



# Fallstricke bei Definition und Bewertung von Qualitätskriterien

Lessons learned aus aktuellen ICT-Ausschreibungen

V1.1

# Agenda

- Verzerrungen in der effektiven Qualitätsbewertung
- Bekannte Fallstricke in
  - Beschaffungsdefinition
  - Offert-Erstellung
  - Evaluation und Vertragsabschluss
- Lösungsansätze
- Wege zur konsistenten Qualitätsbewertung

# Einstieg/Motivation: Bewertungsverzerrung zugunsten Preis (I)



Bewertungsbeispiel - nach der Evaluation:

ZK	Gewichtung (PH)	Preisgünstig Ltd.	Median GmbH	Qualität AG	Ausschöpfung Bewertung
Preis	50% (500 Pt)	500 Pt	250 Pt	0 Pt	100% (0-500 Pt)
Lösungskonzept	30% (300 Pt)	100 Pt	220 Pt	260 Pt	53% (100-260 Pt)
Usability	20% (200 Pt)	100 Pt	130 Pt	180 Pt	40% (100-180 Pt)
Summe	100% (1000 Pt)	700 Pt	600 Pt	440 Pt	-

- Dieses Ergebnis scheint auf den ersten Blick OK zu sein
- Beschaffungsexperten stört es jedoch aufgrund diverser Evaluations-Erfahrungen..

# Einstieg/Motivation: Bewertungsverzerrung zugunsten Preis (II)



Effektive Gewichtung von Preis und Qualitätskriterien:

ZK	Gewichtung (PH)	Ausschöpfung Bewertung	Gewichtung (effektiv)
Preis	50% (500 Pt)	100% (0-500 Pt)	68%
Lösungskonzept	30% (300 Pt)	53% (100-260 Pt)	21%
Usability	20% (200 Pt)	40% (100-180 Pt)	11%
Summe	100% (1000 Pt)		100%

- Die Preisgewichtung - PH zu effektiv - um +18% erhöht
- Die Qualitätsgewichtung entsprechend um -18% verringert
- Gewichtung (PH zu effektiv) erheblich verzerrt und potentiell unfair

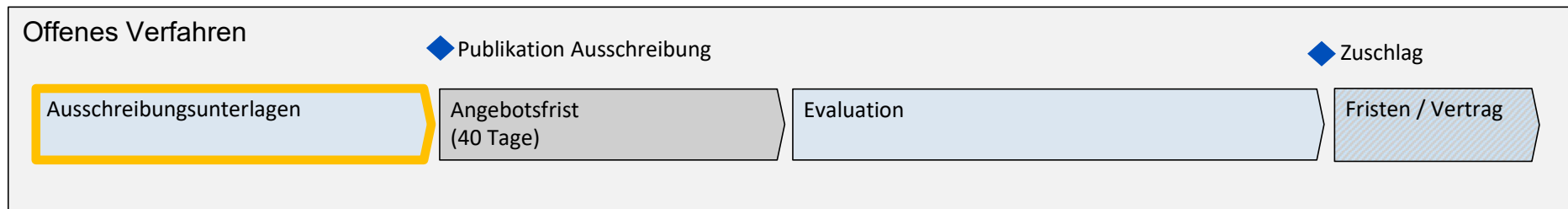
# Probleme in der Beschaffungspraxis



Die potentiellen Folgen ungünstig gewählter Qualitätskriterien:

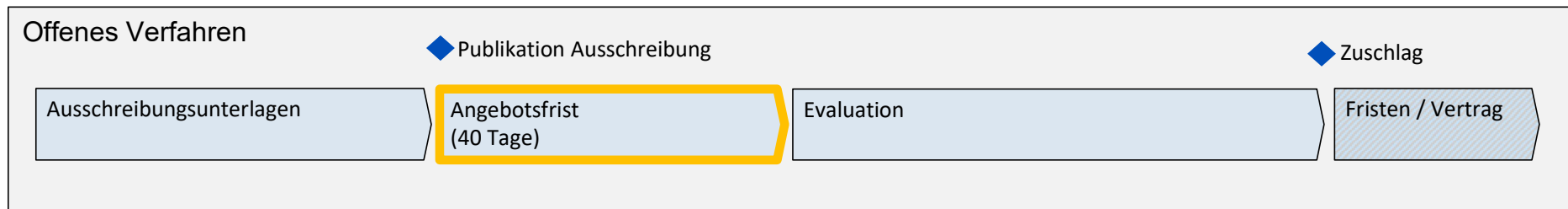
- Anbieter mit suboptimaler Offerte auf Rang 1
- Abbruch von Ausschreibungen aufgrund mangelnder Basis für Vertragsabschluss
- Gravierende Probleme in Projekt-Realisierung und Betrieb
- Ausserordentliche Vertragskündigung aufgrund mangelnder Leistungsfähigkeit

# Fallstricke (Phase Erstellung Ausschreibungsunterlagen)



- Zu viele definierte Qualitätskriterien: Durchschnittsproblematik
- Übergewichtung des Preises
- Mangelhaftes oder überkomplexes Bewertungssystem
- Beschaffungsdesign (Auswahl):
  - Auswahl und Definition relevanter Qualitätskriterien
  - Gewichtung der Qualitätskriterien

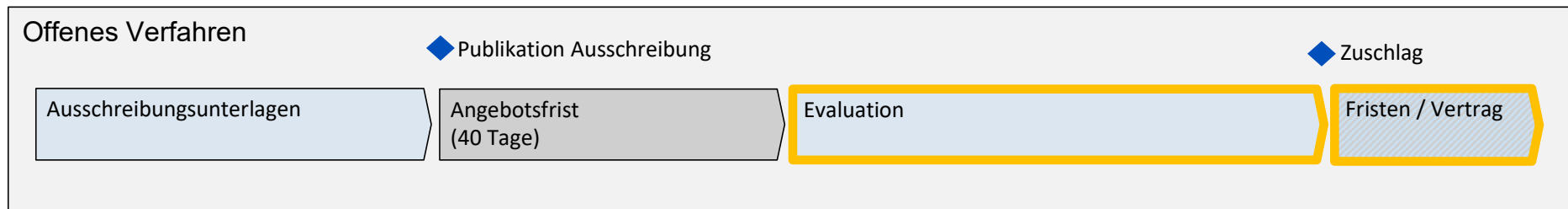
# Fallstricke (Phase Offert-Erstellung)



- «Unnötige» Rückfragen der Anbieter in Fragerunde
- Preis-Kalkulation für Anbieter schwierig, da effektive Preisgewichtung unklar
- Qualitäts-Design (Menge und Qualität der Lieferungen/Leistungen) ist für Lösungs-Anbieter herausfordernd

# Fallstricke

## (Phasen Offert-Evaluation + Vertragsabschluss)



- Spielraum der Bewertungsskala wird nicht ausgeschöpft
- Fehlende Führung des Bewertungsprozess in der Evaluation  
=> Angebotsbewertungen der Qualitätskriterien liegen eng beisammen
- Diskussionen im Zuge Vertragsabschluss aufgrund abweichender Qualitätsvorstellung zw. Beschaffungsstelle und Anbieter
- Debriefing nicht durchgeführt oder mangelhaft durchgeführt  
=> Minimierung des Risikos von Einsprachen





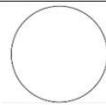


# Lösungsansätze aus der Praxis



- Chancen bei Definition der ZKs nutzen:
  - Anzahl der Qualitätskriterien limitieren
  - Auswahl differenzierender, auf den Beschaffungs-Gegenstand zugeschnittener Qualitätskriterien
- Auswahl eines optimalen Bewertungssystem
- Berücksichtigung der Evaluations-Praxis in der Offert-Erstellung
- Ausschöpfen des Bewertungsbereichs

# Beispiel eines differenzierenden Bewertungssystems

Bewertung	Beschreibung	Visuell	Massstab
-	Zielvorgabe		---
5	Sehr gut		Sämtliche geforderten Aspekte wurden im Angebot gespiegelt, sind vollständig nachvollziehbar und referenziert. Alle SOLL-Kriterien müssen ebenfalls erfüllt sein.  Es sind nicht geforderte, zusätzliche Aspekte im Angebotspreis enthalten, welche vollständig nachvollziehbar und referenziert sind und für die Bedarfsstelle einen Zusatznutzen oder Mehrwert im Sinne des Beschaffungsgegenstandes generieren.
2	erfüllt		Sämtliche geforderten Aspekte wurden im Angebot gespiegelt, sind vollständig nachvollziehbar und mit Verweisen versehen. SOLL-Kriterien können weggelassen werden.
1	ungenügend		Nur Teile der geforderten Aspekte wurden im Angebot gespiegelt ODER die gespiegelten Aspekte sind nicht klar nachvollziehbar ODER die Spiegelungen und Verweise sind nicht klar lokalisierbar.
0	nicht beurteilbar		Fehlende Unterlagen oder Angaben, die zur Prüfung und Bewertung der Zuschlagskriterien erforderlich wären.

## Kernmerkmale

- Justierung der (minimalen) Erfüllung auf Note 2 von 5
- Spreizung der Notenskala bei Übererfüllung der Anforderung
- Auswahl psychologischer «Ankernoten»: 1, 2 und 5

# Wege zur konsistenten Qualitätsbewertung

**Was es braucht für eine konsistente Qualitätsbewertung in ICT-Projekten:**

1. Aktive Führung des Beschaffungsprozesses
2. Auswahl und Umsetzung der passenden Bewertungsmethoden
3. Zusammenstellen eines routinierten, diversen Bewertungsteam

**Phasen-übergreifende Konsistenz bei Definition und Umsetzung der Qualitätskriterien**

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Ihr Kontakt:

**Dietmar Adam**

dietmar.adam@csiconsulting.ch

+41 43 300 64 04