanagement-Methoden

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Projektmanagement-Methoden* untersuchten Quellen.

Tabelle 11: Quellen und Inhalte der Kategorie *Projektmanagement-Methoden*

| Quellen zu Projektmanagement-Methoden | Inhalte |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IPMA Competence Baseline ICB (IPMA 2006) | Die International Project Management Association (IPMA) zählt zu den drei grossen internationalen Herausgebern von PM-Personenzertifizierungen. Die ICB ist das Rahmendokument zur Anwendung einheitlicher und harmonisierter Normen in Projekten. Sie besteht im Wesentlichen aus 46 Kompetenzelementen, welche im sogenannten <i>Eye of Competence</i> zusammengefasst werden. Eines dieser Kompetenzelemente ist das Modul <i>Beschaffung und Verträge</i> , indem die möglichen Prozessschritte und Themenfelder des Beschaffungswesens abgebildet sind. |
| PMBOK Guide (PMI 2013) | Das Project Management Institute (PMI) ist ein in Amerika gegründeter, weltweit tätiger Projektmanagementverband. Der PMBOK Guide fasst die Projektmanagementmethode von PMI in einem umfassenden Rahmenwerk zusammen. PMBOK zählt neben PRINCE2 und IPMA Competence Baseline zu den führenden Projektmanagementmethoden weltweit. Der Abschnitt über die Wissensgebiete bildet den Schwerpunkt des PMBOK Guides. Eines dieser Wissensgebiete ist das <i>Beschaffungsmanagement</i> . Darin werden Eingangs- und Ausgangsartefakte sowie Methoden und Werkzeuge der Beschaffung beschrieben. |
| PRINCE2 (OGC 2009) | Die Projektmanagement-Methode PRINCE2 (Projects in Controlled Environments) zählt neben PMBOK (PMI) und ICB (IPMA) zu den drei |

| Quellen zu Projektmanagement-Methoden | Inhalte |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>führenden Methoden weltweit. Der Kern der Methode bilden die vier Elemente: <i>Grundprinzipien, Themen, Prozesse</i> und <i>Anpassung an die Projektumgebung</i>. Die Beschaffung wird im Methoden-Handbuch weder als eigenes Thema noch als eigener Prozess ausgewiesen. Das Beschaffungsmanagement wird lediglich im Wissensbereich <i>Pläne</i> in Form einer groben Beschreibung abgehandelt.</p> |
| L-Timer™ (Lent 2013) | <p>Die Projektmanagement-Methode zeichnet sich durch die integrierte, systematische und an der Wirtschaftlichkeit orientierten Gesamtsicht auf ein Projekt aus. Die Methode bildet den komplexen Aufgabenbereich des Projektleiters auf Basis einer Uhr ab. Jeder vollen Stunde wird ein Prozess zugeordnet. Das L-Timer-System unterscheidet verfahrensbezogene Prozesse und Abläufe, die sich auf den Faktor Mensch beziehen. Einer der verfahrensbezogenen Prozesse bildet das <i>Beschaffungsmanagement (BM)</i> ab. Ziel dieses Moduls ist die Gewährleistung, dass Vorgehensweise und angestrebte Ergebnisse im formalen Umgang mit den Herstellern (Lieferanten), über alle Projektphasen hinweg, auf eine optimale Projektzielerreichung sowie auf Gesetzmässigkeiten und Auflagen des Unternehmens ausgerichtet sind.</p> |
| HERMES Systemadaption SA (ISB 2005, 294-300) | <p>Die Vorgänger-Methode von HERMES 5 ist unterteilt in Grundwissen und Projektdurchführung. Die Projektdurchführung deckt unter anderem auch Spezialthemen wie die Auftragsvergabe bei öffentlichen Ausschreibungen ab. Darin werden die gesetzlichen Regelungen, die Verfahrensarten, Informationen zu Ausschreibung und Angebot, die Evaluation, die Bewertung der gewichteten Zuschlagskriterien sowie Informationen zur Rechtsanwendung, aufgeführt.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas *Projektmanagement-Methoden* vs. HERMES 5

Die ICB- und die PRINCE2-Methode bilden die Aspekte des Beschaffungswesens lediglich marginal ab. Die in den beiden Methoden abgebildeten Inhalte zur Beschaffung lassen keine signifikanten Rückschlüsse in Bezug auf mögliche Deltas gegenüber dem HERMES-Modul Beschaffung zu. Der PMBOK-Guide legt starkes Gewicht auf die saubere Dokumentation der Anforderungen, vor allem im Hinblick auf mögliche rechtliche und vertragliche Konsequenzen. Weitere wesentliche Deltas von PMBOK gegenüber HERMES 5 ist die Ausprägung des Risikomanagements (Risk related contract decisions), der Beschaffungsplanung sowie der Vertragsüberwachung nach Abschluss einer Ausschreibung. Die L-Timer-Methode lehnt sich grundsätzlich an die Ausprägung der Beschaffung gemäss DIN/ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement (DIN/ISO

2012). Im Gegensatz zur erwähnten Norm berücksichtigt die L-Timer-Methode Änderungen, Anpassungen und mehrfache Iterationen in einem Beschaffungsprozess. Die Änderungen, Anpassungen und Iterationen werden zudem in allen Projektphasen stark betont. Dabei werden beispielsweise Änderungen im Leistungsumfang oder der Ersatz eines Lieferanten im Verlauf eines Projekts, berücksichtigt. Als weiteres Delta zu HERMES 5 sind die Vertragsschliessung sowie die Vertragsüberwachung zu erwähnen.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Die Elemente der Projektmanagement-Methoden L-Timer (Lent 2013) und PMBOK (PMI 2013) wurden im Szenario in den *Aktivitäten*, den *Checkfragen und Checkpunkten zur Aktivität* sowie den *Quellen und Hilfsmitteln* verankert. Die wesentlichen Differenzen der beiden Projektmanagement-Methoden im Vergleich zu HERMES 5 liegen in der Ausprägung der Beschaffungsplanung (Bedarfsanalyse) sowie bei den Prozessschritten der Vertragsschliessung, Vertragsadministration und Vertragsüberwachung.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die thematischen Deltas der *Projektmanagement-Methoden* im Vergleich zu HERMES 5 sowie die sich aus der Delta-Betrachtung ergebenden Inhalte der untersuchten Dokumente, welche im Beschaffungsleitfaden Verwendung finden.

Tabelle 12: Verwendung von Elementen der Kategorie Projektmanagement-Methoden im Beschaffungsleitfaden

| Thema Projektmanagement-Methoden | Deltas zu HERMES 5 und Verwendung im Beschaffungsleitfaden |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschaffungsplanung | Deltas L-Timer zu H5: Erarbeiten der Beschaffungsziele, Ausarbeitung des Leistungszeitplans, Make-or-Buy-Entscheidungen herbeiführen. Deltas PMBOK zu H5: Anforderungserhebung / Bedarfsanalyse durchführen und Prüfung in Bezug auf rechtliche und vertragliche Konsequenzen, Risk Management in Bezug auf Beschaffungsentscheide durchführen, Make-or-Buy Analysen und -Entscheide. |
| Vertragsschliessung, Vertragsadministration und Vertragsüberwachung | Deltas L-Timer zu H5: Prozess bei Vertragsänderungen sicherstellen, Iterationen und Nachfolgebeschaffungen ermöglichen, Beanstandungen aus dem Projekt bestimmen und durchsetzen, relevante Informationen bei Projektabschluss für das Vertragsmanagement sicherstellen, Vertragsmanagement für Betrieb operationalisieren. Deltas PMBOK zu H5: Vertragsänderungen sicherstellen, Audits durchführen, Lessons learned dokumentieren, Vertragsmanagement-System führen. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

5.6. Normen und Standards

Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die im Zusammenhang mit der Kategorie *Normen und Standards* untersuchten Quellen.

Tabelle 13: Quellen und Inhalte der Kategorie Normen und Standards

| Quellen zu Normen und Standards | Inhalte |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIN/ISO 10006 Qualitätsmanagementsysteme – Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (ISO/DIN 2004) | Die internationale Norm gibt eine Anleitung für die Anwendung von Qualitätsmanagement in Projekten. Sie skizziert Grundsätze und Methoden des Qualitätsmanagements zum Erreichen von Qualitätszielen in Projekten (u. a. auch für die Beschaffung). |
| DIN/ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement (DIN/ISO 2012) | Die Internationale Norm bietet eine allgemeine Beschreibung der Begriffe und Prozesse, die im Projektmanagement als bewährte Praxis gelten (u. a. auch für die Beschaffung). |
| eCH-0054 HERMES Projektmanagement Methode (Mourgue d'Algue et al., Hélène 2014) | Der eCH-Standard fasst das Anwendungsgebiet, die Schwerpunkte und die Methodenelemente von HERMES in groben Zügen zusammen. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit der Deltas Normen und Standards vs. HERMES 5

Die beiden DIN/ISO-Normen 10006 Qualitätsmanagementsysteme und 21500 Leitlinien Projektmanagement bieten relevante Erkenntnisse in Bezug auf die Handhabung von Beschaffungsprozessen in Projekten welche HERMES 5 nicht verfolgt. Die Norm 10006 unterteilt die Grundsätze und Vorgaben für beschaffungsbezogene Prozesse in fünf Unterkategorien: Beschaffungsplanung und -kontrolle, Dokumentation von Beschaffungsanforderungen, Beurteilung von Lieferanten, Lieferantenvertragswesen und Vertragskontrolle. Die Norm 21500 unterteilt den Beschaffungsprozess in folgende drei Teile: Planen der Beschaffung, Auswählen von Lieferanten, Steuern der Beschaffungen. Zentrale Elemente sind dabei die Inputs und Outputs der Beschaffungsprozesse, welche HERMES 5 in dieser Form nicht kennt.

Verwendung von Elementen der Kategorie im Beschaffungsleitfaden

Die Inhalte der beiden ISO/DIN-Normen 10006 Qualitätsmanagementsysteme und 21500 Leitlinien Projektmanagement wurden im Beschaffungsleitfaden in den *Aktivitäten*, den *Checkfragen und Checkpunkten zur Aktivität* sowie den *Quellen und Hilfsmitteln* verankert. Die wesentlichen Differenzen der beiden Normen im Vergleich zu HERMES 5 liegen in der Ausprägung der Beschaffungsplanung sowie dem Steuern der Beschaffungen im Sinne von Vertragsüberwachung und Überprüfung der Lieferantenleistungen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt einerseits die thematischen Deltas der Kategorie *Normen und Standards* im Vergleich zu HERMES 5 und andererseits die sich aus der Delta-Betrachtung ergebenden Inhalte der Normen, welche im Beschaffungsleitfaden Verwendung finden.

Tabelle 14: Verwendung von Elementen der Kategorie *Normen und Standards* im Beschaffungsleitfaden

| Thema Normen und Standards | Deltas zu HERMES 5 und Verwendung im Beschaffungsleitfaden |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Beschaffungsplanung und -kontrolle | <p>ISO/DIN 10006: Nutzung von Erfahrungen aus früheren Lieferantenleistungen in der Beschaffungsplanung. Regelmässige Überprüfung des Beschaffungsfortschritts und Vergleich mit dem ursprünglichen Beschaffungsplan (inkl. Dokumentation des Beschaffungsfortschritts).</p> <p>ISO/DIN 21500: Inputs für die Beschaffungsplanung: interne Kapazitäten und Fähigkeiten, Risikoplan (Prüfung der Beschaffungsrisiken). Outputs für die Beschaffungsplanung: Liste von Make-or-Buy Entscheidungen</p> |
| Beurteilung von Lieferanten | <p>ISO/DIN 10006: Definition von Kriterien zur Bewertung von Lieferanten und deren Angebote (z. B. technische Erfahrung, Produktionsfähigkeit, Lieferzeiten, Qualitätsmanagementsystem, finanzielle Stabilität). Führung eines Verzeichnisses / Journals mit Details über die zugelassenen Lieferanten.</p> |
| Vertragswesen | <p>Angebotsbeurteilungen auf Abweichungen im Vergleich zur ursprünglich erstellten Spezifikation durchführen. Überprüfung der Vertragsdokumente um sicherzustellen, dass sie die Ergebnisse der Vorvertragsverhandlungen mit dem Lieferanten enthalten.</p> |
| Steuern von Beschaffungen und Vertragsüberwachung | <p>ISO/DIN 10006: Lieferantenleistungen überwachen um sicherzustellen, dass die vertraglichen Bedingungen erfüllt werden. Rückmeldung der Überwachungsergebnisse an den Lieferanten, ggf. ergreifen von Massnahmen. Vor Vertragsende verifizieren, ob alle Vertragsbedingungen erfüllt sind.</p> <p>ISO/DIN 21500: Überwachung und Überprüfung der Lieferantenleistungen, Führen der Änderungsanfragen (Änderungsmanagement) und Korrekturmassnahmen.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

6. Untersuchungsergebnisse der Interview-Phase

Das Kapitel 3.2.5 *Vorgehen Befragung und Dokumentation der Interview-Ergebnisse* zeigt das gewählte Vorgehen der Interview-Phase auf. Die folgenden Tabellen bilden die Fragestellungen des Katalogs sowie der Vergleich der Antworten der Befragten untereinander ab.

6.1.1. Validierung Problemstellung 1 (P1): Dauer des Beschaffungsprozesses gegenüber anwenderseitigen Bedürfnissen

Tabelle 15: Validierung der Problemstellung 1 (P1) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Problemstellung 1 (P1) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Problemstellung 1 (P1):</i> Die Anwender bemängeln in Projekten die relativ lange Dauer von Beschaffungsprozessen in öffentlichen Ausschreibungen. Demgegenüber stehen die Anforderungen an relativ rasch realisierte Projektergebnisse.</p> <p><i>Hypothese:</i> Eine bessere Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen von HERMES 5 mit den Vorgaben, Hilfsmitteln und Rollen</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich zutreffend. Die reine Verfahrensdauer (4-6 Monate) ist jedoch als Restriktion gegeben. Unter der Voraussetzung einer guten Beschaffungsplanung (u. a. Klarheit über den konkreten Bedarf), qualitativ guten Ausschreibungsunterlagen (z. B. Pflichtenheft) und vorhandenen Ressourcen ist eine Verkürzung der Durchlaufzeit von Beschaffungen möglich.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber bezüglich den notwendigen Voraussetzungen zur Verkürzung der Durchlaufzeit von Beschaffungsvorhaben (Klarheit Bedarf, qualitativ gute Ausschreibungsunterlagen). Drei der vier <i>Projektleiter</i> wünschen sich eine höhere Dienstleistungsorientierung der zuständigen zentralen Beschaffungsstelle sowie eine frühzeitige und stärkere Integration deren Rollenvertreter (Einkäufer, Juristen) ins Beschaffungsvorhaben. Ein Projektleiter wünscht sich eine Standardisierung des Beschaffungsprozesses über den gesamten Bund und eine Verknüpfung / Harmonisierung der Vorgaben der Org-VöB (Org-VöB 2012) mit den Meilensteinen der Beschaffung in HERMES.</p> |

| Problemstellung 1 (P1) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>der zentralen Beschaffungsstellen, bringt eine Verkürzung der Durchlaufzeit in der Abwicklung von Beschaffungen.</p> | <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen die Hypothese als nur teilweise zutreffend. Den Hauptgrund für die lange Dauer von Beschaffungsvorhaben sehen sie in der ungenügend abgelieferten Qualität der Vorarbeiten (z. B. Erstellung Pflichtenheft). Das konsequente Verfolgen der in der Hypothese dargelegten Elemente würde aus ihrer Sicht zu einer besseren Beschaffungsplanung führen.</p> <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber und Projektleiter bezüglich qualitativ guter Vorarbeiten und die Einplanung der gesetzlich vorgeschriebenen Verfahren und Fristen der Beschaffung, als notwendige Voraussetzung zur Verkürzung der Durchlaufzeit von Beschaffungsvorhaben.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen die Hypothese als nur teilweise zutreffend. Analog den HERMES-Methodikern sehen sie den Hauptgrund für die lange Dauer von Beschaffungsvorhaben vor allem in der oft ungenügend abgelieferten Qualität der Vorarbeiten zur Ausschreibung (z. B. x-fach notwendiger Reviewprozess aufgrund mangelhaft erarbeiteten Pflichtenheften). Voraussetzung für schnellere Durchlaufzeiten sind daher eher eine bessere Koordination und Planung des Beschaffungsprojekts, als es in vielen Fällen angetroffen wird. Der Beschaffungskordinator einer VE sieht einen weiteren Grund für lange Durchlaufzeiten in den Entscheidungsfindungsprozessen des BBL.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich der notwendigen Qualität der Beschaffungsplanung und der Ausschreibungsdokumente. Insbesondere bei den administrativen Prozessschritten der Beschaffungsvorhaben liegt mit guter Planung einiges an Effizienz und Zeitgewinn drin.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Anmerkungen der Befragten fliessen im Wesentlichen in die Aufgaben *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* und *Beschaffungsplan erarbeiten*. Die Elemente der beiden Aufgaben wurden so ausgestaltet, dass die benötigte Qualität im Rahmen der Vorarbeiten zur Beschaffung, eine besondere Bedeutung erhält (z. B. Klarheit Bedarf sicherstellen, Qualität von Ausschreibungsunterlagen, Zusammensetzung des Beschaffungsteams).

6.1.2. Validierung Problemstellung 2 (P2): Ausreichende Spezifikation der Anforderungen zum Zeitpunkt der Ausschreibung

Tabelle 16: Validierung der Problemstellung 2 (P2) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Problemstellung 2 (P2) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Problemstellung 2 (P2):</i> Zum Zeitpunkt der öffentlichen Ausschreibung (Phase Konzept) sind die Anforderungen an das Produkt oder Ergebnis nur in beschränktem Umfang definiert.</p> <p><i>Hypothese:</i> Nachfolgebearschaffungen in späteren Phasen des Projekts sind deshalb eine Notwendigkeit.</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> unterstützen die Hypothese unter gewissen Voraussetzungen. Die Ansicht einer absoluten Notwendigkeit von Nachfolgebearschaffungen sollte nicht die vorherrschende Meinung sein. Der Kern des Beschaffungsgegenstands und der Lieferobjekte muss Ende der Phase Konzept bekannt und definiert sein. Nachfolgebearschaffungen wie z. B. das Abrufen von Optionen sollten im Sinne von notwendigen Erweiterungen des Kerns oder unvorhersehbaren Ereignissen verstanden werden und nicht als Möglichkeit, „Nice-to-have“ Wünsche zu realisieren.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber bezüglich klaren Anforderungen und Kriterien an den Beschaffungsgegenstand zum Zeitpunkt der Ausschreibung (Phase Konzept) und der Legitimität von Optionen, insbesondere bei komplexen Beschaffungsgegenständen und technischen Lösungsarchitekturen. Die Verwendung von Optionen als Hilfsmittel zur Anforderungserweiterung bzw. Umsetzung von „Nice-to-have Wünschen“ in den Phasen Realisierung und Einführung sollte jedoch vermieden werden.</p> |

| Problemstellung 2 (P2) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen die Hypothese als nur teilweise zutreffend. Sie sehen analog zu Auftraggebern und Projektleitern eine teilweise Notwendigkeit von Optionen. Ein gut geführtes Änderungsmanagement, eine professionelle Beschaffungsplanung sowie eine saubere Spezifikation der Anforderungen (allenfalls Ausdehnung der Phase Konzept) kann aus ihrer Sicht dazu führen, die Notwendigkeit von Nachfolgebeschaffungen zu vermindern.</p> <p>Die befragten <i>Anwender</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Sie befürworten die Legitimität von Optionen oder „Mini-Tenders“ zum Abruf von Leistungen im Anschluss an die Ausschreibung, um auf die Volatilität von Anforderungen reagieren zu können.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Sie unterstützen vor allem die Aussagen der Auftraggeber, Projektleiter und Anwender. Das BBL unterstützt grundsätzlich die Weiterentwicklung der Beschaffung. Zugelassene Elemente wie Optionen, Life-Cycle Beschaffungen oder Mini-Tender Verfahren waren Ideen des BBL, um Nachfolgebeschaffungen zu ermöglichen.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen die Hypothese als nur teilweise zutreffend. Die Legitimität von Optionen ist unter gewissen Voraussetzungen gegeben. Die Absolution der Notwendigkeit sollte allerdings nicht als gegeben betrachtet werden.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Anmerkungen der Befragten fliessen im Wesentlichen in die Aufgaben *Voranalyse zur Beschaffung durchführen*, *Beschaffungsplan erarbeiten* und *Ausschreibung erarbeiten*. In den *Aktivitäten* sowie *Checkfragen* und *Checkpunkten* wurden Nachfolgebeschaffungen wie der Abruf von Optionen, Life-Cycle Beschaffungen und Mini-Tender Verfahren, als legitime Hilfsmittel verankert. Gleichzeitig legt der Autor im Beschaffungsleitfaden

Wert auf vorausschauende Planung und klare Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand, zum Zeitpunkt der Beschaffungsplanung und Durchführung der Ausschreibung. Optionen sollen nicht als Mittel zur Umsetzung von nachträglich eingegebenen Zusatzwünschen zweckentfremdet werden. Weiter sieht der Autor die Aufgabe *Änderungsmanagement führen* als integraler Bestandteil im Modul Beschaffung an. Ein professionelles Änderungsmanagement hilft dabei, die Anforderungen zu klassifizieren (Muss, Kann, Nice-to-have) und gegebenenfalls mehrere, überschaubare Realisierungseinheiten zu bilden.

6.1.3. Validierung Problemstellung 3 (P3): Erforderliches Beschaffungswissen bei Bedarfsstellen

Tabelle 17: Validierung der Problemstellung 3 (P3) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Problemstellung 3 (P3) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Problemstellung 3 (P3):</i> Beschaffung ist eine hochkomplexe Disziplin, welche von den Projektbeteiligten ausgeprägte interdisziplinäre Fähigkeiten erfordern.</p> <p><i>Hypothese:</i> Die heutigen Ausbildungsangebote und -Massnahmen greifen zu wenig weit, um die Projektbeteiligten im notwendigen Umfang zu unterstützen.</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend. Das Ausbildungsangebot des KBB ist rollenspezifisch ausgestaltet und bietet in verschiedenen Modulen (Basis, Vertiefung, Erfahrungsaustausch, u. a.) adäquate Kurse für jede Projekt-Anspruchsgruppe. Eine Vertiefung des Beschaffungswissens in den HERMES-Kursen kann geprüft werden.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber, wonach das Ausbildungsangebot des KBB rollenspezifisch zugeschnittene Kurse enthält. Die Ausbildungsangebote des KBB sind ausreichend, um den Projektbeteiligten die nötigen Grundvoraussetzungen für das Beschaffungsvorhaben mitzugeben. Eine mögliche Erweiterung / Verzahnung der HERMES-Ausbildungsangebote mit den Ausbildungsangeboten des KBB kann geprüft werden. Bei den HERMES-Ausbildungsangeboten sollte jedoch der primäre Fokus auf der Projektführung und Projektsteuerung liegen. Ein Projektleiter schlägt vor, die Ausbildungsangebote des KBB im Ausbildungsprogramm des EPA (AZB) zu publizieren und zu vermarkten.</p> |

| Problemstellung 3 (P3) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber und Projektleiter, wonach das Ausbildungsangebot des KBB bereits rollenspezifisch zugeschnittene Kurse enthält.</p> <p>Vier der befragten <i>Anwender</i> konnten die vorliegende Hypothese aufgrund fehlendem Wissen bzw. fehlender Erfahrung nicht beurteilen. Drei <i>Anwender</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend und unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich der Nutzung des Ausbildungsangebots des KBB.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen, wonach das Ausbildungsangebot des KBB rollenspezifisch zugeschnittene Kurse enthält. Zusätzlich zur Ausbildung kommt die Erfahrung und der Reifegrad der Personen hinzu, welche für das Beschaffungsvorhaben verantwortlich sind und dieses operativ führen. Hinsichtlich der Qualität in der Durchführung von Beschaffungsvorhaben existieren in der Bundesverwaltung sehr grosse Unterschiede.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen die Hypothese als mehrheitlich nicht zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen, wonach das Ausbildungsangebot des KBB rollenspezifisch zugeschnittene Kurse enthält. Der Projektleiter muss ein solides Grundwissen zum Thema Beschaffung mitbringen. Er benötigt jedoch tiefergehenden Support durch Juristen und Beschaffungsverantwortliche in den Details der Beschaffungsvorhaben.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Anmerkungen der Befragten lassen darauf schliessen, dass die Ausbildung (insbesondere KBB) als mehrheitlich gut oder zumindest nicht als problematischer Punkt angesehen wird. In der Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* wird auf die Evaluation des Ausbildungsbedarfs der beteiligten Rollen sowie die Zusammensetzung des Beschaffungsteams hingewiesen. Anspruchsgruppenübergreifend wird eine klare Rollenverteilung und Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Beschaffungsteams befürwortet.

6.1.4. Validierung Problemstellung 4 (P4): Beschaffungen mit Phasenüberlappungen

Tabelle 18: Validierung der Problemstellung 4 (P4) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Problemstellung 4 (P4) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Problemstellung 4 (P4):</i> Projekte oder Teilprojekte weisen oftmals Phasenüberlappungen auf. Ergebnisse werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten konzipiert, realisiert und eingeführt.</p> <p><i>Hypothese:</i> Dieser Umstand erfordert es, in jeder Projektphase und iterativ Beschaffungsaufgaben durchführen zu können.</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Je komplexer das Vorhaben umso mehr Iterationen gibt es bei den Beschaffungsaufgaben.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber bezüglich den sich wiederholenden Beschaffungsaufgaben projektphasenübergreifend. Teilresultate müssen in Grossprojekten und Programmen zu unterschiedlichen Zeitpunkten geliefert werden. Das Beschaffungsvorhaben ist entsprechend darauf abzustimmen. Bestimmte Phasenfreigaben und Meilensteine müssen verknüpft werden mit beschaffungsrechtlichen Massnahmen (z. B. neuer oder zusätzlicher Einzelvertrag auf Basis eines Rahmenvertrags erfordert eine explizite Freigabe durch den Auftraggeber).</p> <p>Die befragten HERMES-Methodiker unterstützen die Hypothese einstimmig. Sie machen jedoch darauf aufmerksam, dass HERMES die Iteration von Beschaffungsaufgaben über mehrere Projektphasen methodisch bereits zulässt.</p> |

| Problemstellung 4 (P4) und Hypothese | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>Anwender</i> unterstützen die Hypothese mehrheitlich. Der Abruf von Leistungen in späteren Projektphasen ist zweckmässig. Allerdings sollen die ursprünglichen Projektziele und der ursprünglich definierte Leistungsumfang konsequent verfolgt werden.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Sie betonen, dass sich im Verlauf des Projekts die Anforderungen und das technische Umfeld verändern können. Um die Komplexität in Projekten nicht zu gross werden zu lassen, sollten die Lieferobjekte über mehrere Realisierungseinheiten verteilt oder im Rahmen von Lifecycle-Management Projekten (Projekte im operativen Betrieb) abgewickelt werden.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> unterstützen die Hypothese einstimmig. Die iterative Anwendung der Beschaffungsaufgaben wird von den befragten <i>Juristen</i> unterstützt.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* wird im Beschaffungsleitfaden in der Phase Initialisierung eingebettet. Die Aufgaben in Zusammenhang mit der Planung und Durchführung der Ausschreibung sollten zum grossen Teil im Rahmen der Phase Konzept abgewickelt werden. Aufgrund von späteren Erkenntnissen oder unvorhersehbaren Ereignissen können einzelne Aufgaben in Bezug auf die öffentliche Ausschreibung auch in späteren Projektphasen erfolgen (siehe Kreuze in Klammern im Beschaffungsleitfaden). Die Aufgaben *Vertragsschliessung sicherstellen*, *Leistungen vereinbaren und steuern*, *Änderungsmanagement führen* sowie *Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen* sind iterativ zu betrachtende Beschaffungsaufgaben. Beispielsweise kann bereits für die Bedarfsanalyse ein Vertrag mit einer externen Beratungsfirma abgeschlossen oder die Erfahrungen aus früheren Projekten für zukünftige Beschaffungsvorhaben genutzt werden. Beide Aufgaben werden in diesem Fall bereits in der Phase Initialisierung gestartet.

6.1.5. Validierung Lösungsansatz 1 (L1): Methodische Erweiterung Beschaffungsplanung

Tabelle 19: Validierung des Lösungsansatzes 1 (L1) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Lösungsansatz 1 (L1) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Validierung Lösungsansatz 1 (L1): Sollte die Beschaffungsplanung methodisch besser verankert werden?</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen den Lösungsansatz als mehrheitlich zutreffend. Die Projektteams müssen ab Beginn des Vorhabens auf das Thema der Beschaffung sensibilisiert werden. Die frühzeitige Behandlung von Beschaffungsrisiken, Make-or-Buy Überlegungen, die Zusammensetzung des Beschaffungsteams oder die Beschaffungsmarktforschung sind wesentliche Themen der Planung, welche über Erfolg oder Misserfolg einer Beschaffung entscheiden.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie teilen die Einschätzungen der Auftraggeber bezüglich der notwendigen frühzeitigen und vorausschauenden Beschaffungsplanung. Eine bessere Verankerung der Beschaffungsplanung in der Projektmanagement-Methode wäre aus ihrer Sicht wünschenswert. Zwei Projektleiter schlagen vor, dass gleichartige wiederkehrende Probleme in Beschaffungsvorhaben auf Stufe Bund (nicht nur Stufe Projekt) durch die zentralen Beschaffungsstellen behandelt und gelöst werden und diesbezüglich ein Prozess zum Erfahrung- und Wissensaustausch implementiert werden sollte. Zwei Projektleiter betonen, dass zum Zeitpunkt der Freigabe des Projektauftrags, die grundsätzlichen Entscheide der Beschaffungsplanung (z. B. Make-or-Buy, Finanzierung) vorliegen sollten.</p> <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen den Lösungsansatz in Bezug auf den methodischen Ausbau des Moduls Beschaffung als nicht zutreffend. Im Vergleich zu anderen ebenso wichtigen Disziplinen des Projektmanagements soll die Beschaffung in HERMES 5 keine höhere Gewichtung erhalten.</p> <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie teilen die Einschätzungen der Auftraggeber und Projektleiter bezüglich der notwendigen frühzeitigen und vorausschauenden Beschaffungsplanung. Die <i>Anwender</i> betonen die Beurteilung von Beschaffungsrisiken, die Definition von Sourcingstrategien (Make-or-Buy) oder die Be-</p> |

| Lösungsansatz 1 (L1) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>urteilung früherer Lieferantenleistungen als wichtige Eckpfeiler der Beschaffungsplanung. Ein <i>Anwender</i> bemerkt selbstkritisch, dass den Anwendern der Stammorganisation oftmals das Verständnis für die notwendige Zeitdauer und die aufzubringende Qualität der Arbeiten in Beschaffungsvorhaben fehlt.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie teilen die Einschätzungen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich der notwendigen frühzeitigen und vorausschauenden Beschaffungsplanung.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie teilen die Einschätzungen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich der notwendigen frühzeitigen und vorausschauenden Beschaffungsplanung. Die Voranalyse zur Beschaffung und die daraus resultierende Verfahrenswahl werden von der Juristin einer zentralen Beschaffungsstelle als matchentscheidende Kriterien beurteilt. Ein weiterer Jurist ortet beim strategischen Einkauf der zentralen Beschaffungsstellen (z. B. Warengruppen-Management, Lieferanten-Management, Marktanalyse) viel Handlungsbedarf. Der Fokus liege heute zu fest auf dem operativen Einkauf.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Anmerkungen der Befragten fliessen im Wesentlichen in die Aufgaben *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* und *Beschaffungsplan erarbeiten*. Die Elemente der beiden Aufgaben wurden so ausgestaltet, dass die Beschaffungsplanung methodisch stärker verankert und gewichtet wird. Wichtige *Aktivitäten* sowie *Checkfragen und Checkpunkte* sind die Klarheit bezüglich des Bedarfs, Make-or-Buy Analysen, die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und die Finanzierung, die Kenntnisse zu internen Vorgaben der Stammorganisation und gesetzlichen Regelungen, die Beurteilung von Beschaffungsrisiken sowie die Beschaffungsmarktforschung.

6.1.6. Validierung Lösungsansatz 2 (L2): Zeitliche Synchronisierung Budgetierung und Beschaffung

Tabelle 20: Validierung des Lösungsansatzes 2 (L2) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Lösungsansatz 2 (L2) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Validierung Lösungsansatz 2 (L2): Sollte die zeitliche Synchronisierung der Zyklen der Budgetierung von finanziellen Mitteln und der Beschaffung in Projekten angestrebt werden?</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise oder nicht zutreffend. Bereits heute existieren Finanzierungsmöglichkeiten, um die Problematik der Jährlichkeit der Budgets zu entschärfen (z. B. Verpflichtungskredite, Departements Reserven, IKT-Wachstumsmittel). Die Priorisierung von Projekten und der darin gebundenen finanziellen Mittel erfolgt über den Projektportfolio-Prozess.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Insbesondere die heutige Jährlichkeit der Budgets ist zu unflexibel und nicht praxistauglich. Die <i>Projektleiter</i> befürworten das Instrument der Verpflichtungskredite für IT-Grossprojekte, um die Mehrjährigkeit von Projektbudgets zu ermöglichen.</p> <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen den Lösungsansatz als nicht zutreffend oder nicht beurteilbar. Die Priorisierung und Zuteilung der finanziellen Mittel sollte vor allem über die Projektportfolio-Prozesse der Dep und VE erfolgen.</p> <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen den Lösungsansatz unterschiedlich. Die <i>Anwender</i> welche über Detailkenntnisse im Budgetprozess verfügen beantworten die Frage dahingehend, dass die Restriktionen des politisch vorgegebenen Budgetprozess VA/FP zu beachten sind und Priorisierungen im Rahmen der Budget-Feinplanung bzw. über den Projektportfolio-Prozess zu erwirken sind. Sie unterstreichen zudem die von den Auftraggebern und Projektleitern genannten Mittel bezüglich der Problematik der Jährlichkeit von Projektbudgets. Die weiteren Anwender können den Lösungsansatz aufgrund fehlendem Wissen bzw. fehlender Erfahrung nicht beurteilen oder sehen den Lösungsansatz eher als schwierig zu realisieren an.</p> |

| Lösungsansatz 2 (L2) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen den Lösungsansatz unterschiedlich. Der Beschaffungs-koordinator einer VE betrachtet die vorhandenen Möglichkeiten zur Projektfinanzierung als ausreichend an (Verpflichtungskredite, Departements Reserve, IKT-Wachstumsmittel). Die Einkäufer der zentralen Beschaffungsstelle sehen vor allem die Problematik in der Jährlichkeit von Budgets.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen den Lösungsansatz unterschiedlich. Einig sind sich die <i>Juristen</i> darin, dass sie bisher keine oder wenige Probleme in Beschaffungsvorhaben aufgrund von fehlenden oder mangelhaft geplanten finanziellen Mitteln gesehen haben.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

In der Ausgestaltung des Beschaffungsleitfadens wird das Thema der Finanzierung bereits in der Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* abgebildet. Mit Hilfe von Checkfragen und Checkpunkten der Aktivität *Wirtschaftlichkeit prüfen und ordnungsgemässe Finanzierung sicherstellen* soll die Sensibilität zur Finanzierung des gesamten Vorhabens inkl. Wartung und Support für die geplante Vertragslaufzeit (gesamter Life-Cycle), erhöht werden. In den Budgetprüfungen und -eingaben sollen sämtliche Leistungen, Bestandteile und Optionen, welche sachlich oder rechtlich zusammenhängen, miteinberechnet werden. Zudem sollen Priorisierungsaspekte und Finanzierungsstrategien im Projektportfolio-Prozess der Stammorganisationen berücksichtigt werden.

6.1.7. Validierung Lösungsansatz 3 (L3): Beschaffungsaufgaben iterativ über alle Projektphasen

Tabelle 21: Validierung des Lösungsansatzes 3 (L3) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Lösungsansatz 3 (L3) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Lösungsansatz 3 (L3):</i> Sollte die Unterteilung der Beschaffungsaufgaben in Vorprojekt (oder Vorphase) und anschliessendem Ablauf nach HERMES (über alle Projektphasen) angestrebt werden? Sollte für die Abwicklung der Beschaffungsaufgaben ein iterativer Ansatz gewählt werden?</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen den Lösungsansatz als mehrheitlich zutreffend. Insbesondere bei komplexen IT-Projekten sind Iterationen über alle Projektphasen notwendig.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen den Lösungsansatz als mehrheitlich zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber bezüglich den mehrfachen Iterationen von Beschaffungsaufgaben. Die Notwendigkeit einer Vorphase oder eines Vorprojekts wird von den <i>Projektleitern</i> als nicht zutreffend betrachtet. Eine stärkere Verankerung der Beschaffung in der Phase Initialisierung wird von den befragten <i>Projektleitern</i> als richtiger methodischer Ansatz bewertet.</p> <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen den Lösungsansatz als zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber und Projektleiter bezüglich den mehrfachen Iterationen von Beschaffungsaufgaben. Sie machen jedoch darauf aufmerksam, dass HERMES die Iteration von Beschaffungsaufgaben über mehrere Projektphasen methodisch bereits zulässt.</p> <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich den mehrfach notwendigen Iterationen von Beschaffungsaufgaben. Drei Anwender befürworten die frühzeitige Planung und das Einholen von Informationen zur Beschaffung in der Phase Initialisierung. Angaben zur Beschaffung sollen bereits im Rahmen der HERMES-Ergebnisse <i>Studie</i> und <i>Projektauftrag</i> im benötigten Umfang dokumentiert werden.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der anderen Anspruchsgruppen bezüglich den mehrfachen Iterationen von Beschaffungsaufgaben.</p> |

| Lösungsansatz 3 (L3) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie betonen die Notwendigkeit der frühzeitigen Beschaffungsplanung und der Einbezug der zentralen Beschaffungsstellen in der Phase Initialisierung. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Analoges Fazit wie bei der Problemstellung 4 (P4).

6.1.8. Validierung Lösungsansatz 4 (L4): Verzahnung HERMES 5 mit Vorgaben der zentralen Beschaffungsstellen

Tabelle 22: Validierung des Lösungsansatzes 4 (L4) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Lösungsansatz 4 (L4) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Lösungsansatz 4 (L4):</i> Sollte eine erweiterte methodische Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen aus HERMES 5 mit den gesetzlichen Vorgaben, Checklisten und Templates der zentralen Beschaffungsstellen angestrebt werden?</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen den Lösungsansatz als mehrheitlich zutreffend. Eine bessere Verzahnung der Hilfsmittel der zentralen Beschaffungsstellen mit der PM-Methode des ISB fördert die Sensibilität für Beschaffungsvorhaben.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Eine Verzahnung ist zielführend. Es wäre zudem wünschenswert, die Vielzahl der aktuell vorhandenen Plattformen zur Beschaffung zu harmonisieren.</p> <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Aus ihrer Sicht sollte das Modul Beschaffung der HERMES-Methode nicht weiter ausgebaut werden, da HERMES nicht nur in der Bundesverwaltung angewendet wird. Eine der beiden HERMES-Methodiker schlägt vor, die Verzahnung allenfalls über die Kundenplattform BBL oder über ein HERMES-spezifisches Szenario für Beschaffungen in IT-Grossprojekten der Bundesverwaltung, zu erreichen.</p> |

| Lösungsansatz 4 (L4) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Analog den Auftraggebern und Projektleiter sehen sie die Vorteile der Verzahnung in der Sensibilisierung für Beschaffungsvorhaben sowie Nutzung von Checklisten und Vorlagen der Beschaffung im Rahmen des Projektablaufs. Zwei <i>Anwender</i> bemerken, dass eine Harmonisierung von Nomenklatur und Begrifflichkeiten (z. B. Lastenheft in HERMES, Pflichtenheft im Gesetz) zwingend notwendig ist.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen den Lösungsansatz unterschiedlich. Der Beschaffungskordinator einer VE wünscht sich eine toolunterstützte Verzahnung von HERMES 5 mit den Vorgaben der Beschaffung über den gesamten Beschaffungsprozess. Die Vertreter der zentralen Beschaffungsstelle sehen das Teilprojekt Beschaffung auf ihrer Kundenplattform bereits als abgebildet an. Eine weitere Verzahnung zwischen HERMES-Methode und Aufgaben der Beschaffung ist aus ihrer Sicht somit nicht notwendig. Beschaffungsaufgaben der Voranalyse wie Marktanalysen, Kostenüberlegungen, u. a. sind als dauernde und vorgelagerte Aufgaben anzusehen.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen den Lösungsansatz einstimmig als zutreffend. Sie sind sich jedoch nicht einig über die Zuständigkeiten zur Verzahnung von HERMES und den beschaffungsrechtlichen Vorgaben (BBL oder ISB).</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen von HERMES 5 mit den Vorgaben und Hilfsmitteln der zentralen Beschaffungsstellen wird im Beschaffungsleitfaden vor allem über die *Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität* sowie *Quellen und Hilfsmittel* sichergestellt. Aufgrund der Rückmeldungen der Befragten hat der Autor insbesondere darauf geachtet, dass ein gesamtheitlicher Beschaffungsprozess abgebildet wird, der sowohl die Bedürfnisse der Bedarfsstellen als auch diejenigen der zentralen Beschaffungsstellen berücksichtigt.

6.1.9. Validierung Lösungsansatz 5 (L5): Ausbau des Ausbildungsangebots

Tabelle 23: Validierung des Lösungsansatzes 5 (L5) mit Projekt-Anspruchsgruppen

| Lösungsansatz 5 (L5) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchsrgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Validierung Lösungsansatz 5 (L5):</i> Sollen die HERMES-Kurse mit tiefergehenden Informationen zur Beschaffung ausgebaut werden?</p> <p>und/oder</p> <p>Sollen die Aus- und Weiterbildungsangebote des KBB für einzelne Projekt-Anspruchsgruppen wie Projektleiter oder Beschaffungskoordinatoren verpflichtend zu besuchen sein?</p> | <p>Die befragten <i>Auftraggeber</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Das Ausbildungsangebot des KBB wird als umfangreich und rollenspezifisch betrachtet. Es wäre begrüssenswert, wenn in den HERMES-Schulungen dem Beschaffungsteil eine grössere Beachtung geschenkt würde. Der verpflichtende Besuch der Ausbildungen wird unterschiedlich beurteilt. Als einheitliche Aussage der befragten <i>Auftraggeber</i> gilt, dass der Projektleiter das Beschaffungshandwerk und die damit verbundenen Abläufe verstehen muss, jedoch bei der Planung und Durchführung des Vorhabens von einem erfahrenen Beschaffungsspezialisten unterstützt werden sollte.</p> <p>Die befragten <i>Projektleiter</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber bezüglich rollenspezifisch zu besuchende Kurse des KBB. Bezüglich Verpflichtung der Leiter von IT-Grossprojekten zum Besuch der KBB-Kurse waren sich die <i>Projektleiter</i> nicht einig. Ein Teil der Meinungen ging in Richtung „halbverpflichtender“ Besuch der Ausbildungen des KBB, da der Projektleiter Beschaffungsspezialisten in seinem Team hat. Der andere Teil der Meinungen ging in Richtung „verpflichtender“ Besuch der Ausbildungen des KBB, eine Prüfung ablegen und die Beschaffungskompetenz mit einer periodisch anfallenden Re-Zertifizierung (z. B. analog IPMA) nachweisen. Bezüglich den HERMES-Ausbildungen beurteilen die <i>Projektleiter</i> einen konzentrierten Ausbau des Themas Beschaffung als zielführend. Die HERMES-Ausbildungen sollten jedoch den primären Fokus auf den Disziplinen der Projektführung und Projektsteuerung behalten.</p> <p>Die befragten <i>HERMES-Methodiker</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber und Projektleiter bezüglich dem umfangreichen Ausbildungsangebot des KBB. Das HERMES-Kursangebot und dasjenige des KBB sollen allerdings klar voneinander getrennt bleiben.</p> |

| Lösungsansatz 5 (L5) | Antwortgleich innerhalb Anspruchsgruppe, anspruchgruppenübergreifend, Dep- und VE-übergreifend |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>Die befragten <i>Anwender</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Sie sind sich darin einig, dass die Kurse rollenspezifisch, stufengerecht und praxistauglich sein sollten. Einigen Anwender fehlen die Kenntnisse zum vorhandenen KBB-Kursangebot.</p> <p>Die befragten <i>Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer</i> beurteilen den Lösungsansatz als eher nicht zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber, Projektleiter und HERMES-Methodiker bezüglich dem umfangreichen Ausbildungsangebot des KBB. Das HERMES-Kursangebot zur Beschaffung soll nicht ausgebaut werden, da die Methode nicht ausschliesslich in der Bundesverwaltung angewendet wird.</p> <p>Die befragten <i>Juristen</i> beurteilen den Lösungsansatz als teilweise zutreffend. Sie unterstützen die Aussagen der Auftraggeber, Projektleiter, HERMES-Methodiker und Beschaffungsverantwortlichen / Einkäufer bezüglich dem umfangreichen Ausbildungsangebot des KBB. Ein Jurist ist der Meinung, dass die Projektleiter und Beschaffungskoordinatoren der VE die Kurse verpflichtend besuchen sollten. Eine Juristin befürwortet, dass in den HERMES-Kursen dem Thema Beschaffung mehr Beachtung geschenkt werden sollte.</p> |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

Fazit und Verwendung von Elementen im Beschaffungsleitfaden

Die Anmerkungen der Befragten lassen darauf schliessen, dass die Ausbildung (insbesondere KBB) als mehrheitlich gut oder zumindest nicht als problematischer Punkt angesehen wird. In der Aufgabe *Voranalyse zur Beschaffung durchführen* wird auf die Evaluation des Ausbildungsbedarfs der beteiligten Rollen sowie die Zusammensetzung des Beschaffungsteams hingewiesen. Der Autor befürwortet eine klare Rollenverteilung und Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Rahmen des Beschaffungsvorhabens.

7. Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BÖB

Das vorliegende Kapitel beschreibt die vom Autor vorgeschlagene methodische Erweiterung von HERMES 5 zum Modul Beschaffung. Als Lösungsansatz schlägt der Autor die Einführung eines Leitfadens für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen vor. Das methodische Vorgehen zur Erarbeitung des Leitfadens ist in Kapitel 3.2.6 *Vorgehen zur Erarbeitung des Leitfadens für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen* beschrieben. Die Umsetzungsmöglichkeiten sollen primär in Zusammenarbeit mit dem BBL (ggf. weiteren interessierten zentralen Beschaffungsstellen) und dem ISB betrachtet werden. Eine mögliche Variante der Umsetzung sieht der Autor in Form des Einbaus von Elementen des Beschaffungsleitfadens auf der Intranet-Kundenplattform des BBL. Eine webbasierte, interaktive Verwendung des Leitfadens wäre vor allem aus Sicht der Bedarfsstellen wünschenswert. Es ist im Interesse des Autors, dass der Beschaffungsleitfaden grundsätzlich allen interessierten Personen offen zur Verfügung steht.

Die nachfolgende *Abbildung 4* zeigt einen Auszug des Beschaffungsleitfadens, in dem der Aufbau und die farblichen Kennzeichnungen des Leitfadens ersichtlich sind.

Farbgebung: Die in grün markierten Zellen bilden die Erweiterungen des Beschaffungsleitfadens gegenüber der HERMES-Version 5.1 ab. Die in weiss eingefärbten Zellen bilden die Elemente des heutigen Moduls Beschaffung von HERMES 5.1 ab. Die bereits existierenden Elemente des Moduls Beschaffung wurden teilweise ergänzt oder korrigiert (grün markiert) oder unverändert (weiss markiert) in den Beschaffungsleitfaden übernommen.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit ist im Anhang 4, Kapitel 13.5 *Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BÖB* eine vergrösserte Ansicht des Szenarios im Format A3 quer abgebildet.

Der Beschaffungsleitfaden kann bei Bedarf beim Autor als Excel-Version angefordert werden.

Abbildung 4: Auszug aus Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BöB

| Leitfaden für IT-Projekte mit komplexen Beschaffungsstrukturen der Bundesverwaltung im Anwendungsbereich des BöB | | | | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|------------|-------------|----------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| ID | Initialisierung | Konzept Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | Verantwortung Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) | |
| B1.11 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Beschaffungsrisiken planen | Beschaffungsrisiken mit IKS-Vorgaben der Verwaltungseinheit abstimmen. Insbesondere Risiken in Bezug auf Vertraulichkeit, Befangenheit und Vorbefassung beachten. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - IKS-Vorgaben VE - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" | |
| B1.12 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Zeitverhältnisse prüfen | Terminplan für die Beschaffung erstellen und mit Projektplan abgleichen | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" | |
| B1.13 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Beschaffungsmarktforschung durchführen | Definition des Marktes indem die Beschaffung stattfindet (Marktanalyse). Definition der Branche und der möglichen Lieferanten, die mit der Ausschreibung angesprochen werden sollen (Branchen- / Lieferantanalyse). Beurteilung der Konkurrenzsituation, Partnerschaften, Keyplayer, Produktionsfähigkeiten, Lieferzeiten und der Preissituation / finanzielle Stabilität der Marktteilnehmer. Die Beschaffungsmarktforschung hat in Zusammenhang mit den Make-or-Buy Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Beschaffungsverfahrens. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Beschaffungsmarktforschung im WTO-Verfahren" - Hilfsmittel zur Beschaffungsmarktforschung: Benchmark, Internetrecherche, Interessenverbände, Branchenverbände, Request for Information (RFI), Analysten Firmen (Gartner, Forrester, u. a.) - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" | |
| B2.01 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Verfahren aufgrund der Charakteristik der Beschaffung, der Vorgaben der Stammorganisation und den gesetzlichen Grundlagen festlegen | Wie setzen sich die Ausschreibungsunterlagen zusammen? Wer ist für deren Erstellung verantwortlich und wer prüft diese? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | | |
| B2.02 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Welches Ausschreibungsverfahren wird angewendet? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: "Zuständigkeiten im WTO-Beschaffungsprozess dezentral", "Übersicht Vergabeverfahren". - Aus- und Weiterbildung KBB "Verfahrenswahl" - "Beschaffungswegweiser" auf www.gimap.admin.ch - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.3 "Wählen des Vergabeverfahrens" - Verfahrenswahl: Art. 14-16 BöB mit Art. 13 VöB | |
| B2.03 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | In welcher Form werden Fragen zu den Ausschreibungsunterlagen beantwortet? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | | |
| B2.04 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Sind Anbieterpräsentationen zugelassen? Wie werden die Verhandlungen durchgeführt? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | | |
| B2.05 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Wer nimmt die Bewertung der Angebote vor? Wie läuft der Entscheidungsprozess ab? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | | |
| B2.06 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Aufgaben, Aktivitäten und Ergebnisse konkretisieren und die Vorgaben der Stammorganisation und der gesetzlichen Grundlagen berücksichtigen | Was wird beschafft, in welcher Menge und in welcher Qualität? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" |
| B2.07 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Beschaffungsplan aus terminlicher Sicht erstellen und mit der Projektplanung abstimmen | In welchem Markt finden die Aktivitäten statt und mit wie vielen Anbietenden ist zu rechnen? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Beschaffungsmarktforschung im WTO-Verfahren" | |
| B2.08 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Welches ist der geplante Zeitraum bzw. die Einsatzdauer des Beschaffungsgegenstands? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" | |
| B2.09 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Mit welchen Kosten für den Beschaffungsgegenstand ist zu rechnen? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" | |
| B2.10 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Ist die Finanzierung für das gesamte Vorhaben gesichert (inkl. Folgekosten)? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - Prozess Finanzplanung und Budgetierung: SAP CO, SAP PPM (IKT-Cockpit) | |
| B2.11 | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Personelle und finanzielle Ressourcen für die Beschaffung planen | Kostenbeurteilung von Angeboten sollten nicht nur auf dem Lieferantenpreis beruhen, sondern auch auf anderen damit verbundenen Kosten wie Bedienungskosten, Instandhaltung, Lizenzgebühren, Transport, Versicherung, Zolgebühren, Wechselkursänderungen, Inspektionen, Audits und Korrektur von Abweichungen. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragswesen" | |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

8. Schlussfolgerung

8.1.1. Fazit und Empfehlungen

Das vorliegende Kapitel beinhaltet die Reflektion des Autors über die im Rahmen der Arbeit identifizierten Problemstellungen (P1-P4) und Lösungsansätze (L1-L5). Darin enthalten sind die Erkenntnisse und Einschätzungen des Autors nach Abschluss der Ist-Analyse zu HERMES 5, der Gap-Analyse Literaturquellen vs. HERMES 5, der Interview-Phase sowie im Anschluss an die Erarbeitung des Beschaffungsleitfadens. Das Fazit zeigt auf, unter welchen Voraussetzungen die Problemstellungen gelöst werden können und unter welchen Umständen die Lösungsansätze eine realistische Chance haben, umgesetzt zu werden.

Allgemeines Fazit des Autors: Das HERMES-Referenzhandbuch und die Online-Version sollten schlank beibehalten werden, da einerseits nicht jede Spezifika eines Beschaffungsvorhabens in der Methode abgebildet werden kann und andererseits HERMES nicht nur beim Bund angewendet wird. Aufgrund der Wichtigkeit und Komplexität der Beschaffung ist eine Verzahnung der Projektmanagement-Methode, mit den gesetzlichen Vorgaben und Hilfsmitteln der Beschaffung, vor allem unter dem Aspekt der Sicherstellung eines gesamtheitlichen Beschaffungsprozesses, anzustreben. Eine diesbezüglich verstärkte Zusammenarbeit zwischen ISB, BBL und weiteren Beschaffungsstellen wäre wünschenswert. Ein weiterer wesentlicher Punkt ist die fortlaufende Sensibilisierung der Bedarfsstellen für Beschaffungsthemen und das gegenseitige Verständnis bezüglich Bedürfnissen und Erfordernissen zwischen Bedarfsstellen und zentralen Beschaffungsstellen. Eine Harmonisierung der verschiedenen Online-Plattformen (Kundenplattform BBL, GIMAP, SIMAP, Websites KBB/BKB, u. a.) wäre aus Sicht der Bedarfsstellen hilfreich damit klar erkennbar ist, welche Informationen wo abgelegt sind und aufgefunden werden können. Die Einführung eines Aktivitäten basierten Online-Tools mit Checkfragen und Hilfsmitteln, ähnlich einer Software zur Erfassung der Steuererklärung (z. B. TaxMe), sollte in Erwägung gezogen werden, damit die Beschaffungsaufgaben in der notwendigen Qualität und Vollständigkeit ausgeführt werden. Wichtig dabei ist die Abbildung des gesamten Beschaffungsprozesses gemäss vorgeschlagenem Beschaffungsleitfaden und nicht nur das reine Ausschreibungsprozedere, ab dem Zeitpunkt der Wahl des Verfahrens bis zum Zuschlag und Vertragsvollzug.

Problemstellung P1: Die Verkürzung der Durchlaufzeit in der Abwicklung von Beschaffungsvorhaben ist aus Sicht des Autors, mit Hilfe der Verzahnung der HERMES-Elemente und der beschaffungsrechtlichen Vorgaben, möglich. Als wesentliche Voraussetzungen zur Zielerreichung sind die Bedarfsstellen gefordert, klare Anforderungen und Kriterien an den Beschaffungsgegenstand zu formulieren, die Beschaffung seriös zu planen (als eigenes Projekt oder Teilprojekt)

sowie die Zusammenarbeit mit den zentralen Beschaffungsstellen frühzeitig zu suchen. Die zentralen Beschaffungsstellen sind gefordert, die Bedarfsstellen in juristischen und beschaffungstechnischen Fragen dienstleistungsorientiert zu unterstützen, klar zu kommunizieren wie das Beschaffungsvorhaben zur Beschaffungsreife gelangt sowie die Entscheidungsfindungsprozesse transparent und Entscheid Wege kurz zu halten.

Problemstellung P2: Die Problematik von Nachfolgebeschaffungen in späteren Phasen des Projekts kann mit Hilfsmitteln wie dem Abruf von Optionen, Mini-Tender Verfahren oder Life-Cycle Beschaffungen bereits heute gelöst werden. Allerdings gilt es festzuhalten, dass einer seriösen und vorausschauenden Beschaffungsplanung, der Formulierung von klaren Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand sowie einem professionell geführten Änderungsmanagement in Bezug auf die Klassifizierung von Anforderungen (Muss, Kann, Nice-to-have), seitens der Bedarfsstellen grösste Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Grosse, komplexe IT-Projekte sollten vermehrt etappiert und in mehrere überschaubare Realisierungseinheiten unterteilt werden.

Problemstellung P3: Die Ausbildungsangebote und -Massnahmen des KBB sind umfangreich, praxisnah und rollenspezifisch ausgestaltet. Das Thema Ausbildung stellt nur insofern einen Problempunkt dar, dass im Rahmen der HERMES-Ausbildungen Foundation und Advanced, die Beschaffung keine besondere Aufmerksamkeit erhält und die Beteiligten in Beschaffungsvorhaben somit nur unwesentlich sensibilisiert werden.

Problemstellung P4: Das Thema Beschaffung sollte als Daueraufgabe über die gesamte Laufzeit und alle Phasen eines Projekts verstanden werden. Diese Darstellung ist heute in HERMES nach Betrachtungsweise des Autors zu rudimentär verankert. Im Anschluss an die Voranalyse zur Beschaffung, die Beschaffungsplanung und die zumeist einmalige öffentliche Ausschreibung in einem Projekt, sollten die Bedarfsstellen sensibilisiert werden, dass die Disziplin Beschaffung mit dem Zuschlag und dem Vertragsvollzug nicht abgeschlossen ist. Dem Vertragsmanagement und der Vertragsüberwachung nach Abschluss der Ausschreibung sowie der geordneten Übergabe von Beschaffungsaufgaben von Projekt in Betrieb, sollte erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Lösungsansatz L1: Die Beschaffungsplanung ist sowohl in der Literatur als auch in der Meinung der befragten Projekt-Anspruchsgruppen, ein wesentlicher Punkt eines Beschaffungsvorhabens. Die Sensibilität der Bedarfsstellen für die Beschaffungsplanung sollte vor allem mit Hilfe der im Beschaffungsleitfaden dokumentierten *Checkfragen und Checkpunkten* sowie einem frühzeitigen und fortwährenden Austausch mit den zentralen Beschaffungsstellen, gefördert werden. Unter

diesen Umständen sieht der Autor eine realistische Umsetzung des Lösungsansatzes und eine mögliche Verbesserung in der Qualität der Beschaffungsplanung.

Lösungsansatz L2: Die Umsetzung des Lösungsansatzes zur Synchronisierung der Budgetierung von finanziellen Mitteln mit dem Beschaffungsvorhaben, ist unter strikter und isolierter Betrachtung der Vorgaben des Prozess Finanzplanung und Budgetierung (EFV, Prozess Finanzplanung und Budgetierung 2014), praktisch ein Ding der Unmöglichkeit. Der Lösungsansatz hat unter gewissen Umständen eine Chance zur Umsetzung: Frühzeitige Klärung der Finanzierung des Beschaffungsgegenstands inkl. Wartung und Support (gesamter Life-Cycle). Laufende Abstimmung der Finanzierung mit dem Projektportfolio-Prozess der VE (ggf. Dep). „Pooling“ von finanziellen Mitteln bei den Dep zur Priorisierung von wichtigen und dringlichen Projekten. Nutzung von heute bereits vorhandenen Hilfsmitteln wie der Departements-Reserve, IKT-Wachstumsmittel oder Verpflichtungskrediten. Abkehr von der reinen Kreditsicht bzw. Jährlichkeit von Krediten zur CO-Sicht mit mehrjährig gültigen Innenaufträgen und PSP-Elementen.

Lösungsansatz L3: Der iterative Ansatz von Beschaffungsaufgaben wird von den Befragten durchwegs begrüsst. Unter den in P1 und P4 gestellten Voraussetzungen (Sensibilität und Aufmerksamkeit auf Beschaffungsplanung, Vertragsschliessung und Vertragsüberwachung) ist der Lösungsansatz, mit den im Beschaffungsleitfaden abgebildeten Iterationen für Beschaffungsaufgaben, als valide zu betrachten. Die Unterteilung der Beschaffungsaufgaben in ein Vorprojekt oder in eine Vorphase ist aus Sicht des Autors nicht notwendig. Die Disziplin Beschaffung kann ab Beginn der Phase Initialisierung (gemäss HERMES 5) gestartet werden. Einzelne Vorabklärungen (z. B. Abklärungen zur Finanzierung der Beschaffung oder Abstimmung des Vorhabens mit dem Projektportfolio-Prozess der VE) sollten im Rahmen der Stammorganisation, bereits vor dem Start der Phase Initialisierung bzw. bereits vor der Freigabe des Projektinitialisierungsauftrags, erfolgen.

Lösungsansatz L4: Die Umsetzung des Lösungsansatzes wäre aus Sicht des Autors sowohl im Interesse der Bedarfsstellen als auch der zentralen Beschaffungsstellen. Mit der Umsetzung des Beschaffungsleitfadens würde die Sensibilität gestärkt, den Beschaffungsprozess ganzheitlich, von der Planung bis zur Übergabe und Weiterführung der Verträge im Betrieb, zu betrachten. Die in P1 gestellten Erfordernisse an die Bedarfsstellen und die zentralen Beschaffungsstellen sollten beiderseits selbstkritisch hinterfragt werden. Der Autor stellt deshalb den Beschaffungsleitfaden dem BBL (und ggf. weiteren interessierten Beschaffungsstellen) als Inputdokument für dessen Kundenplattform BBL zur Verfügung. Im Sinne der Überschaubarkeit und Komplexitätsreduktion sollte zudem die Harmonisierung der verschiedenen Online-Plattformen (Kundenplattform BBL,

GIMAP, SIMAP, Websites KBB/BKB, u. a.) und das Angebot der Aktivitäten basierten Online-Hilfe für die Bedarfsstellen (ähnlich der Steuerverwaltungs-Software „TaxMe“) geprüft werden.

Lösungsansatz L5: Wie bei P3 beschrieben, stellt die Ausbildung aus Sicht der Befragten kein wesentlicher Problempunkt dar. Der Lösungsansatz wie er beschrieben ist, wird deshalb in dieser Form nicht weiterverfolgt. Nichts desto trotz sollten in Zusammenhang mit der Ausbildung, im Rahmen von Beschaffungsvorhaben, die folgenden Punkte berücksichtigt werden: Frühzeitige Abklärung des Ausbildungsbedarfs im Beschaffungsteam unter Berücksichtigung der Rollenverteilung und den zugeordneten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Erfahrungsaustausch über Best Practices und Worst Practices durchführen (z. B. im Rahmen eines Workshops mit Vertretern der zentralen Beschaffungsstellen). Auf das Wissen, die Erfahrungen und die Fähigkeiten von Vertretern der zentralen Beschaffungsstellen zurückgreifen. Prüfen ob das HERMES-Ausbildungsangebot in Zusammenhang mit der Beschaffung marginal erweitert werden kann (z. B. einstündiger, praxisnaher Erfahrungsaustausch über Erfolgsfaktoren und Risiken einer Beschaffung, moderiert durch einen Vertreter der zentralen Beschaffungsstellen).

8.1.2. Beispiel Projekt-Case

Im Rahmen des vorliegenden beispielhaften Projekt-Cases wird die Disziplin Beschaffung entlang der wichtigsten Punkte des Beschaffungsleitfadens zusammengefasst. Der Case soll Bedarfsstellen und zentralen Beschaffungsstellen gleichermassen helfen, die wichtigen Phasen und Elemente in Beschaffungsvorhaben frühzeitig zu erkennen und erfolgreich zu steuern.

Die folgenden Kennzahlen des beispielhaften Projekt-Cases lassen auf komplexe Beschaffungsstrukturen schliessen: Erneuerung von Finanzprozessen und technischen Hilfsmitteln im SAP-Umfeld. Projektdauer 4 Jahre. 5 Teilprojekte. Investitionsvolumen CHF 8 Mio. Hohe Wichtigkeit und Dringlichkeit zur Umsetzung gemäss Projektportfolio-Priorisierung. Projektorganisation >30 Mitarbeitende. Beschaffung von IT-Dienstleistungen / IT-Beratung. Wartung und Support über 5 Jahre nach Ablauf der Projektlaufzeit (CHF 5 Mio.). Öffentliche Ausschreibung im offenen Verfahren. Personalstellungs-WTO mit 4 Losen und jeweils 3 Zuschlagsempfängern pro Los. Abschluss der Ausschreibung in der Phase Konzept. Abruf von Leistungen im Mini Tender-Verfahren in den Phasen Konzept, Realisierung und Einführung.

Die folgende Darstellung zeigt im Wesentlichen nochmals auf, welche Elemente des Beschaffungsleitfadens von zentraler Bedeutung sind, um das Beschaffungsvorhaben erfolgreich zu planen und abzuwickeln.

Tabelle 24: Wesentliche Elemente des Beschaffungsleitfadens für Beispiel Projekt-Case

| Aufgabe | | | | | | Wesentliche Elemente des Beschaffungsleitfadens | |
|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | | |
| | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | <ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über den konkreten Bedarf herbeiführen (was brauchen wir, welche Menge brauchen wir, für welchen Zeitraum soll der Gegenstand bzw. die Leistungen beschafft werden). • Wirtschaftlichkeit prüfen und ordnungsgemässe Finanzierung sicherstellen. • Prüfung der gesetzlichen Vorgaben (z. B. mögliche Verfahrensarten). • Beschaffungsteam zusammenstellen, Rollenverteilung vornehmen und Kontaktaufnahme mit der zuständigen Beschaffungsstelle (Kick-Off planen). • Abstimmung mit den beschaffungsrechtlichen Vorgaben und Gegebenheiten der Stammorganisation (z. B. Prüfung bereits vorhandene Verträge). • Make-or-Buy Analyse durchführen. • Mögliche Beschaffungsrisiken berücksichtigen und aktiv verwalten. • Beschaffungsmarktforschung durchführen. | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | <p><i>Beschaffungsplan konkretisieren:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Welches Ausschreibungsverfahren wird angewendet? • Wie setzen sich die Ausschreibungsunterlagen zusammen? • Was wird beschafft, in welcher Menge und Qualität? • In welchem Markt finden die Aktivitäten statt und mit wie vielen Anbietenden ist zu rechnen? • Mit welchen Kosten ist zu rechnen (einmalig / wiederkehrend)? • Mit welchen Zeitverhältnissen bezüglich Dauer der Beschaffung und Einsatzdauer des Beschaffungsgegenstands ist zu rechnen? | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Definition und Auswahl klarer Kriterien (Eignungskriterien, Technische Spezifikationen, Zuschlagskriterien, Bewertungskriterien) → Qualität vor Quantität. • Enge Zusammenarbeit mit der zuständigen Beschaffungsstelle bei der Erarbeitung des Pflichtenhefts. • Losbildung festlegen, mögliche Grundleistungen und Optionen prüfen. • Prüfung der Ausschreibungsunterlagen auf beschaffungsrechtliche Mängel (z. B. Formfehler). | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | <ul style="list-style-type: none"> • Detaillierungsgrad von Pflichtenheft und Kriterienkatalog prüfen. • Anforderungen an die Nachhaltigkeit des Beschaffungsgegenstands berücksichtigen. • Ausschreibungsunterlagen mit den zuständigen Stellen (Beschaffungsverantwortliche, Juristen) abstimmen bis zur Beschaffungsreife. • Entscheid Freigabe zur Publikation durch die zentrale Beschaffungsstelle. | |

| Aufgabe | | | | | | Wesentliche Elemente des Beschaffungsleitfadens | |
|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Ausschreibung durchführen | <ul style="list-style-type: none"> • Publikation der Ausschreibung auf simap.ch. • Beantwortung von Anbieterfragen in anonymisierter und neutralisierter Form gegenüber allen Interessenten. | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Angebote bewerten | <ul style="list-style-type: none"> • Angebote öffnen, formal prüfen (rechtzeitiger Eingang, Vollständigkeit) und Protokoll erstellen. • Angebote aufgrund der definierten Zuschlagskriterien durch Evaluationsteam bewerten. • Das wirtschaftlich günstigste Angebot erhält den Zuschlag. Mögliche Bewertungskriterien: Termin, Qualität, Preis, Wirtschaftlichkeit, Betriebskosten, Kundendienst, Zweckmässigkeit der Leistung, Ästhetik, Umweltverträglichkeit, technischer Wert. • Anbieterpräsentationen und Verhandlungen durchführen und protokollieren. • Konsolidierte Ergebnisse der Bewertung und Anträge im Evaluationsbericht festhalten. | |
| | x | (x) | (x) | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluationsbericht mit den Entscheidungsträgern des Projekts und der Stammorganisation abstimmen. • Prüfung und Genehmigung oder Ablehnung des Evaluationsberichts durch die zentrale Beschaffungsstelle. • Publikation des Zuschlags auf simap.ch. • Absagen an nicht berücksichtigte Anbieter zustellen. Bei Bedarf Debriefings durchführen (Beizug Jurist). | |
| | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | <ul style="list-style-type: none"> • Vertragsverhandlungen mit den gewählten Anbietern durchführen. • Musterverträge (Vorlagen) der zentralen Beschaffungsstellen verwenden. Leistungsumfang und Abgrenzungen sowie Abnahmekriterien klar beschreiben. • Vertragsentwurf durch Vertreter der Stammorganisation und der zuständigen Beschaffungsstelle prüfen lassen. • Vertragslaufzeiten und Fristen für Vertragsverlängerungen / Nachträge beachten. • Vertragsvollzug sicherstellen: Unterschriften einholen, Obligo eröffnen, Vertragsdaten im VM-Tool dokumentieren. | |
| | x | x | x | Beschaffung | Leistungen vereinbaren und steuern | <ul style="list-style-type: none"> • Auftragserteilung an Lieferanten durchführen und Abruf von Leistungen sicherstellen. • Leistungen periodisch auf Übereinstimmung mit der Planung und den abgeschlossenen Verträgen beurteilen. • Durchführen von Abnahmen und Kontrollen im Zusammenhang mit der Vertragserfüllung von Lieferungen und Leistungen (z. B. Terminkontrolle, Leistungskontrolle, Zahlungskontrolle). • Nachfolgebeschaffungen initiieren (z. B. Abruf von Optionen). • Abweichungen von den vereinbarten Lieferungen und Leistungen analysieren und Änderungen initiieren. | |

| Aufgabe | | | | | | Wesentliche Elemente des Beschaffungsleitfadens | |
|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | | |
| x | x | x | x | Beschaffung | Änderungsmanagement führen | | <ul style="list-style-type: none"> • Änderungsanträge analysieren, dokumentieren und bewilligen oder ablehnen. • Änderungen planen, umsetzen und überprüfen. • Beschaffungsplan aufgrund der Entscheide zu Änderungsanträgen nachführen. |
| Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | | |
| x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | | <ul style="list-style-type: none"> • Probleme identifizieren und bewerten. • Massnahmen definieren und Umsetzung überwachen. • Beteiligte über Lösungen informieren. • Erfahrungen dokumentieren, mit den Beteiligten austauschen und nutzen für zukünftige Beschaffungsvorhaben. |

Quelle: Eigene Darstellung (2015)

9. Erklärung

Ich bestätige, die vorliegende Arbeit selbständig verfasst zu haben. Sämtliche Textstellen, die nicht von mir stammen, sind als Zitate gekennzeichnet und mit dem genauen Hinweis auf ihre Herkunft versehen. Die verwendeten Quellen (gilt auch für Abbildungen, Grafiken u.ä.) sind im Literatur- bzw. Quellenverzeichnis aufgeführt.

(Datum, Unterschrift)

10. Verzeichnisse

10.1. Abkürzungsverzeichnis

| Abkürzung | Bedeutung |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ASTRA | Bundesamt für Strassen |
| AZB | Ausbildungszentrum des EPA |
| BBL | Bundesamt für Bauten und Logistik |
| BFH | Berner Fachhochschule |
| BFM | Bundesamt für Migration |
| BKB | Beschaffungskonferenz des Bundes |
| BöB | Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen |
| CH | Schweiz |
| CHF | Schweizer Franken |
| Dep | Departement(e) |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| EDA | Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten |
| EFK | Eidgenössische Finanzkontrolle |
| EFV | Eidgenössische Finanzverwaltung |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| EJPD | Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement |
| EMBA | Executive Master of Business Administration |
| EPA | Eidgenössisches Personalamt |
| ESTV | Eidgenössische Steuerverwaltung |
| EU | Europäische Union |
| FinDel | Finanzdelegation der eidgenössischen Räte |
| FIS | Führungsinformationssystem (FIS Heer) |
| GB | Great Britain |
| GPA | Government Procurement Agreement |
| GS | Generalsekretariat |
| H5 | HERMES 5 |
| HERMES SA / SE | HERMES Systemadaption (SA) / Systementwicklung (SE) |
| ICB | IPMA Competence Baseline |
| IKS | Internes Kontrollsystem |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| IPMA | International Project Management Association |
| ISB | Informatiksteuerungsorgan des Bundes (bis 2012: Informatikstrategieorgan des Bundes) |
| ISO | International Organization for Standardization |

| Abkürzung | Bedeutung |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| IT | Information Technology (deutsch: Informatik) |
| IVöB | Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen |
| KBB | Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund |
| OGC | Office of Government Commerce (GB) |
| Org-VöB | Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung |
| PM | Projektmanagement |
| PMI | Project Management Institute |
| UVEK | Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation |
| VBS | Eidgenössisches Departement für Verteidigung Bevölkerungsschutz und Sport |
| VE | Verwaltungseinheiten der Bundesverwaltung (auch Bundesämter) |
| VM | Vertragsmanagement |
| VöB | Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen |
| WBF | Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung |
| WTO | World Trade Organization |

10.2. Abbildungsverzeichnis

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Abbildung 1: Schematischer Überblick über die einzelnen Vergabeverfahren</i> | 9 |
| <i>Abbildung 2: Vorgehen Masterarbeit Michael Gerber</i> | 15 |
| <i>Abbildung 3: Checkliste Interview-Vorgehen</i> | 23 |
| <i>Abbildung 4: Auszug aus Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BöB</i> | 61 |

10.3. Tabellenverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Tabelle 1: Abgrenzungen Masterarbeit</i> | 13 |
| <i>Tabelle 2: Zeitlicher und inhaltlicher Ablauf Masterarbeit</i> | 15 |
| <i>Tabelle 3: Vorgehensweise und Verwendungszweck von Literaturquellen</i> | 17 |
| <i>Tabelle 4: Ergebnisse, zugehörige Aufgaben und Rollen des Moduls Beschaffung HERMES 5.1</i> | 28 |
| <i>Tabelle 5: Quellen und Inhalte der Kategorie Untersuchungsberichte</i> | 29 |
| <i>Tabelle 6: Quellen und Inhalte der Kategorie Gesetze und Verordnungen</i> | 31 |
| <i>Tabelle 7: Quellen und Inhalte der Kategorie Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen</i> | 33 |
| <i>Tabelle 8: Verwendung von Elementen der Kategorie Dokumentation Zentrale Beschaffungsstellen im Beschaffungsleitfaden</i> | 35 |
| <i>Tabelle 9: Quellen und Inhalte der Kategorie Beschaffungsdokumentation EFD und EFV</i> | 36 |
| <i>Tabelle 10: Verwendung von Elementen der Kategorie Beschaffungsdokumentation EFD und EFV im Beschaffungsleitfaden</i> | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <i>Tabelle 11: Quellen und Inhalte der Kategorie Projektmanagement-Methoden.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabelle 12: Verwendung von Elementen der Kategorie Projektmanagement-Methoden im Beschaffungsleitfaden</i> | <i>40</i> |
| <i>Tabelle 13: Quellen und Inhalte der Kategorie Normen und Standards</i> | <i>41</i> |
| <i>Tabelle 14: Verwendung von Elementen der Kategorie Normen und Standards im Beschaffungsleitfaden</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabelle 15: Validierung der Problemstellung 1 (P1) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Tabelle 16: Validierung der Problemstellung 2 (P2) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>45</i> |
| <i>Tabelle 17: Validierung der Problemstellung 3 (P3) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabelle 18: Validierung der Problemstellung 4 (P4) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabelle 19: Validierung des Lösungsansatzes 1 (L1) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>51</i> |
| <i>Tabelle 20: Validierung des Lösungsansatzes 2 (L2) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>53</i> |
| <i>Tabelle 21: Validierung des Lösungsansatzes 3 (L3) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tabelle 22: Validierung des Lösungsansatzes 4 (L4) mit Projekt-Anspruchsgruppen.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Tabelle 23: Validierung des Lösungsansatz 5 (L5) mit Projekt-Anspruchsgruppen</i> | <i>58</i> |
| <i>Tabelle 24: Wesentliche Elemente des Beschaffungsleitfadens für Beispiel Projekt-Case.....</i> | <i>66</i> |

12. Quellen

12.1. Literatur

- armasuisse. *Prozessanweisung Beschaffung Güter und Dienstleistungen*. Bern: o.V., 2015.
- ASTRA, Bundesamt für Strassen. «Handbuch Beschaffungswesen Nationalstrassen ASTRA.»
Herausgeber: ASTRA. 1. Februar 2014.
<http://www.astra.admin.ch/dokumentation/04139/04143/index.html?lang=de> (Zugriff am 28. März 2015).
- Berner Fachhochschule BFH. *Merkblatt EMBA Masterarbeit*. Bern: o.V., 2013.
- BöB, Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen. Vers. 172.056.1. 16. Dezember 1994.
<http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19940432/index.html> (Zugriff am 17. Januar 2015).
- Bundesrat. *IKT-Grossprojekte des Bundes - Erkenntnisse und Massnahmen*. Bern: o.V., 2014.
- CH/EG, Abkommen zwischen der Schweizerischen Eidgenossenschaft und der Europäischen Gemeinschaft über bestimmte Aspekte des öffentlichen Beschaffungswesens. 21. Juni 1999.
<http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19994643/index.html> (Zugriff am 18. Januar 2015).
- DIN/ISO, DIN Deutsches Institut für Normung. *DIN/ISO 21500 Leitlinien Projektmanagement*. Berlin: Beuth Verlag GmbH, 2012.
- EFD, Eidgenössisches Finanzdepartement. *Administrativuntersuchung Beschaffungsprozesse INSIEME*. Bern: o.V., 2012.
- EFK, Eidgenössische Finanzkontrolle. *Jahresbericht 2013*. Bern: o.V., 2013.
- EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. *Beschaffungsblatt EFV*. Bern: o.V., 2015.
- EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. *Faktenblatt Beschaffung EFV*. Bern: o.V., 2015.
- EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. *IKS-Prozess Öffentliche Beschaffung*. Bern: o.V., 2015.
- EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. *IKS-Prozess Vertragserstellung SAP VM*. Bern: o.V., 2013.
- EFV, Eidgenössische Finanzverwaltung. *Prozess Finanzplanung und Budgetierung*. 2. Dezember 2014.
- FinDel, Finanzdelegation der eidgenössischen Räte. *Bericht der Finanzdelegation an die Finanzkommissionen des Nationalrates und des Ständerates betreffend die Oberaufsicht über die Bundesfinanzen im Jahre 2013*. Bern: o.V., 2014.
- GIMAP. *GIMAP Beschaffungswegweiser*. o.J. <http://www.gimap.admin.ch/> (Zugriff am 4. April 2015).
- GS-EFD, Generalsekretariat Eidgenössisches Finanzdepartement. *Richtlinie zum öffentlichen Beschaffungswesen im EFD*. Bern: o.V., 2013.
- Hunziker, Alexander W. *Spass am wissenschaftlichen Arbeiten, So schreiben sie eine gute Semester, Bachelor oder Masterarbeit*. 5. Zürich: SKV Verlag, 2013.
- Informatiksteuerungsorgan des Bundes ISB. *Release Notes HERMES 5.1*. Bern: o. V., 2014.
- Informatikstrategieorgan Bund ISB. *HERMES Führen und Abwickeln von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) Systementwicklung Ausgabe 2003*. Bern: BBL, Verkauf Bundespublikationen, 2003.

- Institut für Wirtschaftsinformatik Universität St. Gallen. *Bericht Steuerung und Führung von grossen Projekten in der Bundesverwaltung*. St. Gallen: o.V., 2014.
- IPMA, International Project Management Association. *ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0*. Nijkerk: IPMA, 2006.
- ISB, Informatikstrategieorgan Bund. *HERMES Führen und Abwickeln von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) Systemadaption Ausgabe 2005*. Bern: BBL, Verkauf Bundespublikationen, 2005.
- ISO/DIN, DIN Deutsches Institut für Normung. *DIN/ISO 10006 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten*. Berlin: Beuth Verlag GmbH, 2004.
- IVöB, Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen. 15. März 2001. <http://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2003/196.pdf> (Zugriff am 27. Februar 2015).
- KBB, Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund. *Grundlagen des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes*. Bern: o.V., 2014.
- Kundenplattform BBL. o.J. <http://intranet.bbl.admin.ch/beschaffen/00681/00901/index.html?lang=de> (Zugriff am 1. April 2015).
- Lent, Bogdan. *IT-Projektmanagement als kybernetisches System*. Wiesbaden: Springer Vieweg, 2013.
- Mourgue d'Algue et al. *HERMES 5.1 Projektmanagementmethode für alle Projekte - Referenzhandbuch*. Bern: BBL, Verkauf Bundespublikationen, 2014.
- Mourgue d'Algue et al., Hélène. *eCH-0054 HERMES Projektmanagement-Methode*. Zürich: Verein eCH, 2014.
- OGC. *Managing Successful Projects with PRINCE2, 5. Auflage*. Norwich: TSO information & publishing, 2009.
- Org-VöB, Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung. 24. Oktober 2012. <http://www.admin.ch/opc/de/official-compilation/2012/5935.pdf> (Zugriff am 27. 02 2015).
- PMI, Project Management Institute Inc. *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK GUIDE), 5. Auflage*. Newtown Square PA (USA): PMI, 2013.
- Rüstungskommission Arbeitsgruppe FIS Heer. *Projekt FIS HE: Lehren für den Beschaffungsprozess und das Projektmanagement komplexer Beschaffungsvorhaben der Armee*. Bern: o.V., 2011.
- Schmidt, Götz. *Methode und Techniken der Organisation*. Giessen: Dr. Götz Schmidt Verlag, 12. Aufl., 2001.
- VöB, Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen. 11. Dezember 1995. <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950538/index.html> (Zugriff am 17. Januar 2015).
- WTO/GPA, Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen. 15. April 1994. <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19940096/index.html> (Zugriff am 18. Januar 2015).

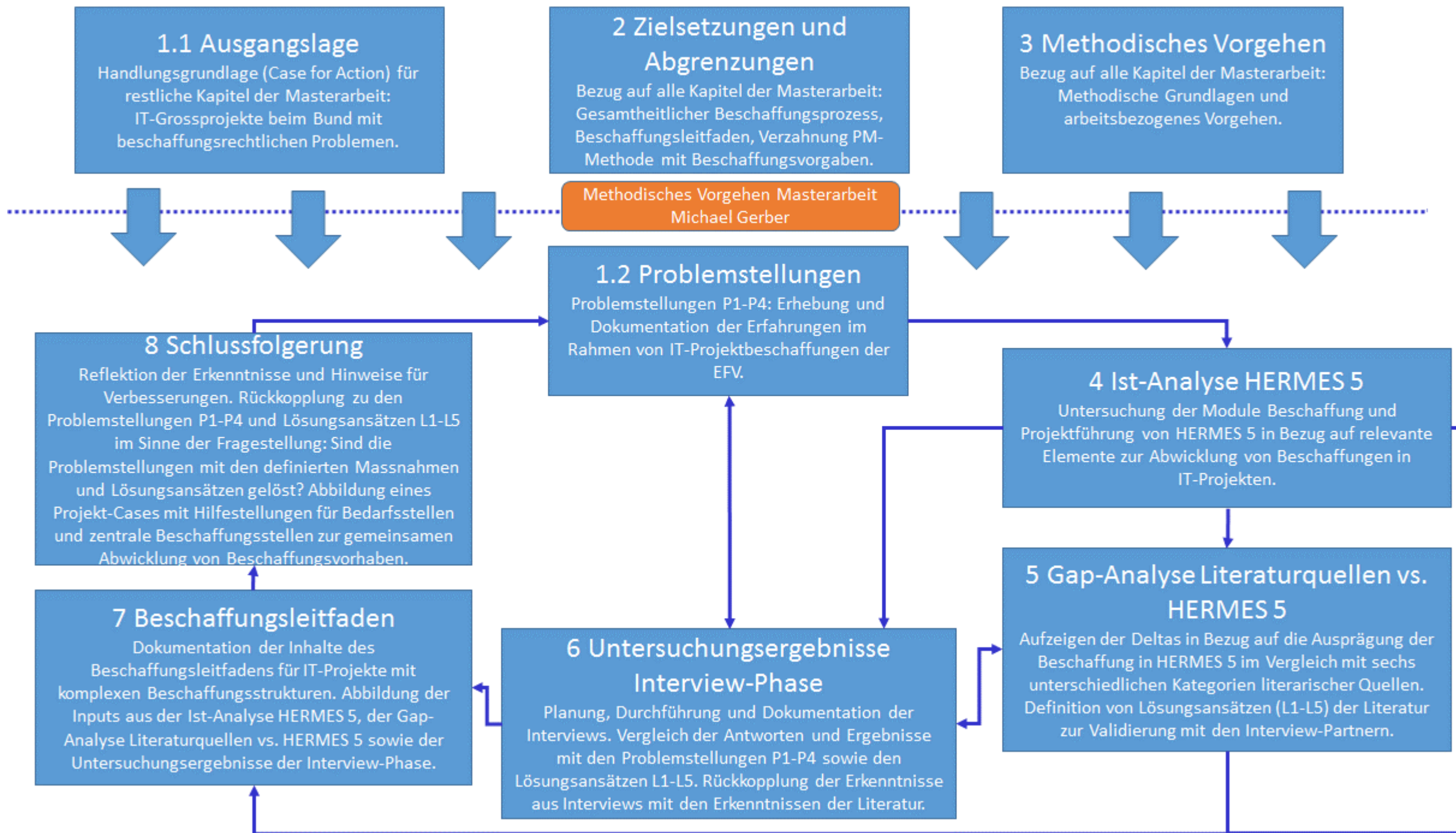
12.2. Interviews

- Baumgartner, HP. [Teamleiter Beschaffung Dienstleistungen; BBL] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 17.03.2015.
- Blaser, B. [Vizedirektor, Leiter Finanz- und Rechnungswesen; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 25.02.2015.
- Ducrey, T. [Leiter Prozess Finanzplanung und Budgetierung; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 04.03.2015.
- Gasser, A. [Leiter Sektion Informatik, Beschaffungskordinator EFV; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 19.02.2015.
- Jakob, C. [Ausbildungsentwickler und Kursleiter HERMES 5; APP] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 16.03.2015.
- Johner, S. [Projektleiter Dienst Projektmanagement; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 09.03.2015.
- Knecht, T. [Vizedirektor, Leiter Einkauf und Kooperationen armasuisse, Mitglied Beschaffungskonferenz des Bundes; armasuisse] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 23.03.2015.
- Lörtscher, M. [Leiter Projektmanagement, Stv. Sektionschef Informatik; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 19.02.2015.
- Mäder, P. [Leiter Kreditverwaltung, Stv. Sektionschef Zentrales Rechnungswesen; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 04.03.2015.
- Matti, U. [Leiter Fachbereich Bau- und Beschaffungsprüfungen, Beobachter Beschaffungskonferenz des Bundes; EFK] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 09.03.2015.
- Mourgue d'Algue, H. [Leiterin Kompetenzzentrum Projektmanagement IT EDA; EDA] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 11.03.2015.
- Obrist, M. [Projektleiter Vertragsmanagement Bund (VM BVerw) Rollout VBS, Stv. Leiter Einkauf und Kooperationen armasuisse, Leiter Kommerz und Support; armasuisse] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 23.03.2015.
- Ott, M. [Gesamtprojektleiter Vertragsmanagement Bund (VM BVerw); M-IT / GS-EFD] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 02.03.2015.
- Purtschert, F. [Leiter Einkauf Bürotechnik / Informatik; BBL] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 17.03.2015.

- Rajic, V. [Erwachsenenbildnerin Aus- und Weiterbildung KBB; BBL] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 03.03.2015.
- Remund, M. [Teamleiterin Logistik + Ämter; BBL] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 03.03.2015.
- Rivera, A. [Leiterin Kompetenzzentrum Verträge und Beschaffungen EDA, Mitglied Beschaffungskonferenz des Bundes; EDA] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 11.03.2015.
- Rytz, HP. [Departementscontroller / Beschaffungscontroller UVEK; GS-UVEK] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 16.03.2015.
- Schenk, K. [Stv. Finanzchef GS-WBF, Leiter Finanzprozesse des Departements WBF; GS-WBF] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 26.03.2015.
- Schwab, F. [Leiter Sektion Zentrales Rechnungswesen; EFV] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 04.03.2015.
- Stauffer, C. [Leiter Finanz- und Logistik-Systeme; GS-UVEK] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 16.03.2015.
- Trachsel, P. [Stv. Delegierter Informatiksteuerungsorgan des Bundes, Leiter IKT-Standarddienste und Supportprozesse; ISB] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 04.03.2015.
- von Gunten, T. [Leiter Unternehmensentwicklung und Controlling; armasuisse] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 05.03.2015.
- Winzer, C. [Stv. Bereichsleiter Risiko- und Qualitätsmanagement des Departements EJPD; GS-EJPD] 2015. Validierung von Problemstellungen und Lösungsansätzen zum Thema HERMES 5 und Beschaffung. Interview vom 25.02.2015.

13. Anhang

13.1. Anhang 1: Übersicht Methodisches Vorgehen



13.3. Anhang 2: Übersicht Interview-Partner

| Name | Vorname | Verwaltungseinheit | Departement | Funktionen | Anspruchsgruppe | Datum Anschreiben | Datum Zusage | Datum / Zeit Interview | Bemerkungen |
|----------------|-----------|--------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------|--------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baumgartner | Hanspeter | BBL | EFD | Teamleiter Beschaffung Dienstleistungen | Beschaffungsverantwortlicher / Einkäufer | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 17.03.2015 / 13.00 - 14.00 | Gemeinsamer Termin mit Herrn Purtschert |
| Blaser | Beat | EFV | EFD | Vizedirektor, Leiter Finanz- und Rechnungswesen | Auftraggeber | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 25.02.2015 / 10.00 - 11.00 | |
| Ducrey | Thomas | EFV | EFD | Leiter Prozess Finanzplanung und Budgetierung | Anwender | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 04.03.2015 / 08.00 - 09.00 | |
| Gasser | Andreas | EFV | EFD | Leiter Sektion Informatik EFV, Beschaffungsverantwortlicher EFV | Beschaffungsverantwortlicher / Einkäufer | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 19.02.2015 / 14.00 - 15.00 | |
| Gygi | Bruno | BBL | EFD | Leiter Kompetenzzentrum Beschaffungswesen Bund und Rechtsdienst BBL | Jurist | 10.02.2015 | 12.02.2015 | | Zusage für Interview erfolgt. Beurteilung der Notwendigkeit des Termins nach Gespräch mit V. Rajic / M. Remund. Keine Notwendigkeit für zusätzliches Interview im BBL nach Terminen mit Rajic/Remund sowie Baumgartner/Purtschert. |
| Jakob | Christian | APP (extern) | | Ausbildungsentwickler und Kursleiter HERMES 5 | Methodiker HERMES 5 | 17.02.2015 | 17.02.2015 | 16.03.2015 / 15.00 - 16.00 | |
| Johner | Stefan | EFV | EFD | Projektleiter | Projektleiter | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 09.03.2015 / 15.00 - 16.00 | |
| Knecht | Thomas | armasuisse | VBS | Vizedirektor, Leiter Einkauf und Kooperationen armasuisse, Mitglied Beschaffungskonferenz des Bundes | Auftraggeber | 10.02.2015 | 28.02.2015 | 23.03.2015 / 10.00 - 11.00 | |
| Lörtscher | Martin | EFV | EFD | Leiter Projektmanagement, Projektleiter | Projektleiter | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 19.02.2015 / 13.00 - 14.00 | |
| Mäder | Patrick | EFV | EFD | Leiter Kreditverwaltung, Stv. Sektionschef Zentrales Rechnungswesen und Berichterstattung | Anwender | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 04.03.2015 / 09.30 - 10.30 | |
| Matti | Urs | EFK | EFD | Leiter Fachbereich Bau- und Beschaffungsprüfungen, Beobachter Beschaffungskonferenz des Bundes | Jurist | 10.02.2015 | 12.02.2015 | 09.03.2015 / 13.00 - 14.00 | |
| Mourge d'Algue | Hélène | EDA (vormals ISB) | EDA | Leiterin Kompetenzzentrum Projektmanagement EDA | Methodiker HERMES 5 | 10.02.2015 | 12.02.2015 | 11.03.2015 / 14.30 - 15.30 | |
| Müller | Kaspar | GS-UVEK | UVEK | Leiter Finanzen und Controlling UVEK | Auftraggeber | 10.02.2015 | 11.03.2015 | | Zusage für Interview erfolgt. Beurteilung der Notwendigkeit nach Termin mit Rytz/Stauffer. Keine Notwendigkeit für zusätzliches Interview im UVEK nach Termin mit Rytz/Stauffer. |
| Obrist | Max | armasuisse | VBS | Projektleiter Vertragsmanagement Bund (VM BVerw) Rollout VBS, Stv. Leiter Einkauf und Kooperationen armasuisse, Leiter Kommerz und Support | Projektleiter | 10.02.2015 | 27.02.2015 | 23.03.2015 / 09.00 - 10.00 | |
| Ott | Markus | GS-EFD, extern | EFD | Gesamtprojektleiter Vertragsmanagement Bund (VM BVerw) | Projektleiter | 10.02.2015 | 10.02.2015 | 02.03.2015 / 13.00 - 14.00 | |
| Purtschert | Friedrich | BBL | EFD | Leiter Einkauf Bürotechnik / Informatik | Beschaffungsverantwortlicher / Einkäufer | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 17.03.2015 / 13.00 - 14.00 | Gemeinsamer Termin mit HP. Baumgartner |
| Rajic | Valentina | BBL | EFD | Erwachsenenbildnerin Aus- und Weiterbildung KBB | - | - | 12.02.2015 | 03.03.2015 / 13.00 - 14.00 | Gemeinsamer Termin mit M. Remund, zur Vorstellung der Neuerungen in H5 |
| Remund | Michèle | BBL | EFD | Teamleiterin Logistik + Ämter | Jurist | 10.02.2015 | 12.02.2015 | 03.03.2015 / 13.00 - 14.00 | Gemeinsamer Termin mit V. Rajic, zur Vorstellung der Neuerungen in H5 |
| Rivera | Anne | EDA | EDA | Leiterin Kompetenzzentrum Verträge und Beschaffungen EDA, Mitglied Beschaffungskonferenz des Bundes | Jurist | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 11.03.2015 / 13.30 - 14.30 | |
| Rytz | Hanspeter | GS-UVEK | UVEK | Verantwortlicher Beschaffungscontrolling UVEK | Beschaffungsverantwortlicher / Einkäufer | 11.02.2015 | 11.02.2015 | 16.03.2015 / 11.00 - 12.00 | Gemeinsamer Termin mit C. Stauffer |
| Schenk | Klemenz | GS-WBF | WBF | SAP- und Finanzprozessberater | Anwender | 10.02.2015 | 02.03.2015 | 26.03.2015 / 11.00 - 12.00 | |
| Schwab | Fabian | EFV | EFD | Leiter Zentrales Rechnungswesen und Berichterstattung | Anwender | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 04.03.2015 / 10.30 - 11.30 | |
| Stauffer | Christoph | GS-UVEK | UVEK | Leiter Finanz- und Logistik-Systeme | Anwender | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 16.03.2015 / 11.00 - 12.00 | Gemeinsamer Termin mit HP. Rytz |
| Trachsel | Peter | ISB | EFD | Stv. Delegierter Informatiksteuerungsorgan des Bundes, Leiter IKT-Standarddienste und Supportprozesse | Auftraggeber | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 04.03.2015 / 13.00 - 14.00 | |
| von Gunten | Thomas | armasuisse | VBS | Leiter Unternehmensentwicklung und Controlling | Auftraggeber, Projektleiter | 10.02.2015 | 16.02.2015 | 05.03.2015 / 14.00 - 15.00 | |
| Winzer | Christian | GS-EJPD | EJPD | Stv. Bereichsleiter Risiko- und Qualitätsmanagement | Anwender, Projektleiter | 10.02.2015 | 11.02.2015 | 25.02.2015 / 13.00 - 14.00 | |

13.4. Anhang 3: Interview-Fragenkatalog

| Nr | Thema | Frage | Ergänzende Bemerkungen zur Fragestellung |
|----|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Funktion / Rolle | In welcher Funktion sind Sie bei der Bundesverwaltung tätig (Linie)? | |
| 2 | Funktion / Rolle | In welcher Rolle sind Sie bei der Bundesverwaltung in Beschaffungsprojekten involviert? | |
| 3 | Stärken / Schwächen Beschaffungswesen Bund | In welchen Fällen verliefen Beschaffungen positiv? Welches waren die Erfolgsfaktoren , damit die Beschaffungsaktivitäten erfolgreich abliefen? | Nennen Sie bitte 1-2 Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis |
| 4 | Stärken / Schwächen Beschaffungswesen Bund | In welchen Fällen verliefen Beschaffungen negativ? Welches waren die Misserfolgsfaktoren ? | Nennen Sie bitte 1-2 Beispiele aus Ihrer beruflichen Praxis |
| 5 | Voraussetzungen erfolgreicher Beschaffungen | Welche zentralen Elemente (Voraussetzungen) müssen aus Ihrer Sicht zwingend erfüllt sein, damit Beschaffungen erfolgreich ablaufen? | Mit Elemente sind zum Beispiel Aufgaben, Ergebnisse, Rollenbesetzung, Dokumente, u. a. gemeint. |
| 6 | Methodische Erweiterung Modul Beschaffung in HERMES 5 | Gibt es aus Ihrer Sicht Ansatzpunkte, bei denen HERMES 5 eine methodische Erweiterung zum Thema Beschaffung benötigt? | Wenn ja welche? |
| 7 | Anforderungen und Erwartungen an Anspruchsgruppen | Welche Anforderungen und Erwartungen haben Sie an die Projekt- Anspruchsgruppen im Rahmen von Beschaffungsprozessen? | Projekt-Anspruchsgruppen = Auftraggeber, Projektleiter, HERMES-Methodiker, Anwender, Juristen, Beschaffungsverantwortliche / Einkäufer |
| 8 | Validierung Problemstellungen (Hypothesen) | Validierung Problemstellung P1: Die Anwender bemängeln in Projekten die relativ lange Dauer von Beschaffungsprozessen in öffentlichen Ausschreibungen. Demgegenüber stehen die Anforderungen an relativ rasch realisierte Projektergebnisse. <i>Hypothese:</i> Eine bessere Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen von HERMES 5 mit den Vorgaben, Hilfsmitteln und Rollen der zentralen Beschaffungsstellen, bringt eine Verkürzung der Durchlaufzeit in der Abwicklung von Beschaffungen. Trifft diese Behauptung aus Ihrer Sicht zu? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere oder andere Ansätze wie die Durchlaufzeit bei Beschaffungen verkürzt werden kann? | Gemäss Aus- und Weiterbildungsunterlagen des KBB liegt die durchschnittliche Durchlaufzeit einer Beschaffung im offenen Verfahren bei ca. 12 Monaten. Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb die Behauptung stimmt oder nicht stimmt. |
| 9 | Validierung Problemstellungen (Hypothesen) | Validierung Problemstellung P2: Zum Zeitpunkt der öffentlichen Ausschreibung (Phase Konzept) sind die Anforderungen an das Produkt oder Ergebnis nur in beschränktem Umfang definiert. <i>Hypothese:</i> Nachfolgebeschaffungen in späteren Phasen des Projekts sind deshalb eine Notwendigkeit. Trifft diese Behauptung aus Ihrer Sicht zu? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere oder andere Ansätze? | Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb die Behauptung stimmt oder nicht stimmt. |
| 10 | Validierung Problemstellungen (Hypothesen) | Validierung Problemstellung P3: Beschaffung ist eine hochkomplexe Disziplin, welche von den Projektbeteiligten ausgeprägte interdisziplinäre Fähigkeiten erfordern. <i>Hypothese:</i> Die heutigen Ausbildungsangebote und -massnahmen greifen zu wenig weit, um die Projektbeteiligten im notwendigen Umfang zu unterstützen. Trifft diese Behauptung aus Ihrer Sicht zu? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere oder andere Ansätze? | In den Beschaffungsgrundsätzen des KBB wird darauf hingewiesen, dass Beschaffung ein interdisziplinäres Thema ist (Beschaffungshandwerk, Projektmanagement-Erfahrung, Kommunikationsfähigkeit, vertrags- und verwaltungsrechtliches Handeln, u. a.). Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb die Behauptung stimmt oder nicht stimmt. |
| 11 | Validierung Problemstellungen (Hypothesen) | Validierung Problemstellung P4: Projekte oder Teilprojekte weisen oftmals Phasenüberlappungen auf. Ergebnisse werden zu unterschiedlichen Zeitpunkten konzipiert, realisiert und eingeführt. <i>Hypothese:</i> Dieser Umstand erfordert es, in jeder Projektphase und iterativ Beschaffungsaufgaben durchführen zu können. Trifft diese Behauptung aus Ihrer Sicht zu? Gibt es aus Ihrer Sicht weitere oder andere Ansätze? | Beispiel Projekt IT-Infrastruktur EFV 2017: Die Prozesse der Budgetierung werden früher realisiert und eingeführt, als diejenigen der Rechnung Bund. Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb die Behauptung stimmt oder nicht stimmt. |
| 12 | Validierung Lösungsansätze | Validierung Lösungsansatz L1: Sollte die Beschaffungsplanung methodisch besser verankert werden? | Regelmässige Beurteilung von Beschaffungsrisiken, Make-or-Buy-Überlegungen, Überwachung und Dokumentation von Lieferantenleistungen --> Nutzung von Erfahrungen für zukünftige Beschaffungen, u. a. Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb der Lösungsansatz stimmig ist oder nicht. |
| 13 | Validierung Lösungsansätze | Validierung Lösungsansatz L2: Sollte die zeitliche Synchronisierung der Zyklen der Budgetierung von finanziellen Mitteln und der Beschaffung in Projekten angestrebt werden? | Quelle: Bericht Rohner, Institut für Wirtschaftsinformatik der Uni St. Gallen. Budgetierungsprozess und Beschaffungen liegen zeitlich zu weit auseinander. Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb der Lösungsansatz stimmig ist oder nicht. |
| 14 | Validierung Lösungsansätze | Validierung Lösungsansatz L3: Sollte die Unterteilung der Beschaffungsaufgaben in Vorprojekt (oder Vorphase) und anschliessendem Ablauf nach HERMES (über alle Projektphasen) angestrebt werden? Sollte für die Abwicklung der Beschaffungsaufgaben ein iterativer Ansatz gewählt werden? | Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb der Lösungsansatz stimmig ist oder nicht. |
| 15 | Validierung Lösungsansätze | Validierung Lösungsansatz L4: Sollte eine erweiterte methodische Verzahnung der Aufgaben, Ergebnisse und Rollen aus HERMES 5 mit den gesetzlichen Vorgaben, Checklisten und Templates der zentralen Beschaffungsstellen angestrebt werden? | Zum Beispiel Nutzung der Kundenplattform BBL Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb der Lösungsansatz stimmig ist oder nicht. |
| 16 | Validierung Lösungsansätze | Validierung Lösungsansatz L5: Sollen die HERMES-Kurse mit tiefergehenden Informationen zur Beschaffung ausgebaut werden? und/oder Sollen die Aus- und Weiterbildungsangebote des KBB für einzelne Projekt-Anspruchsgruppen wie Projektleiter oder Beschaffungskoordinatoren verpflichtend zu besuchen sein? | Bitte um Antwort mit ja/nein/weiss nicht. Bei ja/nein bitte um Begründung weshalb der Lösungsansatz stimmig ist oder nicht. |
| 17 | Abschluss | Welche Anforderungen haben Sie an das Vorgehen und die Ergebnisse meiner Masterarbeit? | Zum Beispiel vorgängige Zustellung der Interview-Fragen von Vorteil |
| 18 | Abschluss | Gibt es noch etwas Abschliessendes zum Thema Beschaffung und HERMES 5, dass Sie loswerden möchten? | Zum Beispiel ein prägnantes Schlusswort |
| 19 | Abschluss | Je nach Interesse: Wären Sie bereit meine Masterarbeit durchzulesen und mir innerhalb von 2-3 Wochen nach Abgabe der Masterarbeit ein Feedback zu geben? | Rückmeldung wird in Lieferobjekt "Praxisfeedback" eingearbeitet. Gewünschte Struktur der Rückmeldung wird noch an den Gesprächspartner geliefert. |

13.5. Anhang 4: Leitfaden für IT-Projekte der Bundesverwaltung mit komplexen Beschaffungsstrukturen im Anwendungsbereich des BöB

| ID | Realisierung | Konzept | Realisierung | Modul | Aufgabe | Verantwortung | Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|-------|--------------|---------|--------------|-------------|----------------------------------------|---------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1.01 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Beschaffungsbedarf ermitteln: Definition des Beschaffungsgegenstands, der Mengengerüste sowie des geplanten Zeitraums / Einsatzdauer. | Klarheit herbeiführen über den konkreten Bedarf. Was brauchen wir? -> z. B. Hardware, Software, Wartung, Zusatz- und Weiterentwicklungen, Ausbildung, Support, Betrieb, Mobiliar, etc.) Welche Menge brauchen wir? -> Bedarf der eigenen VE und anderen Verwaltungsstellen, Optionen einplanen (verschaffen Handlungsspielraum) Für welchen Zeitraum (geplante Einsatzdauer)? -> geplante Vertragsdauer / Vertragsumfang inkl. Wartung, Support, Unterhalt, etc. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Intranet Kundenplattform BBL: "Grobübersicht für die Beschaffung von Informatik Dienstleistungen", "Weisung im Umgang mit Optionen" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.2 "Planen und genehmigen öffentlicher Beschaffungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" |
| B1.02 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Evaluation der möglichen Verfahren für das Beschaffungsvorhaben. Prüfung auf bereits vorhandene Verträge. | Handelt es sich um eine Beschaffung nach BöB/VöB (Beschaffungsdefinition)? Existieren bereits Rahmenverträge (intern/extern)? Sind die Zuständigkeiten nach Org-VöB geklärt? Besteht eine Delegationsvereinbarung? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" und "Verfahrenswahl" - "Beschaffungswegweiser" auf www.gimap.admin.ch - Verfahrenswahl: Art. 14-16 BöB mit Art. 13 VöB - Delegation: Art. 14 und 15 Org-VöB - Zentrale und weitere Beschaffungsstellen: Art. 9 (mit Anhang) und 10 Org-VöB |
| B1.03 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Make-or-Buy Analyse durchführen und Abstimmung der Analyse mit der Stammorganisation | Festlegen und VE-internes Bekanntmachen einer Sourcingstrategie: Kann ein interner Leistungserbringer die Leistung erbringen? Sind gleiche oder ähnliche Lösungen bereits in anderen Departementen oder Verwaltungseinheiten im Einsatz? Ist die Sicherheit (z. B. Datenschutz) bei externen Betreibern sichergestellt? Welches ist die kostengünstigere Variante (interne oder externe Beschaffung und Betrieb)? Ist die Analyse mit der Beschaffungsstrategie, der IT-Strategie sowie der Konzernstrategie Bund, DEP, VE abgestimmt? Welche Abhängigkeiten zu Lieferanten können aus der Beschaffung entstehen? <i>Link zur Beschaffungsmarktforschung: Die Analyse der Make-or-Buy Kriterien hat in Zusammenhang mit der Beschaffungsmarktforschung einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Beschaffungsverfahrens.</i> | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.2 "Planen und genehmigen öffentlicher Beschaffungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" - IT-Projektmanagement als kybernetisches System (S. 120-122) |
| B1.04 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Wirtschaftlichkeit prüfen und ordnungsgemässe Finanzierung sicherstellen | Finanzierung für gesamtes Vorhaben inkl. Wartung und Support für die geplante Vertragslaufzeit planen. Berechnung aller Leistungen, Bestandteile und Optionen, welche sachlich oder rechtlich zusammenhängen (gesamter Life-Cycle). Start der Investitions- und Budgetplanung gemäss Budgetprozess Voranschlag / Finanzplan. Feinplanung, Budgetprüfung und Budgeteingeabe ab Eingabe des Vorhabens ins Projektportfolio der VE. Wird ein Verpflichtungskredit benötigt (ab CHF 10 Mio. zwingend)? -> Termine für das Beantragen der Kredite beachten. Abstimmung der Kostenschätzung mit der Budgetplanung und weiteren Vorgaben der Stammorganisation. Abbildung des geplanten Budgets im SAP CO sowie im IKT-Cockpit. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Intranet Kundenplattform BBL: "Weisung im Umgang mit Optionen" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" und Checkliste 9.2 "Planen und genehmigen öffentlicher Beschaffungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" - Prozess Finanzplanung und Budgetierung: SAP CO, SAP PPM (IKT-Cockpit) |
| B1.05 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Gesetze, Verordnungen, Weisungen und Standards des gewählten bzw. beabsichtigten Verfahrens prüfen | Org-VöB: Welche Beschaffungsstelle ist für das Beschaffungsvorhaben zuständig (ggf. Delegationsvereinbarung bei der zentralen Beschaffungsstelle einholen)? BöB/VöB: Ist die Beschaffung dem WTO-Recht unterstellt? Welches ist der Auftragswert für den gesamten Life-Cycle? Welches Verfahren wird angewandt? Liegt eine Ausnahme gemäss Art. 3 BöB vor? Finanzhaushaltsgesetz: Wird ein Verpflichtungskredit benötigt (ab CHF 10 Mio. zwingend)? BKB-Empfehlungen beachten (insbesondere Nachhaltige Beschaffung) Liegt eine Standardisierungsweisung des ISB/IB vor? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Kundenplattform BBL: "Rechtliche Rahmenbedingungen", Merkblätter "Praxisentscheid KBB Kumulieren mehrerer Ausnahmetatbestände" und "Varianten", Merkblatt BKB "Bietergemeinschaften", Templates "Begründungen für Ausnahmefälle" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - Zentrale und weitere Beschaffungsstellen: Art. 9 (mit Anhang) und 10 Org-VöB - Befreiung / Ausnahmen BöB-Unterstellung: Art. 3 BöB und Art. 2b VöB - Verpflichtungskredite: FHG 4. Abschnitt - Zuständige Beschaffungsstelle: www.beschaffungsstellen.admin.ch - Schwellenwerte: Art. 6 BöB - Berechnung des Auftragswerts: Art. 6, 7 BöB und Art. 14a, 15 und 15a VöB |
| B1.06 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Interne Vorgaben der Verwaltungseinheiten berücksichtigen | Kompetenzregelungen bzw. Unterschriftenregelungen, Beschaffungsgrundsätze, Beschaffungsprozesse, IKS-Vorgaben, Zusammenarbeit mit Rechtsdienst, Durchführen von Abnahmen und Qualitätssicherung, Verhaltenskodex der Bundesverwaltung, etc. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - Kundenplattform BBL: Faktenblätter "Korruptionsprävention" |
| B1.07 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Projektorganisation bzw. Beschaffungsteam für das Beschaffungsvorhaben zusammenstellen | Soll das Beschaffungsvorhaben im Rahmen eines Projekts oder Teilprojekts abgewickelt werden (z. B. TP Beschaffung)? Welche Kompetenzen und Fähigkeiten sind zur Planung und Durchführung des Beschaffungsvorhabens erforderlich und müssen durch das Beschaffungsteam abgedeckt werden? Der Einbezug folgender Anspruchsgruppen ins Beschaffungsteam sollte frühzeitig geregelt werden: Auftraggeber, Projektleiter, Rechtsdienst VE, Rechtsdienst Zentrale Beschaffungsstelle, Beschaffungskoordinator VE, Beschaffungsverantwortlicher Zentrale Beschaffungsstelle, Anwender, Lösungsarchitekten, Betreiber, evtl. externe Beratung mit Expertenwissen zur Beschaffung. Ein Kick-Off zur Beschaffung sollte frühzeitig geplant und die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten unter den Partnern geregelt werden. Ausbildungsbedarf des Beschaffungsteams eruieren. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Zusammensetzung Beschaffungsteam: Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung", - IT-Projektmanagement als kybernetisches System (S. 113 und 124) - Kundenplattform BBL: "Zuständigkeiten im WTO-Beschaffungsprozess zentral und dezentral" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" |
| B1.08 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Externe Unterstützung evaluieren | Welche Form der Unterstützung und welches Wissen brauchen wir (administrativ, technisch, juristisch, u. a.)? Ist die Unbefangenheitsklärung von allen Beteiligten unterschrieben? Vertraulichkeits- bzw. Geheimhaltungserklärung vereinbaren, Klausel im Vertrag einbauen damit externe Firma nicht am WTO-Verfahren teilnehmen darf. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Kundenplattform BBL: Merkblatt BKB "Beizug von Experten" - Vorlage "Unbefangenheitsklärung" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" |
| B1.09 | x | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | | Evaluationsteam definieren und Hilfsmittel zur Verfügung stellen | Auswahl und Verfügbarkeit des Evaluationsteams sicherstellen (Key Player, Stellvertreter). Örtlichkeiten (Räume, Schränke, Sitzungszimmer) und Hilfsmittel (Evaluationstool, Templates, etc) definieren. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" |

| ID | Realisierung | Konzept | Realisierung | Realisierung | Modul | Aufgabe | Verantwortung | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|-------|--------------|---------|--------------|--------------|-------------|----------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B1.10 | x | | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Vertraulichkeit, Befangenheit und Vorbefassung des Beschaffungs- und Evaluationsteams prüfen | Alle Akten während des ganzen Verfahrens unter Verschluss halten. Keine Gespräche über das Verfahren vor und während des Verfahrens mit nicht involvierten Personen (z. B. mit potenziellen Lieferanten). Projektbesprechungen nicht in der Kaffeepause oder im Zug. Unbefangenheitserklärung aller im Verfahren beteiligten Personen unterschreiben lassen. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Vorlage "Unbefangenheitserklärung" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - Vorbefassung: Art. 21a VöB |
| B1.11 | x | | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Beschaffungsrisiken planen | Beschaffungsrisiken mit IKS-Vorgaben der Verwaltungseinheit abstimmen. Insbesondere Risiken in Bezug auf Vertraulichkeit, Befangenheit und Vorbefassung beachten. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - IKS-Vorgaben VE - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.1 "Schaffen notwendiger Grundlagen in den VE EFD" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" |
| B1.12 | x | | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Zeitverhältnisse prüfen | Terminplan für die Beschaffung erstellen und mit Projektplan abgleichen | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" - PMBOK Chapter 12 "Plan Procurements" |
| B1.13 | x | | | | Beschaffung | Voranalyse zur Beschaffung durchführen | Projektleiter | Beschaffungsmarktforschung durchführen | Definition des Marktes indem die Beschaffung stattfindet (Marktanalyse). Definition der Branche und der möglichen Lieferanten, die mit der Ausschreibung angesprochen werden sollen (Branchen- / Lieferantanalyse). Beurteilung der Konkurrenzsituation, Partnerschaften, Keyplayer, Produktionsfähigkeiten, Lieferzeiten und der Preissituation / finanzielle Stabilität der Marktteilnehmer. Die Beschaffungsmarktforschung hat in Zusammenhang mit den Make-or-Buy Kriterien einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Beschaffungsverfahrens. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Beschaffungsmarktforschung im WTO-Verfahren" - Hilfsmittel zur Beschaffungsmarktforschung: Benchmark, Internetrecherche, Interessenverbände, Branchenverbände, Request for Information (RFI), Analysten Firmen (Gartner, Forrester, u. a.) - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" |
| B2.01 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Verfahren aufgrund der Charakteristik der Beschaffung, der Vorgaben der Stammorganisation und den gesetzlichen Grundlagen festlegen | Wie setzen sich die Ausschreibungsunterlagen zusammen? Wer ist für deren Erstellung verantwortlich und wer prüft diese? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: "Zuständigkeiten im WTO-Beschaffungsprozess dezentral", "Übersicht Vergabeverfahren". - Aus- und Weiterbildung KBB "Verfahrenswahl" - "Beschaffungswegweiser" auf www.gimap.admin.ch - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.3 "Wählen des Vergabeverfahrens" - Verfahrenswahl: Art. 14-16 BöB mit Art. 13 VöB |
| B2.02 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Welches Ausschreibungsverfahren wird angewendet? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | |
| B2.03 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | In welcher Form werden Fragen zu den Ausschreibungsunterlagen beantwortet? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | |
| B2.04 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Sind Anbieterpräsentationen zugelassen? Wie werden die Verhandlungen durchgeführt? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | |
| B2.05 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Wer nimmt die Bewertung der Angebote vor? Wie läuft der Entscheidungsprozess ab? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | |
| B2.06 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Aufgaben, Aktivitäten und Ergebnisse konkretisieren und die Vorgaben der Stammorganisation und der gesetzlichen Grundlagen berücksichtigen | Was wird beschafft, in welcher Menge und in welcher Qualität? | Beschaffungsplan | |
| B2.07 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Beschaffungsplan aus terminlicher Sicht erstellen und mit der Projektplanung abstimmen | In welchem Markt finden die Aktivitäten statt und mit wie vielen Anbietenden ist zu rechnen? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Beschaffungsmarktforschung im WTO-Verfahren" |
| B2.08 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Personelle und finanzielle Ressourcen für die Beschaffung planen | Welches ist der geplante Zeitraum bzw. die Einsatzdauer des Beschaffungsgegenstands? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" |
| B2.09 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Mit welchen Kosten für den Beschaffungsgegenstand ist zu rechnen? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" |
| B2.10 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Ist die Finanzierung für das gesamte Vorhaben gesichert (inkl. Folgekosten)? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - Prozess Finanzplanung und Budgetierung: SAP CO, SAP PPM (IKT-Cockpit) |
| B2.11 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Beschaffungsplanung mit den für das Beschaffungswesen verantwortlichen Beschaffungskoordinatoren der VE und zentralen Beschaffungsstellen Controlling- und Vorgabestellen abstimmen | Kostenbeurteilung von Angeboten sollten nicht nur auf dem Lieferantenpreis beruhen, sondern auch auf anderen damit verbundenen Kosten wie Bedienungskosten, Instandhaltung, Lizenzgebühren, Transport, Versicherung, Zollgebühren, Wechselkursänderungen, Inspektionen, Audits und Korrektur von Abweichungen. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Voranalyse Vorbereitung" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragswesen" |
| B2.12 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | | Bestehen bereits Verträge und wie lange ist deren Laufdauer? | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Planen der Beschaffung" |
| B2.13 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Vertragsart definieren | Werkvertrag, Personalverleihvertrag, IT-Dienstleistungen, u. a. | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: Merkblatt "Personalverleih" |
| B2.14 | | x | (x) | (x) | Beschaffung | Beschaffungsplan erarbeiten | Projektleiter | Beschaffungsplan prüfen auf mögliche Einspracherisiken | z. B. Verfahrensfehler / Formfehler prüfen (Unterstützung durch zentrale Beschaffungsstelle einholen) | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - "Beschaffungswegweiser" auf www.gimap.admin.ch |

| ID | Realisierung | Konzept | Realisierung | Realisierung | Modul | Aufgabe | Verantwortung | Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung | Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|-------|--------------|---------|--------------|--------------|-------------|-------------------------------------|---------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B3.01 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | Teilnahmebedingungen, Eignungskriterien, Technische Spezifikationen und Zuschlagskriterien festlegen | Liste von möglichen Zuschlagskriterien: Modularität und Ausbaufähigkeit, Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit, Support während der Testphase, Verarbeitungsqualität, Garantiebedingungen, Ästhetik, Umweltverträglichkeit / Nachhaltigkeit, Kundendienst, Serviceorganisation, Praxistauglichkeit und Anwender-Akzeptanz, Einhaltung von Normen und Standards, Ausfallszenario und Notfallkonzept | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Teilnahmebedingungen und Kriterien" - Kundenplattform BBL: Beispiele von Kriterien in den Musterpflichtenheften - Eignungskriterien: Art. 9 B6B / Anhang 5 V6B - Technische Spezifikationen: Art. 12 B6B - Zuschlagskriterien: Art. 21 B6B | |
| B3.02 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | Preiskriterien festlegen | Die Bewertungsmethode für den Preis ist transparent und wird ausgewiesen. Die Bewertung von Optionen erfolgt nach deren Eintrittswahrscheinlichkeiten. Die Gewichtung des Preises beträgt gemäss Empfehlung der Eidg. Finanzkontrolle mindestens 30 %. <i>Linear-gekürztes Preismodell</i> : Geeignet für stark standardisierte Produkte/Leistungen. <i>Asymptotisches Preismodell</i> : Geeignet für komplexe Ausschreibungen, wo die Qualität wichtig ist. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Teilnahmebedingungen und Kriterien", "Leitfaden zur Beschaffung von Leistungen im Planbereich" und "Simulationstool für Bewertungssysteme und -methoden" - Kundenplattform BBL: "Weisung im Umgang mit Optionen", "Variantenpapier Preisbewertungsformel", "Simulationstool Preisbewertung", "Rechtliche Rahmenbedingungen zum Zuschlagskriterium Preis", "Übersicht asymptotische / linear gekürzte Kurve" | |
| B3.03 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | Losbildung festlegen und Fristverkürzungen prüfen | Sollen Lose / Teilangebote gebildet werden? Soll die Ausschreibung in Grundleistungen und Optionen gegliedert werden? Ist der gesamte Life-Cycle abgebildet? | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: "Weisung im Umgang mit Optionen", Merkblätter BKB "Fristverkürzung", "Teilangebote und Lose" - Gesamtangebote, Lose und Teilangebote: Art 22 V6B - Fristverkürzungen: Art. 19 V6B | |
| B3.04 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | | Festlegen der Fragen zu Bewertungskriterien im Kriterienkatalog. Der Kriterienkatalog enthält alle Eignungskriterien, Technische Spezifikationen, Zuschlagskriterien und das anzuwendende Bewertungsmodell. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: Vorlagen "Eignungsnachweise", "Katalog der Technischen Spezifikationen", "Katalog der Zuschlagskriterien", "Preisblatt", "Präsentationsraster" - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" | |
| B3.05 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | Ausschreibungsunterlagen mit Pflichtenheft, Kriterienkatalog, Vertragsentwurf, Ausschreibungstext und weiteren Unterlagen erstellen | Beschreibung der Anforderungen an die zu beschaffende Leistung (Güter, Dienstleistung, etc.) im Pflichtenheft. Die in anderen HERMES-Ergebnissen erarbeiteten Ergebnisse wie Systemanforderungen, Konzepte, Detailstudien, Detailspezifikationen, etc. sind ein integrierter Teil des Pflichtenhefts. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Kundenplattform BBL: Musterpflichtenhefte öffentliche Ausschreibungen - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" | |
| B3.06 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | | Beschreibung des Vorgehens zur Beschaffungsdurchführung. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" - Kundenplattform BBL: Musterpflichtenhefte öffentliche Ausschreibungen | |
| B3.07 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | | Beschreibung des Vertragsentwurfs und des Ausschreibungstexts. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B3.08 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung erarbeiten | Projektleiter | | Ausschreibungsunterlagen mit den Controlling- und Vorgabestellen abstimmen bzw. durch diese prüfen lassen | Erfüllen die Ausschreibungsunterlagen die formalen und beschaffungsrechtlichen Anforderungen? Prüfung der Ausschreibungsunterlagen durch die zentrale Beschaffungsstelle (Juristen, Beschaffungsteam, KBB) bis zur Beschaffungsreife. Entscheid Freigabe zur Publikation durch die zentrale Beschaffungsstelle. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B4.01 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | Checkliste zum Entscheid zur Ausschreibung mit weiteren Kriterien ergänzen | | Checkliste | Projektleiter | | |
| B4.02 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | | Sind Pflichtenheft und Kriterienkatalog so umfassend und detailliert erarbeitet, dass die Angebote nach einem einheitlichen Massstab bewertet werden können? | Checkliste | Projektleiter | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B4.03 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | Ausschreibungsunterlagen mit der Checkliste zum Entscheid zur Ausschreibung überprüfen | Sind die Anforderungen der Nachhaltigkeit im Lastenheft / Pflichtenheft und im Kriterienkatalog berücksichtigt? | Checkliste | Projektleiter | - Nachhaltige Beschaffung, Empfehlungen für die Beschaffungsstellen des Bundes (BBL, 2012) | |
| B4.04 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | | Sind die Ausschreibungsunterlagen im notwendigen Detaillierungsgrad erarbeitet, dass sie als Spezifikation der geforderten Leistung / des Systems genügen? | Checkliste | Projektleiter | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B4.05 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | | Sind die Ausschreibungsunterlagen mit der Beschaffungsstelle, dem Rechtsdienst und weiteren Stellen der Stammorganisation abgestimmt? | Checkliste | Projektleiter | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B4.06 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | Überprüfen, ob übergeordnete Strategien, Standards und Vorgaben eingehalten sind und Bestätigungen der zuständigen Stellen vorliegen | | Checkliste | Projektleiter | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" - Kundenplattform BBL: "Zuständigkeiten im WTO Beschaffungsprozess Dezentral" | |
| B4.07 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zur Ausschreibung treffen | Auftraggeber | | Entscheidung mit der Stammorganisation und der zentralen Beschaffungsstelle abstimmen und Entscheid zur Ausschreibung treffen | | Projektentscheid Steuerung | Projektleiter, Projektausschussmitglied, Qualitäts- und Risikomanager, Zentrale Beschaffungsstelle | | |
| B5.01 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung durchführen | Projektleiter | | Ausschreibungsunterlagen publizieren oder Interessenten einladen | Die Ausschreibung wird durch den Dienst öffentliche Ausschreibung D6A auf der Plattform simap (www.simap.ch) publiziert. | Publikation | Zentrale Beschaffungsstelle | - Aus- und Weiterbildung KBB "Ausschreibung auf www.simap.ch " - Kundenplattform BBL: Vorlagen "Simapmasken" - Prozess_Q4P30_Dienst öffentlicher Ausschreibungen - Publikationssprachen: Art. 24 B6B - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.4 "Durchführen von Beschaffungen" | |
| B5.02 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Ausschreibung durchführen | Projektleiter | | Aktivitäten gemäss Beschaffungsplanung durchführen (z. B. Fragen der Anbieter beantworten) | Die in der Aufgabe <i>Beschaffungsplan erarbeiten</i> festgehaltenen Aktivitäten werden gemäss Beschaffungsplan durchgeführt. Die auf simap.ch eingegangenen Fragen werden heruntergeladen und bei Bedarf anonymisiert. Die Antworten zu den Anbieterfragen werden dokumentiert und wieder auf simap.ch hochgeladen. Die Antworten werden allen Interessenten in neutralisierter Form per e-Mail zur Verfügung gestellt und sind Teil des Ausschreibungsverfahrens. | Ausschreibungsunterlagen | Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | - Kundenplattform BBL: "Ausschreibung auf simap.ch ", "Zuständigkeiten im WTO Beschaffungsprozess dezentral" | |

| ID | Realisierung | Konzept | Realisierung | Realisierung | Modul | Aufgabe | Verantwortung | Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung | Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|-------|--------------|---------|--------------|--------------|-------------|--------------------------------|---------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B6.01 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | Angebote öffnen, formal prüfen (rechtzeitig, vollständig) und Protokoll erstellen | Angebote nach Ablauf der Eingabefrist öffnen und ein internes Protokoll der Angebotsöffnung erstellen. Prüfung ob Angebote rechtzeitig eingegangen sind (ansonsten Ausschlussverfügung erstellen und versenden). | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - Fristen: Art. 19 VöB - Öffnen der Angebote: Art. 24 VöB | |
| B6.02 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | | Gleichzeitige Öffnung aller Angebote. Anwesenheit von mindestens zwei Vertretern des Auftraggebers sicherstellen. | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - Formvorschriften Angebote: Art. 19 BöB und Art. 20 VöB | |
| B6.03 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | Angebote inhaltlich bewerten | Die Auftraggeberin bewertet die bereinigten Angebote aufgrund der Zuschlagskriterien. Das wirtschaftlich günstigste Angebot erhält den Zuschlag. Kriterien zur Beurteilung des wirtschaftlich günstigsten Angebots: Termin, Qualität, Preis, Wirtschaftlichkeit, Betriebskosten, Kundendienst, Zweckmässigkeit der Leistung, Ästhetik, Umweltverträglichkeit, technischer Wert. | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - Kundenplattform BBL: "Angebotsbereinigung", "Umgang mit Dumpingangeboten" - Tool zur Auswertung der Angebote: Decision Advisor - Grundlage für die Bewertung des Angebots: vom Anbieter ausgefüllter Kriterienkatalog und seine Angaben im Angebot - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" und "Vertragswesen" - Wirtschaftlich günstigstes Angebot: Art. 21, Abs. 1, BöB - Bereinigen der Angebote: Art. 25 VöB - Ausschlussgründe: Art. 11 BöB - Bewerten der Angebote: Art. 25 VöB | |
| B6.04 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | | Die in der Aufgabe <i>Beschaffungsplan erarbeiten</i> festgehaltenen Aktivitäten werden gemäss Beschaffungsplan durchgeführt. | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" | |
| B6.05 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | Aktivitäten gemäss Beschaffungsplanung durchführen (z. B. Anbieterpräsentationen durchführen und protokollieren, Verhandlungen durchführen und protokollieren) | Wenn Anbieterpräsentationen durchgeführt werden, werden alle beschaffungsrechtlichen und bewertungsrelevanten Punkte im Protokoll festgehalten und allenfalls Nachofferten eingeholt. | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - Kundenplattform BBL: "Einladung Lösungspräsentation" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" und "Vertragswesen" | |
| B6.06 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | | Wenn Verhandlungen mit Anbietern durchgeführt werden, werden alle beschaffungsrechtlichen und bewertungsrelevanten Punkte im Protokoll festgehalten. | Protokoll | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" und "Vertragswesen" - Verhandlungen: Art. 26 VöB | |
| B6.07 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | Evaluationsbericht erstellen und Antrag erarbeiten | Der Evaluationsbericht enthält die konsolidierten Ergebnisse der Bewertung und den Antrag der mit der Bewertung beauftragten Personen. | Evaluationsbericht | Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Aus- und Weiterbildung KBB "Evaluation und Nachverhandlungen" - Kundenplattform BBL: Vorlagen "Evaluationsberichte" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beurteilung von Lieferanten" und "Vertragswesen" | |
| B6.08 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Angebote bewerten | Projektleiter | | Evaluationsbericht mit den für das Beschaffungswesen verantwortlichen Controlling- und Vorgabestellen abstimmen. | Prüfung des Evaluationsberichts durch die zentrale Beschaffungsstelle. Wiederholung des Prüfungsprozesses bis zur Beschaffungsreife | Evaluationsbericht | Zentrale Beschaffungsstelle | | |
| B7.01 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Checkliste aus HERMES zum Entscheid zum Zuschlag ergänzen | | Checkliste | Projektleiter | | |
| B7.02 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Projektziele, Machbarkeit und Nutzen des Projekts aufgrund neuer Erkenntnisse kritisch überprüfen und mit den Zielen der Stammorganisation abstimmen | Sind Projektziele, Machbarkeit und Nutzen mit dem gewählten Angebot realistisch und die Risiken tragbar? | Checkliste | Projektleiter | | |
| B7.03 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Evaluationsbericht den Entscheidungsträgern zustellen | Wurde die Evaluation transparent und nachvollziehbar dokumentiert? | Checkliste | Projektleiter | | |
| B7.04 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Entscheidung mit der Stammorganisation und den für das Beschaffungswesen verantwortlichen Controlling- und Vorgabestellen abstimmen | Wurde der Antrag auf Zuschlagserteilung an einen Anbieter mit der Stammorganisation abgestimmt? | Checkliste | Projektleiter | | |
| B7.05 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | | Wurden die beschaffungs- und vertragsrechtlichen Vorgaben eingehalten? | Checkliste | Projektleiter | | |
| B7.06 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Evaluationsbericht genehmigen oder zurückweisen | | Projektentscheid Steuerung | Projektleiter, Projektausschussmitglied, Qualitäts- und Risikomanager, Zentrale Beschaffungsstelle | - Kundenplattform BBL: Vorlagen "Evaluationsberichte" - HERMES-Vorlage Projektentscheide - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" | |
| B7.07 | x | (x) | (x) | | Beschaffung | Entscheid zum Zuschlag treffen | Auftraggeber | | Bei Genehmigung des Evaluationsberichts: - Entscheid zum Zuschlag treffen - Zuschlag auf simap (www.simap.ch) publizieren - Absagen an nicht berücksichtigte Anbieter zustellen - Bei Bedarf Anbietergespräche durchführen (Debriefings) | Der Anbieter hat das Recht auf ein Debriefing innerhalb der Rekursfrist. Die Teilnahme eines Juristen am Debriefing wird empfohlen. | Publikation | Zentrale Beschaffungsstelle | - Ausschluss vom Verfahren / Widerruf Zuschlag: Art. 11 BöB - Vorbefassung: Art. 21a VöB; - Zuschlag und Publikation: Art. 24 BöB und Art. 28 BöB; - Nichtberücksichtigung für den Zuschlag: Art. 23 BöB; - Anfechtbare Verfügungen: Art. 29 BöB; - Abbruch des Verfahrens: Art. 30 VöB; - Beschwerdefrist: Art. 30 BöB; - Debriefing: Art. 23 und Art. 30 BöB; - Rechtsmittelverfahren: Art. 26, 31, 32, 34 BöB | |

| ID | Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | Verantwortung Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|-------|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B8.01 | x | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | Projektleiter | Vertrag erarbeiten und durch zentrale Beschaffungsstelle prüfen lassen | Verwenden der Musterverträge (Vorlagen der zentralen Beschaffungsstellen). Allgemeine Geschäftsbedingungen des Bundes sind in jedem Fall integrierender Bestandteil (Abweichungen schriftlich festhalten). Durchführen allfällig notwendiger Personensicherheitsprüfungen. Einholen der Selbstdeklaration: "Erklärung Einhaltung Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutzbestimmungen und der Lohnleichheit zwischen Mann und Frau bei Anbietenden". Im Falle von Personalverleih einholen der Nachweise über die Einhaltung des Arbeitsvermittlungsgesetzes. | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | - Grundlage zur Erarbeitung des Vertrags: Pflichtenheft, Vertragsentwurf, Angebot, - Kundenplattform BBL: Vertragsvorlagen, Richtlinie "Einsichtsrecht" - Vertragsschluss: Art. 22 B6B - Kundenplattform BBL: "Allgemeine Geschäftsbedingungen des Bundes", Merkblatt "Personalverleih" und Merkblatt KBB "Vergütung im Dialog", BKB "Selbstdeklarationen" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Auswählen von Lieferanten" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragswesen" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B8.02 | x | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | Projektleiter | Vertragsverhandlungen durchführen | Sicherstellen des Einbezugs des KBB für Personalleihverträge. Sicherstellen, dass die Vertragsdauer für Verträge wiederkehrender Leistungen höchstens fünf Jahre beträgt oder ansonsten eine schriftliche Begründung für die längere Dauer vorliegt. | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.5 "Rechtskonforme Beschaffungsverträge" - Musterverträge der zentralen Beschaffungsstellen |
| B8.03 | x | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | Projektleiter | Leistungsumfang und Abnahmekriterien definieren | | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | |
| B8.04 | x | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | Projektleiter | Vertrag durch die Stammorganisation und die zentrale Beschaffungsstelle prüfen lassen. | Sicherstellen der Prüfung durch die zentrale Beschaffungsstelle (Vertragsentwurf zur Beschaffungsreife bringen). Sicherstellen VE-interne rechtliche Prüfung von Beschaffungsverträgen, die aufgrund von Beschaffungsdelegationen in den VE selber erstellt werden. | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.5 "Rechtskonforme Beschaffungsverträge" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B8.05 | x | x | x | x | Beschaffung | Vertragsschliessung sicherstellen | Projektleiter | Vertragsvollzug sicherstellen (inkl. Dokumentation) | Unterschriften einholen. Vertragsobligo eröffnen. Erfassen der Vereinbarung im Vertragsmanagementtool (VM). | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator, Zentrale Beschaffungsstelle | - Prozess Finanzplanung und Budgetierung: SAP CO - Vertragsvollzug und -überwachung: SAP VM - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragswesen" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B9.01 | x | x | x | x | Beschaffung | Leistungen vereinbaren und steuern | Projektleiter | Leistungen während der Leistungserbringung und bei deren Abschluss beurteilen. | Die Leistungen periodisch auf Übereinstimmung mit der Planung und den Vereinbarungen überprüfen. Während der Leistungserbringung und bei Abschluss derselben wird eine Leistungsbeurteilung durchgeführt und mit den Projektpartnern besprochen. Sie bildet die Grundlage für allfällige Steuerungsmassnahmen. | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.6 "Qualitätssicherung, Vertragserfüllung und Vertragsabschluss" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Steuern der Beschaffungen" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragsüberwachung" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" <i>Anm.:</i> Aufgaben aus HERMES-Modul Projektführung: "Leistungen vereinbaren und steuern", "Änderungsmanagement führen", "Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen" (inkl. zugeordnete Ergebnisse und Rollen) wurden im vorliegenden Szenario dem Modul "Beschaffung" zugeordnet, um einen gesamtheitlichen Beschaffungsprozess über das gesamte Projekt zu ermöglichen. |
| B9.02 | x | x | x | x | Beschaffung | Leistungen vereinbaren und steuern | Projektleiter | Vertragsüberwachung sicherstellen | Auftragserteilung an Lieferanten durchführen und Abruf von Leistungen (Optionen) sicherstellen. Organisieren von Leistungserfassung, Abnahme und Kontrolltätigkeit. Durchführen von Abnahmen und Kontrollen im Zusammenhang mit der Vertragserfüllung von Lieferungen und Dienstleistungen (Beschaffungscontrolling beinhaltend Terminkontrolle, Leistungskontrolle, Zahlungskontrolle, Vertragserfüllung, Vertragsbeendigung, nötigenfalls -erneuerung -> Nachfolgebeschaffungen). Dokumentieren von Abnahmen und Kontrollen. Definierter Ablauf für Handlungen im Falle von nichterfüllten Verträgen. Kontrollieren/Visieren von Debitorenrechnungen (entsprechend den Regeln über die Unterschriftsberechtigung). | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - Richtlinie Beschaffungswesen EFD: Checkliste 9.6 "Qualitätssicherung, Vertragserfüllung und Vertragsabschluss" - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Steuern der Beschaffungen" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragsüberwachung" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B9.03 | x | x | x | x | Beschaffung | Leistungen vereinbaren und steuern | Projektleiter | Abweichungen analysieren und Änderungen initiieren | Abweichungen von den vereinbarten Leistungen oder vom benötigten Bedarf analysieren und über die Aufgabe <i>Änderungsmanagement führen</i> behandeln. Änderungen werden rechtzeitig initiiert, damit die Einhaltung der Vorgaben (z. B. rechtliche Grundlagen) gewährleistet ist. Massgebende Probleme werden über die Aufgabe <i>Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen</i> gelöst. | Vertrag | Auftraggeber, Projektleiter, Beschaffungskoordinator | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Steuern der Beschaffungen" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Vertragsüberwachung" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |

| ID | Initialisierung | Konzept | Realisierung | Einführung | Modul | Aufgabe | Verantwortung Aufgabe | Aktivitäten | Checkfragen und Checkpunkte zur Aktivität | Ergebnis | Erstellung Ergebnis | Quellen und Hilfsmittel (zusätzlich zu den bestehenden Vorlagen und Hilfsmitteln auf www.hermes.admin.ch) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------|--------------|------------|-------------|--------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| B10.01 | x | x | x | x | Beschaffung | Änderungsmanagement führen | Projektleiter | Änderungsanträge in der Änderungsstatusliste erfassen und nachführen | | Änderungsstatusliste | Projektleiter | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Steuern der Beschaffungen" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B10.02 | x | x | x | x | Beschaffung | Änderungsmanagement führen | Projektleiter | Änderungsanträge analysieren und bewilligen/ablehnen | | Änderungsantrag | Business Analyst, Anwendervertreter | |
| B10.03 | x | x | x | x | Beschaffung | Änderungsmanagement führen | Projektleiter | Bewilligte Änderungen planen, umsetzen und überprüfen | | Änderungsantrag | Business Analyst, Anwendervertreter | |
| B10.04 | x | x | x | x | Beschaffung | Änderungsmanagement führen | Projektleiter | Beschaffungsplan aufgrund der Entscheide zu Änderungsanträgen anpassen | | Beschaffungsplan | Projektleiter, Beschaffungskordinator | |
| B11.01 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Probleme identifizieren und bewerten | | Projekterfahrungen | Projektleiter | - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement "Steuern der Beschaffungen" - ISO/DIN 10006 Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten "Beschaffungsplanung und -kontrolle" - PMBOK Chapter 12 "Administer Procurements" und "Close Procurements" |
| B11.02 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Massnahmen definieren und Umsetzung überwachen | | Projekterfahrungen | Projektleiter | |
| B11.02 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Eskalationen initiieren, führen und Deeskalationen ausführen | Ist die Problemlösung durch den Bearbeitenden nicht oder nicht rechtzeitig möglich, wird das Problem umgehend innerhalb der Projektorganisation eskaliert. Der Eskalationsprozess wird im Beschaffungsplan projektspezifisch geregelt. | Projekterfahrungen | Projektleiter | |
| B11.03 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Beteiligte über Lösung informieren | | Projekterfahrungen | Projektleiter | |
| B11.04 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Erfahrungen aus dem Projektverlauf und aus Problemsituationen regelmässig analysieren und Verbesserungsmaßnahmen für die weitere Projektabwicklung identifizieren | Die Erfahrungssammlung und -nutzung ist Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Projekt und in der Stammorganisation. Sie findet nicht erst am Schluss des Projekts statt. | Projekterfahrungen | Projektleiter | |
| B11.05 | x | x | x | x | Beschaffung | Probleme behandeln und Erfahrungen nutzen | Projektleiter | Erfahrungen im Ergebnis Projekterfahrungen laufend dokumentieren und an die Stammorganisation weitergeben | Die Auswertung der Erfahrungen ist eine Teamaufgabe. | Projekterfahrungen | Projektleiter | |
| Quellenangaben: | | | | | | | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - HERMES 5.1 Projektmanagementmethode für alle Projekte - Referenzhandbuch und Online-Version (Mourgue d'Algue et al, 2014) - Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB, SR 172.056.1) - Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen (VöB, SR 172.056.11) - Verordnung über die Organisation des öffentlichen Beschaffungswesens der Bundesverwaltung (Org-VöB, SR 172.056.15) - Allgemeine Geschäftsbedingungen des Bundes (BKB, 2014) - Informationsplattform zum öffentlichen Beschaffungswesen auf Bundesebene - Gimap (www.gimap.admin.ch) - Kundenplattform BBL inkl. gesetzliche Vorgaben, Merkblätter, Vorlagen, u. a. (BBL, 2014) - Richtlinie zum öffentlichen Beschaffungswesen im EFD (EFD, 2013) - Grundlagen des öffentlichen Beschaffungswesens des Bundes / Aus- und Weiterbildung KBB (KBB, 2014) - ISO/DIN 21500 Leitlinien Projektmanagement (DIN/ISO, 2012) - ISO/DIN 10006 Qualitätsmanagementsysteme - Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten (DIN/ISO, 2004) - IT-Projektmanagement als kybernetisches System (Lent, 2013) - PMBOK - A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMI, 2013) - Prozess Finanzplanung und Budgetierung (EFV, 2014) | | | | | | | | | | | | |