

**Beschluss der Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts
vom 11. Dezember 2018**

**Projekt IT-Konsolidierung Bund:
Teilprojekt 5 „Bündelung der IT-Beschaffung“
IT-Beschaffungsstrategie (Version 1.0)**

1. Der Beschluss des IT-Rats Nr. 2018/2 sieht die Weiterentwicklung der initialen IT-Beschaffungsstrategie hin zu einer verbindlichen IT-Beschaffungsstrategie vor.
2. Die IT-Beschaffungsstrategie (Version 1.0) setzt den Auftrag aus diesem Beschluss um, zugleich soll sie der Weiterentwicklung der Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung Rechnung tragen.

Vor diesem Hintergrund fasst die Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts folgenden

Beschluss Nr. 2018/14:

1. Die Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts (KoITB) beschließt die IT-Beschaffungsstrategie (Version 1.0). Diese ist von den in der Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung benannten zentralen IT-Vergabestellen verpflichtend umzusetzen. Hierfür wird die Rolle des strategischen Einkäufers (federführend) eingerichtet.
2. Die KoITB bittet das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) die IT-Beschaffungsstrategie anlassbezogen in Abstimmung mit den Ressorts fortzuschreiben und zur Beschlussfassung vorzulegen.

3. Die KoITB bittet das BMI die IT-Beschaffungsstrategie in 2020 gemeinsam mit der Soll-Konzeption zu evaluieren, die IT-Beschaffungsstrategie anhand dieser Ergebnisse anzupassen und der KoITB erneut zum Beschluss vorzulegen.
4. Der Beschluss wird veröffentlicht.



IT-Beschaffungsstrategie für die zentralen IT-Beschaffungsstellen

Version 1.0

Anlage zu Beschluss Nr. 2018/14 der
Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Ansprechpartner

Teilprojekt 5 „Bündelung der IT-Beschaffung“ der IT-Konsolidierung Bund

Alt-Moabit 140

10557 Berlin

PGITB@bmi.bund.de

www.bmi.bund.de

Stand

26.11.2018

Bildnachweis

iStockphoto

Nachdruck, auch auszugsweise, ist genehmigungspflichtig.

Überblick über das Dokument

Name und Version des Dokuments	IT-Beschaffungsstrategie für die zentralen IT-Beschaffungsstellen Version 1.0
Aktenzeichen	DGI6-17001/2#48
Ersetzt	Initiale IT-Beschaffungsstrategie für die zentralen IT-Beschaffungsstellen
Zweck des Dokuments	Zweck der IT-Beschaffungsstrategie ist es, die IT-Beschaffung der Bundesverwaltung effizienter zu gestalten und dabei gleichzeitig die konstitutiven Ziele effektiv und systematisch in der IT-Beschaffung zu berücksichtigen.
Hauptadressaten / Anwendungsbereich	ZIB, Beschaffungsstellen des ITZBund und der BWI
Weitere Adressaten	BMWi, KNB, BMUB, UBA, BMZ, BMAS, BSI, BfDI, BMI
Herausgebende Stelle	BMI / DGI 6
Gebilligt durch / am:	IT-Rat
Herausgebende Stelle:	BMI DG I 6
Gültig ab:	01.01.2019
Fortführende Stelle:	BMI DG I 6
Geplante Fortschreibung:	2019 (in Abstimmung mit den Ressorts)
Geplante Inhalte der Fortschreibung:	Monitoring der Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie Aktualisierung von Kapitel 1.1.2 (konstitutive Ziele) Review der warengruppenspezifischen Beschaffungsstrategien Prüfung, inwiefern die zentrale IT-Beschaffung des Bundes die Attraktivität der Arbeitsplätze für IT-Fachkräfte stärken kann

Zusammenfassung

Die vorliegende IT-Beschaffungsstrategie für die zentralen IT-Beschaffungsstellen, Version 1.0 (kurz IT-Beschaffungsstrategie) detailliert und operationalisiert die strategischen Ziele der IT-Beschaffung gemäß der entwickelten Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung für alle durch den IT-Rat benannten zentralen Beschaffungsstellen. Die IT-Beschaffungsstrategie soll zukünftig anlassbezogen fortentwickelt werden.

Alle Beschaffungen müssen unter Einhaltung der jeweils geltenden rechtlichen Vorgaben durchgeführt werden. Darüber hinaus dient die IT-Beschaffungsstrategie den in der Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung benannten zentralen Beschaffungsstellen als Richtschnur, um bedarfsgerecht und zeitnah Beschaffungen unter Berücksichtigung weiterer in der IT-Beschaffungsstrategie verankerter Ziele für die Bedarfsträger durchzuführen. Zielkonflikte in der operativen Anwendung dieser weiteren Ziele werden dokumentiert und bei der Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsstrategie betrachtet. Die Leistungsverpflichtung der IT-Dienstleister und der Behörden ist dabei zu gewährleisten.

Die IT-Beschaffungsstrategie deckt einerseits übergreifende Ziele wie Bedarfsdeckung, Rechtskonformität und Wirtschaftlichkeit ab und enthält andererseits konstitutive Ziele wie IT-Sicherheit, Datenschutz, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit sowie Wettbewerbs- und Innovationsförderung. Strategische Vorgaben zu übergreifenden Zielen erfolgen für alle IT-Warengruppen gleichermaßen; die Vorgaben für die konstitutiven Ziele werden warengruppenspezifisch ausgearbeitet. Eine Abwägung der Ziele untereinander im Beschaffungsprozess kommt nur für einen Grad der Zielerreichung in Betracht, der über die rechtlich zwingenden Mindestanforderungen hinausgeht.

Bei der IT-Beschaffung gelten zur Erreichung der strategischen Ziele übergreifend folgende Regelungen für die zentralen IT-Beschaffungsstellen:

- Die Strategie ist integrativ angelegt und betrachtet den gesamten Beschaffungsprozess.
- Zur Erreichung der strategischen Ziele kommen bei den zentralen IT-Beschaffungsstellen standardisierte Instrumente zum Einsatz.
- Die strategischen Ziele sind kundenorientiert und deren Erreichung an den Bedürfnissen der Kunden ausgerichtet.
- Es findet eine Erfolgsmessung hinsichtlich der Erreichung der strategischen Ziele statt.

Die Erreichung konstitutiver Ziele in der IT-Beschaffung ist eine wesentliche Komponente der IT-Beschaffungsstrategie. Für die oben genannten konstitutiven Ziele wurden jeweils mögliche spezifische Unterziele und bestehende Rahmenbedingungen dargestellt. Für die strategische Ausgestaltung der Beschaffung der Haupt-IT-Warengruppen (IT-Hardware, Software, Kommunikationstechnik und IT-Dienstleistungen) wurden einheitliche Entscheidungspunkte definiert und diese mit spezifischen Anforderungen ausgestaltet. Die Entscheidungspunkte umfassen die folgenden vier Bereiche:

- Beschaffungsgegenstand
- Leistungserbringer
- Verfahrensart
- Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente

Die operativen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie beziehen sich primär auf die Leistungsfähigkeit der Zentralstelle für IT-Beschaffung (ZIB). Diese fungiert als Single Point of Contact für IT-Beschaffungen bei planbaren Einzelvergaben und bündelungsfähigen Bedarfen (Rahmenverträgen) der unmittelbaren Bundesverwaltung [1].

Die IT-Beschaffungsstrategie, Version 1.0 ersetzt die initiale IT-Beschaffungsstrategie und entwickelt diese weiter. Ziel der Weiterentwicklung war eine Operationalisierung der vorgenannten strategischen Ziele. Dazu wird ein IT-Beschaffungsportfolioansatz verwendet (vgl. Abschnitt 2.3). Für die Umsetzung der konstitutiven Ziele wird zur Operationalisierung ein Planungs- und Kontrollelement eingeführt (vgl. Abschnitt 2.4). Letztlich wird die Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie in den zentralen IT-Beschaffungsstellen durch ein Reifegradmodell messbar gemacht (vgl. Kapitel 5). Es ist vorgesehen, dass die IT-Beschaffungsstrategie auch über das Ende des TP5 hinaus regelmäßig weiterentwickelt und angepasst wird.

Das Dokument ist wie folgt aufgebaut. Kapitel 1 beschreibt die Ziele und Elemente der IT-Beschaffungsstrategie. Kapitel 2 bildet den Methodenteil, beginnend mit den strategischen Vorgaben für die übergreifenden Ziele (Abschnitt 2.1) und gefolgt von Vorschlägen, wie die gesteckten Ziele in den Beschaffungsprozess integriert werden können und wie deren Zielerreichung gemessen wird (Abschnitte 2.2–2.4). Die strategischen Vorgaben für die konstitutiven Ziele, die für die einzelnen Warengruppen separat festgelegt werden, sind Bestandteil von Kapitel 3. Kapitel 4 enthält Aussagen zur Erreichung der operativen Ziele in der ZIB und Kapitel 5 beschreibt das Reifegradmodell, mit dem die Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie gemessen werden soll.

Inhaltsverzeichnis

Überblick über das Dokument	1
Zusammenfassung	1
Inhaltsverzeichnis	3
1 Auftrag und Zielsetzung der IT-Beschaffungsbündelung	7
1.1 Ziele der IT-Beschaffungsstrategie	7
1.1.1 Übergreifende Ziele.....	9
1.1.2 Konstitutive Ziele.....	10
1.2 Elemente der IT-Beschaffungsstrategie	15
1.2.1 Strategische Entscheidungsebenen	15
1.2.2 Leitlinien für die strategischen Entscheidungsebenen.....	17
2 Strategie zur Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung	21
2.1 Übergreifende Ziele und grundsätzliche Fragestellungen.....	21
2.1.1 Bedarfsdeckung.....	21
2.1.2 Rechtskonformität	22
2.1.3 Wirtschaftlichkeit.....	23
2.2 Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung.....	24
2.3 Einsatz eines Beschaffungsportfolios und von Normstrategien	26
2.3.1 Aufbau des Beschaffungsportfolios.....	28
2.3.2 Vorgehensweise bei der Ableitung objektspezifischer Beschaffungsstrategien.....	31
2.4 Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.....	32
2.4.1 Vorgehen und Systematik zur Einschätzung des Umfangs der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.....	33
2.4.2 Ergebnisinterpretation.....	33
2.4.3 Empfehlungen zur operativen Umsetzung der konstitutiven Ziele.....	35
2.4.4 Aggregation der Ergebnisse für die fachaufsichtsführende Behörde.....	36

3	Strategieempfehlungen der Hauptwarengruppen	38
3.1	Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Hardware	38
3.1.1	Beschaffungsgegenstand.....	38
3.1.2	Leistungserbringer.....	44
3.1.3	Verfahrensart	45
3.1.4	Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente	47
3.2	Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Software.....	48
3.2.1	Beschaffungsgegenstand.....	48
3.2.2	Leistungserbringer.....	50
3.2.3	Verfahrensart	50
3.2.4	Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente	51
3.3	Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Kommunikationstechnik	51
3.3.1	Beschaffungsgegenstand.....	51
3.3.2	Leistungserbringer.....	53
3.3.3	Verfahrensart	53
3.3.4	Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente	53
3.4	Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe IT-Dienstleistungen	54
3.4.1	Beschaffungsgegenstand.....	54
3.4.2	Leistungserbringer.....	56
3.4.3	Verfahrensart	57
3.4.4	Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente	57
4	Strategie zur Erreichung der operativen Ziele	58
4.1	Professionalisierung.....	58
4.1.1	SLA /Verwaltungsvereinbarung / Dienstleistungsvereinbarung.....	58
4.1.2	Warengruppenspezifische Marktkenntnis	58
4.2	Kundenzufriedenheit.....	59

4.3	Anforderungsgerechte Bündelung.....	59
4.4	Sicherstellung der IT-Leistungserbringung durch die IT-Dienstleister	60
4.5	Attraktivität für Fachpersonal.....	60
4.6	Transparenz in der IT-Beschaffung.....	61
5	Reifegradmodell zur Evaluierung des Umsetzungsfortschritts der IT-Beschaffungsstrategie	62
5.1	Aufbau des Reifegradmodells.....	63
5.1.1	Stufe 1.....	64
5.1.2	Stufe 2.....	64
5.1.3	Stufe 3.....	65
5.1.4	Stufe 4.....	65
5.1.5	Stufe 5.....	66
5.2	Anwendung des Reifegradmodelles.....	66
5.3	Ergebnisse der Reifegradmessung.....	68
6	Anhänge und Verzeichnisse	71
6.1	Systematische Darstellung von IT-Warengruppen.....	71
6.2	Rolle des strategischen Einkäufers (federführend).....	80
6.3	Normstrategien des IT-Beschaffungsportfolios.....	81
6.3.1	Normstrategie 1: „Beschaffungsverhalten hinterfragen“	82
6.3.2	Normstrategie 2: „Investition in Verlässlichkeit“	85
6.3.3	Normstrategie 3: „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“	87
6.3.4	Normstrategie 4: „Standards entwickeln“	91
6.3.5	Normstrategie 5: „Selektive Entscheidung treffen“	94
6.3.6	Normstrategie 6: „Kostenpartnerschaft eingehen“	96
6.3.7	Normstrategie 7: „Beschaffung effizient abwickeln“	99
6.3.8	Normstrategie 8: „Leistungserbringer konsolidieren“	102
6.3.9	Normstrategie 9: „Wettbewerb ausnutzen“	105

6.4	Checkliste zum Beschaffungsportfolio.....	108
6.5	Checkliste zum Umfang der konstitutiven Ziele.....	112
6.6	Checkliste zum Reifegradmodell.....	123
6.7	Verzeichnisse.....	139
6.7.1	Glossar	139
6.7.2	Abkürzungsverzeichnis.....	140
6.7.3	Abbildungsverzeichnis.....	142
6.7.4	Tabellenverzeichnis.....	143
6.7.5	Literaturverzeichnis.....	143

1 Auftrag und Zielsetzung der IT-Beschaffungsbündelung

Der Kabinettsbeschluss vom 20. Mai 2015 zum Grobkonzept IT-Konsolidierung Bund sieht vor, dass „die IT-Beschaffung der unmittelbaren Bundesverwaltung in wenigen Beschaffungsstellen weiter gebündelt und qualitativ verbessert“ wird (S. 8). Dieser Bündelungsauftrag ist im Teilprojekt 5 (TP5) der IT-Konsolidierung Bund konzeptionell durch die Entwicklung des Zielbilds IT-Beschaffung [2] und die Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung [1], und praktisch durch die Einrichtung der Zentralstelle für IT-Beschaffung (ZIB) als Single Point of Contact für planbare Einzelvergaben und bündelungsfähige Bedarfe umgesetzt worden. Die mit der Zentralisierung angestrebte Standardisierung und die Ausrichtung an strategischen Zielen sollen dazu beitragen, die IT-Beschaffung weiter zu verbessern. Die strategischen Ziele umfassen die rechtlichen Mindestanforderungen an den jeweiligen Beschaffungsgegenstand sowie darüber hinausgehende Vorgaben. Das vorliegende Dokument detailliert und operationalisiert die strategischen Ziele der IT-Beschaffung gemäß dem entsprechenden Auftrag aus der im TP5 entwickelten Soll-Konzeption der IT-Beschaffungsbündelung; diese sieht die Vorlage der IT-Beschaffungsstrategie bei der Konferenz der IT-Beauftragten bis zum 31. Dezember 2018 vor. Die Erarbeitung erfolgt dabei auf Grundlage der initialen IT-Beschaffungsstrategie.

Die IT-Beschaffungsstrategie (Version 1.0) ist nicht als statisches Dokument zu verstehen. Es ist vielmehr vorgesehen, das Dokument regelmäßig fortzuschreiben. Dabei sollen nicht nur die bestehenden Inhalte aktualisiert werden, sondern auch neue IT-Beschaffungsinstrumente wie z. B. ein Monitoring diskutiert werden. Nach Ende des TP5 dient die bisherige UAG IT-Beschaffungsstrategie zusammengesetzt aus den drei zentralen IT-Beschaffungsstellen ZIB, ITZ-Bund und BWI sowie BMWi, KNB, BMUB, UBA, BMZ, BMAS, BSI und BfDI als den federführend zuständigen bzw. verantwortlichen Stellen für die konstitutiven Ziele in der Bundesverwaltung als Impulsgeber für die Weiterentwicklung. Die Federführung für die Fortschreibung wird das BMI übernehmen und die IT-Beschaffungsstrategie der Konferenz der IT-Beauftragten anlassbezogen zum Beschluss vorlegen.

1.1 Ziele der IT-Beschaffungsstrategie

Abbildung 1 stellt die strategischen Ziele – geordnet nach Zielkategorien – der IT-Beschaffungsstrategie im Zusammenspiel mit den operativen Zielen der ZIB dar. Die Definition der Zielkategorien orientiert sich an dem Reifegradmodell für die öffentliche Beschaffung aus Harland et al. (2007) [3].

Strategische Ziele				Operative Ziele
Konstitutive Ziele	Bedarfsdeckung	Rechtskonformität	Wirtschaftlichkeit	
IT-Sicherheit	Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben	Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards	Reduzierung von Prozesskosten	Professionalisierung und Spezialisierung
Datenschutz			Reduzierung Einkaufspreise	Kundenzufriedenheit
Ökologische Nachhaltigkeit	Unterstützung der IT-Dienstleister	Korruptionsfreiheit bei der Beschaffung	Bestmögliches Kosten-Leistungs-Verhältnis (z.B. durch Beschaffungsbündelung)	Sicherstellung der Leistungserbringung durch die IT-Dienstleister
Soziale Nachhaltigkeit	Partizipation an kurzen Innovationszyklen der IT-Branche			Attraktivität für Fachpersonal
Barrierefreiheit				Anforderungsgerechte Bündelung
Wettbewerbsförderung				Transparenz in der IT-Beschaffung
Innovationsförderung				

Abbildung 1: Ziele der IT-Beschaffung des Bundes

Die strategischen Ziele decken Vorgaben des Gesamtprojekts IT-Konsolidierung des Bundes, des Zielbilds IT-Beschaffung sowie gesetzliche Vorgaben ab. Die Ziele der IT-Beschaffungsstrategie, die in jedem Fall gewährleistet sein müssen, lassen sich in folgenden **Zielkategorien** abbilden:

- Bedarfsdeckung
- Rechtskonformität
- Wirtschaftlichkeit

Darüber hinaus werden bei der Bündelung der IT-Beschaffung **konstitutive Ziele** in den Bereichen IT-Sicherheit, Datenschutz, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit sowie Wettbewerbs- und Innovationsförderung umgesetzt. Diese Ziele sind rechtlich verankert (z.B. die Vergabe im Wettbewerb und im Wege transparenter Verfahren, vgl. § 97 GWB) oder aber als politische Ziele in zentralen Programmen und Strategien des Bundes zum großen Teil bereits definiert.

Bei der IT-Beschaffung gelten zur Erreichung der strategischen Ziele übergreifend folgende Regelungen für die zentralen IT-Beschaffungsstellen gemäß der jeweils aktuell gültigen Fassung der Soll-Konzeption IT-Beschaffungsbündelung [1]:

- Die Strategie ist integrativ angelegt und betrachtet den gesamten Beschaffungsprozess.
- Zur Erreichung der strategischen Ziele kommen bei den zentralen IT-Beschaffungsstellen standardisierte Instrumente zum Einsatz.
- Die strategischen Ziele sind kundenorientiert und deren Erreichung an den Anforderungen der Kunden ausgerichtet.
- Sie berücksichtigen die besonderen Anforderungen des ITZBund und der BWI.
- Es findet eine Erfolgsmessung hinsichtlich der Erreichung der strategischen Ziele für jede zentrale IT-Beschaffungsstelle statt.

1.1.1 Übergreifende Ziele

1.1.1.1 Bedarfsdeckung

Mit der Erreichung der strategischen Ziele in der Kategorie Bedarfsdeckung wird die Erfüllung der Kernaufgaben der zentralen IT-Beschaffungsstellen sichergestellt.

- Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben
- Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-Provider
- Partizipation an den Innovationen der IT-Branche vor dem Hintergrund der Anforderungen

1.1.1.2 Rechtskonformität

Für die Erreichung der Konformitätsziele sind die folgenden strategischen Ziele relevant:

- Vollumfängliche Einhaltung von Gesetzen sowie die Beachtung von relevanten Normen und Standards
- Korruptionsfreiheit bei der Beschaffung

1.1.1.3 Wirtschaftlichkeit

In der Zielkategorie Wirtschaftlichkeit werden strategische Ziele zur Verbesserung der wirtschaftlichen Durchführung der Beschaffungen in den IT-Beschaffungsstellen formuliert.

- Reduzierung der Prozesskosten
- Reduzierung der Gesamtkosten (Einkaufs- und Betriebskosten)
- Bündelung der Beschaffung
- Sicherstellung des bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses für den Bund

Dabei ist zu beachten, dass bei Berücksichtigung der Kosten, die in der Zeit der Nutzung und bei der Entsorgung entstehen, in vielen Fällen innovative und nachhaltige Lösungen, z.B. durch weniger Energieverbrauch, wirtschaftlicher sind als vermeintlich kostengünstigere Produkte oder Lösungen. Eine lange Nutzungsdauer von Geräten führt in den meisten Fällen zu geringeren Kosten, Umweltbelastung und Personalaufwand [4]. Die im Zeitverlauf steigenden Wartungs- und Instandhaltungskosten sind dabei zu berücksichtigen.

1.1.1.4 Operative Ziele

Die operativen Ziele der ZIB zur Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie sind kurz- oder mittelfristig angelegt und setzen sich aus folgenden aufeinander abgestimmten Zielkategorien zusammen.

- Professionalisierung und Spezialisierung
- Sicherstellen einer hohen Kundenzufriedenheit
- Anforderungsgerechte Standardisierung
- Sicherstellung der IT-Leistungserbringung durch die IT-Dienstleister
- Attraktivität für Fachpersonal
- Transparenz in der IT-Beschaffung

1.1.2 Konstitutive Ziele

Die Erreichung konstitutiver Ziele bei der IT-Beschaffung ist neben den übergreifenden Zielen Bedarfsdeckung, Wirtschaftlichkeit und Rechtskonformität eine wesentliche Komponente einer IT-Beschaffungsstrategie der zentralen IT-Beschaffungsstellen.

Im Folgenden werden für o.g. konstitutive Ziele jeweils mögliche spezifische Unterziele und bestehende Rahmenbedingungen dargestellt. In Kapitel 2 wird anhand der Haupt-IT-Warengruppen skizziert, wie diese in Zukunft erreicht werden können.

1.1.2.1 IT-Sicherheit

Angesichts der Abhängigkeit der öffentlichen Verwaltung von der Funktionsfähigkeit der eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnik, die mit einer sich verschärfenden Gefährdungs- und Bedrohungslage einhergeht, hat die Sicherstellung der folgenden Kernziele der IT-Sicherheit eine zentrale Bedeutung:

- Vertraulichkeit
- Verfügbarkeit
- Integrität von Daten und IT-Systemen

Im Hinblick auf das konstitutive Ziel IT-Sicherheit ist der Umsetzungsplan Bund in der aktuell gültigen Fassung (UP Bund) die Informationssicherheitsleitlinie des Bundes. Er definiert die verbindlichen Rahmenbedingungen für den Schutz der in der Bundesverwaltung verarbeiteten Informationen und der dabei genutzten IT-Systeme, Dienste und Kommunikationsnetzinfrastrukturen. Die Vorgaben des UP Bund sind auch bei der IT-Beschaffung zu beachten und, sofern ein-

schlägig, umzusetzen. Im UP Bund wird insbesondere festgelegt, dass die Umsetzung der Standards für IT-Grundschutz des BSI in der jeweils gültigen Fassung (derzeit BSI 200-1 bis 200-3; in der darin beschriebenen Standard-Absicherung) als Mindestanforderung anzusehen und umzusetzen sind.

1.1.2.2 Datenschutz

Zur Erfüllung der datenschutzrechtlichen Vorgaben wurden durch die Datenschutzbehörden des Bundes und der Länder folgende Gewährleistungsziele formuliert: [5]

- Datensparsamkeit
- Verfügbarkeit
- Integrität
- Vertraulichkeit
- Nicht-Verkettbarkeit (inkl. Zweckbestimmung)
- Transparenz
- Intervenierbarkeit (inkl. Löscharkeit)

Die Gewährleistungsziele bündeln und strukturieren die datenschutzrechtlichen Anforderungen. Soweit sich nicht aus Spezialgesetzen besondere datenschutzrechtliche Bestimmungen ergeben (wie z. B. das Sozialgesetzbuch in Bezug auf Sozial- und Gesundheitsdaten), bilden das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG), und die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) die rechtliche Grundlage.

1.1.2.3 Ökologische und soziale Nachhaltigkeit

Die öffentliche Beschaffung ist im Sinne der politischen Zielvorgabe eines nachhaltigen öffentlichen Einkaufs in den vergangenen Jahren durch verschiedene politische, administrative und rechtliche Initiativen wesentlich weiterentwickelt und konkretisiert worden. Insbesondere wurden im Rahmen der Vergaberechtsreformen von April 2016 (Oberschwellenbereich) und Februar 2017 (Unterschwellenbereich für Liefer- und Dienstleistungen) die Möglichkeiten des öffentlichen Auftraggebers zur Vorgabe nachhaltiger Aspekte weiter ausgebaut. Erstmals wird im Gesetz und auf Verordnungs- und Verfahrensordnungsebene transparent und rechtssicher dargestellt, wie und an welcher Stelle solche Aspekte in das Vergabeverfahren eingeführt werden können (z.B. bei der Leistungsbeschreibung, den Eignungskriterien, den Zuschlagskriterien und den Ausführungsbedingungen).

Die ökologischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele werden entsprechend der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung [4] definiert und umgesetzt. Diese legt vier Leitlinien fest:

- Generationengerechtigkeit (z. B. Klimaschutz, Ressourcenschonung, einschließlich Energieeffizienz)
- Lebensqualität (z. B. wirtschaftlicher Wohlstand, Luftqualität, Gesundheit, Mobilität)
- Sozialer Zusammenhalt (z. B. Beschäftigung, Gleichberechtigung)
- Internationale Verantwortung (z. B. Entwicklungszusammenarbeit, Öffnung der Märkte)

Den Leitlinien liegt ein Zieldreieck aus Wirtschaft, Sozialem und Umwelt zugrunde.

Die Nationale Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung wird durch mehrere politische Programme unterstützt und begleitet. Die Ziele und Vorgaben, die durch diese Programme gesetzt werden, haben ebenfalls verschiedentlich Berührung zur IT-Beschaffung.

Im Zusammenhang mit der IT-Beschaffung hat das Deutsche Ressourceneffizienzprogramm (ProgRess) [5] besondere Bedeutung. Darin wird die „vollständige Berücksichtigung der Leitfäden für umweltfreundliche Beschaffung in den Ausschreibungen der Bundesverwaltung für PCs, Notebooks, Monitore und Drucker“ [6] gefordert.

Durch Beschluss des Staatssekretärsausschusses für nachhaltige Entwicklung vom 06. Dezember 2010 [7] und 30. März.2015 [8] (Weiterentwicklung) wird die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung mit dem Maßnahmenprogramm „Nachhaltigkeit für das eigene Verwaltungshandeln“ konkretisiert. Der Umsetzungsstand des Maßnahmenprogramms wird regelmäßig überprüft und schriftlich in einem Monitoringbericht festgehalten, der veröffentlicht wird. Das Maßnahmenprogramm in der aktuellen Fassung enthält im Hinblick auf die Beschaffung von IT insbesondere folgende Anforderungen:

- Bei der Beschaffung werden minimierte Lebenszykluskosten (Lebenszeitkosten) berücksichtigt.
- Die Regelungen der Allgemeinen Verwaltungsvorschrift zur Beschaffung energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen (AVV-EnEff) sind anzuwenden. Diese Regelungen fordern, soweit möglich und sachgerecht und sofern ein sachlicher Zusammenhang mit dem Auftragsgegenstand besteht, zur Sicherstellung des höchsten Energieeffizienzlevels der zu beschaffenden Leistung umwelt- und energieeffizienzbezogene Aspekte bei der Vergabe zu berücksichtigen. Diese Aspekte sind bereits im Rahmen der Bedarfsanalyse umfassend zu prüfen (z. B. Anforderungen der Ener-

gieeffizienz kennzeichnung gemäß EU-Richtlinie 2010/30/EU, des Energieverbrauchsrelevante-Produkte-Gesetzes, des Umweltzeichens „Blauer Engel“).

- Bei Ausschreibungen werden, wo dies bereits möglich ist, die Kriterien des Umweltzeichens „Blauer Engel“ verwendet; ansonsten werden die Kriterien oder Standards des Europäischen Umweltzeichens, des Energy Star oder vergleichbarer Label verwendet.
- In Umsetzung des Auftrags des IT-Rates für eine nachhaltige IT-Beschaffung [9] sollen in den Rahmenverträgen des Kaufhaus des Bundes zukünftig die Nachhaltigkeitsmerkmale (z. B. Energieeffizienz) der einzelnen IT-Produkte ausgewiesen werden; soziale Aspekte sind, soweit relevant und wo möglich, mit einzubeziehen [8].

Die Vorgaben des Maßnahmenprogramms sind durch den o.g. Staatssekretärsbeschluss politisch verbindlich. Des Weiteren haben die Beschlüsse des IT-Rates zum Thema „Green-IT“ besondere Relevanz. [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17]

1.1.2.4 Barrierefreiheit

Zentrale gesetzliche Grundlage für die Barrierefreiheit in der Beschaffung ist § 121 Abs. 2 GWB, nach dem bei der Beschaffung von Leistungen bei der Erstellung der Leistungsbeschreibung regelmäßig die Zugänglichkeitskriterien für Menschen mit Behinderungen oder die Konzeption für alle Nutzer zu berücksichtigen sind, sowie die Definition von Barrierefreiheit in § 4 BGG und § 12a BGG, der die konkreten Anforderungen im Hinblick auf barrierefreie Informationstechnik regelt. Ebenfalls zu berücksichtigen sind die Vorgaben der Richtlinie (EU) 2016/2102 über den barrierefreien Zugang zu Websites und mobilen Anwendungen öffentlicher Stellen.¹

Darauf aufbauend definiert die barrierefreie Informationstechnikverordnung (BITV 2.0) die Prinzipien der Barrierefreiheit in der öffentlichen Verwaltung, die auf den Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.0 basieren:

- Wahrnehmbarkeit
- Bedienbarkeit
- Verständlichkeit
- Robustheit (auch Kompatibilität)

¹ Zu beachten ist, dass § 12a BGG mit Frist bis 23.09.2018 an die EU-Richtlinie 2016/2102 über die Barrierefreiheit von Websites und mobilen Anwendungen des öffentlichen Sektors anzupassen ist und daher Änderungen erfahren wird, die dann ebenfalls zu berücksichtigen sind. Die BITV 2.0 wird im Anschluss überarbeitet.

Außerdem hat die Europäische Kommission mit dem Mandat 376 die europäischen Normungsorganisationen CEN, CENELEC und ETSI beauftragt, das europäische Vergaberecht zu harmonisieren. Im Februar 2014 wurde der neue Europäische Standard EN 301 549, der Anforderungen an Barrierefreiheit bei der Beschaffung von Produkten und Dienstleistungen der Informations- und Kommunikationstechnologien durch die öffentliche Hand vorgibt, veröffentlicht. Die Standard-Dokumente sowie ein Werkzeug zum Umgang mit EN 301 549 für Beschaffungsvorgänge sind in englischer Sprache verfügbar. [18] Das Deutsche Institut für Normung (DIN) hat die EN als DIN EN 301 549: 2015-11 übernommen und in einer deutschen Sprachfassung herausgegeben.²

Der Europäische Standard EN 301 549 "Accessibility requirements suitable for public procurement of ICT products and services in Europe" beinhaltet Vorgaben für web-basierte und nicht web-basierte Anwendungen, Dokumente und Informations- und Kommunikationstechnologien im Allgemeinen im Rahmen des öffentlichen Beschaffungswesens. Gemeinsam mit den drei Technischen Reports (TR 101 550, TR 101 551 und TR 101 552) bietet der Standard einen soliden Rahmen, um elektronische Produkte und Services allen Nutzerinnen und Nutzern barrierefrei zugänglich zu machen.

1.1.2.5 Wettbewerbs- und Innovationsförderung

Ein wesentliches Element der öffentlichen Beschaffung ist es, so weit wie möglich Wettbewerb zwischen den möglichen Erbringern der benötigten Leistungen herzustellen; dabei muss sichergestellt sein, dass kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Wettbewerb um öffentliche Aufträge nicht benachteiligt werden. Die KMU sind eine Hauptantriebskraft für Innovation und Beschäftigung in Deutschland. Um einen funktionierenden Wettbewerb auf Bieterseite zu gewährleisten, sieht das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) vor, dass bei der Auftragsvergabe mittelständische Interessen „vornehmlich zu berücksichtigen“ sind (vgl. § 97 Abs. 4 GWB). Dies hat insbesondere zu erfolgen, indem die zu beschaffenden Leistungen in Lose aufgeteilt werden, so dass auch kleineren Unternehmen die Möglichkeit eröffnet wird, sich um Teile der zu vergebenden Leistungen zu bewerben.³ Um Beschaffern Anhaltspunkte dafür zu geben,

² Diese ist über den Beuth-Verlag erhältlich.

³ Die Teilung von Aufträgen in Fach- und Teillote ist als Regelfall vorgeschrieben. Eine Abweichung von der Losvergabe ist nur noch in schriftlich begründeten Ausnahmefällen zulässig (vgl. Schneevogl in: Heiermann/Zeiss/Summa, jurisPK-Vergaberecht, 5. Aufl. 2016, § 97 GWB, Rn. 105; Beck'scher Vergaberechtskommentar Bd. 1, GWB § 97 Rn. 2-8, beck-online.)

wie sie im Einzelfall bei der Losaufteilung vorgehen sollen, steht auf der Website des BMWi eine Internetanwendung für die Losaufteilung zur Verfügung [19].

Die IT-Beschaffung der unmittelbaren Bundesverwaltung besitzt mit einem jährlichen Einkaufsvolumen von ca. 1,3 Mrd. € [19] eine wesentliche Hebelwirkung auf die Innovationstätigkeit der Wirtschaft und den digitalen Wandel in Deutschland. Daher sind innovative Lösungen gegenüber herkömmlichen Lösungen zu bevorzugen.

Die Möglichkeiten für öffentliche Auftraggeber, innovative Aspekte im Rahmen von Vergabeverfahren vorzugeben oder Innovationspartnerschaften einzugehen (§ 19 VgV), werden gestärkt.

1.2 Elemente der IT-Beschaffungsstrategie

1.2.1 Strategische Entscheidungsebenen

Zur Umsetzung der strategischen Ziele wurden relevante Entscheidungsebenen definiert, die sich an spezifischen Entscheidungspunkten im Vorfeld der Vergabe orientieren. Aus Sicht der ZIB ist eine frühzeitige Einbindung der Beschaffer in den Bedarfsermittlungsprozess (z. B. bei Planungskonferenzen) vorzusehen, sodass sie - gemäß etwaigen Zusammenarbeitsvereinbarungen - Bedarfsträger entsprechend beraten kann. Eine Mitbestimmung des Beschaffungsbedarfs wird dadurch jedoch nicht begründet. Der Beschaffungsprozess beginnt, sobald die ZIB vom Bedarfsträger einen Beschaffungsauftrag aufgrund eines konkreten Einzelbedarfs erhalten hat, oder wenn sie eine Bedarfserhebung zur Planung eines Rahmenvertrags (RV) durchgeführt und die entsprechenden Bedarfsrückmeldungen erhalten hat. Das Instrument der Markterkundung (§ 28 VgV) ist dabei strategisch zur Definition der unterschiedlichen Leistungsgegenstände einzusetzen. Im Falle gleichgerichteter (bündelungsfähiger) Einzelbedarfe prüft die ZIB in Abstimmung mit den IT-Dienstleistern, ob diese sich durch Vergabe eines Rahmenvertrags decken lassen.

Sobald die Entscheidung über die Vergabe eines Einzel- oder Rahmenvertrags getroffen wurde, müssen im Rahmen der Vergabevorbereitung die zu beschaffende Leistung bzw. die Leistungen beschrieben werden. Dazu werden die Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand festgelegt (Leistungsbeschreibung). Des Weiteren müssen Eignungskriterien zur Feststellung der generellen Leistungsfähigkeit der Bieter festgelegt werden. Diese müssen als Mindestkriterien formuliert sein. Des Weiteren werden die Kriterien zur Erteilung des Zuschlags auf das wirtschaftlichste Angebot definiert. Darüber hinaus können Ausführungsbestimmungen hinsichtlich der Erbringung der Leistung durch den oder die Leistungserbringer festgelegt werden. Nicht zuletzt trifft die ZIB eine Festlegung hinsichtlich der Verfahrensart und ggf. bestimmter Beschaffungsinstrumente. Hieran schließt sich das eigentliche Vergabeverfahren an.

Das vorliegende Dokument orientiert sich an den im Rahmen der Vergabevorbereitung relevanten Entscheidungspunkten (insbesondere Vergabeart, Leistungsbeschreibung, Besonderheiten des Leistungsgegenstandes, potenzielle Bewerber und Bieter und besondere Beschaffungsinstrumente), die jeweils verschiedene Festlegungen erfordern und ermöglichen. Die Operationalisierung der strategischen Ziele entlang der Entscheidungspunkte bietet sich an, da die Umsetzung der strategischen Ziele in der Beschaffungspraxis möglichst einfach und stringent in konkreten Festlegungen münden soll. So lassen sich beispielsweise bei der Bestimmung des Leistungsgegenstands oder bei den Ausführungsbedingungen Vorgaben zur Gewährleistung eines angemessenen IT-Sicherheitsniveaus und weiterer konstitutiver Ziele treffen. Aus strategischer Sicht ist es sinnvoll, diese Festlegungen so früh wie möglich im Beschaffungsprozess zu treffen.

Abbildung 2 stellt Entscheidungsebenen zur Operationalisierung der IT-Beschaffungsstrategie und deren mögliche Ausprägungen dar.

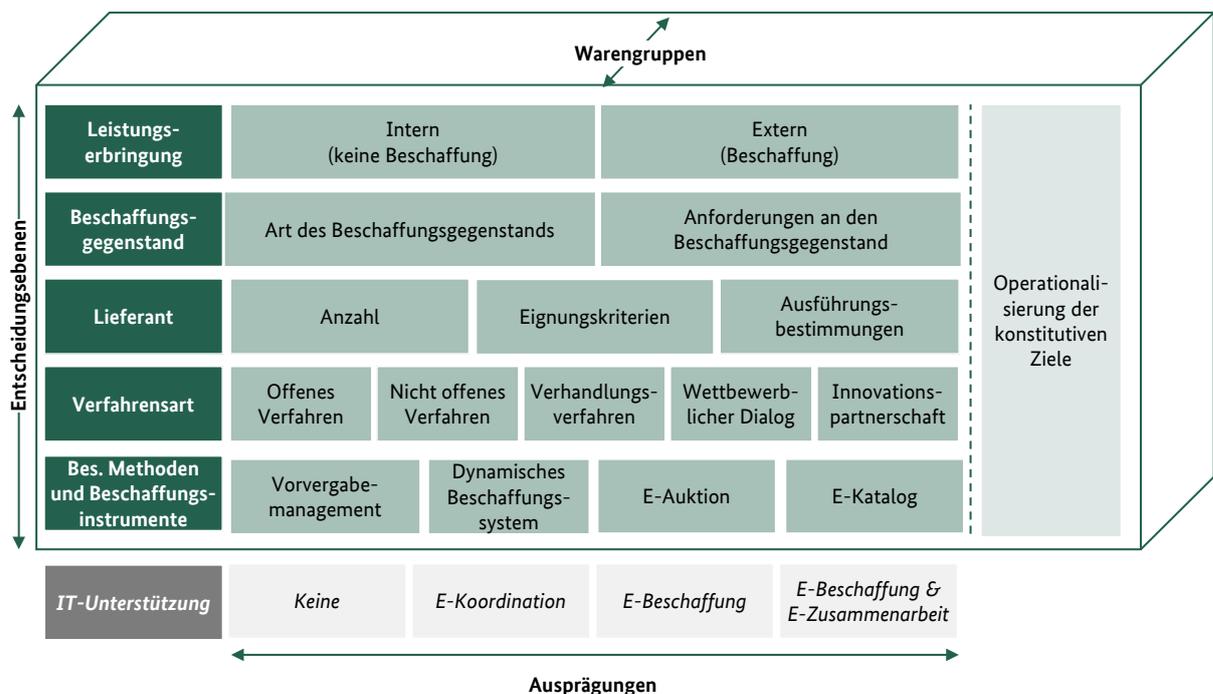


Abbildung 2: Operationalisierung der IT-Beschaffungsstrategie

TP5 hat die dargestellten Entscheidungsebenen zur Erreichung der strategischen Ziele entwickelt und einheitliche Standards für deren Ausprägungen festgelegt. Die Operationalisierung der konstitutiven Ziele erfolgte übergreifend.

Zusätzlich umfasst die IT-Beschaffungsstrategie ein Vorgehen zur langfristigen Bedarfsplanung, quantitativ wie qualitativ.

Die Ausprägungen der strategischen Entscheidungsebenen können grundsätzlich nach IT-Warengruppen differenziert werden. Die ZIB unter Beteiligung der anderen zentralen IT-Beschaffungsstellen besitzt die Federführung bei der Festlegung und Weiterentwicklung der Warengruppen für die IT-Beschaffung. Abbildung 3 zeigt die aktuellen IT-Warengruppen. [19]

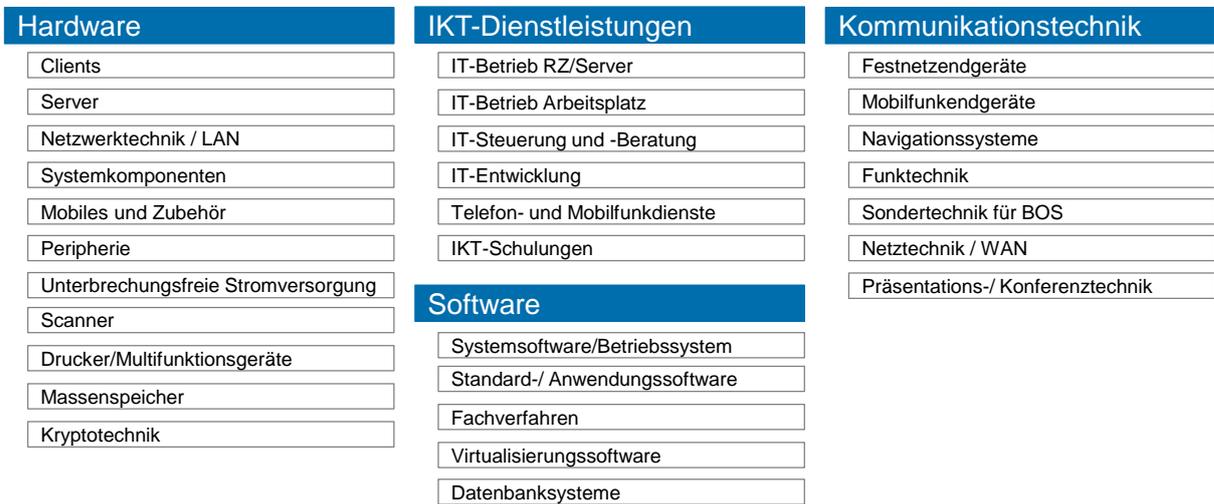


Abbildung 3: IT-Warengruppen des Bundes (Haupt- und Untergruppen)

Im Folgenden wird skizziert, wie die konstitutiven Ziele erreicht werden sollen und welche Leitlinien für die einzelnen strategischen Entscheidungsebenen zum Tragen kommen sollen.

1.2.2 Leitlinien für die strategischen Entscheidungsebenen

Im Folgenden werden die strategischen Entscheidungsebenen (vgl. Abbildung 2) und deren vorgesehene Ausprägungen an Hand von Leitlinien veranschaulicht.

1.2.2.1 Leistungserbringung

Wesentliche Bedeutung für eine Beschaffungsstrategie hat die Entscheidung, ob überhaupt extern beschafft werden soll oder ob eine interne Erbringung der Leistung erfolgen soll („Make-or-Buy“). Dies betrifft im Kontext der IT-Konsolidierung Bund vor allem IT-Dienstleistungen.

Leitlinie 1:

Die Make-or-Buy-Entscheidung hinsichtlich IT-Dienstleistungen wird im Verbund der IT-Dienstleister im Einklang mit geltenden Regelungen insbesondere der IT-Strategie, der Weiterentwicklung der IT-Steuerung Bund und des Organisationskonzepts der Nachfragemanagementorganisation (NMO) getroffen.

1.2.2.2 Beschaffungsgegenstand

Im Rahmen der Leistungsbeschreibung können qualitative Anforderungen an den Leistungsgegenstand formuliert werden, die über die reine Bedarfsdeckung hinausgehen. Diese ergeben sich insbesondere aus der Formulierung der konstitutiven Ziele. Hierfür ist es notwendig, die Angebotssituation zu kennen, um geeignete Anforderungen festlegen und ggf. Impulse für den Markt setzen zu können.

Leitlinie 2:

Die ZIB beobachtet und analysiert die relevanten Märkte insoweit, dass die Festlegung von Anforderungen an den Beschaffungsgegenstand entsprechend der strategischen Ziele angemessen erfolgen kann. Sie setzt dabei auch das Instrument der Markterkundung (§ 28 VgV) ein.

1.2.2.3 Leistungserbringer

Anforderungen an den oder die Leistungserbringer können sich auf die Eignungsfeststellung und die Ausführungsbedingungen beziehen. Zur Umsetzung der konstitutiven Ziele können im Rahmen der Vergabe unter Berücksichtigung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes (vgl. § 122 Abs. 4 GWB) entsprechende Anforderungen an den oder die Leistungserbringer gestellt werden. Auch hierfür ist es notwendig, die Angebotssituation zu kennen, um marktübliche Anforderungen festlegen zu können.

Leitlinie 3:

Die ZIB beobachtet und analysiert die relevanten Märkte (die Relevanz ist z. B. durch die Rahmenvertragsroadmap gegeben) insoweit, dass die Festlegung von Anforderungen an die Leistungserbringer entsprechend der strategischen Ziele angemessen erfolgen kann.

1.2.2.4 Beschaffungsinstrumente

§§ 21 - 27 VgV treffen nähere Bestimmungen⁴ zu besonderen Methoden und Instrumenten bei Vergaben oberhalb der maßgeblichen EU-Schwellenwerte (Rahmenverträge, dynamisches Beschaffungssystem, E-Auktion etc.).⁵ Bei deren Ausgestaltung und Nutzung für individuelle Beschaffungen besteht Regelungsspielraum.

Leitlinie 4:

Die Beschaffung standardisierter IT-Massenartikel soll vermehrt über bedarfsgerechte Rahmenverträge (auch in der Ausprägung dynamischer Beschaffungssysteme, E-Auktion und Volumenverträge) erfolgen, um eine zusätzliche Aufwandsreduktion für die Bedarfsträger zu erreichen. Diese Rahmenverträge werden elektronisch im Kaufhaus des Bundes bereitgestellt und im Fall von standardisierter Katalogware durch die Bedarfsträger elektronisch abgerufen. Gesonderte Berücksichtigung finden dabei die Anforderungen, die sich aus den ressortabgestimmten Produktkatalogen der IT-Dienstleister ergeben.

1.2.2.5 Verfahrensarten und Förderansätze

§§ 14 - 20 VgV treffen nähere Bestimmungen⁶ zur Wahl der Verfahrensart und zum Ablauf der Verfahrensarten.⁷ Die Vergabe von öffentlichen Aufträgen oberhalb der maßgeblichen EU-Schwellenwerte erfolgt nach § 119 GWB im offenen Verfahren, im nicht offenen Verfahren, im

⁴ Die Grundsätze sind in § 120 GWB geregelt.

⁵ Im Unterschwellenbereich enthalten §§ 15 - 19 UVgO entsprechende Vorgaben. Für Sicherheitsvergaben regelt § 14 VSVgV die Rahmenvereinbarung; die anderen Methoden und Instrumente sind für den Sicherheitsbereich nicht vorgesehen.

⁶ Die Grundsätze sind in § 119 GWB geregelt.

⁷ Für die Unterschwelle gelten insoweit die §§ 8 ff. UVgO. Für den Sicherheitsbereich gelten die §§ 10 ff. VSVgV.

Verhandlungsverfahren, im wettbewerblichen Dialog oder in der Innovationspartnerschaft.⁸ Zusätzlich können die Förderansätze „Vorkommerzielle öffentliche Beschaffung“ (PCP) und „Öffentliche Beschaffung innovativer Lösungen“ (PPI) der Europäischen Kommission genutzt werden.

Leitlinie 5:

Zur Innovationsförderung werden in geeigneten Fällen Nebenangebote und Innovationspartnerschaften als Verfahrensart und die vorkommerzielle öffentliche Beschaffung (PCP) und öffentliche Beschaffung von innovativen Lösungen (PPI) als Förderansatz eingesetzt.

1.2.2.6 IT-Unterstützung der IT-Beschaffung

Die künftige IT-Unterstützung für die gebündelte IT-Beschaffung wird im Rahmen des Projektes E-Beschaffung konzipiert und entwickelt und ist maßgeblich für effiziente Prozesse in der ZIB (vgl. Kapitel 6 der Soll-Konzeption IT-Beschaffungsbündelung [1]).

⁸ Für die Unterschwellenvergaben kommen die öffentliche Ausschreibung, die beschränkte Ausschreibung mit oder ohne Teilnahmewettbewerb sowie die Verhandlungsvergabe mit oder ohne Teilnahmewettbewerb in Betracht, für den Bereich Verteidigung und Sicherheit im Oberschwellenbereich das nicht offene Verfahren, das Verhandlungsverfahren mit oder ohne Teilnahmewettbewerb und der wettbewerbliche Dialog (§ 11 bis 13 VSVgV).

2 Strategie zur Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung

Die Strategie zur Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung enthält sowohl die konstitutiven Ziele (vgl. Abschnitt 1.1.1) als auch die Ziele Bedarfsdeckung, Rechtskonformität und Wirtschaftlichkeit. Die Ausgestaltung der übergreifenden Ziele erfolgt einheitlich für alle IT-Warengruppen. Die Ausgestaltung der konstitutiven Ziele erfolgt warengruppenspezifisch.⁹

Die Erfüllung der konstitutiven Ziele ist im Rahmen der operativen IT-Beschaffung keine für sich stehende Aufgabe; vielmehr müssen die konstitutiven Ziele bei der wirtschaftlichen und rechtskonformen Bedarfsdeckung bei jeder einzelnen Vergabe so gut wie möglich umgesetzt werden. Aus diesem Grund orientiert sich die Gliederung an bestimmten Entscheidungspunkten im Vergabeverfahren (vgl. Abschnitt 1.2.1), wobei je nach IT-Warengruppe unterschiedliche Maßnahmen angewendet werden können. Zielkonflikte in der operativen Anwendung werden dokumentiert und bei der Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsstrategie beachtet. Die Leistungsverpflichtung der IT-Dienstleister gegenüber ihren Kundenbehörden ist dabei zu gewährleisten. Für Vergabeverfahren der ZIB kann deren Kundenbeirat (vgl. Abschnitt 4.2) hierbei beratend hinzugezogen werden.

2.1 Übergreifende Ziele und grundsätzliche Fragestellungen

2.1.1 Bedarfsdeckung

Für die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen gelten insbesondere folgende Maßnahmen als unabdingbar:

- Elektronische Erfassung des Ausschöpfungsgrads bestehender Rahmenverträge¹⁰
- Frühzeitige Planung anstehender Vergabeverfahren (IT-Rahmenverträge und Einzelvergaben) zusammen mit den Bedarfsträgern
- Bildung von Teil- und Fachlosen in den ausgeschriebenen Rahmenverträgen, insbesondere sofern dies für die IT-Leistungserbringung der IT-Dienstleister gemäß ressortabgestimmtem Produktkatalog VITD notwendig ist (vgl. Abschnitt 4.4).

⁹ Eine systematische Darstellung der IT-Warengruppen nach Haupt- und Untergruppen und darin enthaltene Beschaffungsgegenstände befindet sich im Anhang.

¹⁰ Dies bedingt einen elektronischen Abruf aus dem Kaufhaus des Bundes.

- Modulare Gestaltung von Leistungsbeschreibungen, sodass die Bedarfsträger nach Möglichkeit verschiedene Leistungskomponenten aus mehreren IT-Warengruppen kombinieren können, z. B. IT-Dienstleistungen und Hard- oder Software
- Vergrößerung des potenziellen Bieterfelds durch Veröffentlichung der RV-/EV-Roadmap¹¹
- Maßnahmen zur Professionalisierung und Spezialisierung im Bereich der operativen Beschaffung (vgl. Abschnitt 4.1)
- Maßnahmen zur Vermeidung von Deckungslücken in Folge von Rechtsstreitigkeiten
- Umsetzung eines Controllings und Risikomanagements zur frühzeitigen Identifikation kritischer Vergabeverfahren und zur Einleitung geeigneter Maßnahmen

Die Partizipation an den Innovationen der IT-Branche - vor dem Hintergrund der Anforderungen - wird sichergestellt durch

- die Wahl innovativer Vergabeverfahren und Beschaffungsinstrumente wie dem dynamischen Beschaffungssystem entsprechend der Strategie zur Ausgestaltung der operativen Beschaffung;
- die Beobachtung und Analyse technischer Entwicklungen in relevanten Märkten .

2.1.2 Rechtskonformität

Es gelten die Regelungen des Haushaltsrechts, des Vergaberechts, insbesondere das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) - Teil 4 und die Vergabeverordnung (VgV).¹² Die vergaberechtlichen Vorgaben sowie die geltende Rechtsprechung werden im Rahmen der Regelprozesse der operativen Beschaffung umgesetzt.

Das Ziel der Korruptionsfreiheit wird durch eine Reihe von Maßnahmen umgesetzt:

- Regelmäßige Feststellung und Analyse der besonders korruptionsgefährdeten Arbeitsgebiete (bkA) im Bereich IT-Beschaffung

¹¹ Die Planung der Rahmenverträge (RV) und Einzelvergaben (EV) stimmt die ZIB mit den Ressorts ab. Der mittelfristige Planungshorizont wird, soweit die Informationen intern zur Veröffentlichung freigegeben sind, in Form der RV- bzw. EV-Roadmap auf dem E-Beschaffungsportal (<https://e-beschaffung.bund.de>) veröffentlicht und ist dort für potenzielle Bieter und Bietergemeinschaften einsehbar.

¹² Bei möglichen Vergaben von verteidigungs- oder sicherheitsspezifischen öffentlichen Aufträgen gilt die VSVgV.

- Durchführung von Risikoanalysen sowie Prüfung und Festlegung von Korruptionspräventionsmaßnahmen für festgestellte bkA
- Besondere Sorgfalt bei der Auswahl von für bkA vorgesehenem Personal
- Transparenz der Entscheidungen (z.B. durch eindeutige Zuständigkeitsregelungen, Berichtswesen, genaue und vollständige verfahrensbegleitende Dokumentation)
- Mehr-Augen-Prinzip
- Konsequente Dienst- und Fachaufsicht
- Sensibilisierung und Belehrung sowie Aus- und Fortbildung der mit IT-Beschaffungen befassten Beschäftigten zum Thema Korruptionsprävention
- Förmliche Verpflichtung von nichtbeamteten Personen und von Subauftragnehmern zur gewissenhaften Erfüllung ihrer Obliegenheiten gemäß dem Verpflichtungsgesetz

2.1.3 Wirtschaftlichkeit

§ 7 Bundeshaushaltsordnung verpflichtet die Bundesverwaltung insgesamt zur Beachtung der Grundsätze der wirtschaftlichen und sparsamen Haushaltsführung. Die Wirtschaftlichkeit ist gemäß § 127 GWB gesetzliche Vorgabe und zugleich übergeordnetes Ziel der Beschaffung aller Warengruppen (IT und Nicht-IT). Demnach wird der Zuschlag auf das wirtschaftlichste Angebot erteilt. Die Bündelung der IT-Beschaffung in wenigen zentralen Stellen hat explizit zum Ziel, durch das Erzielen von Synergieeffekten die Wirtschaftlichkeit der IT-Beschaffung in der unmittelbaren Bundesverwaltung nachweisbar zu erhöhen. [21] Dabei soll die Wirtschaftlichkeit durch eine Reihe gezielter Maßnahmen verwirklicht werden:

- Reduzierung der Prozesskosten durch
 - Optimierung der beschaffungsseitigen Prozesse und der Schnittstellen zu den Bedarfsträgern und der Wirtschaft,
 - Nutzung und Weiterentwicklung adäquater IT-Lösungen,
 - Senkung der Anzahl gleichartiger Einzelvergaben durch Bündelung der Beschaffung in zentralen Rahmenverträgen.
- Reduzierung der Einkaufspreise durch Nutzung von Skaleneffekten durch
 - ressortübergreifende Bedarfsabfragen,
 - RV-/EV-Planungskonferenzen mit den Ressorts zur Identifikation der ressortspezifischen und der ressortübergreifend bündelungsfähigen Bedarfe,

- Vergabe zentraler Rahmenverträge basierend auf weitgehend standardisierten Anforderungen.
- Sicherstellung des bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses für den Bund durch
 - Bezuschlagung des wirtschaftlichsten Angebots, wobei zur Erreichung der konstitutiven Ziele auch umweltbezogene, soziale oder innovative Zuschlagskriterien berücksichtigt werden;
 - Einbeziehung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit durch Berechnung der Lebenszykluskosten, wo dies bereits möglich ist,
 - Bündelung der Verhandlungsmacht in wenigen Stellen,
 - Aushandlung niedrigerer Stückpreise, z. B. durch Abschluss von Rahmenverträgen für die bezugsberechtigten Bedarfsträger,
 - Nutzung besonderer Beschaffungsinstrumente, wenn diese sich aus wirtschaftlichen Gründen anbieten und im konkreten Fall vergaberechtlich zulässig sind.

2.2 Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung

Für die Ausgestaltung der operativen IT-Beschaffung sollten vier grundlegende Fragen beantwortet werden:

Wie kann die Beschaffung jeweils spezifisch für ein Beschaffungsvorhaben so vorbereitet und ausgestaltet werden, dass ...

1. ... der gesamte Beschaffungsprozess an der IT-Beschaffungsstrategie ausgerichtet wird?
2. ... die konstitutiven Ziele in einem angemessenen Verhältnis zum Auftragsgegenstand umgesetzt werden können?
3. ... konkrete Empfehlungen für die eigentliche Vergabe (verstanden als Teilprozess innerhalb des Beschaffungsprozesses in Form der Verfahrensstufen) für die konstitutiven Ziele abgeleitet werden können?
4. ... die Vorgaben und Ziele überwacht und geprüft werden können und die operative Beschaffung gesteuert werden kann?

Für die Beantwortung dieser Fragen soll einem systematischen Vorgehen gefolgt werden:

- *Frage 1 - Gestaltung des Beschaffungsprozesses:* Für die Beantwortung der ersten Frage kann der Einsatz eines Beschaffungsportfolioansatzes erste Antworten liefern. Mit Hilfe eines Beschaffungsportfolios kann für ein Beschaffungsvorhaben systematisch eine sog.

Normstrategie abgeleitet werden. Die Normstrategie stellt dabei Ideen in Form von Beschaffungshebeln bereit, die helfen, den Beschaffungsprozess für das Beschaffungsvorhaben von Anfang bis Ende durchzudenken. Die jeweils abgeleitete Normstrategie richtet sich an den strategischen Einkäufer (federführend), der sämtliche Beschaffungsaktivitäten zu einem Beschaffungsvorhaben koordiniert (vgl. Abschnitt 2.3). Der strategische Einkäufer (federführend) ist die Person, die hauptverantwortlich die Ausgestaltung der Beschaffungsstrategie verfolgt und koordiniert sowie in der Umsetzung begleitet.

- *Frage 2 - Umsetzung der konstitutiven Ziele:* Für die Beantwortung der zweiten Frage soll eine Checkliste eingesetzt werden. In dieser Checkliste wird explizit auf die Notwendigkeit zur Umsetzung der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit hingewiesen. Darüber hinaus fragt diese Checkliste den notwendigen Umfang an IT-Sicherheit, Datenschutz, Barrierefreiheit, Wettbewerbsförderung und Innovationsförderung für das jeweilige Beschaffungsvorhaben ab. Dieser Umfang kann anhand einer Einschätzung von mehreren Experten der jeweiligen Beschaffungsstelle ermittelt werden. Der jeweils ermittelte Umfang je konstitutivem Ziel richtet sich an den strategischen Einkäufer (federführend), der sämtliche Beschaffungsaktivitäten zu einem Beschaffungsvorhaben koordiniert. Zwingend zu beachten sind in diesem Zusammenhang die geltenden Vorschriften und Vorgaben. (vgl. Abschnitt 2.4.1)
- *Frage 3 – Konkrete Empfehlungen:* Für die Beantwortung der dritten Frage wird der Einsatz einer filterbaren Auswahlliste erfolgen, die konkrete operative Hinweise zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele offeriert. Diese Auswahlliste enthält je Warengruppe/Warenuntergruppe und je konstitutivem Ziel eine Orientierung zur möglichen Umsetzung der Ziele im Vergabeverfahren bzw. den einzelnen Verfahrensstufen. Die Auswahlliste setzt sich aus belastbaren Informationen - in Form von Leitfäden, anderen Dokumenten und Unterstützungsangeboten - zu den jeweiligen Warengruppen/Warenuntergruppen zusammen und sollte durch den strategischen Einkäufer (federführend) fortgeführt und aktualisiert werden. (vgl. Abschnitt 2.4.2)
- *Frage 4 – Überwachen, Prüfen und Steuern von Vorgaben und Zielen:* Für die Beantwortung der vierten Frage soll der Einsatz eines Reifegradmodells erfolgen. Das Reifegradmodell soll es in regelmäßigen zeitlichen Abständen ermöglichen, den Fortschritt bei der Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie messbar zu machen. Dabei soll im Besonderen auf die Evaluation zur Berücksichtigung der strategischen Ziele geachtet werden. Das Reifegradmodell richtet sich dabei an die verantwortlichen Entscheidungsträger in der Beschaffung (oberhalb des strategischen Einkäufers (federführend)) und die fachaufsichts-

führenden Stellen, die durch die Erkenntnisse des Reifegradmodelles zur zielorientierten Steuerung der operativen Beschaffung befähigt werden (vgl. Abschnitt 5).

Die Aufgaben des strategischen Einkäufers (federführend) umfassen die Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen für die Entscheidungsträger der Beschaffungsstellen. Der strategische Einkäufer (federführend) ist dazu befugt, beschaffungs- und zielrelevante (i.S.v. konstitutiven Zielen) Informationen einzuholen und beschaffungsstellenspezifische Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse zur Durchsetzung der IT-Beschaffungsstrategie einzuleiten. Darüber hinaus verantwortet der strategische Einkäufer (federführend) die Weitergabe der Entscheidungen an die operative Beschaffung sowie die Abstimmung der Beschaffungsaktivitäten mit den beteiligten Beschaffungsstellen und den Verantwortlichen für die konstitutiven Ziele. Der strategische Einkäufer (federführend) wirkt an der Pflege und Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsportfolio-Analyse und an dem Workshop zur Reifegradermittlung mit. Anhang 6.2 enthält eine komplette Rollendefinition des strategischen Einkäufers (federführend).

Der strategische Einkäufer (federführend) wird in seinem Handeln durch ein Excel-Werkzeug, unterstützt, das die komplette Phase der Portfolioanalyse abdeckt. Dieses Werkzeug wird erstmals mit der Finalen IT-Beschaffungsstrategie zur Verfügung gestellt, durch den strategischen Einkäufer (federführend) weiterentwickelt und – sofern erforderlich – im Zyklus der Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsstrategie fortentwickelt.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die angesprochenen Hilfsmittel, also das Beschaffungsportfolio und die Normstrategien, die Checkliste zur Bestimmung des Bedarfs zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele, die Auswahlliste zur Einordnung je Verfahrensstufe und das Reifegradmodell eingehender erläutert.

2.3 Einsatz eines Beschaffungsportfolios und von Normstrategien

Um die Effizienz der IT-Beschaffung weiter zu steigern, sollen im Folgenden differenzierte (warengruppenspezifische¹³ bzw. beschaffungsvorhabensspezifische¹⁴) Beschaffungsstrategien entwi-

¹³ Warengruppen sind als Bündel von Materialien und Dienstleistungen zu verstehen, die über ähnliche oder gemeinsame Merkmale in einer Gruppe zusammengefasst worden sind. Die Warengruppen sind im hier vorliegenden Fall tiefergehender in Warenuntergruppen gegliedert. Die entsprechende Gliederung der Warengruppen und Warenuntergruppen ist dem Anhang zu entnehmen.

¹⁴ Beschaffungsvorhaben werden hier als in sich geschlossene Initiativen zur Versorgung der Bedarfsträger mit Leistungsbündeln definiert, die aus einer Kombination unterschiedlicher Warengruppen resul-

keln werden. Diese sog. Normstrategien sollen einen Beitrag dazu leisten, dass je Warengruppe bzw. je Beschaffungsvorhaben passgenaue Empfehlungen für die weitere Vorgehensweise im Beschaffungsprozess entwickelt werden können. Vor diesem Hintergrund soll die strategische Beschaffung so unterstützt werden, dass Beschaffungsstrategien systematisch entlang der entscheidenden internen (Beschaffungskomplexität & Ressourcen-/Kompetenzbedarf) und externen (Beschaffungskritikalität & Versorgungsrisiko) Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen entwickelt werden können. Die systematische Vorgehensweise soll es ermöglichen, personen- und zeitungebunden vorhabenspezifische Beschaffungsstrategien entwickeln zu können.

Zu diesem Zweck wird das vornehmlich in der Privatwirtschaft genutzte Instrument des „Beschaffungsportfolios“ auf den hier vorliegenden Kontext zur IT-Beschaffung im öffentlichen Sektor übertragen. Die grundlegende Idee eines Beschaffungsportfolios besteht darin, entlang einer Checkliste die wichtigsten internen und externen Einflussfaktoren für die IT-Beschaffung zu überprüfen. Mit Hilfe der Einschätzung der internen und externen Einflussfaktoren wird innerhalb des Beschaffungsportfolios eine „Position“ der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens ermittelt. Die Position im Beschaffungsportfolio bestimmt wiederum die Auswahl von vorab entwickelten Normstrategien.

Unter einer Normstrategie versteht man dabei eine aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitete Verhaltensrichtlinie für die längerfristige Planung von Beschaffungsvorhaben. Die Normstrategien geben somit einen ersten Einblick in mögliche Ansatzpunkte für vorhabenspezifische Beschaffungsstrategien und sind daher als „kreative Hilfestellung“ auf dem Weg zur beschaffungsvorhabenspezifischen Beschaffungsstrategie im Einzelfall zu verstehen. Um aus diesen abstrakten Ansatzpunkten konkrete Aktionspläne (hier verstanden als Bündel unterschiedlicher Maßnahmen) ableiten zu können, sind den Normstrategien Beschaffungshebel zugeordnet.

Unter Beschaffungshebeln sind konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung und Ausgestaltung der Beschaffung zu verstehen, die Anwendung auf die jeweilige Warengruppe bzw. das jeweilige Beschaffungsvorhaben finden können. Nachdem sich die Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen in der IT-Beschaffung laufend verändern können (z.B. durch Technologie- und Innovationszyklen) sollte die Positionierung innerhalb des Beschaffungsportfolios, die daraus resultierende Normstrategie und die zugeordneten Beschaffungshebel immer kritisch hinterfragt werden (i.d.R. vom strategischen Einkäufer (federführend)). Daraus folgt einerseits, dass die

tieren können. Dabei können beispielsweise Hardwarekomponenten in Kombination mit Software und Dienstleistungskomponenten gemeinsam in einem Vergabeverfahren beschafft werden.

Normstrategien nicht dogmatisch anzuwenden sind und in begründeten Fällen davon abgewichen werden darf. Andererseits erlauben Abweichungen von den Normstrategien im Einzelfall, Rückschlüsse auf die Weiterentwicklung der Normstrategie.

Abschnitt 2.3.1 beschreibt den grundlegenden Aufbau des Beschaffungsportfolios und die enthaltenen Normstrategien. Zudem wird das Vorgehen zur Bestimmung der Position der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens innerhalb des Beschaffungsportfolios beschrieben und damit die Auswahl der Normstrategie und den jeweils zugeordneten Beschaffungshebeln (vgl. Abschnitt 2.3.2).

2.3.1 Aufbau des Beschaffungsportfolios

Das hier gewählte IT-Beschaffungsportfolio setzt sich, ähnlich wie bei einem Koordinatensystem, aus zwei Dimensionen zusammen. Die Dimensionen orientieren sich dabei an externen (Y-Achse) und internen Einflussfaktoren (X-Achse) sowie Rahmenbedingungen für die IT-Beschaffung aus der Perspektive der Beschaffungsstellen (vgl. Abbildung 4).

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Vorsorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 4: IT-Beschaffungsportfolio

Die Y-Achse des IT-Beschaffungsportfolios ergibt sich aus der (externen) „Beschaffungsbedeutung“ (vgl. Abbildung 4, links). Die „Beschaffungsbedeutung“ kann mit den drei Ausprägungen „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ bewertet werden. Um zu dieser Bewertung zu gelangen, muss der strategische Einkäufer (federführend) die „Beschaffungskritikalität“ (Beitrag des Beschaffungsvorhabens zum derzeitigen und zukünftigen Erfolg des Bedarfsträgers) und das „Versorgungsri-

siko“ (Bewertung von Leistungserbringer-Abnehmer Beziehungen, Versorgungsstrukturen und Versorgungsvorlauf) bewerten.

Die X-Achse des IT-Beschaffungsportfolios ergibt sich aus der Bewertung der (internen) „Beschaffungsintensität“ (vgl. Abbildung 4, unten). Die „Beschaffungsintensität“ kann mit den drei Ausprägungen „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ bewertet werden. Um zu dieser Bewertung zu gelangen muss der strategische Einkäufer (federführend) die „Beschaffungskomplexität“ (anforderungsgerechte Standardisierung bzgl. Systemarchitekturabhängigkeiten, Beschaffungsvolumina, funktionaler/technischer Anforderungen und Bündelung Systematik) und den „Ressourcen- und Kompetenzbedarf“ (Bedarf an die Zusammensetzung des Beschaffer-Teams, den Entscheidungskompetenzen, Erfahrungswerten, Ausstattung des Personalkörpers und eigenen Kompetenzen) bewerten.

Die Bewertung wird durch das begleitende Excel-Werkzeug anhand von Checklisten unterstützt. Diese Checklisten sind im Anhang 6.4 zu finden.

Aus der Kombination der beiden Dimensionen und der jeweiligen Ausprägung „niedrig“, „mittel“ und „hoch“ ergibt sich eine 3x3 Matrix, die insgesamt 9 Normstrategien mit jeweils zugeordneten Beschaffungshebeln enthält (vgl. Abbildung 4, Mitte).

Diese Normstrategien werden im Folgenden umrissen; eine detaillierte Ausarbeitung findet sich im Anhang 6.2:

- *Normstrategie 1 – Beschaffungsverhalten hinterfragen (10 Beschaffungshebel):* Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben mit einer niedrigen Beschaffungsintensität und einer hohen Bedeutung der Beschaffung. Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos ist davon auszugehen, dass nur eine geringe Anzahl an Leistungserbringern das geforderte Beschaffungsobjekt bereitstellen kann. Im Kern geht es um die kurzfristige Gewährleistung der Versorgungssicherheit und die Minimierung der Versorgungsrisiken.
- *Normstrategie 2 – In Verlässlichkeit investieren (7 Beschaffungshebel):* Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben mit einer mittleren Beschaffungsintensität und einer hohen Beschaffungsbedeutung. Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos ist davon auszugehen, dass wenige Anbieter in der Lage sind, ein ggf. noch nicht fertig entwickeltes Beschaffungsobjekt zu liefern. Im Kern geht es um die kurzfristige Gewährleistung der Versorgungssicherheit und die Förderung des Wettbewerbs durch die Suche nach gleichartigen Produkten.

- *Normstrategie 3 – Gemeinsam nach Vorteilen suchen (11 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsobjekte mit einer hohen Intensität der Beschaffung und einer hohen Beschaffungsbedeutung. Wenige oder ein einzelner Anbieter müssen anforderungsintensive oder noch nicht fertig entwickelte Produkte bereitstellen. Im Kern geht es darum, durch wechselseitiges Engagement ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen.
- *Normstrategie 4 – Standards entwickeln (7 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben mit einer niedrigen erwarteten Beschaffungsintensität und mittleren Beschaffungsbedeutung. Auf dem Beschaffungsmarkt bietet eine mittlere Anzahl an Leistungserbringern das geforderte Beschaffungsobjekt an. Im Kern geht es um die Erhöhung der Effizienz in den Beschaffungsprozessen und die Förderung des Wettbewerbs (Erweiterung des Bieterfeldes) durch prozessuale und produktbezogene Standardisierungen.
- *Normstrategie 5 – Selektive Entscheidungen treffen (6 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsobjekte mit einer mittleren Beschaffungsintensität und einer mittleren Beschaffungsbedeutung. Einige Anbieter können das geforderte Produkt am Markt bereitstellen. Im Kern geht es um die Verringerung von Versorgungsrisiken, die anwendungsfallbezogene Intensivierung oder Lockerung der Leistungserbringerbeziehung, die Steigerung der prozessualen Effizienz sowie die Standardisierung der Beschaffungsobjekte.
- *Normstrategie 6 – Kostenpartnerschaft eingehen (8 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsobjekte mit einer hohen Beschaffungsintensität und einer mittleren Beschaffungsbedeutung. Es stehen einige Leistungserbringer zur Verfügung, die das geforderte Beschaffungsobjekt bereitstellen können. Im Kern geht es um die Sicherstellung der kurz- und mittelfristigen Verfügbarkeit und den Ausbau des eigenen Einflusses auf dem Leistungserbringermarkt.
- *Normstrategie 7 – Beschaffung effizient abwickeln (14 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben, bei denen eine niedrige Beschaffungsintensität und -bedeutung vorliegt. Auf dem Markt bietet eine Vielzahl von Leistungserbringern das geforderte Beschaffungsobjekt an. Im Kern geht es um die Minimierung der Prozesskosten und die Beschaffung der benötigten Mengen mit bestmöglicher Wirtschaftlichkeit.
- *Normstrategie 8 – Leistungserbringer konsolidieren (7 Beschaffungshebel)*: Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben mit einer mittleren Beschaffungsintensität

und einer niedrigen Bedeutung der Beschaffung. Eine Vielzahl von Leistungserbringern bietet das geforderte Beschaffungsobjekt (z.B. sehr viele kleine Leistungserbringer) an. Im Kern geht es um die Senkung von Prozesskosten und die Realisierung von Skaleneffekten durch größere Bestellmengen.

- *Normstrategie 9 – Wettbewerb ausnutzen (8 Beschaffungshebel):* Diese Normstrategie eignet sich für Beschaffungsvorhaben mit einer hohen erwarteten Intensität der Beschaffung und einer niedrigen Bedeutung der Beschaffung. Eine Vielzahl von Leistungserbringern trifft auf ressourcenintensive Beschaffungsobjekte. Im Kern geht es um die Bezuschlagung des kurzfristig wirtschaftlichsten Angebots und die Förderung des Wettbewerbs zwischen den Leistungserbringern.

2.3.2 Vorgehensweise bei der Ableitung objektspezifischer Beschaffungsstrategien

Das Vorgehen zur systematischen Ableitung einer Beschaffungsstrategie für ein konkretes Beschaffungsobjekt oder eine ganze Warengruppe gliedert sich in die folgenden sechs Schritte:

- *Schritt 1 – Festlegen des Beschaffungsobjektes:* Zunächst muss das Beschaffungsobjekt oder die zu betrachtende Warengruppe so genau wie möglich abgegrenzt werden. Nur so kann eine sinnvolle Portfolioanalyse erfolgen.
- *Schritt 2 – Durchführung der Bewertung der Beschaffungsbedeutung und Beschaffungsintensität:* Die Bewertung der Beschaffungsbedeutung und der Beschaffungsintensität erfordert das Einholen von Informationen zum jeweiligen Beschaffungsobjekt. Diese Informationen sollte der strategische Einkäufer (federführend), auch unter Beteiligung Dritter, einholen und die Bewertung der Aussagen systematisch dokumentieren. Eine Bewertung durch mehrere Experten erhöht dabei die Belastbarkeit der jeweiligen Einschätzungen zu den Aussagen.
- *Schritt 3 – Aggregation der Einzelbewertungen:* Nach der Erhebung der Einzeldaten werden diese zu Punktwerten in den Dimensionen „Beschaffungsbedeutung“ und „Beschaffungsintensität“ verdichtet.
- *Schritt 4 – Ableitung der Normstrategie und der zugeordneten Beschaffungshebel:* Die aggregierten Punktwerte führen den strategischen Einkäufer (federführend) zu einer von neun Normstrategien (vgl. Abschnitt 2.3.1 und Abbildung 4).
- *Schritt 5 – Interpretation und kritische Prüfung der Passgenauigkeit der vorgeschlagenen Normstrategie mit ihren zugeordneten Beschaffungshebeln:* In diesem Schritt hinterfragt der strategische Einkäufer (federführend) die Passgenauigkeit der abgeleiteten Normstra-

ategie und der zugeordneten Beschaffungshebel kritisch. Ein Abweichen von der vorgeschlagenen Normstrategie ist zulässig und für eine Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsstrategie jedoch zu begründen und zu dokumentieren.

- *Schritt 6 – Dokumentation:* Der letzte Schritt umfasst die Dokumentation der getroffenen strategischen Entscheidungen und die Übergabe dieser Dokumentation in die operative Beschaffung.

Die IT-Beschaffungsstrategie schreibt weder den Einsatz der Portfolioanalyse für jede IT-Beschaffung (im Allgemeinen zu aufwändig) noch für jede Hauptwarengruppe vor (im Allgemeinen zu grobgranular). Vielmehr muss jede Beschaffungsstelle eine geeignete Granularität festlegen, die sich je Hauptwarengruppe auch unterscheiden darf. Vorgeschlagen wird, für die (wertmäßig) wichtigsten Warengruppen mit der Portfolioanalyse zu beginnen und diese im Zeitverlauf schrittweise weiter zu detaillieren.

Das begleitende Excel-Werkzeug unterstützt die Schritte 2 bis 4 und den Schritt 6. Zur Durchführung der Bewertung werden Checklisten eingesetzt. Diese Checklisten umfassen 20 Fragen und werden durch den strategischen Einkäufer (federführend) ausgefüllt. Bei der Bewertung handelt es sich also um eine subjektive Experteneinschätzung, die mit entsprechenden Informationen zu hinterlegen und zu begründen ist. Die Einschätzung sollte dabei nicht nur die Einschätzung des strategischen Einkäufers (federführend) enthalten, sondern sollte sich auf einen größeren Personenkreis stützen (beispielsweise in der Zusammensetzung „Strategischer Einkäufer (federführend)“ und die jeweils verantwortlichen Beschaffungsstellen des ITZBund und der BWI für den gewählten Auftragsgegenstand).

2.4 Berücksichtigung der konstitutiven Ziele

Die Berücksichtigung der konstitutiven Ziele (in Art und Umfang) in der IT-Beschaffung soll entlang eines systematischen Vorgehens erfolgen. Der erste Schritt besteht darin, für das konkrete Beschaffungsvorhaben mittels einer Checkliste zu bestimmen, in welchem Umfang die konstitutiven Ziele zu berücksichtigen sind.

Dabei ist zu beachten, dass die geltenden Vorschriften und Vorgaben dabei stets einzuhalten sind (vgl. Abschnitt 2.4.1). Dies betrifft die rechtlichen Mindeststandards insbesondere des Datenschutzes, der IT-Sicherheit und der Barrierefreiheit. Die Nutzung des Spielraums für darüber hinausgehende Anforderungen wird in diesem Abschnitt geregelt.

Nach der Datenerhebung müssen diese interpretiert (vgl. Abschnitt 2.4.2) und der operativen Beschaffung zugeführt werden (vgl. Abschnitt 2.4.3). Im letzten Schritt erfolgt die Datenaggregation für die fachaufsichtsführende Stelle (vgl. Abschnitt 2.4.4).

Die Berücksichtigung der konstitutiven Ziele wird wiederum durch ein Excel-Werkzeug unterstützt, das initial mit der Finalen IT-Beschaffungsstrategie bereitgestellt wird, durch den strategischen Einkäufer (federführend) weiterzuentwickeln ist und bei der Fortschreibung der IT-Beschaffungsstrategie – sofern nötig – angepasst wird. Das Werkzeug dient als Arbeitserleichterung, indem die getätigte Auswahl sowie alle getätigten Bewertungen und Begründungen in einen druckbaren Steckbrief überführt werden, der dann der operativen Beschaffung als Vorlage für die konkreten Beschaffungsvorgänge dient.

2.4.1 Vorgehen und Systematik zur Einschätzung des Umfangs der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele

Zur Einschätzung des Umfangs bezüglich der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele muss der strategische Einkäufer (federführend) entlang der konstitutiven Ziele IT-Sicherheit, Datenschutz, ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Barrierefreiheit, Wettbewerbs- und Innovationsförderung in Summe 25 Aussagen auf einer dreistufigen Skala bewerten. Die zu bewertenden Aussagen orientieren sich an den in Abschnitt 1.1.2 genannten sowie im Excel-Werkzeug spezifizierten Merkmalen der konstitutiven Ziele und sind im Anhang 6.5 dargestellt.

Jedes dieser Merkmale ist einem konstitutiven Ziel zugeordnet und mit einer zu bewertenden Aussage verknüpft. Jeder Aussage wird der Grad der Berücksichtigung des konstitutiven Ziels zugeordnet (wird berücksichtigt / wird besonders berücksichtigt / wird überaus berücksichtigt). Dadurch wird erreicht, dass die aus dem Abschnitt 1.1 abgeleiteten Vorgaben und Vorschriften stets beachtet werden und dass zugleich, je nach Beschaffungsvorhaben und Ressourcenlage, bestimmte Ziele in der operativen Umsetzung prioritär berücksichtigt werden. Zu jeder Bewertung soll der strategische Einkäufer (federführend) einen begründenden Kommentar verfassen, welcher die Bewertung stützt und für die operative Beschaffung die Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Bewertungen ermöglicht.

2.4.2 Ergebnisinterpretation

Das Ergebnis der Einschätzung ist der Umfang der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele in Form eines prozentualen Wertes. Dieser Wert gibt den Umfang zur Berücksichtigung des jeweiligen konstitutiven Zieles der Waren(unter)gruppe wieder. Ein Wert von 0% bedeutet, dass lediglich der Mindestumfang der konstitutiven Ziele Berücksichtigung findet, ein Wert von 100% be-

deutet, dass der größtmögliche Umfang angestrebt wird. Die Werte werden zusätzlich in einem Gesamtwert zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele zusammengefasst. Dabei werden alle konstitutiven Ziele gleich gewichtet.

Ein Spinnennetzdiagramm setzt die jeweiligen Zielverfolgungswerte in Relation zueinander. Dies ermöglicht im Zusammenspiel mit der tabellarischen Darstellung das Aufzeigen der relativen Gewichtung bzw. Priorisierung der konstitutiven Ziele für das konkrete Beschaffungsvorhaben. Abbildung 5 zeigt ein solches Spinnennetzdiagramm exemplarisch; Abbildung 6 zeigt die zugrundeliegende Bewertungstabelle.

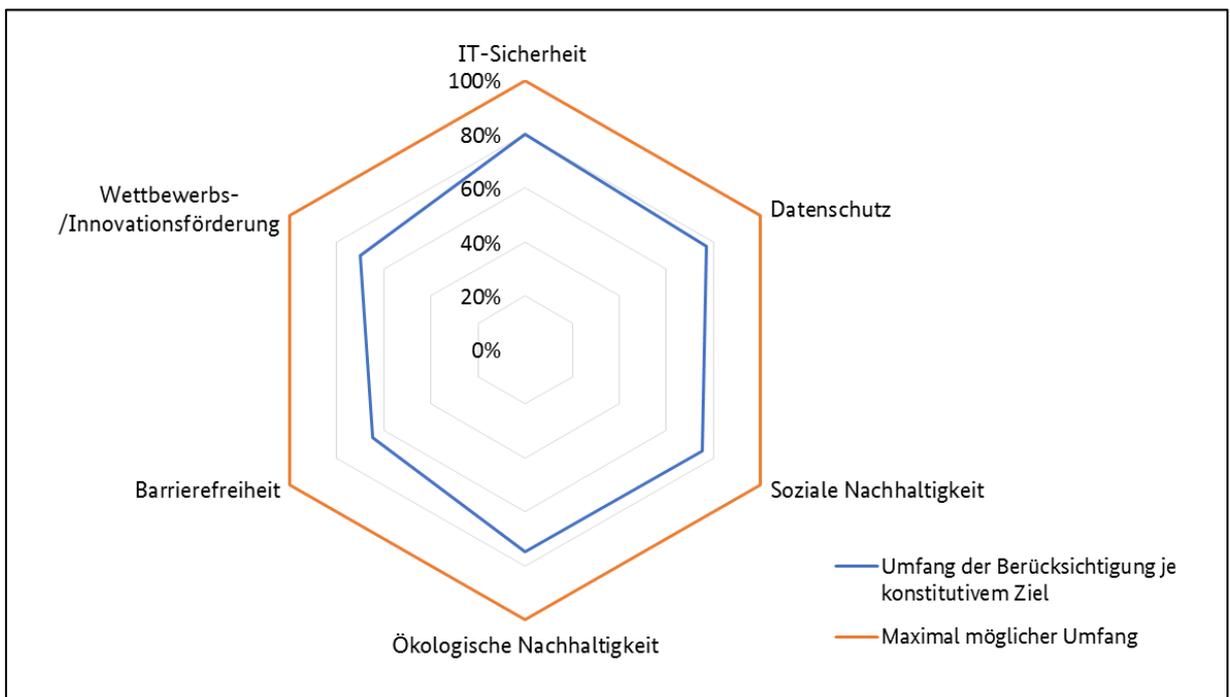


Abbildung 5: Spinnennetzdiagramm zur relativen Bedeutung der konstitutiven Ziele

Konstitutive Ziele	Umfang der Berücksichtigung je konstitutivem Ziel	Relative Gewichtung
IT-Sicherheit	80%	18%
Datenschutz	77%	17%
Soziale Nachhaltigkeit	75%	17%
Ökologische Nachhaltigkeit	75%	17%
Barrierefreiheit	65%	15%
Wettbewerbs-/Innovationsförderung	70%	16%
	Gesamt-Zielverfolgung	Anmerkung
	74%	keine

Abbildung 6: Tabellarische Auswertung der Bewertungen

Das exemplarische Diagramm und die Tabelle zeigen, dass der generelle Bedarf (Gesamt-Zielverfolgungs-Wert) zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele deutlich über den Mindestanforderungen liegt (Spalte Zielverfolgung je konstitutivem Ziel in Abbildung 5). Aus den absoluten Werten lassen sich relative Gewichtungen als Quotient des Zielverfolgungswertes je Einzelziel bezogen auf die Summe der Zielverfolgungswerte aller Ziele berechnen. Diese können gleichzeitig Grundlage für die Gewichtung der Zuschlagskriterien im Rahmen des Vergabeverfahrens sein.

Dadurch, dass alle getätigten Bewertungen und Begründungen im abschließenden Steckbrief für die Waren(unter)gruppe wiederzufinden sind, kann die operative Beschaffung nachvollziehen, welche Merkmale welches konstitutiven Zieles für das konkrete Beschaffungsvorhaben als besonders wichtig einzustufen sind.

2.4.3 Empfehlungen zur operativen Umsetzung der konstitutiven Ziele

Nach der Ergebnisinterpretation können konkrete Umsetzungsempfehlungen für die konstitutiven Ziele in den Verfahrensstufen des Vergabeverfahrens abgeleitet werden. Entlang dieser Umsetzungsempfehlungen kann der strategische Einkäufer (federführend) je nach priorisiertem, konstitutiven Ziel konkrete Empfehlungen zur Berücksichtigung der Ziele je Verfahrensstufe und je Waren(unter)gruppe ableiten. Die vorgeschlagenen Empfehlungen sind (für den Einzelfall bzw. das Beschaffungsvorhaben) durch die Beschaffungsstelle kritisch zu prüfen, da sich die Empfehlungen im Falle ihrer Berücksichtigung unmittelbar auf das Vergabeverfahren auswirken. Zudem sind die Inhalte im Rahmen der Weiterentwicklung der Strategie in einem regelmäßigen Turnus auf Aktualität zu überprüfen und gegebenenfalls zu ergänzen.

Hierbei wird dem strategischen Einkäufer (federführend) durch das unterstützende Excel-Werkzeug eine Tabelle mit möglichen Empfehlungen zur Umsetzung der konstitutiven Ziele in den folgenden Verfahrensstufen offeriert:

1. Eignungskriterien/Präqualifikationssysteme
2. Leistungsbeschreibung
3. Ausführungsbestimmungen
4. Zuschlagskriterien (Ausschluss und Bewertung)

Zusätzlich enthält die Tabelle Hinweise zur Beweiserbringung in den Verfahrensstufen durch die Bieter (z.B. Messprotokolle, Mitgliedschaften, Zertifizierungen oder Herstellererklärungen).

Diese Tabelle befüllt sich automatisch anhand der zu Beginn der Bearbeitung eingegebenen Waren(unter)gruppe. Als Quelle der Daten dienen die vorhandenen BeschA/BITKOM-Leitfäden zur Beschaffung.¹⁵ Für das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit wurden, soweit vorhanden, die Kriterien des Umweltzeichens „Blauer Engel“ oder des Europäischen Umweltzeichens oder vergleichbare Gütesiegel verwendet. Falls notwendig können weitere Leitfäden wie z.B. die Leitfäden des Umweltbundesamtes oder andere Datenquellen hinzugezogen werden. Der strategische Einkäufer (federführend) hält die Dokumentenbasis stets auf dem neuesten Stand, um alle Waren(unter)gruppen mit konkreten Empfehlungen hinterlegen zu können.

Um die konkreten Empfehlungen an die operative Beschaffung übermitteln zu können, kann der strategische Einkäufer (federführend) die jeweiligen Einträge der Tabelle kennzeichnen und so automatisch in den abschließenden druckbaren Steckbrief übernehmen.

Als Ergebnis der Arbeiten folgt eine Liste von konkreten Empfehlungen je Waren(unter)gruppe zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele in den verschiedenen Verfahrensstufen der Vergabe mit dem Hinweis zur Beweiserbringungs-Methode durch die Bieter. Zur Nachvollziehbarkeit der Empfehlungen enthält die Tabelle Quelle und Seitenzahl der Empfehlung. Abbildung 7 zeigt ein Beispiel über die Inhalte und die Darstellung der Liste im druckbaren Steckbrief

Konstitutives Ziel	Verfahrensstufe	Empfehlung	Beweis	Dokument
<ul style="list-style-type: none"> • IT-Sicherheit • Datenschutz • Nachhaltigkeit • Barrierefreiheit • Wettbewerbs- und Innovationsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Präqualifikation • Eignungskriterien • Leistungsbeschreibung • Zuschlagskriterien • Ausführungsbestimmungen • ... 	Zusammenfassung des BITKOM/BeschA Textes	<ul style="list-style-type: none"> • Herstellererklärung • Zertifikate • Nachweise (z.B. Testberichte) • ... 	Quelle und Seite

Abbildung 7: Beispiel zu den konkreten Empfehlungen

2.4.4 Aggregation der Ergebnisse für die fachaufsichtsführende Behörde

Der ermittelte Umfang der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele (Wert je konstitutivem Ziel und Gesamt-Wert) je Waren(unter)gruppe dient des Weiteren dem Controlling der fachaufsichtsführenden Behörden. In der zuvor beschriebenen Systematik wird der Umfang zur Berücksichti-

¹⁵ Leitfäden zur umweltfreundlichen Beschaffung von Hardwareprodukten, abrufbar unter <https://www.itk-beschaffung.de/Leitfäden/>

gung der konstitutiven Ziele durch einen strategischen Einkäufer der Beschaffungsstellen je Waren(unter)gruppe festgelegt. Aus dem Mittelwert dieser Angaben über alle Waren(unter)gruppen hinweg kann für jedes konstitutive Ziel bestimmt werden, inwieweit das Ziel verfolgt wurde (vgl. Spalte Σ WG in Abbildung 6). Dieser Wert ermöglicht es der dienstaufsichtsführenden Behörde, den Umfang der Berücksichtigung der konstitutiven Ziele der Beschaffungsstelle insgesamt zu überwachen. Dazu kann die Behörde den Durchschnittswert (vgl. \emptyset Umfang der Berücksichtigung je konstitutivem Ziel in Abbildung 8) und die durchschnittliche relative Gewichtung (vgl. \emptyset Relative Gewichtung in Abbildung 8) nutzen. Der Gesamtwert gibt an, in welchem Umfang die konstitutiven Ziele in Gänze verfolgt wurden.

Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt die Aggregations-Systematik anhand exemplarischer Daten. Die Berechnungslogik zur Aggregation bedient sich dem arithmetischen Mittel.

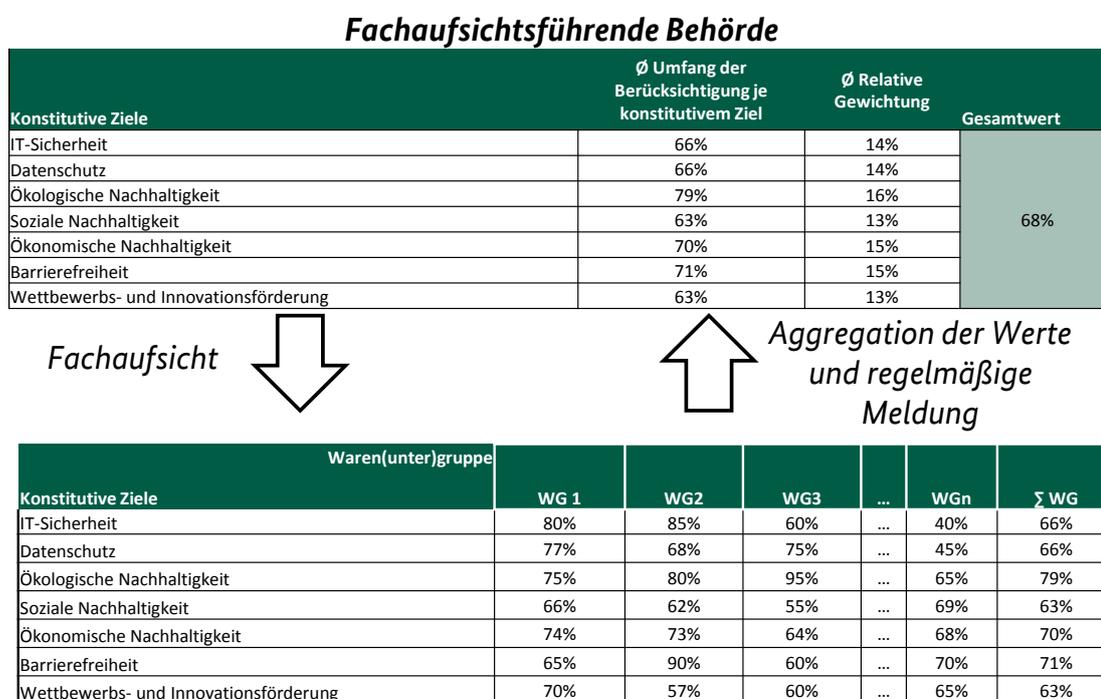


Abbildung 8: Aggregations-Systematik (Beispiel)

Neben der Überwachung der Zielerfüllung durch die fachaufsichtsführenden Behörden ist eine Auswertung der Nutzung der IT-Beschaffungsportfolio-Analyse möglich. Dazu wird die Anzahl der Waren(unter)gruppen, die die IT-Beschaffungsportfolio-Analyse nutzen mit der Gesamtzahl der Waren(unter)gruppen abgeglichen. Hieraus ergibt sich eine relative Kennzahl, welche die Nutzung der IT-Beschaffungsportfolio-Analyse in der strategischen Beschaffung widerspiegelt.

3 Strategieempfehlungen der Hauptwarengruppen

In diesem Kapitel werden die im Kapitel 2 niedergeschriebenen Ziele und Methoden auf die Hauptwarengruppen Hardware (vgl. Abschnitt 3.1), Software (vgl. Abschnitt 3.2), Kommunikationstechnik (vgl. Abschnitt 3.3) und Dienstleistungen (vgl. Abschnitt 3.4) angewendet und konkretisiert. Für jede dieser Hauptwarengruppen werden entlang des Beschaffungsgegenstandes, der Leistungserbringer, der Verfahrensart und der Anwendung besonderer Methoden und Beschaffungsinstrumente die konstitutiven Ziele konkretisiert.

3.1 Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Hardware

3.1.1 Beschaffungsgegenstand

In der Leistungsbeschreibung sollen die konstitutiven Ziele wie folgt umgesetzt werden:

- *IT-Sicherheit*:¹⁶:
 - Gegenstand der Beschaffung sind Hardware-Produkte, die auch Sicherheitsfunktionalitäten beinhalten können, sowie spezielle IT-Sicherheitsprodukte. Gerade bei „allgemeinen“ Hardware-Produkten sind angebotene IT-Sicherheitsfunktionalitäten bei der Bewertung von Angeboten angemessen zu berücksichtigen.
 - Soweit es für die Einsatzzwecke bzw. die Anforderungen der Bedarfsträger geeignete vom BSI zertifizierte oder zugelassene Produkte oder solche mit einer Einsatzempfehlung gibt, sind diese angemessen zu berücksichtigen, wobei Produktvorgaben vergaberechtlich nur ausnahmsweise zulässig sind. Sofern kein entsprechendes Produkt den Zuschlag erhält bzw. keine geeigneten zertifizierten Produkte bzw. Empfehlungen verfügbar sind, sind die Gründe hierfür zu dokumentieren.¹⁷

¹⁶ Bei möglichen Vergaben von verteidigungs- oder sicherheitsspezifischen öffentlichen Aufträgen gilt die VSVgV; des Weiteren wäre in diesen Fällen zu prüfen, ob ein Tatbestand nach Art. 346 Abs. 1 lit. a) AEUV vorliegt, wonach eine vorrangige Anwendung von nationalem Recht geboten ist.

¹⁷ Es sind zwei Fälle zu unterscheiden. Erstens, wenn Hersteller die Sicherheitsfunktionen ihrer Produkte durch ein Sicherheitszertifikat nachgewiesen haben, sollte das möglichst in der Vergabe berücksichtigt werden. Dies könnte als Eignungs- oder Zuschlagskriterium berücksichtigt werden.

Der zweite Fall betrifft Produkte mit einer Zulassung. Diese Produkte werden zwingend benötigt, wenn die VSA eine Zulassung vorschreibt. In diesem Fall ist zwingend auf entsprechende zugelassene Produkte zurückzugreifen. Das BSI ist in Zusammenarbeit mit dem BeschA bemüht, für alle relevanten zugelassenen Produkte Rahmenverträge abzuschließen. Ein Bedarfsträger kann davon abweichen. Die ZIB schreibt in diesem Fall eine Leistung aus. Dabei ist der Hersteller bereits während des Vergabeverfahrens zu verpflichten, mit dem BSI zusammenzuarbeiten, um eine Zulassung des Produktes zu erreichen. Diese Zulassung ist dabei ein zeit- und arbeitsintensives Verfahren und mit dem Risiko verbunden, dass das Produkt nicht zulassungsfähig ist und damit nicht für die VS-Verarbeitung eingesetzt werden kann. Dieses Risiko trägt der Bedarfsträger. Sofern es am Markt ein

- Soweit das BSI IT-Sicherheitsprodukte nach § 3 Abs. 1 S. 2 Nr. 11 BSIG für die Stellen des Bundes bereitstellt, ist grundsätzlich von der Beschaffung ähnlicher Produkte abzusehen. Ausnahmen hiervon sind vom Bedarfsträger bzw. der ZIB besonders zu begründen.
- Soweit für einen konkreten Einsatzzweck nach den Bestimmungen der VSA nach § 35 Abs. 2 SÜG ein durch das BSI zugelassenes Produkt benötigt wird, aber am Markt nicht verfügbar ist, ist dem erfolgreichen Bieter durch eine Nebenbestimmung in den Vergabeunterlagen bzw. im Vertrag aufzugeben, mit dem BSI zusammen zu arbeiten und seinen Mitwirkungspflichten zu genügen, um die notwendige Zulassung zu erwirken. Etwaige finanzielle Aufwände gehen zu Lasten des erfolgreichen Bieters. Zudem ist vertraglich ein Sonderkündigungsrecht des Auftraggebers für den Fall zu vereinbaren, dass die Zulassung nicht innerhalb eines vertraglich vereinbarten Zeitraumes erwirkt werden kann.
- Weiterhin ist bei der Beschaffung von zugelassenen Hardware-Produkten ein Sonderkündigungsrecht des Auftraggebers für den Fall zu vereinbaren, dass die notwendige Zulassung ihre Gültigkeit verliert. Die Mindeststandards des BSI nach § 8 Abs. 1 BSIG werden bei Beschaffungen ebenso beachtet wie einschlägige Technische Richtlinien des BSI.
- Das BSI übermittelt den zentralen Stellen für IT-Beschaffung in regelmäßigen Abständen Aufstellungen über durch das BSI zertifizierte und zugelassene Hardware-Produkte sowie über Mindeststandards, Technische Richtlinien und relevante Sicherheitsempfehlungen des BSI.
- *Datenschutz:*
 - IT-Hardware soll, sofern sie zur Verarbeitung, Speicherung und Übertragung personenbezogener Daten genutzt werden soll, eine hardwarenahe Verschlüsselung nach dem aktuellen Stand der Technik unterstützen (vgl. hierzu insbesondere die o.g. Mindeststandards, Technischen Richtlinien und relevanten Sicherheitsempfehlungen des BSI). Dabei soll auf eine durchgehende Verschlüsselung, datenschutzkonforme Vorkonfigurationen und Interventionsfunktionen geachtet werden.

zugelassenes Produkt gibt, das für den Einsatzzweck geeignet ist, sollte aus Gründen der Risikominimierung die Zulassung in der Vergabe als Ausschlusskriterium gesetzt werden.

Die Einsatzempfehlung kann durch das BSI im Laufe des Zulassungsprozesses ggf. zur Überbrückung der Zeit bis zur Zulassung ausgesprochen werden. Für die Einsatzempfehlung ist aber ebenfalls eine Überprüfung des Produkts notwendig.

- Es sollen Schnittstellen zur Zugangssteuerung verfügbar sein. Für Smartcards/Lesegeräte vgl. Architekturrichtlinie für die IT des Bundes.
- Schnittstellen nach außen sollen besonders geschützt sein (hardwareseitige Deaktivierung/Verschlüsselung/Überwachung sollte möglich sein). Eine Abhörbarkeit von außen soll ausgeschlossen sein (Anbindung peripherer Geräte).
- Es soll mindestens der BSI-Grundschutz gewährleistet sein. Die einschlägigen Technischen Richtlinien und Sicherheitsempfehlungen des BSI sind zu berücksichtigen (§ 64 BDSG).
- Es ist auf eine einfache Aktualisierbarkeit zur Anpassung an technologische Entwicklungen zu achten.
- Zur Gewährleistung der Datenverfügbarkeit sollen redundante Komponenten zum Einsatz kommen.
- Die IT-Hardware soll eine Herstellerverantwortung für die Erfüllung datenschutzrechtlicher Anforderungen aufweisen. ¹⁸
- Sofern für die Verarbeitung, Übertragung und Speicherung personenbezogener Daten mobile Endgeräte genutzt werden, sollen gehärtete Systeme zum Einsatz kommen.
- Flexible Nutzungsmodelle sollen bevorzugt werden, um eine einfache Aktualisierung (Anpassung an technologische Entwicklung) zu gewährleisten
- *Barrierefreiheit:*
 - Bei Bedarf werden bei Hardwareausschreibungen ergänzende technische Hilfsmittel eingekauft, um einen Nachteilsausgleich von motorischen Einschränkungen des Bewegungsapparates zu berücksichtigen.
 - Bei der Beschaffung von Standard-Hardware werden die Vorgaben des BGG und mögliche Anforderungen an die Beschaffung barrierefreier IT-Produkte und Dienstleistungen nach der Europäischen Norm EN 301 549 berücksichtigt.
- *Ökonomische Nachhaltigkeit:*
 - Bei der Festlegung von Zuschlagskriterien soll die Lebenszykluskostenrechnung (LZKR, entsprechend § 59 VgV) zur Ermittlung des wirtschaftlichsten Angebotes (im

¹⁸ Vgl. EU-DSGVO, Erwägungsgrund (78) und Artikel 25 (April 2016). Konkrete Zertifizierungen sind derzeit noch nicht umgesetzt und sollen bei Vorliegen der Spezifikationen nachgefordert werden.

Sinne des § 127 GWB und § 58 VgV¹⁹) verwendet werden. Dabei sollen auch externe Kosten einbezogen werden, wenn im konkreten Fall bereits hinreichend verlässliche Daten und Methoden zu deren Berechnung vorliegen.²⁰

- Bei der Festlegung von Zuschlagskriterien sollen die Nichtunterschreitung von gesetzlich verankerten Garantie-/ und Gewährleistungsfristen und kundenfreundliche Supportregelungen (z.B. innerhalb von x Werktagen vor Ort) sichergestellt werden.
- *Ökologische Nachhaltigkeit:*
 - Für die Festlegung der ökologischen Mindestanforderungen für IT-Hardware und technische Anlagen im Rechenzentrum sollen - sofern vorhanden und dem Beschaffungsgegenstand angemessen - die Kriterien des Umweltzeichens Blauer Engel bzw. die entsprechenden Leitfäden zur umweltfreundlichen Beschaffung des Umweltbundesamtes angewendet werden, ansonsten vergleichbare Gütezeichen (siehe § 34 VgV). Hierbei sind die strategischen Ziele der Bundesregierung [6] [8] [22] und die Erreichung der Green-IT-Ziele [11] zu beachten.
 - Für Ausschreibungen von Rechenzentrumsinfrastruktur oder Rechenzentrumsdienstleistungen sollen - sofern vorhanden und dem Beschaffungsgegenstand angemessen - die Kriterien des Umweltzeichens Blauer Engel bzw. die entsprechenden Leitfäden zur umweltfreundlichen Beschaffung des Umweltbundesamtes angewendet werden, ansonsten vergleichbare Gütezeichen. Die KNB und das Umweltbundesamt können die Bedarfsträger hierzu beraten.
 - Bei Beschaffung energieverbrauchsrelevanter Liefer- oder Dienstleistungen sind besondere Anforderungen an die Energieeffizienz (u.a. nach § 67 VgV und AVV-EnEff) zu beachten.
 - Eine weitere Nutzung von funktionstüchtiger IT-Hardware (insbesondere von Arbeitsplatzcomputern und Monitoren) nach dem Nutzungsende sollte grundsätzlich angestrebt und die Technik dem ReUse-Markt zur Verfügung gestellt werden. Hierfür soll ein separater Dienstleistungsvertrag abgeschlossen werden, mit dem ein geregelter Prozess der Weitergabe von (Alt-)Produkten zum Zweck der Wiederverwendung sichergestellt ist und eine ordnungsgemäße Vorbereitung zur Wiederverwendung

¹⁹ Im Bereich Verteidigung und Sicherheit sind Lebenszykluskosten ebenfalls als Zuschlagskriterium möglich, vgl. § 34 Abs. 2 Nr. 5 VSVgV.

²⁰ Vgl. beispielhaft die Berücksichtigung der Umweltauswirkungen bei der Berechnung der LCC von Straßenfahrzeugen (§ 68 VgV mit Anlagen)

(bspw. BSI-konformes Löschen, Prüfung auf Funktionstüchtigkeit, ggf. Reparatur) ausgederter IT-Hardware und die Vermarktung durchgeführt wird. Haushaltsrechtlich gestützt wird eine solche Verpflichtung u.a. durch § 63 Abs. 2 Bundeshaushaltsordnung.

- Verstärkte Berücksichtigung von Kriterien zur Nutzungsdauerverlängerung durch Anforderungen an die Reparierbarkeit, die Austauschbarkeit von Komponenten und die Aufrüstbarkeit bei der Beschaffung von IT-Hardware für die Bundesverwaltung zur Erreichung der Ziele im Deutschen Ressourceneffizienzprogramm. Darüber hinaus sollen die IT-Produkte möglichst so konstruiert sein, dass sie für Recyclingzwecke leicht zerlegbar sind.
- Für die verschiedenen IT-Geräteklassen werden Umweltstandards inklusive Umweltkriterien gemeinschaftlich durch die zentralen Stellen für IT-Beschaffung unter Beteiligung des Umweltbundesamtes definiert und fortgeschrieben, die bei Ausschreibungen grundsätzlich zu berücksichtigen sind.²¹
- *Soziale Nachhaltigkeit:*²²
 - Die Berücksichtigung sozialer Aspekte, die sich auf den Produktionsprozess beziehen, ist im Vergabeprozess auf verschiedene Weise möglich. Der Umsetzungsaufwand ist dabei abhängig vom gewählten Vorgehen und muss entsprechend auch den bereitstehenden Ressourcen der Beschaffungsstelle angepasst werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der Ausschreibung von Rahmenverträgen zur termingerechten Deckung des Bedarfs der Bundesbehörden und anderer im Kaufhaus des Bundes abrufberechtigter Stellen, ist eine zielgerichtete, formalisierte Vorgehensweise zu bevorzugen.
 - Dabei sind die ILO-Kernarbeitsnormen als Minimum der Anforderungen im Bereich der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Vergabe zu berücksichtigen. Bei den ILO-Kernarbeitsnormen handelt es sich um die Übereinkommen Nr. 29/105 (Verbot von Zwangsarbeit und Arbeit in Schuldknechtschaft), Übereinkommen Nr. 100/111 (Diskriminierungsverbot), Übereinkommen Nr. 138/182 (Verbot ausbeuterischer Kinderarbeit und der Beschäftigung von Kindern unter 15 Jahren), Übereinkommen

²¹ Mögliche Standards müssen sich in jedem Fall in geltende Vorgaben z.B. zur Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur in der Bundesverwaltung einfügen. Dies betrifft z.B. die Architekturrichtlinie für die IT des Bundes in der jeweils gültigen Fassung.

²² Gilt nicht für Beschaffungen aus dem BOS-Bereich (VS-NfD und höher) und VSVgV-Beschaffungen

Nr. 87/98 (Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen). Weiterführend können grundsätzlich zusätzliche Arbeits- und Sozialstandards wie die Gewährleistung von Arbeits- und Gesundheitsschutz (ILO-Übereinkommen 155 und 170), Mindestlohn und Sozialleistungen (ILO-Übereinkommen 131 und 102) und Einhaltung einer Wochenarbeitszeit nach lokalem Recht (ILO 1) gefordert werden²³. In jedem Fall ist unabhängig von der gewählten Verfahrensart zur Einbeziehung der sozialen Kriterien in das Verfahren sicher zu stellen, dass eine ausreichende Angebotssituation besteht. Als Nachweise zur Einhaltung der gewählten Kriterien können entsprechende Gütezeichen, wie beispielhaft TCO Certified oder ein gültiges gleichwertiges Prüfprotokoll oder Mitgliedschaft des Herstellers bei der Responsible Business Alliance (RBA) einschließlich der Vorlage aller relevanten Auditberichte für die Hardware (sofern notwendig), in Betracht gezogen werden. Um kleine und mittlere Unternehmen nicht vom Vergabeverfahren auszuschließen und eine mögliche Einschränkung des Anbieterkreises aufgrund der Vorgaben von Gütezeichen zu verhindern, sind den Anbietern auch andere Nachweise zu ermöglichen.

- Die von BITKOM und BeschA gemeinsam verhandelte und beschlossene Mustererklärung zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen bei der Beschaffung von IT-Hardware und IT-Dienstleistungen [23] in der jeweils gültigen Fassung entspricht dem Minimum der Anforderungen im Bereich der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit (ILO-Kernarbeitsnormen). Ihre Verwendung erfolgt im BeschA entsprechend einer Dienstanweisung zur Beschaffung. Die Weiterentwicklung der Mustererklärung wird unter Berücksichtigung der Möglichkeiten potentieller Anbieter fortgeführt. Bei Bündelung der geplanten Volumina wird sichergestellt, dass die Überprüfung der Arbeitsbedingungen entsprechend der verwendeten Erklärungen in angemessenem Umfang erfolgt.
- Die Geltendmachung von über die ILO-Kernarbeitsnormen hinausgehenden Sozialkriterien kann in geeigneten Fällen durch Verwendung eines Bieterkonzeptes im Rahmen der Zuschlagskriterien erfolgen.

²³ Die Option, wonach die hier aufgeführten ILO-Übereinkommen im Rahmen der Leistungsbeschreibung als Ausschlusskriterien gefordert werden können, dürfte vergaberechtlich grundsätzlich zulässig sein. Sie bedarf jedoch einer genaueren Betrachtung in einer Fortschreibung des vorliegenden Dokuments.

- *Wettbewerbsförderung*: Der finanzielle und administrative Aufwand für IT-Unternehmen, insb. auch für KMU, bei der Angebotsabwicklung soll berücksichtigt werden
- *Innovationsförderung*:
 - Nach Möglichkeit sollten funktionale Leistungsbeschreibungen gewählt werden, die eine produktneutrale Ausschreibung ermöglichen und damit die Wahl verschiedener Technologien erlauben.
 - Nach Möglichkeit sollten Bieterkonzepte zu innovativen Aspekten der Leistungsbeschreibung als Zuschlagskriterien gewählt und/oder Nebenangebote zugelassen werden, um auch noch nicht vorgedachten Lösungen eine Chance zu geben.

3.1.2 Leistungserbringer

Im Rahmen der Anforderungen, die an den oder die potenziellen Leistungserbringer gestellt werden, sollen die konstitutiven Ziele der IT-Beschaffungsbündelung mit Blick auf die Ausführungsbedingungen umgesetzt werden.

3.1.2.1 Ausführungsbedingungen

- *IT-Sicherheit*: Im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten liegt ein besonderer Fokus auf der Vertrauenswürdigkeit der Bieter bzw. Vertragspartner und deren Unterauftragnehmern.
- *Datenschutz*:
 - Bei den Ausführungsbedingungen sollen datenschutzrechtliche Zertifizierungen, sofern verfügbar, gefordert werden, z.B. das Europäische Datenschutz-Siegel. Solange das Siegel noch nicht verfügbar ist, sollen die Hersteller verpflichtet werden, dieses nachzuliefern.
- *Ökologische Nachhaltigkeit*: In den Vertragsunterlagen sollen die Bedingungen zur Ausführung – sofern vorhanden und dem Beschaffungsgegenstand angemessen – aus den entsprechenden Leitfäden zur umweltfreundlichen Beschaffung des Umweltbundesamtes, [26] [25] übernommen werden.
- *Soziale Nachhaltigkeit*²⁴: Die Einbindung sozialer Aspekte durch die Nutzung der Mustererklärung BeschA/BITKOM [23] erfolgt im BeschA durch eine interne Regelung, die die

²⁴ Gilt nicht für Beschaffungen aus dem BOS-Bereich (VS-NfD und höher) und VSVgV-Beschaffungen

weiteren Umsetzungsdetails, wie beispielhaft die konkreten, internen Zuständigkeiten, die Art der Berücksichtigung im Vergabeverfahren und im Vertrag, etc. beinhaltet.

3.1.3 Verfahrensart

Bei der Wahl der Verfahrensart sollen die konstitutiven Ziele wie folgt umgesetzt werden. Eine weiterführende Betrachtung, wie genau diese konstitutiven Ziele im Vergabeprozess beachtet werden sollen, ist dem Abschnitt 2.4 zu entnehmen:

- *Wettbewerbsförderung:*
 - Im Grundsatz richtet sich die Verfahrensart nach dem jeweiligen zugrundeliegenden Sachverhalt. Den Rahmen gibt das Vergaberecht vor. Dieses sieht die Beteiligung möglichst vieler Marktteilnehmer, den freien Zugang zum Verfahren, einen fairen Wettbewerb und die Vermeidung von Monoporentwicklungen vor.
 - Innerhalb des vergaberechtlichen Rechtsrahmens besteht ein Wahlrecht bezüglich des Regelverfahrens (grundsätzlich offenes Verfahren oder nicht-offenes Verfahren bzw. öffentliche Ausschreibung oder beschränkte Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb).²⁵ Ist weder eine Beschränkung der Teilnehmer noch eine „vor die Klammer gezogene“ Eignungsprüfung erforderlich, bietet sich das offene Verfahren bzw. die öffentliche Ausschreibung an. Diese Verfahren gewährleisten aus Sicht der Bieter den breitestmöglichen Wettbewerb. Zudem weist das offene Verfahren im Verhältnis zum nicht offenen Verfahren auch kürzere gesetzliche Verfahrensfristen auf.²⁶ Eignungs- und Zuschlagsprüfung erfolgen hierbei in einem Verfahrensschritt, ohne vorgeschalteten Teilnahmewettbewerb.
 - Soweit besondere Rahmenbedingungen aufgrund der Komplexität, des rechtlichen oder finanziellen Rahmens sowie mit dem Auftrag einhergehender Risiken hinsichtlich der künftigen Leistungserbringung bestehen, kann es von Vorteil sein, das Verhandlungsverfahren oder die Verhandlungsvergabe mit Teilnahmewettbewerb zu wählen, um den vorgenannten Aspekten durch die Verhandlungsmöglichkeit ent-

²⁵ Für den Sicherheitsbereich gelten andere Vorgaben (nicht offenes Verfahren oder Verhandlungsverfahren mit Teilnahmewettbewerb), vgl. § 11 VSVgV

²⁶ Dies gilt nicht für den Unterschwellenbereich, da dort nur „angemessene“ Fristen (Angebots- und Teilnahmefristen) vorgesehen sind. Weiterhin ist zu beachten, dass durch die zu erwartende hohe Anzahl von Angeboten, die Verfahrenskosten steigen können und der Zeitvorteil teilweise kompensiert wird.

sprechend Rechnung zu tragen. Diese Verfahren sind jedoch nur unter bestimmten Voraussetzungen zulässig.

- Soweit hinsichtlich der Leistung und den daran hängenden Umständen von Anfang an Klarheit besteht, d.h. dass die Gesamtbedingungen in den Vergabeunterlagen klar und eindeutig umrissen sind, kann das nicht-offene Verfahren bzw. die beschränkte Ausschreibung mit Teilnahmewettbewerb von Vorteil sein, da im Rahmen des Vergabeverfahrens vergleichbare und den Gesamtumfang der zur Vergabe anstehenden Leistung erfassende Angebote erwartet werden können. Dasselbe gilt auch für Konstellationen, in denen die Verhandlungsmacht des Auftraggebers eher gering ist.
- Sofern man die Anzahl der Bieter reduzieren möchte, welche zur Angebotsabgabe aufgefordert werden sollen, bietet es sich an, das nicht offene Verfahren bzw. die beschränkte Ausschreibung zu wählen. Das nicht offene Verfahren sieht im Oberschwellenbereich zwingend einen Teilnahmewettbewerb vor.²⁷ Dies bietet die Möglichkeit, zur allgemeinen Aufwandsreduktion im Teilnahmewettbewerb spezielle Anforderungen an die Eignung abzufragen und infolgedessen bereits am Ende des Teilnahmewettbewerbes anhand der eingereichten Teilnahmeanträge eine Vorselektion des Bieterfeldes vornehmen zu können. Dabei kann die Beschaffungsstelle die Anzahl der Bewerber begrenzen, so dass das Vergabeverfahren besser plan- und strukturierbar wird. Ebenfalls lässt sich durch die Durchführung eines Teilnahmewettbewerbs der Aufwand auf Seiten der Marktteilnehmer reduzieren, da nur eine begrenzte Anzahl von Bietern zur Erarbeitung eines Angebots aufgefordert wird und insofern von Anfang an ungeeignete Bewerber sich diesen Aufwand ersparen können.
- *Innovationsförderung:*
 - Bei innovativen, d.h. noch zu entwickelnden Beschaffungsgegenständen, erlaubt der wettbewerbliche Dialog (§ 18 VgV, § 13 VSVgV) es dem Bedarfsträger, seine Bedürfnisse und Anforderungen an die Leistung zu beschreiben, ohne diese abschließend festlegen zu müssen. Dies eröffnet einen weitergehenden Freiheitsgrad in der Beschreibung des Beschaffungsgegenstandes. Der wettbewerbliche Dialog erlaubt es, Teilnehmern Prämien für die Teilnahme am Dialog zu gewähren, die sinnvollerweise an das erfolgreiche Erreichen von inhaltlichen Meilensteinen gekoppelt sein sollten. Hierdurch ist es dem Bedarfsträger während der Dialogphase möglich, die maßge-

²⁷ Im Unterschwellenbereich ist die beschränkte Ausschreibung ohne Teilnahmewettbewerb zulässig, s. § 11 UVgO.

schneiderte Lösung mit Wirtschaftsteilnehmern in einem vergaberechtlich transparenten und wirtschaftlich sinnvollen Verfahren zu erarbeiten. Auf Grund des innovativen Charakters der Vergabegegenstände dürfen ausdrücklich während der Angebotsphase noch Verhandlungen und Klarstellungen nicht-wesentlicher Natur durchgeführt werden.

- Sofern Neuentwicklungen erforderlich sind, kommt in Einzelfällen auch das Verfahren der Innovationspartnerschaft (§ 19 VgV) infrage, das Entwicklungsaufträge und Vergaben zusammenfasst. Innovationspartnerschaften verbinden die Vergabe eines Entwicklungsauftrages mit der eigentlichen Beschaffung und begründen damit eine langfristige Partnerschaft zwischen einem Unternehmen oder einer Forschungseinrichtung, die als Entwickler fungiert, und dem öffentlichem Auftraggeber.

3.1.4 Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente

Bezüglich besonderer Methoden und Beschaffungsinstrumente im Vergabeverfahren gilt mit Blick auf die konstitutiven Ziele Folgendes:

- *Wettbewerbsförderung:* Die Beschaffung standardisierter Massenartikel soll zunehmend über dynamische Beschaffungssysteme erfolgen (vgl. §§ 23 - 25 VgV und § 17 UVgO). Das dynamische Beschaffungssystem ist ein zeitlich befristetes, vollelektronisches Verfahren zur Beschaffung von marktüblichen Leistungen. Es stellt den Bedarfsträgern einen geprüften Leistungserbringerpool zu bestimmten Produkten oder Produktgruppen zur Verfügung, auf den sie bezüglich wiederkehrender Leistungen zurückgreifen können, dessen Teilnehmer im Wettbewerb zueinander stehen und zu dem jederzeit Leistungserbringer hinzukommen können. Die Zulassung von Bietern zum System und die eigentliche Leistungsvergabe werden verfahrenstechnisch getrennt. Die Zahl der zugelassenen Bieter ist grundsätzlich unbegrenzt und der Zugang zum System kostenlos. Den einzelnen Systemteilnehmern (zugelassene Leistungserbringer) steht es frei, ob sie auf eine konkrete Leistungsvergabe bieten möchten oder nicht.
- *Innovationsförderung:* Bei komplexen Problemstellungen, für die es noch keine tragfähige am Markt verfügbare Lösung gibt und die hohe Entwicklungskosten verursachen, ist der Einsatz der sogenannten vorkommerziellen Auftragsvergabe („Pre-Commercial Procurement“/PCP) zu prüfen. Dabei handelt es sich nicht um ein Vergabeverfahren im Sinne des § 19 VgV, sondern um ein vor der eigentlichen Vergabe einsetzbares Förderinstrument. Es ermöglicht die strukturierte Ausschreibung von Forschungs- & Entwicklungsleistungen (F&E-Leistungen) in der vorkommerziellen Phase zur möglichen Be-

schaffung nicht marktgängiger Lösungen bzw. zur Weiterentwicklung vorhandener Lösungen, die noch Unzulänglichkeiten aufweisen. Das Ziel ist die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen in mehreren Etappen (Phasen), bei denen zwei oder mehrere Entwickler im Wettbewerb zueinander mehrere Lösungen hervorbringen. Die Kosten der Entwickler müssen nur zum Teil bezahlt werden, weil im Rahmen des PCP die Entwickler die Rechte an ihren Lösungen behalten, daher haben sie ein hohes Eigeninteresse an der Entwicklung. Daher kann es für den öffentlichen Auftraggeber durchaus günstiger sein, nur einen Teil der Kosten von fünf Entwicklern zu bezahlen als 100 % der Kosten eines Entwicklers, der exklusiv für den Auftraggeber tätig ist. Das PCP-Verfahren hat den Vorteil, dass der öffentliche Auftraggeber sich aus mehreren Lösungen für die beste Lösung entscheiden kann. [25] Hierbei sind die Kosten des Verfahrens mit dem potenziellen Nutzen der Auswahl der besten Lösung abzuwägen. F&E sind rechtlich getrennt von der Beschaffung einer Lösung („Kommerzialisierung“); die beschaffende Stelle ist nicht gezwungen, sich für das Produkt eines Teilnehmers des PCP-Verfahrens zu entscheiden, sondern kann auch ein Unternehmen wählen, das nicht in das Verfahren eingebunden war. So verringert sich das Risiko, dass sich eine Lösung im Nachhinein als technisch unzureichend bzw. zu teuer erweist. Solche Entwicklungsaufträge, die das Instrument „Pre-commercial procurement“ anwenden, werden von der EU-Kommission im Rahmen des Forschungsprogrammes „Horizon 2020“ unterstützt. Allerdings müssen Partner aus anderen europäischen Ländern eingebunden werden.

3.2 Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Software

Im Folgenden werden qualitative Aspekte bei der Beschaffung von Software entwickelt. Dies geschieht anhand der oben eingeführten Entscheidungspunkte.

3.2.1 Beschaffungsgegenstand

Im Rahmen der Leistungsbeschreibung sollen die konstitutiven Ziele wie folgt umgesetzt werden:

- *IT-Sicherheit*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).
- *Datenschutz*:
 - In Bezug auf Software sollen datenschutzkonforme Voreinstellungen und Systemsoftware (Dienste, Prozesse) sowie Datensparsamkeit gefordert werden.

- IT-Software soll, sofern sie zur Verarbeitung, Übertragung und Speicherung personenbezogener Daten genutzt werden soll, eine Verschlüsselung nach dem aktuellen Stand der Technik unterstützen (vgl. hierzu insbesondere die o.g. Mindeststandards, Technischen Richtlinien und Sicherheitsempfehlungen des BSI). Technische Anforderungen hierfür sind die Trennung personenbezogener Daten von Nutzdaten, die Anonymisierung, die Pseudonymisierung der Daten und die Verschlüsselung von Anwendungsdaten.
- Software muss den IT-Grundschutz-Baustein „Datenschutz“ erfüllen.
- Software soll transparent sein (in Bezug auf Quellcode und Technologie) und Verfügbarkeit, Integrität und Vertraulichkeit der Daten gewährleisten.
- Die Software soll eine Herstellerverantwortung für die Erfüllung datenschutzrechtlicher Anforderungen aufweisen.²⁸
- *Ökologische Nachhaltigkeit:* Das Design der Softwarearchitektur bestimmt Umfang und Ausstattung der erforderlichen Hardware ebenso wie die Höhe des Energieverbrauchs des IT-Systems. Die Beschaffungsempfehlungen des Umweltbundesamtes adressieren im besonderen Maße, dass die Software sparsam mit den Hardwareressourcen umgeht und ihre Nutzung einen niedrigen Energieverbrauch aufweist [27]. Diese Anforderungen ermöglichen eine längere Nutzungsdauer der Hardware und verlängern damit die Zyklen zu deren Austausch und Erneuerung.
- *Barrierefreiheit:*
 - Bei der Beschaffung von (Standard-)Software bzw. Softwareentwicklung werden regelmäßig Anforderungen an die Barrierefreiheit berücksichtigt. Es gelten die Ziele und Vorgaben des BBG, der BITV 2.0, DIN EN ISO 9241-171 und DIN EN 301 549: 2015-11. Der Geltungsbereich der BITV 2.0 umfasst hierbei Internetauftritte und -angebote sowie öffentlich zugängliche Programmoberflächen.²⁹ Für entsprechende Softwareausschreibungen muss der BITV-Test³⁰ durchgeführt und mit mindestens 90 von 100 Punkten bestanden werden. Im Folgenden sind konkrete Beispiele von An-

²⁸ Vgl. EU-DSGVO, Erwägungsgrund (78) und Artikel 25 (April 2016). Konkrete Zertifizierungen sind derzeit noch nicht umgesetzt und sollen bei Vorliegen der Spezifikationen nachgefordert werden.

²⁹ Die seit 2016 gesetzlich in § 12 Abs. 2 BGG normierten Anforderungen an nicht öffentlich zugängliche Anwendungen sind von der BITV2.0 nicht umfasst. Zudem deckt die BITV2.0 die gesetzlichen Anforderungen an Softwareentwicklungen nicht ab.

³⁰ Der BITV-Test ist ein Ergebnis des Projektes „BIK - barrierefrei informieren und kommunizieren“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales.

forderungen an die Barrierefreiheit aufgeführt, die Softwarebeschaffungen betreffen.³¹

- *Prinzip 1, Wahrnehmbarkeit:* z. B. Alternativen für Nicht-Text-Inhalte, Alternativen für zeitgesteuerte Medien, geeignete Farbwahl
- *Prinzip 2, Bedienbarkeit:* z. B. Zugänglichkeit über Tastatur, keine Zeitbegrenzung für Inhalte, Bedienbarkeit durch spezielle Bildschirmleseprogramme, Vergrößerungssoftware und Spracheingabesoftware
- *Prinzip 3, Verständlichkeit:* z. B. Lesbarkeit und Verständlichkeit von Texten, Eingabeunterstützungen zur Fehlerkorrektur
- *Prinzip 4, Robustheit:* z. B. Kompatibilität mit Benutzeragenten
- *Wettbewerbsförderung:* Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).
- *Innovationsförderung:* Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).

3.2.2 Leistungserbringer

Im Rahmen der Anforderungen, die an den oder die potenziellen Leistungserbringer gestellt werden, sollen die konstitutiven Ziele der IT-Beschaffungsbündelung mit Blick auf die Ausführungsbedingungen umgesetzt werden.

3.2.2.1 Ausführungsbedingungen

- *IT-Sicherheit:* Unter Beachtung der rechtlichen Möglichkeiten liegt ein besonderer Fokus auf der Vertrauenswürdigkeit der Bieter bzw. der Vertragspartner und deren Unterauftragnehmern.
- *Datenschutz:*
 - Es gelten die oben unter 3.1.2.1 beschriebenen Ausführungsbedingungen.
 - Die Lieferung transparenter Software soll gefördert werden.

3.2.3 Verfahrensart

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl der Verfahrensart wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

³¹ Für weitere Anforderungen siehe auch EN 301 549 "Accessibility requirements suitable for public procurement of ICT products and services in Europe", CEN, CENELEC, ETSI, April 2015.

3.2.4 Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl besonderer Methoden und Beschaffungsinstrumente wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

3.3 Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe Kommunikationstechnik

Im Folgenden werden qualitative Aspekte bei der Beschaffung von Kommunikationstechnik entwickelt. Dies geschieht anhand der bereits genannten Entscheidungspunkte.

3.3.1 Beschaffungsgegenstand

- *IT-Sicherheit*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).
- *Datenschutz*: Es gelten die entsprechenden Datenschutzerfordernungen wie bei der Warengruppe IT-Hardware (vgl. 3.1.1).
- *Barrierefreiheit*: Es gelten die entsprechenden Anforderungen an die Barrierefreiheit wie bei der Warengruppe IT-Hardware (vgl. 3.1.1).
- *Ökonomische Nachhaltigkeit*: Es gelten die Ausführungen zur Verwendung der Lebenszykluskostenrechnung wie bei der Warengruppe IT-Hardware (3.1.1).
- *Ökologische Nachhaltigkeit*: Es gelten die entsprechenden Anforderungen wie bei der Warengruppe IT-Hardware (3.1.1).
- *Soziale Nachhaltigkeit*³²:
 - Die Berücksichtigung sozialer Aspekte, die sich auf den Produktionsprozess beziehen, ist im Vergabeprozess auf verschiedene Weise möglich. Der Umsetzungsaufwand ist dabei abhängig vom gewählten Vorgehen und muss entsprechend auch den bereitstehenden Ressourcen der Beschaffungsstelle angepasst werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der Ausschreibung von Rahmenverträgen zur termingerechten Deckung des Bedarfs der Bundesbehörden und anderer im Kaufhaus des Bundes abrufberechtigten Stellen, ist eine zielgerichtete, formalisierte Vorgehensweise zu bevorzugen.
 - Dabei ist anzustreben, die ILO-Kernarbeitsnormen als Minimum der Anforderungen im Bereich der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Vergabe zu berücksichtigen.

³² Gilt nicht für Beschaffungen aus dem BOS-Bereich (VS-NfD und höher) und VSVgV-Beschaffungen

gen. Weiterführend können grundsätzlich zusätzliche Arbeits- und Sozialstandards wie die Gewährleistung von Arbeits- und Gesundheitsschutz (ILO-Übereinkommen 155 und 170), Mindestlohn und Sozialleistungen (ILO-Übereinkommen 131 und 102) und Einhaltung einer Wochenarbeitszeit nach lokalem Recht (ILO 1) gefordert werden. In jedem Fall ist unabhängig von der gewählten Verfahrensart zur Einbeziehung der sozialen Kriterien in das Verfahren sicherzustellen, dass eine ausreichende Angebotssituation besteht. Als Nachweise zur Einhaltung der gewählten Kriterien können beispielweise Gütezeichen oder ein gültiges gleichwertiges Prüfprotokoll oder Mitgliedschaft des Herstellers bei der Responsible Business Alliance (RBA) einschließlich der Vorlage aller relevanten Auditberichte für die Kommunikationstechnik, in Betracht gezogen werden. Aufgrund der Vielzahl unterschiedlicher Produkte innerhalb der Warengruppe Kommunikationstechnik ist eine Überprüfung, ob und welche Gütezeichen für das jeweilige Produkt existieren, angezeigt. Um kleine und mittlere Unternehmen nicht vom Vergabeverfahren auszuschließen und eine mögliche Einschränkung des Anbieterkreises aufgrund der Vorgaben von Gütezeichen zu verhindern, sind auch andere Nachweise den Anbietern zu ermöglichen.

- Die von BITKOM und BeschA gemeinsam verhandelte und beschlossene Mustererklärung zur Einhaltung der ILO-Kernarbeitsnormen³³ bei der Beschaffung von IT-Hardware und IT-Dienstleistungen in der jeweils gültigen Fassung [23] entspricht dem Minimum der Anforderungen im Bereich der sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit (ILO-Kernarbeitsnormen).³⁴ Ihre Verwendung erfolgt im BeschA entsprechend einer Dienstanweisung zur Beschaffung. Die Weiterentwicklung der Mustererklärung wird unter Berücksichtigung der Möglichkeiten potentieller Anbieter fortgeführt. Bei Bündelung der geplanten Volumina wird sichergestellt, dass die Überprüfung der Arbeitsbedingungen entsprechend der verwendeten Erklärungen in angemessenem Umfang erfolgt.

³³ Die Kernarbeitsnormen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) beziehen sich auf acht internationale Abkommen, in denen die vier Grundprinzipien der ILO zum Ausdruck kommen. Diese Grundprinzipien sind: Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen; Beseitigung der Zwangsarbeit; Abschaffung der Kinderarbeit; sowie Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. [23]

³⁴ Mit der darin enthaltenen Verpflichtungserklärung erklärt der Auftragnehmer die Einhaltung der relevanten ILO-Übereinkommen. Die Erklärung erstreckt sich bei Herstellern von Hardware und Kommunikationstechnik auch auf deren direkte Zulieferer, bei IT-Dienstleistern auch auf deren Unterauftragnehmer, sofern diese die vertragsgegenständliche Hauptleistung erbringen.

- *Wettbewerbsförderung*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).
- *Innovationsförderung*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).

3.3.2 Leistungserbringer

Im Rahmen der Anforderungen, die an den oder die potenziellen Leistungserbringer gestellt werden, sollen die konstitutiven Ziele der IT-Beschaffungsbündelung mit Blick auf die Ausführungsbedingungen umgesetzt werden.

3.3.2.1 Ausführungsbedingungen

- *IT-Sicherheit*: Es gelten die oben unter 3.1.2.1 beschriebenen Ausführungsbedingungen.
- *Datenschutz*: Es gelten die oben unter 3.1.2.1 beschriebenen Ausführungsbedingungen.
- *Soziale Nachhaltigkeit*³⁵:
 - Die Einbindung sozialer Aspekte durch die Nutzung der Mustererklärung BeschA/BITKOM [23] erfolgt im BeschA durch eine interne Regelung, die die weiteren Umsetzungsdetails, wie beispielhaft die konkreten, internen Zuständigkeiten, die Art der Berücksichtigung im Vergabeverfahren und im Vertrag, etc. beinhaltet.
 - Die Geltendmachung von über die ILO-Kernarbeitsnormen hinausgehenden Sozialkriterien kann in geeigneten Fällen durch Verwendung eines Bieterkonzeptes im Rahmen der Zuschlagskriterien erfolgen.

3.3.3 Verfahrensart

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl der Verfahrensart wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

3.3.4 Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl besonderer Methoden und Beschaffungsinstrumente wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

³⁵ Gilt nicht für Beschaffungen aus dem BOS-Bereich (VS-NfD und höher) und VSVgV-Beschaffungen.

3.4 Strategieempfehlungen für die Hauptwarengruppe IT-Dienstleistungen

Im Folgenden werden qualitative Aspekte bei der Beschaffung von IT-Dienstleistungen entwickelt. Dies geschieht anhand der oben genannten Entscheidungspunkte.

3.4.1 Beschaffungsgegenstand

- *IT-Sicherheit:*
 - Gegenstand der Beschaffung sind IT-Dienstleistungen sowohl mit dem Fokus Informationssicherheit (Dienstleistungen zur Informationssicherheitsberatung und IS-Revision) als auch allgemeine IT-Dienstleistungen.
 - Die Fachkenntnis, Erfahrung, das Nichtvorliegen von Ausschlussgründen und - bei verteidigungs- und sicherheitsspezifischen Aufträgen - die Vertrauenswürdigkeit des Dienstleisters sind von hoher Bedeutung.
 - Im Rahmen von Vergabeverfahren wird den Bietern (IT-Dienstleister und Dritte) ein angemessenes Niveau zur Einhaltung der Informationssicherheit vorgegeben. Dabei sind insbesondere die relevanten Gesetze, Vorschriften und interne Regelungen der Bedarfsträger zur Informationssicherheit sowie die Regelungen des UP Bund 2017 zu berücksichtigen. Für Unterauftragnehmer sind die vorgenannten Pflichten in gleicher Weise festzulegen.
 - Vorrangig zu nutzen sind bestehende Rahmenverträge des Bundes, die durch die ZIB für alle IT-Produkte bereitgestellt werden. [28]
 - Das BSI zertifiziert in seiner Rolle als zentraler Dienstleister für Informationssicherheit in der Bundesverwaltung Unternehmen – aber auch Einrichtungen des Bundes – für Informationssicherheitsberatung und IS-Revisionen. Im Rahmen von Vergaben ist die BSI-Zertifizierung der Dienstleistungsunternehmen bei der Auswahl als Kriterium angemessen unter Berücksichtigung des Verhältnismäßigkeitsgrundsatzes zu berücksichtigen.
 - In den Verträgen bzw. in Verwaltungsvereinbarungen mit IT-Dienstleistern wird die Einhaltung aller weiteren, im Rahmen der Leistungserbringung relevanten Vorgaben zur Informationssicherheit vereinbart. Dazu gehört z.B. das BSI-Gesetz, die EU-Datenschutzgrundverordnung, das Bundesdatenschutzgesetz, das Sicherheitsüberprüfungsgesetz, die Vorgaben des BSI-IT-Grundschutzes zu Outsourcing, die einschlägigen Mindeststandards des BSI, die Leitlinie zur Informationssicherheit der Bedarfsträger und die Architekturrichtlinie für die IT des Bundes.

- Der Dienstleister wird vertraglich bzw. in der Verwaltungsvereinbarung zur Gewährleistung der Informationssicherheit der Daten, die im Auftrag der Bedarfsträger vom IT-Dienstleister verarbeitet werden, verpflichtet. In diesen Fällen wird eine Vereinbarung zur Auftragsverarbeitung geschlossen.
- Im Rahmen der Ausschreibung hat der IT-Dienstleister einen Ansprechpartner für Informationssicherheit zu benennen. Dieser hat informationssicherheitsrelevante Vorkommnisse im Zusammenhang mit der vereinbarten Dienstleistung unverzüglich an die/den zuständige/n IT-Sicherheitsbeauftragte/n des Bedarfsträgers zu melden.
- Für IT-Dienstleister und Provider, die wesentliche IT-Dienstleistungen oder IT-Dienstleistungen in sicherheitssensiblen Bereichen erbringen (insb. Cloud-, Netz- und Infrastrukturdienste), gelten zudem folgende Anforderungen:
 - Die IT-Dienstleister müssen gemäß den Anforderungen der Bedarfsträger an den Schutzbedarf³⁶ über ein angemessenes und wirksames ISMS auf der Basis von IT-Grundschutz verfügen, dessen Geltungsbereich die zu erbringende Dienstleistung vollumfänglich abdeckt. Das ISMS des IT-Dienstleisters und das ISMS des jeweiligen Bedarfsträgers sind an den relevanten Schnittstellen angemessen aufeinander abzustimmen. Dies schließt die angemessene Notfallvorsorge und Notfallbewältigung gemäß IT-Grundschutz ein.
 - Der IT-Dienstleister wird vertraglich dazu verpflichtet, für die Bereiche der vertraglich bzw. in der Verwaltungsvereinbarung geschuldeten Leistungserbringung Informationssicherheitskonzepte auf der Basis von BSI-IT-Grundschutz zu erstellen, diese mit dem jeweiligen Bedarfsträger abzustimmen und über die gesamte Dauer der Leistungserbringung aufrecht zu erhalten und aktuell zu halten.
 - In den Verträgen mit den externen IT-Dienstleistern ist ein angemessenes Prüf- und Revisionsrecht sowie ein Auskunfts- und Einsichtsrecht für die jeweiligen Bedarfsträger sowie deren Aufsichtsorgane und beauftragten Prüfern zu vereinbaren. Damit soll es ermöglicht werden, während des laufenden IT-Betriebs kurzfristig die Angemessenheit und Wirksamkeit der realisierten Maßnahmen aus den Informationssicherheitskonzepten zu überprüfen. Alternativ bzw. ergänzend kann dem BSI von dem jeweiligen Bedarfsträger ein Prüf-/IS-Revisionsrecht und ein Auskunfts- und Einsichtsrecht bei dem IT-Dienstleister eingeräumt werden.

³⁶ Der Schutzbedarf ist von den Auftraggebern zu definieren.

- Für Notfälle und den Krisenfall werden besondere Vereinbarungen mit dem IT-Dienstleister (wie z. B. Befugnisse zur Sperrung vom Dienstleister zur Verfügung gestellter Dienste) getroffen und die ggf. erforderliche Beteiligung des BSI oder von Sicherheitsstellen der jeweiligen Ressorts vereinbart.
- Vertraglich ist sicherzustellen, dass für alle Unterauftragnehmer die o.g. Regelungen in gleicher Weise getroffen werden.
- *Ökologische Nachhaltigkeit*: Für Ausschreibungen von Rechenzentrumsdienstleistungen sollen - sofern vorhanden und dem Beschaffungsgegenstand angemessen - die Leitfäden zur umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung: Produkte und Dienstleistungen für Rechenzentren und Serverräume des Umweltbundesamtes [24] angewendet werden, um energieeffizientes und ressourcenschonendes Erbringen der Dienstleistung zu gewährleisten.
- *Wettbewerbsförderung*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).
- *Innovationsförderung*: Es gelten die entsprechenden Ausführungen wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.1).

3.4.2 Leistungserbringer

Im Rahmen der Anforderungen, die an den oder die potenziellen Leistungserbringer gestellt werden, sollen die konstitutiven Ziele der IT-Beschaffungsbündelung mit Blick auf die Ausführungsbedingungen umgesetzt werden.

3.4.2.1 Ausführungsbedingungen

- *IT-Sicherheit*: Es gelten die oben unter 3.1.2.1 beschriebenen Ausführungsbedingungen.
- *Datenschutz*: IT-Dienstleistungen sollen unter Einhaltung des Datenschutzes erbracht werden. Es sollen dabei Gewährleistungsziele wie Transparenz, Datensparsamkeit und Intervenierbarkeit eingehalten werden.
- *Datenschutz*:
 - Organisatorische Anforderungen: transparente Erbringung der Leistungen, kein unbefugter Zugriff auf personenbezogene Daten im Rahmen der Leistungserbringung.
 - Beachtung der Gewährleistungsziele, Berücksichtigung von Grundschutzeinstellungen („Datenschutz durch Voreinstellungen“)
 - Anforderungen von Datenschutz-SLAs für den IT-Betrieb nach Schutzbedarfsklassen
- *Ökologische Nachhaltigkeit*:

- Der Auftragnehmer erstellt einen jährlichen Energieeffizienzbericht auf Grundlage der Leitfäden insbesondere unter Angabe von EUE, JAZ, Kältemittel und Stromverbrauch. Grundlegende Änderungen in der Infrastruktur des Rechenzentrums im Berichtszeitraum sind gesondert darzustellen.
- Die Rechenzentren sollten bereits bei Übernahme von IT-Dienstleistungen im Auftrag des Bundes die gleichen ökologischen Anforderungen wie die Rechenzentren der Bundesverwaltung erfüllen. Die Kriterien des Blauen Engels für den energieeffizienten Rechenzentrumsbetrieb oder gleichwertige Umweltzeichen sollen erfüllt werden.

3.4.3 Verfahrensart

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl der Verfahrensart wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

3.4.4 Besondere Methoden und Beschaffungsinstrumente

Es gelten die entsprechenden Ausführungen zur Wahl besonderer Methoden und Beschaffungsinstrumente wie bei der Beschaffung von IT-Hardware (vgl. Abschnitt 3.1.3).

4 Strategie zur Erreichung der operativen Ziele

Die operativen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie beziehen sich auf die Leistungsfähigkeit der ZIB. Diese fungiert als Single Point of Contact für IT-Beschaffungen bei planbaren Einzelvergaben und bündelungsfähigen Bedarfen (Rahmenverträgen) der unmittelbaren Bundesverwaltung [1] und hat den Auftrag, die mit der Zentralisierung angestrebte Professionalisierung der IT-Beschaffung operativ voranzutreiben.

4.1 Professionalisierung

Ein wesentliches Ziel der IT-Beschaffungsbündelung besteht in der Professionalisierung der IT-Beschaffung in den wenigen zentralen Stellen gemäß Soll-Konzeption [1]. Dieses Ziel soll operativ durch eine Reihe dedizierter Maßnahmen umgesetzt werden.

4.1.1 SLA /Verwaltungsvereinbarung / Dienstleistungsvereinbarung

Zur Begründung der gegenseitigen Beziehungen und um geeignete Regelungen zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von IT-Beschaffungsverfahren zu treffen, schließt die ZIB Verwaltungsvereinbarungen bzw. Dienstleistungsvereinbarungen mit den ressort- und behördeneigenen Vergabestellen sowie dem ITZbund und der BWI. Darin werden die konkreten Bedingungen der Zusammenarbeit spezifiziert. Bei der Ausgestaltung der Verwaltungsvereinbarungen ist der Sonderstellung der IT-Dienstleister als Full-Service-Provider Rechnung zu tragen.

4.1.2 Warengruppenspezifische Marktkenntnis

Die Bündelung der Beschaffung in zentralen Stellen bezweckt unter anderem auch den Auf- und Ausbau des beschaffungsseitig erforderlichen warengruppenspezifischen Knowhows. Um diese Spezialisierung im Bereich der IT zu fördern, wird sichergestellt, dass

- die Beschäftigten sich regelmäßig zu warengruppenspezifischen Themen fortbilden können (z.B. zu technischen Entwicklungen im Bereich IT-Architekturmanagement, Anwendungsentwicklung etc.).
- die Beschäftigten sich regelmäßig zu rechtlichen Fragen der IT-Beschaffung fortbilden können (z.B. Neuerungen im Bereich EVB-IT, IT-Vertragsmanagement, Lizenzmanagement etc.).

Ein Element der IT-Beschaffungsbündelung ist die Ausprägung einer strategischen Beschaffungskompetenz, die über die operative Vorbereitung und Durchführung der Vergaben zur Deckung eines konkreten Bedarfs hinausgeht. Durch Marktbeobachtung und -analyse können

technologische Trends und Innovationen erkannt werden und frühzeitig in die strategische Beschaffungsplanung der ZIB einfließen.

Diese Marktkenntnis muss sinnvollerweise warengruppenspezifisch ausgeprägt sein, da die IT-Warengruppen und Untergruppen für verschiedene Märkte mit unterschiedlichen Marktteilnehmern stehen. Ziel ist es daher, ein Konzept zur Marktbeobachtung und -analyse zu erarbeiten und umzusetzen, welches geeignet ist, das organisationale Wissen über relevante Märkte weiter auf- und auszubauen.

4.2 Kundenzufriedenheit

Ziel der ZIB ist es, die Zufriedenheit der Kunden mit ihren Dienstleistungen nachweislich sicherzustellen. Zur Unterstützung der Serviceorientierung und Kundenzufriedenheit wurde ein Kundenbeirat eingerichtet.³⁷ Dieser hat die Kompetenz, Handlungsempfehlungen auszusprechen, die die Tätigkeit der ZIB berühren.

Darüber hinaus hat die ZIB gemäß IT-Controlling Bund den Auftrag, die Zufriedenheit ihrer Kunden mit den IT-Beschaffungsdienstleistungen jährlich anhand einer standardisierten Abfrage zu erheben und den durchschnittlichen Zufriedenheitswert zu veröffentlichen. Es ist beabsichtigt, die Kriterien zur Erhebung der Kundenzufriedenheit mit der ZIB inhaltlich und methodisch an der im TP4 geplanten Erhebung der Kundenzufriedenheit mit den IT-Dienstleistern auszurichten. Gemäß Feinkonzept IT-Controlling Bund soll die Kundenzufriedenheit mit der ZIB als IT-Beschaffungsdienstleister in die Kennzahl „Kundenzufriedenheitsindex“ (GP-KQ-02) eingehen, die Teil des Leistungsbereichs IT-Betriebscontrolling ist. Eine erstmalige Erhebung der Kundenzufriedenheit soll demnach 2018 nach Erstellung eines Konzeptes zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit erfolgen, in dem das Vorgehen festgelegt wird (Messfaktoren, repräsentative Umfrage, Vollerhebung etc.).

4.3 Anforderungsgerechte Bündelung

Ein Ziel der IT-Beschaffungsbündelung lautet anforderungsgerechte Standardisierung (Beschluss IT-Rat Nr. 2016/7: Zielbild IT-Beschaffung [2]). Dies bezieht sich auf die Zusammenfassung (Bündelung) gleichgerichteter Beschaffungsbedarfe in Form von Rahmen- und Volumenverträgen

³⁷ Mitglieder sind die obersten Bundesbehörden, die Nachfragemanagementorganisation (NMO), die BWI GmbH und das ITZBund. Bis zur Gründung der NMO wird deren Rolle durch die Arbeitsgruppe Gemeinsame IT des Bundes (AG GIB) wahrgenommen. Das IT-Controlling Bund nimmt beobachtend teil. [16].

insbes. für den Bezug standardisierter Massenartikel (vgl. Soll-Konzeption . [1]) Die Identifikation bündelungsfähiger Bedarfe soll zum einen durch die ressortübergreifende Bedarfsplanung der ZIB infolge der Rahmenvertrags-Planungskonferenzen erfolgen; zum anderen soll die ZIB ressortübergreifende Bedarfserhebungen durchführen, die ebenfalls der Planung von Rahmen- und Volumenverträgen dienen. Ziel ist es, unter Berücksichtigung der funktionalen und nicht-funktionalen Anforderungen der Ressorts möglichst viel Beschaffungsvolumen in zentralen Verträgen zu bündeln.

Die Messung des Standardisierungsgrads erfolgt im Rahmen des IT-Beschaffungscontrollings durch die Kennzahl HS-BB-02 (Anteil IT-Beschaffungsvolumen über Rahmenverträge / IT-Beschaffungsvolumen gesamt). Eine Voraussetzung für einen hohen Standardisierungsgrad ist, dass die Bedarfsträger möglichst architekturkonforme Bedarfsmeldungen und Beschaffungsaufträge abgeben.

4.4 Sicherstellung der IT-Leistungserbringung durch die IT-Dienstleister

Bei der Bündelung der IT-Bedarfe sind die vom ressortabgestimmten Produktkatalog der IT-Dienstleister umfassten IT-Dienstleistungen gesondert zu berücksichtigen, da diese von den IT-Dienstleistern gegenüber den Kundenbehörden unbedingt sichergestellt werden müssen. Zur Erfüllung der Anforderungen der IT-Dienstleister, die sich aus diesem ressortabgestimmten Produktkatalog ergeben, können diese die Bildung eines eigenen Fachloses in einem für mehrere Bedarfsträger auszuschreibenden Rahmenvertrag verlangen. Damit soll sichergestellt werden, dass die spezifischen Anforderungen der IT-Dienstleister erfüllt und nicht mit den etwaigen weitergehenden bzw. abweichenden Anforderungen anderer Bedarfsträger vermischt werden. Die strategischen Ziele der IT-Beschaffung bleiben davon unberührt.

4.5 Attraktivität für Fachpersonal

Ein Arbeitgeber ist nachweislich attraktiv, wenn er qualifizierte Bewerbungen erhält, geeignetes Personal rekrutieren und binden sowie zufriedene Mitarbeiter/innen vorweisen kann. Hierzu dienen vor allem die in der eigenen Verantwortung der ZIB liegenden Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung, des Personalmanagements oder der Personalentwicklung. Dabei ist zu beachten, dass die Attraktivität der IT-Dienstleister als Arbeitgeber durch das IT-Controlling Bund erfasst wird:

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen ist gemäß Feinkonzept IT-Controlling Bund (S. 180) eine qualitative Kennzahl (GP-AA-03) zur Messung der Arbeitgeber-Attraktivität, die

zentral mittels eines Zufriedenheitsindex erhoben werden soll. Demnach soll das IT-Controlling Bund diese Kennzahl alle zwei Jahre an die Konferenz der IT-Beauftragten berichten (S. 225). Die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit in der ZIB soll entsprechend dem durch TP4 zu erstellenden Konzept zur Bestimmung des Zufriedenheitsindex durchgeführt werden.

- Die Fluktuationsrate des Personals ist eine Kennzahl (GP-AA-04), die ab 2017 im Rahmen des Fortschrittscontrollings erfasst werden soll.

4.6 Transparenz in der IT-Beschaffung

Transparenz für Bedarfsträger und Wettbewerbsteilnehmer entsteht u.a. durch Erstellung der RV- und EV-Roadmap. Die Roadmap soll kontinuierlich weiterentwickelt werden, um die Planungssicherheit für die Behörden zu erhöhen und berechtigten Anforderungen der Wirtschaft, insbesondere kleiner und mittlerer Unternehmen, gerecht zu werden.

5 Reifegradmodell zur Evaluierung des Umsetzungsfortschritts der IT-Beschaffungsstrategie

Die Erreichung der strategischen Ziele (konstitutive Ziele, Bedarfsdeckung, Rechtskonformität, Wirtschaftlichkeit, vgl. Abschnitt 1.1) soll durch ein Reifegradmodell regelmäßig evaluiert werden. Die grundlegende Idee dieses Reifegradmodells ist, entlang definierter Kriterien den Fortschritt der Umsetzung der strategischen Ziele zu bewerten, indem diese in vordefinierte Reifegrade eingestuft werden. Ein Reifegrad besteht aus einem Bündel von Kriterien, die es zu erfüllen gilt. Neben der Messung des Reifegrads an sich lassen sich aus dem gemessenen Reifegrad und dem zukünftig angestrebten Reifegrad Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie in der Beschaffungsstelle ableiten. Dies schafft nicht nur Transparenz über den erreichten Stand der zentralen IT-Beschaffungsstellen, sondern auch über deren künftige Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund sollen die grundlegenden Ideen aus Reifegradmodellen wie z .B. dem „Capability Maturity Model Integration (CMMI)“ oder dem „European Foundation for Quality Management (EFQM)-Modell“ auf den hier vorliegenden Anwendungsfall übertragen werden. Im Wesentlichen soll das Reifegradmodell folgende Kernfragen beantworten:

1. Wie weit ist die zentrale IT-Beschaffungsstelle hinsichtlich ihrer Methodik und Vorgehensweise zur Berücksichtigung der strategischen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie fortgeschritten (aktueller Reifegrad der IT-Beschaffungsstelle)?
2. Welche Veränderungen konnte die zentrale IT-Beschaffungsstelle hinsichtlich der Umsetzung der strategischen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie im zurückliegenden Betrachtungszeitraum erreichen (Entwicklung der IT-Beschaffungsstelle in der Retrospektive)?
3. Bei welchen strategischen Zielen aus der IT-Beschaffungsstrategie sollen künftig Schwerpunkte zur verbesserten Zielerreichung gesetzt werden (Entwicklung der IT-Beschaffungsstelle in der Zukunft)?

Das hier gewählte Reifegradmodell bezieht sich gemäß Soll-Konzeption IT-Beschaffungsbündelung ausschließlich auf den Fortschritt bei der Realisierung der strategischen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie (vgl. Sollkonzeption [1], Abschnitt 5.3.1). Die operativen Ziele der IT-Beschaffungsstrategie sind nicht Bestandteil dieses Reifegradmodells. Hierfür werden vom TP4 bei der Umsetzung des IT-Controllings Bund entsprechende Modelle erarbeitet.

Das Reifegradmodell wird in den folgenden Abschnitten eingehender erläutert. Abschnitt 5.1 beschreibt den grundlegenden Aufbau des hier gewählten Reifegradmodells. Im Abschnitt 5.2 wird erläutert, wie die Reifegradmessung erfolgt und wie die Ergebnisse zu interpretieren sind. Abschnitt 5.3 beschreibt, wie mit den Ergebnissen der Reifegradmessung weiter gearbeitet werden soll. Als Unterstützung für die Durchführung der Evaluation ist ein Werkzeug auf MS Excel-Basis entwickelt worden. Dieses Werkzeug kann von der ZIB bezogen werden.

5.1 Aufbau des Reifegradmodells

Das hier gewählte Reifegradmodell misst den Reifegrad einer IT-Beschaffungsstelle hinsichtlich der Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie in Anlehnung an das CMMI in fünf Reifegraden (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: Reifegrad-Stufen

Die fünf Reifegradstufen werden anhand folgender Struktur beschrieben:

- *Benennung*: Name der Reifegradstufe
- *Beschreibung*: Kurzbeschreibung der Reifegradstufe
- *Merkmale der Reifegradstufe*: Gibt eine Beschreibung vor, nach der sich die Zielerfüllung jedes strategischen Ziels einer Reifegradstufe zuordnen lässt. Diese Kriterien variieren je nach Ziel leicht, sodass im Folgenden eine abstrahierte Beschreibung geliefert wird.
- *Empfehlungen*: Die Empfehlungen geben Auskunft darüber, welche Maßnahmen durchgeführt werden müssen, um die nächste Reifegrad-Stufe zu erreichen. Generell gilt, dass eine Reifegrad-Stufe nur erreicht werden kann, sofern die Kriterien der angestrebten und aller niedrigeren Stufen vollständig erfüllt sind. Somit kommen je Stufe mehr Anforderungen an die Vorgehensweise zur Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie hinzu.

Es ist davon auszugehen, dass jede IT-Beschaffungsstelle sukzessive die Reifegradstufen bis zur angestrebten höchsten Stufe schrittweise durchläuft. Im CMMI wird davon ausgegangen, dass für jede Stufe ca. 2-3 Jahre benötigt werden.

5.1.1 Stufe 1

- *Benennung:* Initialer Reifegrad
- *Beschreibung:* In der initialen Reifegradstufe werden die strategischen Ziele undefiniert, unspezifisch und informell verfolgt. Das Ergebnis gemessen an der Zielerfüllung variiert in den einzelnen Beschaffungsvorhaben je nach bearbeitendem Mitarbeiter stark. In dieser Stufe wird die Erfüllung der Ziele nicht aktiv gesteuert oder evaluiert. Die Stufe 1 ist die niedrigste Stufe des Modells.
- *Merkmale der Reifegradstufe:* Der Reifegrad 1 ist durch folgende Merkmale charakterisiert:
 - Vorgänge laufen undefiniert, unspezifisch oder informell ab.
 - Das Ergebnis der Zielerreichung ist stark vom Bearbeiter abhängig.
 - Maßnahmen zur Zielerreichung werden nicht gesteuert und nicht evaluiert.
- *Empfehlung:* Festlegung eines Verantwortlichen je strategischem Ziel, der die Zielerfüllung kontrolliert und steuert.

5.1.2 Stufe 2

- *Benennung:* Gemanagter Reifegrad
- *Beschreibung:* In der gemanagten Reifegradstufe wurde jedem strategischem Ziel ein Verantwortlicher zugewiesen. Dieser Verantwortliche kontrolliert und steuert das Ergebnis der Zielerreichung. Dabei dient die persönliche Interaktion zwischen Verantwortlichem und strategischer sowie operativer Beschaffung als zentrales Element der Kontrolle und Steuerung. Die Reproduzierbarkeit und Skalierbarkeit der Zielerreichung auf andere Beschaffungsvorgänge ist durch die Individualität der persönlichen Interaktion jedoch nicht systematisch gegeben.
- *Merkmale der Reifegradstufe:* Der Reifegrad 2 ist durch folgende Merkmale charakterisiert:
 - Jedem strategischem Ziel ist ein Verantwortlicher zugewiesen, der die Zielerreichung kontrolliert und steuert.
 - Die persönliche Interaktion des Verantwortlichen mit der strategischen und operativen Ebene der Beschaffung ist das zentrale Merkmal dieser Reifegradstufe.
 - Wiederholbarkeit und Skalierbarkeit der Zielerreichung ist nicht systematisch gegeben.

- *Empfehlung:* Schriftliche Fixierung von Handlungsanweisungen zur Zielerreichung, so dass die Interaktion zwischen Verantwortlichem sowie strategischer und operativer Beschaffung intersubjektiv (von der handelnden Person unabhängig) nachvollziehbar wird.

5.1.3 Stufe 3

- *Benennung:* Definierter Reifegrad
- *Beschreibung:* In der definierten Reifegradstufe sind für alle Ziele formalisierte Beschreibungen zur Zielerreichung in Form schriftlich fixierter Handlungsanweisungen erstellt, freigegeben und dokumentiert. Diese formalisierten Beschreibungen zur Zielerreichung können von allen Mitarbeitern eingesehen werden und werden aktiv genutzt.
- *Merkmale der Reifegradstufe:* Der Reifegrad³ ist durch alle Merkmale des Reifegrads 2 sowie die folgenden Merkmale definiert:
 - Für alle Maßnahmen zur Zielerreichung sind Beschreibungen erstellt.
 - Diese Beschreibungen können von Mitarbeitern abgerufen werden.
 - Diese Beschreibungen der Vorgänge folgen einer festgelegten Form.
- *Empfehlung:* Um die nächste Reifegradstufe zu erreichen, muss ein Kennzahlensystem zur quantitativen Kontrolle und Steuerung der Zielerfüllung erstellt und eingeführt werden.

5.1.4 Stufe 4³⁸

- *Benennung:* Quantitativ gemanagter Reifegrad
- *Beschreibung:* In der quantitativ gemanagten Reifegradstufe werden Kennzahlensysteme zur Steuerung und Evaluierung der Zielerreichung eingesetzt. Hierdurch ist eine Entkopplung der Evaluierung und Kontrolle von der ausführenden Beschaffungsstelle möglich. Die entwickelten Kennzahlensysteme können für unterschiedliche Interessengruppen von der operativen Beschaffung bis hin zur fachaufsichtsführenden Behörde relevante Kennzahlen liefern
- *Merkmale der Reifegradstufe:* Der Reifegrad⁴ ist durch alle Merkmale des Reifegrads 3 sowie die folgenden Merkmale definiert:
 - Kennzahlensysteme werden zur Steuerung und Evaluierung der Zielerreichung eingesetzt.

³⁸ Der Anhang beinhaltet eine Übersicht über mögliche Indikatoren zur Gestaltung eines Kennzahlensystems.

- Die Evaluierung und Kontrolle der Zielerreichung ist von der ausführenden Stelle entkoppelt.
- Die Evaluierung wird verschiedenen Interessengruppen (z.B. Leitung Beschaffungsstelle, Fach- bzw. Dienstaufsicht, Kunden) zugänglich gemacht.
- *Empfehlung:* Für die Erreichung der nächsten Reifegradstufe ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess umzusetzen.

5.1.5 Stufe 5

- *Benennung:* Optimierender Reifegrad.
- *Beschreibung:* In der optimierenden Reifegradstufe wird an einer kontinuierlichen Weiterentwicklung und Optimierung der Zielerfüllung in Art, Umfang und Methode gearbeitet. In den Optimierungsprozess wird das obere Management der Beschaffungsstelle eventuell in Verbindung mit der fach- bzw. dienstaufsichtsführenden Behörde eingebunden. Das Feedback aller an den Vergabeprozessen beteiligten Institutionen zum Erreichen der strategischen Ziele und zur Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie wird aktiv genutzt, um Verbesserungspotentiale zu erkennen und die Zielerfüllung voranzutreiben.
- *Merkmale der Reifegradstufe:* Der Reifegrad⁵ ist durch alle Merkmale des Reifegrads 4 sowie die folgenden Merkmale definiert:
 - Die Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie wird kontinuierlich weiterentwickelt und optimiert.
 - Das oberste Management (i.d.R. die Behördenleitung) ist in die Optimierung eingebunden.
 - Alle am Vorgang Beteiligten werden als Quelle für Feedback und Verbesserungen genutzt.
- *Empfehlung:* Keine; es handelt sich um den höchsten erreichbaren Reifegrad.

5.2 Anwendung des Reifegradmodelles

Es bietet sich an, das Reifegradmodell jährlich in einem Workshop mit den entsprechenden Wissensträgern anzuwenden. Zu diesen Wissensträgern zählen insbesondere die Leitungsebene der jeweiligen IT-Beschaffungsstelle, der strategische Einkäufer (federführend), die benannten Verantwortlichen für die strategischen Ziele gemäß Reifegradstufe 2, die benannten Verantwortlichen für die Handlungsanweisungen gemäß Reifegradstufe 3 und die benannten Verantwortlichen für die Kennzahlensysteme gemäß Reifegradstufe 4. Dabei werden in einer gemeinsamen

Diskussion mithilfe des entwickelten Excel-Werkzeuges die Reifegrad-Stufen für die Umsetzung der strategischen Ziele ermittelt. Das Ergebnis dieser Reifegradmessung ist ein Reifegrad je strategischem Ziel sowie daraus abgeleitete Maßnahmen zur Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsstelle. Hiermit wird die in der Soll-Konzeption IT-Beschaffungsbündelung im Abschnitt 6.3 geforderte Berichtspflicht erfüllt.

Um es den zentralen IT-Beschaffungsstellen im Anschluss an die Anwendung des Reifegradmodells zu ermöglichen, daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten (vgl. Abschnitt 5.3), werden die Reifegrad-Stufe sowie die aktuellen und zukünftigen Prioritäten anhand der Merkmale der strategischen Ziele ermittelt. Dazu sind drei Schritte notwendig:

1. *Ermittlung des Reifegrads*: Für die Ermittlung des Reifegrades der vier strategischen Ziele, werden diese mit insgesamt 14 Teilzielen unterlegt, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Diese 14 Teilziele sind: 6 konstitutive Ziele, 3 Teilziele des Ziels Bedarfsdeckung, 2 Teilziele des Ziels Rechtskonformität sowie 3 Teilziele des Ziels Wirtschaftlichkeit. Für jedes Teilziel wird die Reifegrad-Stufe gewählt, in der sich die zu bewertende Beschaffungsstelle derzeit befindet. Diese Auswahl erfolgt anhand einer Checkliste.
Die Reifegradstufe des strategischen Ziels ergibt sich aus der minimal festgestellten Reifegradstufe aller zugeordneten Teilziele.
2. *Ermittlung der aktuellen Priorisierung*: Im zweiten Schritt wird für jedes Teilziel bewertet, wie hoch die derzeitige Priorität in der Beschaffungsstelle ist. D.h. inwiefern wurde seit der letzten Reifegradermittlung ein Schwerpunkt auf das Erreichen dieser Reifegrad-Stufe gelegt? Die Bewertung wird in einer fünfstufigen Skala von „1: überhaupt nicht wichtig“ bis hin zu „5: sehr wichtig“ durchgeführt. Dieser Schritt entfällt für den ersten Workshop der Reifegradmessung.
3. *Ermittlung der künftigen Priorisierung*: Im dritten Schritt wird für jedes Teilziel bewertet, wie hoch die zukünftige Priorität in der Beschaffungsstelle ist, eine höhere Reifegrad-Stufe zu erzielen oder die höchste Reifegrad-Stufe beizubehalten. D.h. inwiefern soll in Zukunft ein Schwerpunkt auf das Erreichen einer höheren Reifegrad-Stufe oder das Beibehalten der höchsten Stufe gelegt werden? Die Bewertung wird analog zum zweiten Schritt in einer fünfstufigen Skala vorgenommen.

Nach der Reifegradermittlung müssen die Ergebnisse interpretiert werden. Dazu werden Abweichungen zwischen den Reifegrad-Stufen und den Priorisierungen der einzelnen Ziele erfasst. Diese Abweichungen sollten sowohl für die aktuelle Anwendung des Reifegradmodells, als auch im zeitlichen Verlauf betrachtet werden. Dabei soll überprüft werden, in welchem Umfang die

strategischen Ziele umgesetzt wurden. Die Kontrolle und Steuerung der Ergebnisse ist stark vom Betrachtungszeitraum und den vorliegenden Beschaffungsvorhaben abhängig. Das bedeutet, dass beispielsweise von Jahr zu Jahr unterschiedliche konstitutive Ziele (je nach Beschaffungsvorhaben) im Fokus stehen können. Z.B. kann es in einem Jahr sein, dass besonders IT-sicherheitsrelevante Vorhaben realisiert werden und in einem anderen Jahr besonders barrierefreiheitsrelevante Vorhaben. Um unabhängig vom Betrachtungszeitraum und den darin durchgeführten Beschaffungsvorhaben die Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie zu bewerten, fokussiert sich das Reifegradmodell auf die Vorgehensweise und Methodik zur Umsetzung der Strategie.

5.3 Ergebnisse der Reifegradmessung

Der bisher beschriebene Aufbau und die Vorgehensweise zur Reifegradermittlung münden in diesem Teil des Dokumentes in die Ergebnisse des Reifegradmodells. Der Reifegrad dient in Verbindung mit den derzeitigen und künftigen Prioritäten als Grundlage für die notwendigen Maßnahmen und Ressourcen, die für ein Erreichen einer höheren Reifegrad-Stufe notwendig sind.

Die in Abschnitt 5.2 beschriebene Vorgehensweise zur Ermittlung des Reifegrades wird in Form eines Spinnennetzdiagramms dargestellt (vgl. Abbildung 10). Dieses Diagramm ermöglicht es der Beschaffungsstelle zu erkennen, wie die strategischen Ziele erfüllt wurden.

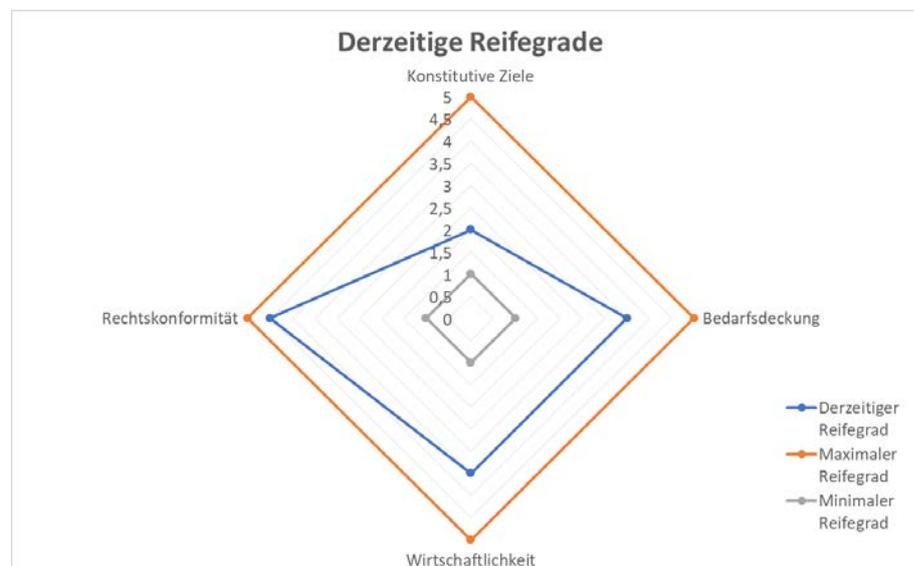


Abbildung 10: Darstellung der derzeitigen Reifegrad-Stufe

Zur Planung der künftigen Maßnahmen und Ressourcen wird eine Wichtigkeitsmatrix eingesetzt (vgl. Abbildung 11). Die Matrix setzt den derzeitigen Reifegrad ins Verhältnis zu den derzeitigen

und zukünftigen Prioritäten. Daraus resultieren zwei Matrizen, welche für die strategischen Ziele je nach Position in der Matrix eine erste Einschätzung für den Ressourceneinsatz bieten.

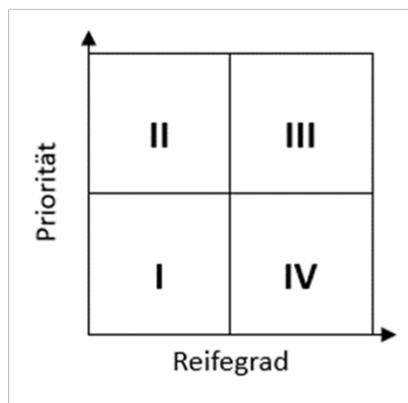
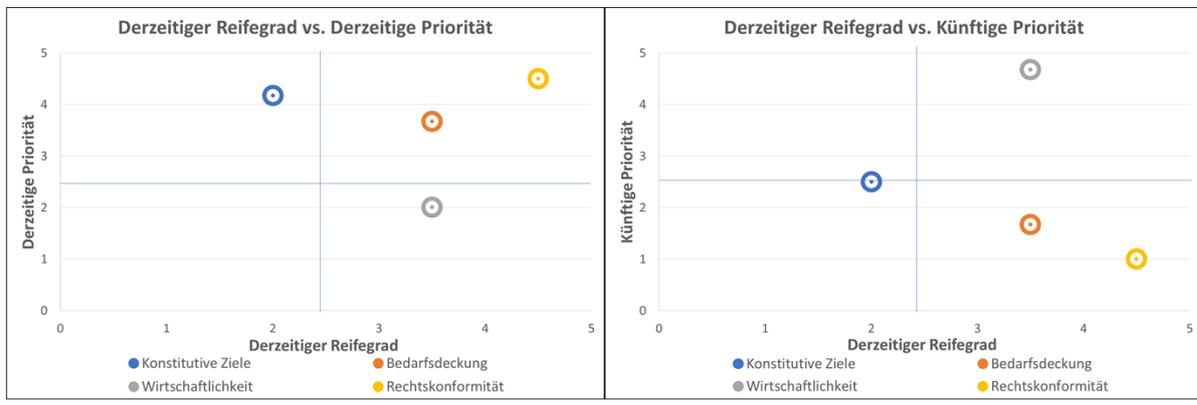


Abbildung 11: Wichtigkeitsmatrix

Die Darstellung des Zusammenhangs zwischen derzeitigem Reifegrad und derzeitig/zukünftiger Priorität ermöglicht mehrere Schlussfolgerungen:

- Eine Indikation wie sehr das Erreichen der derzeitigen Reifegrad-Stufe fokussiert wurde (Vergleich derzeitiger Reifegrad und derzeitige Priorität).
- Eine Indikation, wie sich die Schwerpunkte zur Umsetzung der strategischen Ziele verlagern werden (Vergleich von derzeitiger und zukünftiger Priorität).
- Eine Indikation, welche Verbesserungen die Beschaffungsstelle bisher bei der Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie erreicht hat (Vergleich der Reifegrad-Stufen mit den Stufen aus vergangenen Anwendungen des Reifegradmodells).
- Eine Indikation, wie sehr die Umsetzung der IT-Beschaffungsstrategie für einzelne Ziele in Zukunft fokussiert wird (Vergleich der derzeitigen Reifegradstufe mit der zukünftigen Priorität).

Die Wichtigkeitsmatrix und ihre Quadranten spezifizieren diesen Zusammenhang näher:

- *Quadrant I:* Eine Weiterentwicklung in diesem Bereich ist weder erfolgt noch beabsichtigt. Diese strategischen Ziele spielen für die Beschaffungsstelle eine untergeordnete Rolle. Die Maßnahmen sollten demnach zurückgefahren werden.
Regelmäßig sollten die Ergebnisse der Wichtigkeitsmatrix nicht in diesem Bereich liegen. Allenfalls für die Kombination bestimmter Warengruppen mit bestimmten konstitutiven Zielen wäre dies denkbar.
- *Quadrant II:* Hier liegt ein niedriger Reifegrad bei gleichzeitig hoher Priorität vor. Die Maßnahmen sollten in diesem Bereich ausgedehnt werden.
- *Quadrant III:* Ein hoher Reifegrad ist bereits erreicht, gleichzeitig liegt eine hohe Priorisierung vor. Das Hauptaugenmerk liegt auf dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess und einem weiteren Ausbau der Zielerfüllung. Strategische Ziele in diesem Quadrant sollten am stärksten fokussiert werden.
- *Quadrant IV:* Ein hoher Reifegrad ist bereits erreicht; gleichzeitig liegt eine niedrige Priorisierung vor. Der erreichte Reifegrad dieser strategischen Ziele wird lediglich verwaltet, ein weiterer Ausbau von Maßnahmen ist nicht vorgesehen.

6 Anhänge und Verzeichnisse

6.1 Systematische Darstellung von IT-Warengruppen

Die Festlegung geeigneter IT-Warengruppen und die Auswertbarkeit der IT-Beschaffungen der unmittelbaren Bundesverwaltung nach diesen Warengruppen ist eine zentrale Voraussetzung zur Durchsetzung der konstitutiven Ziele der IT-Beschaffungsstrategie.

Für die ZIB wurden folgende Warenhauptgruppen (1. Ebene) und Warenuntergruppen (2. Ebene) definiert. Auf der 3. Ebene sind konkrete Beispiele zur Veranschaulichung der Untergruppen angeführt. Diese beziehen sich ausschließlich auf den dafür notwendigen Beschaffungsprozess.

Tabelle 1: IT-Warengruppen (Hauptgruppen, Untergruppen und Beispiele)

Hardware	
Clients	
	PC
	ThinClient
	Workstation
	Spezial-PC etc.
	Zubehör für PC/ThinClient/Workstation/Spezial-PC etc.
	Weitere
Server	
	Server
	Racks/Schränke/Zubehör
	Infrastruktur-Komponenten bzw. Support-Technik im RZ-Bereich
	Weitere
Netzwerktechnik/LAN	
	Router
	Modem
	Hub
	Switches
	LAN/WLAN Komponenten
	Firewall (Hardware)
	Gateways

Kabel für Netzwerk/FireWire/USB/ Strom/SATA/SCSI/Monitor/Peripherie etc.
Zugangskontrollsysteme etc.
Stationäre Videoüberwachung
Security-Appliances
Schwachstellenscanner
WAN-Beschleuniger
Weitere
Systemkomponenten
Speicherkarten, RAM
Festplatten/SSD
Gehäuse und Kühler
Grafikkarten/Videokarten
Laufwerke/Lesegeräte/Brenner
Netzteile
Netzwerkkarten, Schnittstellenkarten
Mainboards
Prozessoren, CPU
Soundkarten und Lautsprecher
Weitere
Mobiles und Zubehör
Notebooks
Tablets
Zubehör wie Netzteile, Dockingstation, etc.
Wearables
Weitere
Peripherie
Monitore
Tastatur, Mouse, Grafiktablets, Presenter, Trackball, Pen etc.
Webcams
Lesegeräte/Karten/Brenner

Braillezeilen
Vergrößerungslesegeräte
Spezialmäuse/-Geräte für Menschen mit Behinderungen
Weitere
Unterbrechungsfreie Stromversorgung
USV für PC/Server/Netzwerk/APC
Zubehör für USV
Weitere
Scanner
Scanner A4/A3/Netzwerk etc.
Visitenkartenscanner
Verbrauchsmaterial und Zubehör für Scanner
Weitere
Drucker/Multifunktionsgeräte
Laser-/Tinten-/Thermo-/Gel-/Nadel-/Etiketten-/Karten-/3D-Drucker, Spezialdrucker für Blindenschrift etc.
Plotter
Multifunktionsgeräte
Faxgeräte
Verbrauchsmaterial und Zubehör für Drucker/Faxgeräte/Multifunktionsgeräte/Plotter etc.
Weitere
Massenspeicher
Storage: Backup-Lösungen/Tapes/NAS/RAID/Storage Festplatten
Externe Festplatten (auch verschlüsselt)
Datensicherungsanlagen
USB-Sticks (auch verschlüsselt)
Weitere
Kryptotechnik
Verschlüsselungstechnik
Netzwerkverschlüsselung

Sprachverschlüsselung
Sichere USB-Sticks
Weitere
Software
Systemsoftware/Betriebssystem
Windows
Linux
Unix
MacOS
Desktop-Betriebssystem
Server-Betriebssystem
Mobile Betriebssysteme
Weitere
Standardsoftware/Anwendungssoftware
Textverarbeitung (Microsoft/Lotus/Notes etc.)
Tabellenkalkulation (Microsoft/Lotus etc.)
Präsentation, Multimedia (Microsoft/Lotus etc.)
Bildbearbeitung/Grafik (Microsoft/Lotus/Adobe etc.)
Kommunikation/Organisation (Groupware, Mailware etc.)
„Multimedia-Software“ (bspw. Audio-/Videobearbeitung)
Unified Communication, Chat/Video-Chat-Systeme/Programme
Projektplanungssoftware
Browser
Sicherheitssoftware: Firewall/Virens Scanner/Verschlüsselung/ Forensik etc.
Produktions- und Entwicklungssoftware: Entwicklungsumge- bungen/CAD etc.
Utilities: zip/Klonen/pdf-Konverter etc.
Lernprogramme
Screenreader
Vergrößerungssoftware
Unterstützungssoftware für Menschen mit Behinderungen

Weitere
Fachverfahren
Buchhaltung/Warenwirtschaft/ERP etc.
Personalabrechnungen
Reisekosten
Vergabemanagementsysteme
GEO/GIS etc.
eAkte
Vorgangsbearbeitungs- und Dokumentenmanagementsysteme
Customer Relationship Management Systeme (CRM)
Content Management Systeme/Portalsoftware
Weitere Fachanwendungen
Weitere Individualsoftware (werkvertragliche Leistung)
Weitere
Virtualisierungssoftware
Citrix/VMWare, etc.
Sicherungs-/Spiegelungssoftware/Recovery etc.
Weitere
Datenbanksysteme
Oracle
DB2
MS SQL
Weitere
Kommunikationstechnik
Festnetzendgeräte
ISDN/analoge Telefone und Zubehör
Telefonanlagen
VoIP Geräte und Zubehör
Weitere
Mobilfunkendgeräte
Mobiltelefone/Smartphones

Headsets, Mikrofone
Flash-Speicher/Speicherkarten
Zubehör: Netzteile/Kabel/Kameras/Schutzhüllen
Weitere
Navigationssysteme
Geräte und Zubehör
Ortungssysteme
Weitere
Funktechnik
Antennen/Signalverstärker etc.
Funkgeräte
Funkempfänger
Funkkoffer
Zubehör
Geräte und Zubehör für den Digitalfunk
Freisprecheinrichtungen/Headsets
Satellitentelefone/-anlagen und Zubehör
GNSS-Empfänger
Funkmesstechnik
Richtfunk
Weitere
Sondertechnik für BOS
BOS-spezifische Geräte/Anlagen/Systeme
Aufnahme/Abspielgeräte
Stationäre Videoüberwachung
Mobile Videoüberwachung
TKÜ-Anlagen und Zubehör
Leitstellentechnik
Messtechnik für nachrichtentechnische Anlagen/Systeme
Peil- und Ortungstechnik
Weitere

Netztechnik/WAN
Leitungsgebundene Netztechnik (ISDN)
Repeater
Vermittlungstechnik
Basisstationen
Weitere
Präsentations-/Konferenztechnik
Projektoren und Zubehör
Leinwände, Monitore und Präsentationszubehör
Interaktive Systeme/Digital Board
Konferenzraum-Lösungen
Videokonferenztechnik
Telefonkonferenztechnik
Digitalkameras und Camcorder/Objektive und Zubehör
Aufnahme/Abspielgeräte
Beschallungsanlagen, Mikrofone etc.
Weitere
IT-Dienstleistungen
IT-Betrieb RZ/Server
Support/Hotline/Helpdesk/Systemintegration etc. für den IT-Betrieb
Durchführung und Umsetzung von Updates/Patches/Recoveries etc.
Wartung & Reparatur von Hardware/Netzen und Komponenten
Wartung & Reparatur von Telekommunikationsanlagen und Komponenten
Monitoring
Hostingleistungen
Bereitstellung Mainframe
Aufrüstung, Umbau und Ausbau von Rechnernetzen/Rechenzentren/Servern etc.
Cloud-Dienstleistung (SaaS)

RZ-Infrastruktur
Vorbereitung zur Wiederverwendung und Durchführung des ReUse von IT
Netzwerk-Betrieb
RZ-Betrieb
IT-Security
Weitere
IT-Betrieb Arbeitsplatz
Support/Hotline/Helpdesk etc. für IT-Anwender
Durchführung und Umsetzung von Updates/Patches/Recoveries etc. am Arbeitsplatz
Aufrüstung, Instandsetzung, Umbau und Ausbau etc. vom (mobilen) Arbeitsplatz
Client-Vorbereitung (z.B. Erstellen Golden Disk (Masterimage), Labeln und Imagen von PC und NB)
Rolloutdienstleistungen (z.B. beim Austausch Arbeitsplatz-IT)
Durchführung von Umzügen
Mobile-Device-Management
Weitere
IT-Steuerung und -Beratung
Projektmanagement für IT-Projekte
Qualitätssicherung/-management in IT-Projekten
IT-Management- und IT-Strategie-Beratung
Beratung zu Technologieentwicklung
IT-Organisations- und Prozessberatung
Beratung zu IT-Architekturmanagement
Beratung zu Standards und Open Source
Beratung zu Vorgangsbearbeitungs- und Dokumentenmanagementsystemen
Beratung und Konzeption der Netz-Infrastruktur
Durchführung von/Unterstützung bei IT-Beschaffungen
Beratung und Konzeption zur Einführung von IT-Systemen
Beratung und Konzeption des Lizenzmanagements

Beratung und Unterstützung bei der IT-Gremienarbeit etc.
Beratung und Konzeption im Sicherheits-/Notfallmanagement etc.
Beratung, Konzeption und operative Umsetzung im Bereich ISMS (inkl. Datenschutz und Krisen- und Notfallmanagement)
Beratung und Unterstützung im Bereich Geschäftsprozess-/Business Impact Analysen
Beratung und Unterstützung im Bereich IT-Security Zertifizierung/Auditierung
Beratung zur Umsetzung der Anforderungen des Blauen Engels für den energieeffizienten Rechenzentrumsbetrieb
Zertifizierung des Rechenzentrums mit dem Blauen Engel
Weitere
IT-Entwicklung
Entwicklung und Anpassung von Individualsoftware
Customizing von Standardsoftware oder Open Source Produkten
Weiterentwicklungen von Anwendungssystemen
Testumgebungen, Dokumentation und Softwaretests etc.
Weitere
Telefon- und Mobilfunkdienste
Festnetztelefonie
IP-Telefonie
Satellitenkommunikationsdienste
Mobilfunkkommunikation (Sprache/Daten)
Datendienste/Internetproviding
WAN-Leistungen
Weitere
IT-Schulungen
Schulungen und Ausbildungen im IT-Bereich
Weitere
Weitere
Weitere

6.2 Rolle des strategischen Einkäufers (federführend)

Nachfolgend wird die Rolle des strategischen Einkäufers (federführend) im Detail beschrieben:

- Allgemeine Aufgaben:
 - Koordination sämtlicher Beschaffungsaktivitäten zu einem Beschaffungsvorhaben.
 - Einholen, Aufbereiten und Auswerten beschaffungsrelevanter Informationen.
 - Durchführung der IT-Beschaffungsportfolio-Analyse.
 - Abstimmung mit beteiligten Beschaffungsstellen und Experten zu konstitutiven Zielen.
 - Vorbereitung einer Entscheidungsvorlage für Entscheidungsträger der Beschaffungsstelle.
 - Mitteilung der Entscheidung und relevanter Informationen an operative Beschaffung.
- Aufgaben im Detail:
 - Bewertung und Begründung der Aussagen zur IT-Beschaffungsportfolio-Analyse.
 - Ermittlung der Normstrategien für Waren(unter)gruppen bzw. Beschaffungsvorhaben.
 - Bewertung und Begründung der Aussagen zur Evaluierung der konstitutiven Ziele.
 - Ermittlung der Priorisierung der konstitutiven Ziele.
 - Dokumentation getroffener Beschaffungsentscheidungen und ggf. Abweichungen von den Normstrategien.
 - Nutzung der jeweils aktuellen Leitfäden und Kriterien zur Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.
 - Regelmäßige Überprüfung und kritisches Hinterfragen der Normstrategien auf Anwendbarkeit.
- Verantwortung:
 - Vorbereitung von strategischen Entscheidungen zu Vergabeverfahren innerhalb einer Beschaffungsstelle anhand der zur Verfügung gestellten Hilfsmittel und Werkzeuge (Koordination, Informationsgewinnung etc.).
 - Dokumentation der getroffenen, strategischen Entscheidungen bezüglich der Vergabeverfahren in einer Beschaffungsstelle.

- Abstimmung der Vergabeaktivitäten zwischen Beschaffungsstellen und Verantwortlichen für die konstitutiven Ziele.
- Mitwirkung:
 - Pflege und kontinuierliche Weiterentwicklung der IT-Beschaffungsportfolio-Analyse.
 - Regelmäßige Teilnahme an Workshops zur Reifegradermittlung.

6.3 Normstrategien des IT-Beschaffungsportfolios

Im Folgenden werden die neun Normstrategien in Form von Steckbriefen dokumentiert. Diese Steckbriefe gliedern sich in folgende vier Abschnitte:

- *Abschnitt 1 –Definition und Ausrichtung:* In diesem Abschnitt des Steckbriefs werden die Grundelemente der Strategie erläutert und beschrieben, für welche Beschaffungsvorhaben sich die Strategie anbietet und welche Ziele verfolgt werden.
- *Abschnitt 2 –Beschaffungshebel:* Die potentiell einzubeziehenden Beschaffungshebel sind als Handlungsempfehlungen für die konkrete Ausgestaltung des Beschaffungsprozesses formuliert. Die Erläuterung der Beschaffungshebel enthält eine Einordnung in die Phasen des Beschaffungsprozesses.³⁹ Die Liste der potentiell einzubeziehenden Beschaffungshebel ist nicht abschließend und kann jederzeit erweitert werden.
- *Abschnitt 3 –Verantwortlichkeiten:* Durch den Hinweis zu den Verantwortlichkeiten soll die Entscheidungsebene (i.S.e. Hierarchiestufe) für Maßnahmen im jeweiligen Normstrategiefeld (Feld des IT-Beschaffungsportfolios) vorgeschlagen und auf etwaige Abstimmungsbedarfe mit anderen Beschaffungsstellen hingewiesen werden.
- *Abschnitt 4 – Zielkonflikte:* Der Hinweis auf Zielkonflikte durchleuchtet kritisch die Normstrategie und ihre Zielsetzungen und zeigt auf, wo mögliche Konfliktfelder mit strategischen Zielsetzungen (Bedarfsdeckung, Rechtskonformität, Wirtschaftlichkeit, konstitutiven Zielen) bestehen und wie mit diesem Zielkonflikt umzugehen ist.

Einführend enthält jede Normstrategie ihre Einordnung in das Beschaffungsportfolio anhand einer Grafik.

³⁹ Zugrunde gelegt wird der Kernprozess der Soll-Konzeption zur Beschaffung, welcher sich in (1) Anforderung, (2) Bedarf, (3) Vergabe und (4) Leistungserbringung gliedert. Darüber hinaus wird auf die Unterstützungsprozesse und prozessübergreifende Bestandteile eingegangen.

6.3.1 Normstrategie 1: „Beschaffungsverhalten hinterfragen“

		gering	mittel	hoch			
Beschaffungsbedeutung	Versorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch		
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel		
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering		
		Komplexität		Ressourcen			
		Beschaffungsintensität					

Abbildung 12: Einordnung der Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.1.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“ versteht man das kritische Durchleuchten der Bedarfe und die Vermeidung von Ausgaben durch die Überprüfung und den Vergleich der Anforderungen der Bedarfsträger mit marktüblichen Produkten und Dienstleistungen. Durch eine verstärkte Kommunikation mit den Bedarfsträgern und einer etwaigen Respezifikation der Anforderungen soll die Nachfrage an den Markt angepasst werden. Dies kann es ermöglichen, Versorgungsengpässen zu entgehen. Die Respezifikation der Anforderungen wird durch die ZIB gegenüber den Bedarfsträger initiiert. Es entscheidet der Bedarfsträger für die nicht-konsolidierte IT, das ITZBund bzw. die BWI für die konsolidierte IT bzw. die NMO im Falle von ihr betreuten BQI-Diensten.

Es wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt eine geringe Anzahl an Leistungserbringern (ermittelt durch die Marktbeobachtung) die Anforderungen der Bedarfsträger, welche für das operative Geschäft der Bedarfsträger entscheidend sind, erfüllt. Es ist ebenfalls möglich, dass das geforderte Beschaffungsobjekt noch nicht fertig entwickelt ist oder die Marktverfügbarkeit noch Zeit benötigt.

Die Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“ stellt vor diesem Hintergrund darauf ab, die kurzfristige Versorgungssicherheit zu gewährleisten und Versorgungsrisiken zu verringern, um die operative Leistungsfähigkeit der Bedarfsträger zu sichern.

6.3.1.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
1.1	Respezifikation des Beschaffungsobjektes	Bedarf	Verstärkte Kommunikation mit den Bedarfsträgern, um Möglichkeiten zur Reduktion des Funktionsumfangs zu identifizieren oder Standardisierungsmöglichkeiten zu erkunden.
1.2	Abschluss langfristiger Verträge	Vergabe	Sicherstellung der Versorgung und der operativen Leistungsfähigkeit der Bedarfsträger durch längerfristige Verträge.
1.3	Vereinbarung von Vertragsstrafen	Vergabe	Vereinbarung von Strafen in den Vertragsunterlagen bei Nichtlieferung/zu später Lieferung unter Einhaltung des § 21 Abs. 2-3 UVgO bzw. des § 29 Abs. 2 VgV.
1.4	Zulassen von Nebenangeboten	Vergabe	Zulassen von Nebenangeboten (unter Einhaltung des § 35 VgV und des § 28 UVgO ⁴⁰) im Rahmen des Vergabeverfahrens um etwaige neue Produkte und Dienstleistungen am Markt zu nutzen.
1.5	Sicherstellung der Kosten- und Qualitätstransparenz	Leistungserbringung	Regelmäßige Auswertung der Beschaffungsvolumina und der Qualität der gelieferten Leistungen z.B. durch die Leistungserbringerbewertung durch die Bedarfsträger.
1.6	Aufbau von Sicherheitsbeständen und Back-Up-Plänen	Leistungserbringung	Sicherstellung der Versorgung der Bedarfsträger bei Liefer-schwierigkeiten (z.B. durch Bestände vor Ort bei Bedarfsträgern).

⁴⁰ bzw. im Bereich Verteidigung und Sicherheit § 32 VSVgV

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
1.7	Durchführung einer intensiven Marktbeobachtung und -analyse	Unterstützungsprozess	Ständige und systematische Marktbeobachtung und -analyse unter Berücksichtigung der EU-Vergaberichtlinie 2014/24/EU Art. 39 Nr. 1 und des § 28 VgV insbes. für die laufenden Vergabeverfahren.
1.8	Durchführung eines Produkt-Benchmarks	Unterstützungsprozess	Identifikation ähnlicher Produkte im Rahmen der Marktbeobachtung und -analyse
1.9	Substituierung der Leistung	Prozessübergreifend	Ersetzen des Produktes oder der Dienstleistung durch eine Leistung, für die mehrere Leistungserbringer lieferfähig sind.
1.10	Überprüfung der Möglichkeiten zur Eigenfertigung	Prozessübergreifend	Durch eigene Ressourcen und Kompetenzen die Leistung selbst erstellen.

Tabelle 2: Beschaffungshebel Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“

6.3.1.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos ist das obere Management mit der Steuerung der Strategie der Warengruppe- bzw. des Beschaffungsvorhabens zu betrauen. Dies sollte in Zusammenarbeit mit den hierdurch betroffenen IT-Dienstleistern geschehen.

6.3.1.4 Zielkonflikte

Die Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“ fördert die Versorgungssicherheit durch Reduktion der produkt- oder dienstleistungsbezogenen Komplexität mit Hilfe von Spezifikation der Anforderungen. Allerdings muss diese Strategieoption gerade im Hinblick auf langfristige Lieferverträge die regelmäßige Öffnung des Wettbewerbes berücksichtigen. Dies gilt auch bei Innovationen, die durch den öffentlichen Auftraggeber angestoßen wurden. Hierbei sind monopolistische Situationen zu vermeiden. Der Zielkonflikt besteht somit mit dem Ziel der Wettbewerbs- und Innovationsförderung.

6.3.2 Normstrategie 2: „Investition in Verlässlichkeit“

		gering	mittel	hoch			
Beschaffungsbedeutung	Versorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch		
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel		
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering		
		Komplexität		Ressourcen			
		Beschaffungsintensität					

Abbildung 13: Einordnung der Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.2.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter „Investition in Verlässlichkeit“ versteht man die Sicherstellung der Versorgung durch vorhandene ausgewählte Leistungserbringer zur Gewährleistung der Verfügbarkeit. Die gleichzeitige Suche nach Substituten soll langfristig das Versorgungsrisiko mindern und Wettbewerb fördern.

Aufgrund des hohen Versorgungsrisikos ist davon auszugehen, dass auf dem Beschaffungsmarkt wenige oder lediglich ein einzelner Anbieter die erforderliche Hardware, Software, Kommunikationstechnik, IT-Dienstleistung liefern kann oder das Beschaffungsobjekt noch nicht marktreif/fertig entwickelt ist. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass ein mittlerer Bedarf an eigenen Ressourcen und Kompetenzen und moderate interne Vorgaben vorliegen.

Die Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“ zielt daher darauf ab, die kurzfristige Versorgungssicherheit zu gewährleisten, die Anbietermacht durch Suche nach Substituten zu begrenzen und damit den Wettbewerb zu fördern.

6.3.2.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
2.1	Reduktion der Komplexität des Beschaffungsobjekts	Bedarf	Beschaffung der Einzelbestandteile des Produktes oder der Dienstleistung (Entbünde-

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
			lung der Leistung) zur weiteren Öffnung des Bieterkreises und der Förderung des Wettbewerbs. Hinterfragen der Beschaffung komplexitätstreibender Leistungsbestandteile.
2.2	Standardisierung der Beschaffungsobjekte	Bedarf	Vereinfachung des Beschaffungsobjektes durch den Verzicht auf individuelle Leistungsbestandteile durch die Bedarfsträger.
2.3	Ausgestaltung von längerfristigen und engen Beziehungen zu Leistungserbringern	Vergabe	Abschluss längerfristiger Verträge mit engmaschiger Leistungserbringerkontrolle zur Gewährleistung der Versorgungssicherheit.
2.4	Einsatz funktionaler Anforderungen in den Leistungsbeschreibungen	Vergabe	Rein funktionale Anforderungen in der Leistungsbeschreibung um den Bieterkreis weiter zu öffnen und auch ähnliche Produkte bzw. Dienstleistungen zuzulassen, welche ebenfalls den Anforderungen gerecht werden.
2.5	Zusammenarbeit im Kapazitätsmanagement	Leistungserbringung	Abstimmung des Bedarfs mit den Leistungserbringern in Form von Bedarfsprognosen zur Optimierung der Fertigungs- oder Lieferlose.
2.6	Intensive Suche nach Substituten und neuen Leistungserbringern	Unterstützungsprozess	Durchführung von intensiven und systematischen Marktbeobachtungen und -analysen, auch hinsichtlich der Bedürfnisbefriedigung anderer Organisationen mit ähnlichen Anforderungen.
2.7	Entscheidung, ob das gewünschte Beschaffungsobjekt auch selbst bereitgestellt werden kann	Prozessübergreifend	Durch den Aufbau eigener Ressourcen/Kompetenzen die Möglichkeit zur Eigenfertigung schaffen um das Versorgungsrisiko zu vermeiden und die operative Leistungsfähigkeit der Bedarfsträger sicherzustellen.

Tabelle 3: Beschaffungshebel Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“

6.3.2.3 Verantwortlichkeiten

Die Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens soll durch das mittlere bzw. obere Management der strategischen Beschaffung in enger Zusammenarbeit mit den Fachbereichen der IT-Dienstleister erfolgen.

Einbinden des oberen Managements beim Verbindungsaufbau mit dem potentiellen Leistungserbringer, um eine angemessene Basis für die künftige Leistungserbringerbeziehung zu schaffen.

6.3.2.4 Zielkonflikte

Bei der Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“ ist darauf zu achten, dass durch die langfristig angelegte Beziehung zum Leistungserbringer der Wettbewerb nicht übermäßig eingeschränkt wird. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass es trotz der engen Assoziation mit dem Leistungserbringer anderen Marktteilnehmern ermöglicht sein muss, zu entsprechender Zeit den Markt zu betreten. Bei Investitionen in die Verlässlichkeit eines oder weniger Leistungserbringer muss auch das Verbot staatlicher Beihilfen (§ 107 AEUV) berücksichtigt werden. Es besteht somit ein mögliches Konfliktfeld mit dem konstitutiven Ziel der Wettbewerbsförderung.

6.3.3 Normstrategie 3: „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Vorsorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 14: Einordnung der Normstrategie „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.3.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“ versteht man die Sicherstellung der Verfügbarkeit der Beschaffungsobjekte durch längerfristig angelegte Partnerschaften aufgrund von natürlichen oder organisationsbedingten Knappheiten.

Es wird angenommen, dass auf dem Beschaffungsmarkt wenige oder lediglich ein einzelner Anbieter die erforderliche Hardware, Software, Kommunikationstechnik oder IT-Dienstleistung anbietet und die funktionellen und fachlich begründeten Anforderungen speziell und nicht normgerecht sind. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass der eigene Bedarf an Ressourcen/Kompetenzen und das Anforderungsprofil hoch sind. Es besteht bspw. eine hohe Abhängigkeit des Beschaffungsobjektes von der eigenen IT-Systemarchitektur, wobei das Objekt die operative Leistungsfähigkeit der Bedarfsträger sicherstellen soll.

Die Normstrategie „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“ zielt daher darauf ab, wechselseitiges Engagement zwischen Leistungserbringer und Beschaffer zu fördern, ein vertrauensvolles Verhältnis zu etablieren, eigene Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen und die Versorgung sicherzustellen.

6.3.3.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
3.1	Standardisierung der Beschaffungsobjekte	Bedarf	Vereinfachung des Beschaffungsobjektes durch den Verzicht auf individuelle Leistungsbestandteile (wenn möglich) um den Bieterkreis zu öffnen und Wettbewerb zu fördern.
3.2	Regelmäßige kritische Prüfung der Höhe und Art des vorliegenden Bedarfs	Bedarf	Überwachung der Beschaffungsmenge hinsichtlich des tatsächlich benötigten Bedarfes, um gegebenenfalls eine niedrigere Bedeutung oder Intensität des Beschaffungsvorhabens zu realisieren.
3.3	Bildung langfristiger Leistungserbringerbeziehungen	Vergabe	Entwicklung von nicht am Markt verfügbaren und sehr bedarfsspezifischen Lösungen evtl. über eine Innovationspartnerschaft unter Berücksichtigung von § 19 VgV.

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
3.4	Einsatz anforderungsgerechter funktionaler Anforderungen in Leistungsbeschreibungen	Vergabe	Detaillierte funktionale Leistungsbeschreibung zur Sicherstellung der bedarfsspezifischen Versorgung.
3.5	Intensive Interaktion mit dem Leistungserbringer	Leistungserbringung	Regelmäßige, intensive und persönliche Interaktion mit dem Leistungserbringer im Einklang mit den Richtlinien der Korruptionsprävention und den vergaberechtlichen Vorschriften. Die automatisierte Kommunikation ist so weit wie möglich zu vermeiden.
3.6	Open-Book-Policy	Leistungserbringung	Gemeinsame Analyse von Kostensenkungspotentialen mit dem Leistungserbringer.
3.7	Schaffung von mehr Transparenz	Leistungserbringung	Intensiver Austausch von Informationen, um Asymmetrien zu vermeiden.
3.8	Integrierte Planung und Steuerung	Leistungserbringung	Gemeinsame Identifikation von prozessualen und produktionstechnischen Vorteilen zu beidseitigem Nutzen.
3.9	Suche nach Substituten	Unterstützungsprozess	Intensive und systematische Suche nach Produkten und Dienstleistungen mit geringerem Versorgungsrisiko, die ebenso anforderungsgerecht sind und den konstitutiven Zielen entsprechen. Dies kann den Wettbewerb fördern.
3.10	Fortwährende Beobachtung des Marktes	Unterstützungsprozess	Systematische und strukturierte Marktbeobachtung und -analyse zur Identifikation von Mitbewerbern und deren Weg zur Bedürfnisbefriedigung. Dadurch Reduktion des Versorgungsrisikos und Stärkung des Wettbewerbs.
3.11	Ausbau von eigenen Ressourcen und Kompetenzen	Prozessübergreifend	Übernahme von Wissen aus der Leistungserbringerbeziehung in die eigene Organisation durch Implementierung

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
			eines strukturierten Wissensmanagements.

Tabelle 4: Beschaffungshebel Normstrategie „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“

6.3.3.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund der hohen Beschaffungsintensität und -bedeutung sollte das obere Management der Beschaffungsstelle eingebunden werden. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen IT-Dienstleistern.

Es ist darauf zu achten, dass auch die obere Führungsebene des Leistungserbringers eingebunden wird, um eine angemessene gemeinsame Arbeitsbasis zu schaffen.

6.3.3.4 Zielkonflikte

Da es sich bei der Prämisse „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“ um den Aufbau einer langfristigen und intensiven Leistungserbringerbeziehung handelt, sollte darauf geachtet werden, den Wettbewerb nicht in einem größeren Umfang als nötig zu beschränken. Hierbei ist zu beachten, dass es trotz der engen Assoziation mit dem Leistungserbringer anderen Marktteilnehmern ermöglicht sein muss, zu entsprechender Zeit den Markt zu betreten. Bei engen Kooperationen ist stets auf die Einhaltung der Rechtsnormen zu achten.

6.3.4 Normstrategie 4: „Standards entwickeln“

		gering	mittel	hoch			
Beschaffungsbedeutung	Versorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch		
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel		
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering		
		Komplexität		Ressourcen			
		Beschaffungsintensität					

Abbildung 15: Einordnung der Normstrategie „Standards entwickeln“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.4.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Standards entwickeln“ versteht man die Vereinfachung der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Beschaffungsaufgaben durch die Implementierung von Standards bzgl. der zu beschaffenden Produkte/Dienstleistungen und Prozesse.

Es wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt eine mittlere Anzahl von Leistungserbringern standardisierte Hardware, Software, Kommunikationstechnik sowie standardisierte IT-Dienstleistungen mit individuellen Leistungsanteilen anbietet.

Die Normstrategie „Standards entwickeln“ stellt vor diesem Hintergrund darauf ab, die Effizienz in den Prozessen (z.B. im Vergabeverfahren oder während der Vertragslaufzeit) und der Produkte/Dienstleistungen so stark wie möglich zu erhöhen. Durch Standardisierung der Produkte/Dienstleistungen und Prozesse soll der bestehende Bedarf durch eine Erweiterung des Bieterfeldes zu geringstmöglichen prozessualen und preislichen Kosten führen.

6.3.4.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
4.1	Suche nach Standardisierungsmöglichkeiten	Bedarf	Überprüfung der Möglichkeit, das Beschaffungsobjekt durch Industriestandard-Produkte

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
			oder Dienstleistungen zu ersetzen, die ebenfalls die Bedürfnisse der Bedarfsträger erfüllen und einen größeren Bieterkreis ansprechen (Verzicht auf individuelle Leistungsanteile), unter Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.
4.2	Nutzung von Standardverträgen	Vergabe	Aufwandsarme Formulierung der Verträge durch Aufbereitung vergangener Ausschreibungen oder den EVB-IT-Standards (inklusive einer aufwandsarmen Vertragserneuerung nach jährlicher Prüfung der Konditionen).
4.3	Aufwandsarme Formulierung von Leistungsbeschreibungen	Vergabe	Erneute Verwendung vergangener Leistungsbeschreibungen oder veröffentlichter Leistungsbeschreibungen bzgl. eines Industriestandards.
4.4	Mittelfristige Bindung an den Leistungserbringer	Vergabe	Abschluss von mittelfristigen Verträgen zur Sicherstellung der Versorgungssicherheit bei gleichzeitiger Flexibilität zum Leistungserbringerwechsel beim Ersetzen des Produktes/der Dienstleistung (durch eine höher standardisierte Ausführung).
4.5	Aufwandsarme Interaktion mit dem Leistungserbringer	Leistungserbringung	Automatisieren der Leistungserbringer- und Bieterkommunikation durch IT-gestützte Plattformen und Verfahren. Reduktion des persönlichen Kontakts auf ein Mindestmaß. Rückgriff auf Prozessstandards und Einhaltung der Prozessdisziplin, soweit möglich.
4.6	Reduktion der Bestell- und Lieferkosten	Leistungserbringung	Anbieten der Leistung in einem E-Katalog und Nutzung von Sammelbestellungen und -anlieferungen.

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
4.7	Standardisierte Abfrage der Nutzerzufriedenheit	Prozessübergreifend	Implementierung einer IT-gestützten Plattform zur Zufriedenheitsbewertung und Ticket-Erstellung.

Tabelle 5: Beschaffungshebel Normstrategie „Standards entwickeln“

6.3.4.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund der niedrigen Beschaffungsintensität und der mittleren Beschaffungsbedeutung sollte das untere bis mittlere Management mit der Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens betraut werden. Zu entscheiden ist, ob ab einer bestimmten Wertgrenze das obere Management eingebunden werden soll.

6.3.4.4 Zielkonflikte

Die Standardisierung von Produkten/Dienstleistungen hat zur Folge, dass ein standardisiertes Produkt mit individuellen Anteilen weiter vereinheitlicht wird und hierdurch eine höhere Versorgungssicherheit sowie die Realisierung von Skaleneffekten in der Beschaffung ermöglicht werden. Allerdings muss sich diese Strategieoption die Waage halten mit der Anforderung der Bedarfsdeckung und zur Teilhabe an Innovationszyklen der IT-Branche. Entsprechend muss geprüft werden, inwieweit die Prinzipien der Standardisierung im Zielkonflikt mit der Innovationsförderung und Bedarfsdeckung stehen. Des Weiteren ist denkbar, dass gerade beim Rückgriff auf Industriestandards die Produkte von größeren Unternehmen (die die notwendige Marktmacht besitzen, um einen Standard zu streuen) bevorzugt werden. Dies kann im Konflikt zum konstitutiven Ziel der KMU-Förderung stehen.

6.3.5 Normstrategie 5: „Selektive Entscheidung treffen“

		gering	mittel	hoch			
Beschaffungsbedeutung	Versorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch		
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel		
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering		
		Komplexität		Ressourcen			
		Beschaffungsintensität					

Abbildung 16: Einordnung der Normstrategie „Selektive Entscheidung treffen“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.5.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter „Selektive Entscheidung treffen“ versteht man das Erfordernis, situationsabhängig über die Bedeutung der Versorgungssicherheit, der Intensität der Leistungserbringerbeziehungen, der Kostenreduktion und der Nachfragenotwendigkeit entscheiden zu müssen.

Es wird angenommen, dass auf dem Beschaffungsmarkt einige wenige Anbieter die erforderliche Hardware, Software, Kommunikationstechnik oder IT-Dienstleistung anbieten und das Beschaffungsobjekt fertig entwickelt ist. Des Weiteren wird davon ausgegangen, dass ein mittlerer Bedarf an eigenen Ressourcen und Kompetenzen besteht und moderate interne Vorgaben vorliegen.

Die Normstrategie „Selektive Entscheidung treffen“ zielt daher darauf ab, die Versorgungsrisiken zu verringern, die Leistungserbringerbeziehungen je nach Anwendungsfall zu intensivieren oder zu lockern, die prozessuale Effizienz zu steigern sowie Produkte und Dienstleistungen nach Möglichkeit zu standardisieren.

6.3.5.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
-----	-------------------	--------------	---------------------

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
5.1	Selektive Entscheidung über Standardisierungen des Beschaffungsobjekts	Bedarf	Ersetzen des Beschaffungsobjektes durch einen Industriestandard (der Aufwand zum Rückgriff auf ein standardisiertes Produkt oder eine Dienstleistung sollte aber gerechtfertigt sein und der Wettbewerb am Markt gefördert werden).
5.2	Komplexitätsreduktion	Bedarf	Modifikation des Anforderungsprofils durch Verringerung der individuellen Anteile und Entbündelung der Leistung. Hierbei ist eine Überprüfung erforderlich, ob die neue Modifikation den Anforderungen der Bedarfsträger noch gerecht wird.
5.3	Selektive Entscheidung zwischen kurz- und langfristigen Verträgen	Vergabe	Bei relativ hohem Versorgungsrisiko bzw. relativ hohen Wechselkosten sollte die Tendenz zu längerfristigen Verträgen gehen.
5.4	Nutzung von Kostendaten	Unterstützungsprozess	Strukturierte und intensive Marktbeobachtung und -analyse, um Kostenstrukturen zu erkennen und Marktpreise bewerten zu können.
5.5	Treffen der Make-or-Buy Entscheidung	Prozessübergreifend	Klärung, ob die eigenen Kompetenzen und Ressourcen zur Eigenerstellung der Leistung ausreichen oder aufgebaut werden sollten. Treffen einer Entscheidung zur Eigenerstellung oder zum Fremdbezug der Leistung.
5.6	Entscheidung über den Aufbau eigener Ressourcen und Kompetenzen	Prozessübergreifend	Aufbau eigener Ressourcen und Kompetenzen in Form von Mitarbeiterschulungen oder Neueinstellungen, um die Intensität der Beschaffung zu reduzieren und die Möglichkeit zur Eigenfertigung zu eröffnen

Tabelle 6: Beschaffungshebel Normstrategie „Selektive Entscheidung treffen“

6.3.5.3 Verantwortlichkeiten

Das untere bis mittlere Management sollte die Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens übernehmen. Die Zusammenarbeit mit den betroffenen IT-Dienstleistern wird auch hier empfohlen.

Das obere Management sollte nur im begründeten Ausnahmefall eingebunden werden, z.B. ab einer bestimmten Wertgrenze.

6.3.5.4 Zielkonflikte

Bei den selektiven Entscheidungen muss insbesondere darauf geachtet werden, den Wettbewerb nicht in einem unverhältnismäßigen Maße einzuschränken.

6.3.6 Normstrategie 6: „Kostenpartnerschaft eingehen“

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Vorsorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 17: Einordnung der Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.6.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“ versteht man die Sicherstellung der Verfügbarkeit durch die Fokussierung ausgewählter Leistungserbringerbeziehungen und die Diversifizierung der Beschaffung auf einige wenige Anbieter in mittelfristigen Partnerschaften.

Es wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt einige Leistungserbringer zur Verfügung stehen, die derartige, ähnliche oder nahezu fertig entwickelte Hardware, Software, Kommunikationstechnik sowie IT-Dienstleistungen anbieten. Der eigene Bedarf an Kompetenzen

und Ressourcen und die internen Anforderungen (z.B. die Systemarchitekturabhängigkeit) sind groß.

Die Normstrategie „Kostenpartnerschaft entwickeln“ zielt daher darauf ab, die kurz und mittelfristige Verfügbarkeit sicherzustellen und den eigenen Einfluss auf dem Leistungserbringermarkt auszubauen, damit spätere Kostensenkungspotentiale ausgenutzt werden können.

6.3.6.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
6.1	Standardisierung der Beschaffungsobjekte	Bedarf	Vereinfachung des Beschaffungsobjektes durch den Verzicht auf individuelle Leistungsbestandteile unter Berücksichtigung der konstitutiven Ziele. (um den Bieterkreis zu erweitern)
6.2	Moderater Aufwand bei Leistungsbeschreibungen und Verträgen	Vergabe	Nutzung von Bestandteilen von Leistungsbeschreibungen und Verträgen für mehrere Leistungserbringer und/oder Beschaffungsobjekte.
6.4	Etablierung von Anreizsystemen	Vergabe	Nutzung des Public Performance Based Contracting ⁴¹ im Rahmen der vorliegenden rechtlichen Normen, um wirtschaftlich die definierte Produktqualität zu gewährleisten.
6.5	Bestellmengenoptimierung	Leistungserbringung	Optimierung der Bestellmengen zum Ausnutzen von Stufenrabatten und der Minimierung von Lieferkosten.
6.6	Nutzung von Kompetenzen der Leistungserbringer	Leistungserbringung	Aufbau eines systematischen Wissensmanagements zum Transfer des Leistungserbringerwissens, welches durch die mittelfristigen Verträge zugänglich wird, zu den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen.

⁴¹ Public Performance Based Contracting schafft einen zusätzlichen Beitrag zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung in der öffentlichen Beschaffung. Der Kern dieses Werkzeuges sind leistungsabhängige Preis und Vertragssysteme in der öffentlichen Auftragsvergabe. [32]

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
6.7	Regelmäßige, persönliche Interaktion mit den Leistungserbringer	Leistungserbringung	Intensivierung der Leistungserbringerinteraktion, um mögliche Innovationen und Markttrends zu identifizieren.
6.8	Aufbau eigener Ressourcen und Kompetenzen	Prozessübergreifend	Aufbauend auf dem Beschaffungshebel 6.6: Durchführung von Mitarbeiterschulungen um es den IT-Dienstleistern künftig zu ermöglichen, Aufgaben eigenständig zu übernehmen (i.S.v. Eigenfertigung).

Tabelle 7: Beschaffungshebel Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“

6.3.6.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund der hohen Beschaffungsintensität und der mittleren Beschaffungsbedeutung sollte das mittlere bis obere Management mit der Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens betraut werden.

Bei den Leistungserbringern ist darauf zu achten, dass diese die obere Führungsebene einbinden, um eine solide Basis der Zusammenarbeit zu schaffen.

6.3.6.4 Zielkonflikte

Wenn durch Anwendung der Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“ Aufträge zusammengefasst werden, um niedrigere Prozesskosten und Skaleneffekte durch ein größeres Beschaffungsvolumen zu realisieren, müssen dennoch die Anforderungen zur Förderung von KMU berücksichtigt werden. Diese könnten gegebenenfalls die erhöhten zusammengefassten Mengen nicht durch ihre Kapazitäten bereitstellen und würden so aus dem Bieterkreis ausscheiden. In diesem Zuge gilt es ebenfalls, den Wettbewerb durch die mittelfristigen Leistungserbringerbeziehungen auf dem Markt nicht unnötig zu beschränken und den Zutritt von Mitbewerbern angemessen zu gewährleisten.

6.3.7 Normstrategie 7: „Beschaffung effizient abwickeln“

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Versorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
	Kritikalität	7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 18: Einordnung der Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.7.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“ versteht man die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Beschaffungsaufgaben zu möglichst geringen Prozesskosten für eine möglichst hohe Einkaufsmenge zu einer höheren Wirtschaftlichkeit.

Es wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt eine Vielzahl von Leistungserbringern bereits bestehende (also bereits fertig entwickelte) und standardisierte Hardware, Software, Kommunikationstechnik sowie standardisierte IT-Dienstleistungen anbieten. Der vorliegende Markt- bzw. Industriestandard bestimmt die angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

Die Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“ zielt vor diesem Hintergrund darauf ab, die Prozesskosten (z.B. im Vergabeverfahren oder während der Vertragslaufzeit mit dem oder den bezuschlagten Bietern) so gering wie möglich zu halten und den benötigten Bedarf zu einem möglichst geringen Preis so aufwandsarm wie möglich zu beschaffen.

6.3.7.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
7.1	Rückgriff auf standardisierte Beschaffungsobjekte	Bedarf	Nutzung von Industriestandards und Verzicht auf individualisierte Leistungsbestandteile, jedoch unter Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.
7.2	Überprüfung der Nachfragenotwendigkeit	Bedarf	Überprüfung ob der Bedarf wirklich besteht und eine Beschaffung notwendig ist (bei sehr niedriger Beschaffungintensität und -bedeutung; kann eine dezentrale Beschaffung sinnvoll sein).
7.3	Aufwandsarme Formulierung von Leistungsbeschreibungen	Vergabe	Erneute Nutzung vergangener Leistungsbeschreibungen (auch anderer Dienststellen bzw. der IT-Dienstleister) und existierender Leistungsbeschreibungen aus der TED-Datenbank nach kritischer Prüfung, unter Berücksichtigung der konstitutiven Ziele.
7.4	Möglichst aufwandsarme Formulierung von Verträgen	Vergabe	Nutzung von Verträgen aus vergangenen Aufträgen oder Nutzung von Standardverträgen (z.B. EVB-IT).
7.5	Aufwandsarme Vertragserneuerung/ Vertragsverlängerung	Vergabe	Gewährung der Option der Vertragsverlängerung unter der Prämisse der jährlichen Überprüfung der Konditionen, soweit vergaberechtlich zulässig.
7.6	Reduktion des Bestellaufwandes	Leistungserbringung	Bereitstellung der Beschaffungsobjekte über einen zentralen Katalog (z.B. das Kaufhaus des Bundes).
7.7	Aufwandsarme Interaktion mit dem Leistungserbringer	Leistungserbringung	Implementierung des höchst möglichen Grades an automatisierter Bieter- bzw. Leistungserbringerkommunikation durch IT-Verfahren wie z.B. die eVergabe und die eRechnung.

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
7.8	Reduktion der Bestellkosten	Leistungserbringung	Veranlassung von Sammelbestellungen bzw. Sammelanlieferungen zur Prozesskostenreduktion.
7.9	Automatische Nachbestellung durch das System	Leistungserbringung	Automatisierung der Nachbestellungen bei wiederkehrendem Bedarf, soweit vergaberechtlich zulässig.
7.10	Rückgriff auf ein Ticket-System zur Aufnahme von Nutzerbeschwerden	Leistungserbringung	Delegieren der Bearbeitung der Nutzerbeschwerden an den Leistungserbringer, der ggf. auch das Ticket-System betreibt.
7.11	Automatische Rechnungslegung und Bezahlung	Leistungserbringung	Automatisierung der Rechnungslegung und Bezahlung.
7.12	Vereinfachung und Verschlinkung des Beschaffungsprozesses	Prozessübergreifend	Reduktion des Arbeitsaufwandes im Beschaffungsprozess auf das nötige Mindestmaß.
7.13	Strikte Einhaltung der Prozessvorgaben	Prozessübergreifend	Durchsetzung der Prozessdisziplin zur Aufwandsvermeidung durch individuelle bzw. zusätzliche Verfahrensschritte.
7.14	Einschaltung eines Dienstleisters	Prozessübergreifend	Beauftragung eines Dienstleisters i.S.e. zentralen Einkäufers, der mehrere Produkte/ Dienstleistungen (mit geringer Priorität und Volumina) über einen eKatalog liefern kann und dadurch weitere Preisvorteile möglich macht.

Tabelle 8: Beschaffungshebel Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“

6.3.7.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund der niedrigen Beschaffungsintensität und -bedeutung sollte die Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens durch die Mitarbeiter der strategischen Beschaffung in Zusammenarbeit mit den betroffenen IT-Dienstleistern stattfinden.

Zu entscheiden ist, ob ab einer bestimmten Wertgrenze das untere Management eingebunden wird.

6.3.7.4 Zielkonflikte

Die effiziente Abwicklung der Beschaffung hat zur Folge, dass Prozesse vereinfacht und automatisiert werden, Produkte/Dienstleistungen standardisiert werden und damit Effizienzvorteile durch einen geringeren Ressourceneinsatz und niedrigere Einstandspreise erzielt werden. Demnach kann diese Strategie einen Beitrag zur Reduktion der Prozesskosten und der beschaffungsbezogenen Kosten leisten. Allerdings muss sich diese Strategieoption die Waage halten mit den Anforderungen zur Förderung von KMU. Zu beachten ist, dass mit zunehmender Automatisierung und Standardisierung und zunehmender Verschlankung der Prozesse bei gleichzeitiger Mengenbündelung auf einen bzw. wenige Anbieter tendenziell nur größere Leistungserbringer den notwendigen kommunikativen, technischen und mengenmäßigen Anforderungen gerecht werden.

6.3.8 Normstrategie 8: „Leistungserbringer konsolidieren“

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Vorsorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 19: Einordnung der Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.8.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“ versteht man die Verteilung der Beschaffungsmenge auf eine geringere Anzahl an Leistungserbringern mit dem Ziel, Prozesskosten, Wechselkosten und Einkaufspreise zu reduzieren.

Entsprechend wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt eine Vielzahl von Leistungserbringern bereits bestehende (also bereits fertig entwickelte) und standardisierte Hard-

ware, Software, Informations- und Kommunikationstechnologie sowie standardisierte Dienstleistungen anbieten. Zudem kann eine entsprechende Zuordnung zur Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“ auch dann Sinn ergeben, wenn aktuell eine Vielzahl von Leistungserbringern mit gleichartigen Aufgaben durch die Beschaffung/durch die Fachabteilungen verwaltet und gesteuert werden muss.

Die Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“ stellt darauf ab, die Prozesskosten (z.B. mit Blick auf die Verwaltung und Erneuerung der Vielzahl von Verträgen mit einzelnen Leistungserbringern) so gering wie möglich zu halten. Unterstellt wird: „Zu viele Leistungserbringer für unkritische Umfänge binden Ressourcen, lenken vom wirklich Wichtigen ab“. Bedeutsam ist für den Auftraggeber die durch die Leistungserbringerkonsolidierung gestiegene Transparenz, die mit verringertem Verwaltungsaufwand und verbesserter Kostenkontrolle einhergeht. Zudem sollen beispielsweise Einsparungen aus geringerem Pflegebedarf der Leistungserbringerstammdaten oder Einsparungen aus weniger Aktualisierungsaufwand von Materialstammdaten in den genutzten IT-Systemen resultieren. Zudem können durch die Leistungserbringerkonsolidierung zusätzliche Einsparungen aus der Nutzung von Skaleneffekten resultieren (durch das höhere Beschaffungsvolumen kann ein höherer Verhandlungsspielraum für bessere Konditionen ermöglicht werden). Unterstellt wird bei dieser Normstrategie, dass der potenzielle Wechsel von Anbietern ohne Gefährdung des Kerngeschäfts jederzeit möglich ist.

6.3.8.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
8.1	Bündelung von Leistungen bei wenigen, wettbewerbsfähigen Leistungserbringern	Vergabe	Verringerung der Anzahl an Leistungserbringern für ein Beschaffungsobjekt durch (standortübergreifende bzw. überregionale) Bündelung der Leistungen.
8.2	Vergabe von Rahmenverträgen	Vergabe	Aufträge, die von Auftraggeber(n) an einen oder mehrere Bieter vergeben werden, können um die Bedingungen für nachfolgende Einzelaufträge, die während der Vertragslaufzeit vergeben werden sollen, erweitert werden, sofern vergaberechtlich zulässig. (Ziel: vereinfachte Vergabe der Einzelaufträge.)

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
8.3	Multi-Leistungserbringer-Strategie	Vergabe	Strategie, mehrere Leistungserbringer zu bezuschlagen und dies in sog. Mehrfachrahmenverträgen abzubilden.
8.4	Intensive Leistungserbringerstrukturanalyse	Prozessübergreifend	Analyse der bereits bestehenden Leistungserbringerbeziehungen für gleichartige Leistungen, die derzeit noch durch Dienststellen (Bedarfsträger und Beschaffungsstellen) separat angesprochen/beauftragt werden. (Bündelungspotential)
8.5	Analyse der bestehenden Vertragslaufzeiten	Prozessübergreifend	Identifikation der Vertragslaufzeiten bereits bestehender Leistungserbringerbeziehungen, die konsolidiert werden sollen. Ziel ist es, die Laufzeiten zu harmonisieren, um Versorgungslücken zu vermeiden.
8.6	Analyse der Potenziale zu den Einsparungen der Leistungserbringer- / Materialstammdatenpflege	Prozessübergreifend	Identifikation des Aufwandes zur Leistungserbringer- und Materialstammdatenpflege, um potentielle Einsparungen im Administrationsaufwand aufzudecken und Auswirkungen eines Leistungserbringerwechsels auf die betroffenen Dienststellen sichtbar zu machen.
8.7	Auslaufenlassen von bestehenden Verträgen	Prozessübergreifend	Entscheidung zur Nicht-Verlängerung eines bestehenden Vertrages, um den Wettbewerb des Marktes als Kostensenkungspotential auszunutzen.

Tabelle 9: Beschaffungshebel Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“

6.3.8.3 Verantwortlichkeiten

Die Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens sollte von den Mitarbeitern der strategischen Beschaffung in Zusammenarbeit mit den betroffenen IT-Dienstleistern durchgeführt werden. Es ist zu entscheiden, ob ab einer bestimmten Wertgrenze das untere Management eingebunden wird.

Darüber hinaus ist das Leitungspersonal der Bedarfsträger bei Entscheidungen zur Leistungserbringerkonsolidierung einzubinden.

6.3.8.4 Zielkonflikte

Die Konsolidierung von Leistungserbringern hat zur Folge, dass das vormalig auf zahlreiche Leistungserbringer aufgeteilte Beschaffungsvolumen auf zentrale Leistungserbringer konzentriert werden kann und dadurch Skaleneffekte bei der Beschaffung möglich sind. Insofern kann durch diese Strategie ein Beitrag zur Reduzierung der Prozesskosten geleistet werden. Allerdings muss sich diese Strategieoption die Waage halten mit den Anforderungen aus der Förderung von KMU. Entsprechend muss geprüft werden, wie die Prinzipien „Leistungserbringerkonsolidierung“ und „KMU-Förderungen“ gemeinsam realisiert werden können. Zu beachten wäre, dass mit zunehmender Leistungserbringerkonsolidierung auch die konsolidierten Mengen/benötigten Kapazitäten zunehmen können und dadurch potenziell nur größere Leistungserbringer die benötigte Versorgung sicherstellen können.

6.3.9 Normstrategie 9: „Wettbewerb ausnutzen“

		gering	mittel	hoch		
Beschaffungsbedeutung	Vorsorgungsrisiko	1 Beschaffungsverhalten hinterfragen	2 In Verlässlichkeit investieren	3 Nach gemeinsamen Vorteilen suchen	hoch	
	Kritikalität	4 Standards entwickeln	5 Selektive Entscheidungen treffen	6 Kostenpartnerschaften eingehen	mittel	
		7 Beschaffung effizient abwickeln	8 Lieferanten konsolidieren	9 Wettbewerb ausnutzen	gering	
		Komplexität		Ressourcen		
		Beschaffungsintensität				

Abbildung 20: Einordnung der Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“ in das Beschaffungsportfolio

6.3.9.1 Definition und Ausrichtung der Normstrategie

Unter der Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“ versteht man die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Beschaffung unter der Prämisse, die Intensität der Partnerschaften mit einigen wenigen Leistungserbringern befristet zu steigern. Durch Erhöhung des Beschaf-

fungsvolumens je Leistungserbringer und die befristete Bindung sollen möglichst hohe Wirtschaftlichkeit realisiert und Wechselkosten vermieden werden.

Es wird davon ausgegangen, dass auf dem Beschaffungsmarkt eine Vielzahl von Leistungserbringern in dem Bereich der Hardware, Software, Kommunikationstechnik und IT-Dienstleistungen Leistungen anbieten und diese auf ein hohes Beschaffungsvolumen inklusive hoher technischer, funktionaler und systemintegrativer Anforderungen und hohen eigenen Ressourcen-/Kompetenzbedarf stoßen.

Die Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“ stellt vor diesem Hintergrund darauf ab, den kurzfristig günstigsten Abschluss zu erhalten. Durch Ausnutzung des Wettbewerbes zwischen den Leistungserbringern sollen dabei günstige Preise und geringe Wechselkosten in den befristeten Leistungserbringerverträgen erzielt werden.

6.3.9.2 Beschaffungshebel

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
9.1	Nutzung des Wettbewerbs zwischen den Leistungserbringern	Vergabe	Nutzung von E-Vergabewerkzeugen zur Ausschreibung, um den Wettbewerb maximal zu fördern und die Preise zu reduzieren.
9.2	Aufbau eigener Ressourcen und Kompetenzen	Prozessübergreifend	Durchführung von Mitarbeiterschulungen und Ressourcenakquise begleitet durch ein zentralisiertes Wissensmanagement zur Aufbewahrung der Erfahrungen aus vergangenen/aktuellen Beschaffungsvorhaben.
9.3	Verlagerung der Materialdisposition und Lagerhaltung	Leistungserbringung	Reduktion eigener Sicherheitsbestände (der Bedarfsträger) bei gleichzeitiger Verlagerung der Materiallagerung und -disposition zum Leistungserbringer (z. B. in den Ausführungsbedingungen).

Nr.	Beschaffungshebel	Prozessphase	Handlungsempfehlung
9.4	Zeitliche Befristung der Leistungserbringerverträge	Vergabe	Regelmäßige Öffnung des Wettbewerbs und /oder - soweit vergaberechtlich zulässig - Fixierung von jährlichen Preisneuverhandlungen mit dem bestehenden Leistungserbringer in den Ausführungsbedingungen (Berücksichtigung der potentiellen Wechselkosten).
9.5	Detaillierte Formulierung der Leistungsbeschreibungen	Vergabe	Interne Anforderungen und etwaiger Kompetenzbedarf vorab durch verstärkte Kommunikation mit den Bedarfsträgern und IT-Dienstleistern klären und in der Leistungsbeschreibung widerspiegeln.
9.6	Detaillierte Formulierung und Anpassung der Verträge	Vergabe	Genauere Beschreibung der eigenen Anforderungen. (Aufbauend auf Verträgen von vergangenen Beschaffungsvorhaben).
9.7	Teilautomatisierung der Leistungserbringer- und Bieterkommunikation	Leistungserbringung	Eine anfänglich sehr standardisierte und aufwandsarme, automatisierte Kommunikation im Vergabeverfahren und eine intensivere z.T. auch persönliche Kommunikation nach Vertragsschluss.
9.8	Grundlegende Marktbeobachtung und -analyse	Unterstützungsprozess	Erfassung von Informationen aus einfachen eigenen Recherchen, von Industrieverbänden oder durch Zukauf von Informationen von Marktforschungsinstituten unter Berücksichtigung der EU-Vergaberichtlinie 2014/24/EU Art. 39 Nr. 1 und des § 28 VgV.

Tabelle 10: Beschaffungshebel Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“

6.3.9.3 Verantwortlichkeiten

Aufgrund der hohen Beschaffungsintensität und der niedrigen Beschaffungsbedeutung sollten die Mitarbeiter der strategischen Beschaffung in Zusammenarbeit mit den betroffenen IT-

Dienstleistern die Steuerung der Strategie der Warengruppe bzw. des Beschaffungsvorhabens übernehmen.

Bei sehr intensiven Leistungserbringerbeziehungen sollten ggf. Mitarbeiter des unteren bis mittleren Managements mit eingebunden werden.

6.3.9.4 Zielkonflikte

Die Ausnutzung des Wettbewerbes kann zur Folge haben, dass durch die hohe Zahl an Leistungserbringern der Preis nach den Gesetzen der Marktwirtschaft trotz hoher interner Anforderungen sinkt. Im Hinblick auf die eigenen Ressourcen und Kompetenzen sollte die Öffnung des Wettbewerbes aufgrund des zusätzlichen Aufwandes bei hohem Bieteraufkommen kritisch betrachtet werden. Die Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“ sollte (auch wenn sie die Wettbewerbsförderung impliziert und daher grundsätzlich vergaberechtlich geboten ist) berücksichtigen, dass der auf die Unternehmen (gerade auf KMU) ausgeübte Preisdruck nicht zu groß wird.

6.4 Checkliste zum Beschaffungsportfolio

Jede Aussage wird auf einer sechsstufigen Likert-Skala wie folgt bewertet: 1= trifft überhaupt nicht zu, 2= trifft nicht zu, 3= trifft eher nicht zu, 4= trifft eher zu, 5= trifft zu, 6= trifft voll und ganz zu.

Merkmal	Aussage	Hinweis auf unterstützende Informationen
Dimension: Beschaffungsbedeutung, Subdimension: Beschaffungskritikalität		
Beitrag zum kommerziellen/leistungsbasierten Erfolg (ZIB: Handlungsfähigkeit von Behörden/Kundenzufriedenheit)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben ist bei den IT-Dienstleistern (als Full-Service-Provider) für ihren Anteil mit einer Vertragsstrafe und Service Level Agreements verbunden.	Einholen von Informationen zu bestehenden Vertragsstrafen und Service Level Agreements.
Beitrag zum operativen Erfolg (ZIB: Handlungsfähigkeit der Behörden)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben zielt darauf ab, die operative Leistungsfähigkeit der Bedarfsträger und/oder der IT-Dienstleister sicherzustellen.	Einholen von Informationen zur Bedeutung des Beschaffungsvorhabens für die dienststelleninterne Leistungserbringung.
Beitrag zur künftigen Absicherung des operativen/des kommerziellen Erfolges (ZIB: Handlungsfähigkeit von Behörden/Kundenzufriedenheit)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben soll es ermöglichen, dass künftig generiertes Wachstum der Bedarfsträger oder Full-Service-Provider (für eigenes operatives Geschäft oder für kundenbezogene Leistungen) berücksichtigt werden kann.	Einholen von potenziellen Wachstumsbedarfen bei den nachfragenden Dienststellen.
Beitrag zur künftigen Absi-	Das vorliegende Beschaffungsvorha-	Einholen von Informatio-

Merkmal	Aussage	Hinweis auf unterstützende Informationen
cherung des operativen/des kommerziellen Erfolges (ZIB: Handlungsfähigkeit von Behörden/Kundenzufriedenheit)	ben ist Teil einer besonders kritischen Dienstleistung einer Dienststelle im Rahmen hoheitlicher/öffentlicher Aufgaben (z.B. bundesweites System für die Zollabwicklung).	nen, ob das Beschaffungsvorhaben überlebenswichtig für die erfolgreiche Leistungserbringung der nachfragenden Dienststellen ist.
Dimension: Beschaffungsbedeutung, Subdimension: Versorgungsrisiko		
Existierende Beziehungen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben liegt keine bestehende Leistungserbringer-Abnehmer-Beziehung vor.	Einholen von Informationen zu bestehenden Leistungserbringerbeziehungen und von Informationen zur Zufriedenheit mit den bestehenden Leistungserbringerbeziehungen.
Versorgungsstrukturen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben kann nur eine kleine Anzahl unterschiedlicher Leistungserbringer die Versorgung übernehmen.	Einholen von Informationen zur potenziellen Leistungserbringerstruktur auf dem Beschaffungsmarkt (Zukauf von Marktanalysen und Berichten über Forrester/Gartner).
Versorgungsstrukturen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben zeichnen sich auf den relevanten Beschaffungsmärkten künftige Versorgungsengpässe ab.	Einholen von Informationen zur potenziellen Leistungserbringerstruktur auf dem Beschaffungsmarkt (ggf. Zukauf von Marktanalysen und Berichten über Forrester/Gartner).
Versorgungsstrukturen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben existieren auf dem Beschaffungsmarkt keine Substitute (keine Ausweichprodukte-/Dienste).	Einholen von Informationen zur potenziellen Leistungserbringerstruktur auf dem Beschaffungsmarkt (ggf. Zukauf von Marktanalysen und Berichten über Forrester/Gartner)
Versorgungsstrukturen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben werden die Technologie-/Innovationszyklen wesentlich durch die Leistungserbringer vorangetrieben, es ist mit kurzen Technologie-/Innovationszyklen zu rechnen.	Einholen von Informationen zur potenziellen Leistungserbringerstruktur auf dem Beschaffungsmarkt (ggf. Zukauf von Marktanalysen und Berichten über Forrester/Gartner).

Merkmal	Aussage	Hinweis auf unterstützende Informationen
Versorgungsvorlauf	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben sind lange Vorlauf-/Lieferzeiten zu berücksichtigen.	Einholen von Informationen zur potenziellen Leistungserbringerstruktur auf dem Beschaffungsmarkt (ggf. Zukauf von Marktanalysen und Berichten über Forrester/Gartner), kombiniert mit eigenen Erfahrungswerten.
Dimension: Beschaffungsintensität, Subdimension: Beschaffungskomplexität		
Beitrag zum kommerziellen/leistungsbasierten Erfolg (ZIB: Handlungsfähigkeit von Behörden/Kundenzufriedenheit)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben ist in einem hohen Ausmaß von der IT-Systemarchitektur der nachfragenden Dienststellen/ Beschaffungsstellen abhängig.	Einholen von Informationen zum Ausmaß der Abhängigkeit von der IT-Systemarchitektur.
Komplexität des Beschaffungsvorhabens (ZIB: Anforderungsgerechte Standardisierung)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben ist Teil eines Beschaffungsvorhabens, das unterschiedliche Leistungsbestandteile beansprucht (z.B. aus zwei oder mehreren unterschiedlichen Warengruppen)	Einholen von Informationen zur eigentlichen Zusammensetzung der Leistungsbestandteile.
Komplexität des Beschaffungsvorhabens (ZIB: Anforderungsgerechte Standardisierung)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben ist mit einer hohen Anzahl von sich unterscheidenden Anforderungen (funktional/technisch) verbunden.	Einholen der jeweiligen Anforderungsdokumentation.
Komplexität des Beschaffungsvorhabens (ZIB: Anforderungsgerechte Standardisierung)	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben wäre ein Leistungserbringerwechsel (aufgrund von IT-Systemarchitekturanforderungen und der Notwendigkeit der erneuten Integration des Produktes/der Dienstleistung in die Architektur) mit sehr hohen Kosten verbunden.	Einholen von Informationen zu den IT-Systemarchitekturanforderungen im Bereich des Beschaffungsvorhabens.
Komplexität des Beschaffungsvorhabens (ZIB: Anforderungsgerechte Standardisierung)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben kennzeichnet sich durch eine hohe Beschaffungsmenge.	Einholen von Informationen zum mengenmäßigen Bedarf.
Komplexität des Beschaffungsvorhabens (ZIB: Anforderungsgerechte Standardisierung)	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben kennzeichnet sich durch einen hohen Beschaffungspreis je Mengeneinheit bzw. durch hohe Lebenszykluskosten.	Einholen von Informationen zum Ausgabenvolumen in Geldeinheiten (ggf. auch über einen längeren Zeitraum hinweg).
Dimension: Beschaffungsintensität, Subdimension: Beschaffungskompetenzen		

Merkmal	Aussage	Hinweis auf unterstützende Informationen
Bedarf an Kompetenzen und Ressourcen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben sind die notwendigen Ressourcen (verstanden in Vollzeitäquivalenten) NICHT in ausreichender Zahl und Qualifikation vorhanden.	Einholen der Entscheidung, wer sich um das Beschaffungsvorhaben in welchem Zeitrahmen kümmern soll.
Bedarf an Kompetenzen und Ressourcen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben liegen die Entscheidungskompetenzen NICHT alleine bei einer einkaufenden Stelle.	Einholen der Information, wer entlang des Entscheidungsprozesses die richtungweisenden Entscheidungen treffen darf.
Bedarf an Kompetenzen und Ressourcen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben müssen fachliche Kompetenzen und Erfahrungswerte anderer Dienststellen/Dritter genutzt werden.	Einholen von Expertise Dritter (zuerst andere Dienststellen, dann ggf. Beratungsunternehmen oder spezialisierte Einkaufsdienstleister).
Bedarf an Kompetenzen und Ressourcen	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben können KEINE fachlichen Kompetenzen und Erfahrungswerte aus zahlreichen vorhergehenden Vorhaben genutzt werden.	Einholen von Informationen zu vergangenen Beschaffungsvorhaben und den beteiligten Mitarbeitern.

6.5 Checkliste zum Umfang der konstitutiven Ziele

Jedes Merkmal wird auf einer Likert-Skala wie folgt bewertet: 1= wird berücksichtigt, 2= wird besonders berücksichtigt, 3= wird überaus berücksichtigt. Für das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit werden nur diejenigen Merkmale bewertet, die für die jeweilige IT-Warengruppe relevant sind.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Vertraulichkeit	Vertraulichkeit bezeichnet die Gewährleistung des Schutzes von Informationen.	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß auf den Schutz von Informationen geachtet werden.	Standards für IT-Grundschutz in der jeweils gültigen Fassung.
Verfügbarkeit	Verfügbarkeit bezeichnet den Grad an tolerierten Ausfallzeiten (und beschreibt das Ausmaß in dem die Funktionalität eines IT-Systems vorübergehend oder dauerhaft beeinträchtigt sein darf).	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß auf vorübergehende oder dauerhafte Beeinträchtigungen geachtet werden.	Standards für IT-Grundschutz in der jeweils gültigen Fassung.
Integrität von Daten	Integrität bezeichnet inwiefern Daten/Informationen korrekt, fehlerfrei und unverfälscht (frei von Manipulationen) übermittelt werden.	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß auf die Korrektheit, Fehlerfreiheit und Unverfälschtheit von Daten/Informationen geachtet werden.	Standards für IT-Grundschutz in der jeweils gültigen Fassung.
Datensparsamkeit	Datensparsamkeit bezeichnet das Vorgehen, dass nur dem Zweck nützliche, angemessene und erhebliche Daten erhoben werden.	Für das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Umfang sparsam mit Daten umgegangen werden.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Verfügbarkeit	Die Verfügbarkeit von Daten bezeichnet das Vorhandensein der Möglichkeit, dass diese von den Anwendern stets wie vorgesehen genutzt werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß die ständige vorgesehene Benutzung durch den Anwender sicherstellen.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
Integrität	Integrität bezeichnet die Unversehrtheit und Vollständigkeit von personenbezogenen Daten	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß die Unversehrtheit und Vollständigkeit von Daten beachten.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
Vertraulichkeit	Vertraulichkeit bezeichnet den Schutz vor unbefugter Preisgabe von Informationen.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß Informationen vor unbefugter Preisgabe schützen.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
Nicht-Verkettbarkeit	Nicht-Verkettbarkeit bezeichnet die Notwendigkeit, Verfahren derart einzurichten, dass personenbezogene Daten nicht für einen anderen Zweck verarbeitet und genutzt werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß sicherstellen, dass personenbezogene Daten nicht für einen anderen Zweck verarbeitet und genutzt werden können.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
Transparenz	Das Kriterium der Transparenz bezeichnet die Voraussetzung, dass personenbezogene Verfahren mit zumutbarem Aufwand nachvollzogen, geprüft und bewertet werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß darauf Rücksicht nehmen, dass personenbezogene Verfahren mit zumutbarem Aufwand nachvollzogen geprüft und bewertet werden können.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Intervenierbarkeit	Intervenierbarkeit bezeichnet die Voraussetzung, dass die Rechte auf Benachrichtigung, Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung gewährleistet sind.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß die Rechte auf Benachrichtigung, Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung beachten.	EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO)
Soziale Nachhaltigkeit	Die soziale Nachhaltigkeit beschreibt den verantwortungsvollen Umgang mit gesellschaftlichen Ressourcen. Es werden die Ziele der Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder, der Entwicklungsfähigkeit sozialer Systeme, der Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen und der Chancengleichheit im Ressourcenzugang verfolgt.	Die Anforderungen der ILO-Kernarbeitsnormen (insb. Verbot von Kinderarbeit, Verbot von Zwangs- und Pflichtarbeit, Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen, Verbot von Diskriminierung, angemessene Arbeitszeiten und Arbeitsentgelt, Schutz der Gesundheit und Sicherheit) müssen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Berücksichtigung der ILO-Kernarbeitsnormen
Ökologische Nachhaltigkeit (Akkus und Batterien)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Akkus & Batterien (Bspw. Kapazität, Kennzeichnung, Auswechselbarkeit, Haltbarkeit, Wiederaufladbarkeit, Software zum Akkuzustand und zur Akkuschonung; Ladeelektronik, Lebensdauer, Qualität, Garantieregelung, Ausschluss cadmiumhaltiger Batterien) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (Stoffliche und Geräusch-Emissionen)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Emissionen (Bspw. Geräusche & stoffliche Emissionen von elektrofotografischen Geräten und Tintenstrahlgeräten, Emissionsmessungen, Gebrauchstauglichkeit, Prüfvorschrift) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Energieeffizienz, Energieverbrauch und Leistungsaufnahme)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Energieeffizienz, Energieverbrauch, Leistungsaufnahme (Bspw. Definierte Übergangszeit, elektrische Leistungsaufnahme, integrierte DECT-Stationen, Power-Management, Auszustand (Standby), Höchstwerte der Rückkehrzeit t2R und t3R, Ruhezustand, typischer Stromverbrauch) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (Langlebigkeit, Reparatur, Wiederverwendung und Ressourcenschonung)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Langlebigkeit, Reparatur, Wiederverwendung, Ressourcenschonung (Bspw. Ersatzteilverfügbarkeit, Erweiterung der Leistungsfähigkeit, Auswechselbarkeit von Festplatten und Massenspeichern, Datenlöschung, Garantie, Produktrücknahme, Reparatur, Software-Updates, Reichweite von Tinten und Toner, ressourcenschonendes Papierhandling, Rücknahme von Farbmodulen und Farbmittelbehältern) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Materialanforderungen und Recycling)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu den Materialanforderungen & dem Recycling (Bspw. Anforderungen an die Kunststoffe der Leiterplatten und mechanischen Kunststoffteile, Einsatz von biozid wirkendem Silber, Kunststoffe der Gehäuse und Gehäuseteile, recyclingoptimierte Konstruktion, Recyclingstrategie, Werkstoffwahl, Baustruktur und Verbindungstechnik, Kennzeichnung, Verwendung gefährlicher Stoffe, Stoffe im Trägermaterial von Leiterplatten, Stoffe in Farbmitteln, Stoffe in Materialien von Gehäusen und Gehäuseteilen i.S.V. Materialanforderungen an die Kunststoffe, Verpackung) sollen in besonderem Maße Berücksichti-	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
		gung finden.	
Ökologische Nachhaltigkeit (Toner, Tonermodule und Aufarbeitungszeit)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Tonern, Tonermodulen und dem Aufarbeitungsprozess (Bspw. Gehäuseteile, Aufbereitung, Dokumentation, Sammlung und Entsorgung, Kennzeichnung von Akkus, Azo-Farbmittel, Schwermetalle, sonstige Inhaltsstoffe) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Sonstige Anforderungen)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu den sonstigen Anforderungen (Bspw. Eigenleistung, Elektromagnetische Strahlung, Ergonomie, TCO-Certified-Displays, Sicherheitsanforderungen, Überspannungsschutz) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (Zusatzanforderungen)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Zusatzinformationen (Bspw. Informations- und Datenblatt, Nutzerinformationen, Produktunterlagen, Verbraucherinformationen, Nutzerinformationen zu stofflichen Emissionen, Entsorgungshinweise) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Energie und Rohstoffverbrauch)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Energie- und Rohstoffverbrauch bei der Nutzung sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Entsorgungsaufwand)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zum Entsorgungsaufwand (Bspw. für Deinstallation) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (Hard- und Softwareressourcen während der Herstellung)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Hard- und Software-Ressourcen während der Herstellung (Bspw. Energie, Entwicklungssysteme, Personal, Infrastruktur) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (Hard- und Softwareressourcen bei der Nutzung)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zu Hardware und Software Ressourcen bei der Nutzung (Bspw. Rechenleistung CPU, GPU, RAM, Festplattenplatz, Lebensdauer, Übertragungswege, abhängige Software) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (personeller Aufwand)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zum Personellen/ökonomischer Aufwand (Bspw. für Einarbeitung, Schulung, Ausfallzeit, Aufwand zur Pflege, Wartung und Instandhaltung) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (während der Vertragslaufzeit)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen während der Vertragslaufzeit (Bspw. Berücksichtigung von Lebenszykluskosten, Fortführung einer IT-Inventarliste, Fortschrittsbericht zum Energiemanagement, Monitoring elektrischer Energie und IT-Last, Neuanschaffung energieeffizienter Netzteile/intelligenter Power Distribution Units (PDUs)/Kälteanlagen/Servern/Unterbrechungsfreier Stromversorgung (USV) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Ökologische Nachhaltigkeit (zum Zeitpunkt der Antragstellung)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zum Zeitpunkt der Antragsstellung (Bspw. Elektrische Energie, Energieeffizienz des Kühlsystems, Energieeffizienzbericht bei Antragsstellung, Energiemanagementsystem, Energy Usage Effectiveness (EUE), Erstellung einer IT-Inventarliste, Kältemittel, Monitoring der IT-Last, Unterbrechungsfreie Stromversorgung (USV), Virtualisierung von Servern) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden.	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Ökologische Nachhaltigkeit (jährlicher Energieeffizienzbericht)	Die ökologische Nachhaltigkeit beschreibt den rücksichtsvollen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Es wird das Ziel verfolgt die Ressourcen zu bewahren um sie langfristig nutzen zu können.	Die in den Leitfäden des Blauen Engels oder vergleichbaren Leitfäden aufgeführten Anforderungen zum Energieeffizienzbericht (jährlich) sollen in besonderem Maße Berücksichtigung finden	Einhaltung der Kriterien des Blauen Engels (wenn möglich), alternativ die Kriterien des Energy Stars oder vergleichbarer Zertifikate im Rahmen des § 31 (3) VgV und der Richtlinien 2014/23/EU, 2014/24/EU, 2014/25/EU.
Wahrnehmbarkeit	Die Wahrnehmbarkeit bezeichnet die Voraussetzung, dass die Informationen und Komponenten der Benutzerschnittstelle so darzustellen sind, dass sie von den Nutzerinnen und Nutzern wahrgenommen werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß gewährleisten, dass die Informationen und Komponenten der Benutzerschnittstelle so darzustellen sind, dass sie von den Nutzerinnen und Nutzern wahrgenommen werden können.	Europäischer Standard EN 301 549 / Technische Reports (TR 101550, TR 101551, TR 101552)
Bedienbarkeit	Die Bedienbarkeit bezeichnet die die Voraussetzung, dass die Komponenten der Benutzerschnittstelle und die Navigation bedient werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß gewährleisten, dass die Komponenten der Benutzerschnittstelle und die Navigation bedient werden können.	Europäischer Standard EN 301 549 / Technische Reports (TR 101550, TR 101551, TR 101552)
Verständlichkeit	Verständlichkeit bezeichnet die Voraussetzung, dass die Informationen und die Bedienung der Benutzerschnittstelle verständlich sein müssen.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß gewährleisten, dass die Informationen und die Bedienung der Benutzerschnittstelle verständlich sind.	Europäischer Standard EN 301 549 / Technische Reports (TR 101550, TR 101551, TR 101552)

Merkmal	Definition	Aussage	Anforderungen
Robustheit	Die Robustheit bezeichnet die Voraussetzung, dass Inhalte so robust sein müssen, dass sie von möglichst allen Benutzeragenten, einschließlich assistiver Technologien, zuverlässig interpretiert werden können.	Das vorliegende Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maß gewährleisten, dass Inhalte so robust sein müssen, dass sie von möglichst allen Benutzeragenten, einschließlich assistiver Technologien, zuverlässig interpretiert werden können.	Europäischer Standard EN 301 549 / Technische Reports (TR 101550, TR 101551, TR 101552)
KMU	KMU-Förderung bezeichnet die Verpflichtung, kleine und mittlere Unternehmen im Vergabeprozess nicht zu benachteiligen.	Beim vorliegenden Beschaffungsvorhaben müssen kleine und mittlere Unternehmen in besonderem Maße gefördert werden	§ 97 Abs. 4 GWB
Innovationspartnerschaften	Innovationspartnerschaften bezeichnet eine Strategie der Bedarfsdeckung, wenn der Beschaffungsbedarf nicht über am Markt verfügbare Produkte gedeckt werden kann. Dann kann der öffentliche Auftraggeber Innovationspartnerschaften eingehen, um innovative und neue Produkte zu fördern.	Beim vorliegenden Beschaffungsvorhaben muss in besonderem Maße die Möglichkeit zur Bildung einer Innovationspartnerschaft geprüft werden.	§ 97 Abs. 3 GWB / § 19 VgV

6.6 Checkliste zum Reifegradmodell

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Ge-managter Reifegrad	Formulierung De-finierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gema-nagter Reifegrad	Formulierung Opti-mierender Reifegrad
Konstitutive Ziele						
IT-Sicherheit	Informationssicherheit hat den Schutz von Informationen als Ziel. Dabei können Informationen sowohl auf Papier, in Rechnern oder auch in Köpfen gespeichert sein. IT-Sicherheit beschäftigt sich an erster Stelle mit dem Schutz elektronisch gespeicherter Informationen und deren Verarbeitung. Der Begriff "Informationssicherheit" statt IT-Sicherheit ist daher umfassender und wird zunehmend verwendet. Da aber in der Literatur noch überwiegend der Begriff "IT-Sicherheit" zu finden ist, wird er auch in dieser sowie in anderen Publikationen des IT-Grundschutzes weiterhin	Das konstitutive Ziel der IT-Sicherheit wird nicht oder nach persönlichen Maßgaben berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels der IT-Sicherheit informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher Ebene die Berücksichtigung.	Das konstitutive Ziel der IT-Sicherheit wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Hier spielen insbesondere die Normstrategien "Gemeinsam nach Vorteilen suchen", "Investition in Verlässlichkeit" oder "Kostenspartnerschaft entwickeln" eine zentrale Rolle. Die relevanten Warengruppen mit erhöhtem IT-Sicherheitsbedarf werden hieraus abgeleitet. Folglich	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels der IT-Sicherheit wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berücksichtigung des Ziels an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	Die Berücksichtigung des konstitutiven Ziels der IT-Sicherheit bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zur IT-Sicherheit weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	verwendet, allerdings werden die Texte sukzessive stärker auf die Betrachtung von Informationssicherheit ausgerichtet.			liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbarer Form vor.		
Datenschutz	Datenschutz soll den Einzelnen davor schützen, dass er durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten in seinem Persönlichkeitsrecht beeinträchtigt wird. Mit Datenschutz wird daher der Schutz personenbezogener Daten vor etwaigem Missbrauch durch Dritte bezeichnet (nicht zu verwechseln mit Datensicherheit). Für den Begriff "Datenschutz" existieren zwei englische Übersetzungen: Dabei bezeichnet "data protection" den	Das konstitutive Ziel des Datenschutzes wird nicht oder lediglich nach persönlichen Maßgaben des Bearbeiters berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels des Datenschutzes informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher Ebene die Berücksichtigung.	Das konstitutive Ziel des Datenschutzes wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Hier spielen insbesondere die Normstrategien "Gemeinsam nach Vorteilen suchen", "Investition in Verlässlichkeit" oder "Kostenspartnerschaft entwickeln" eine zentrale Rolle. Die rele-	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels Datenschutz wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berücksichtigung des Ziels des Datenschutzes an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	Die Berücksichtigung von konstitutiven Zielen zum Datenschutz bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zum Datenschutz weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	Datenschutz als Rechtsbegriff. "Privacy" zielt dagegen auf die gesellschaftliche Lebensweise ab (Schutz der Privatsphäre) und wird überwiegend im amerikanischen Sprachumfeld und mittlerweile auch im EU-Raum vermehrt genutzt.			vanten Warengruppen mit erhöhtem Datenschutzbedarf werden ebenfalls aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbarer Form vor.		
Nachhaltigkeit	Eine nachhaltige Entwicklung achtet darauf, dass die Bedürfnisse der heutigen Generationen nicht zu Lasten künftiger Generationen führen. In diesem umfassenden Konzept kommen wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte zum Tragen. Die Politik orientiert sich an den SDGs, die in der Agenda 2030	Das konstitutive Ziel der Nachhaltigkeit wird nicht oder lediglich nach persönlichen Maßgaben des Bearbeiters berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels der Nachhaltigkeit informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher Ebene die Berücksichtigung.	Das konstitutive Ziel der Nachhaltigkeit wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Hier spielen insbesondere energie- und ressourcenintensive Beschaffungsvorhaben eine gro-	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels der Nachhaltigkeit wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berücksichtigung des Ziels der Nachhaltigkeit an den gesamten	Die Berücksichtigung von konstitutiven Zielen zur Nachhaltigkeit bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	der Vereinten Nationen formuliert sind.			ße Rolle. Die relevanten Warengruppen mit erhöhtem Nachhaltigkeitsbedarf werden ebenfalls aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbarer Form vor.	Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zur Nachhaltigkeit weiterentwickelt werden können.
Barrierefreiheit	Die Gestaltung der in § 1 BITV 2.0 genannten Angebote der Informationstechnik ist dazu bestimmt, Menschen mit Behinderungen im Sinne des § 3 BGG, denen ohne die Erfüllung zusätzlicher Bedingungen die Nutzung der Informationstechnik nur eingeschränkt möglich ist, den	Das konstitutive Ziel der Barrierefreiheit wird nicht oder lediglich nach persönlichen Maßgaben des Bearbeiters berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels der Barrierefreiheit informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher Ebene die Berücksichtigung.	Das konstitutive Ziel der Barrierefreiheit wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Die relevanten Warengruppen mit erhöhtem Nachhaltigkeitsbedarf wer-	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels der Barrierefreiheit wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berücksichtigung des Ziels der Barrierefreiheit	Die Berücksichtigung von konstitutiven Zielen der Barrierefreiheit bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten)

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	Zugang dazu zu eröffnen.			den ebenfalls aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbarer Form vor.	an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	wird geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zur Barrierefreiheit weiterentwickelt werden können.
Wettbewerbsförderung, hier: Förderung der Belange von KMU	KMU-Förderung bezeichnet die Verpflichtung, kleine und mittlere Unternehmen im Vergabeprozess nicht zu benachteiligen.	Das konstitutive Ziel der Wettbewerbsförderung wird nicht oder lediglich nach persönlichen Maßgaben des Bearbeiters berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels der Wettbewerbsförderung informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher Ebene die Berücksichtigung.	Das konstitutive Ziel der Wettbewerbsförderung wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Hier ist insbesondere auf die Strategien "Leistungserbringerkonsolidieren" und "Beschaffung effizient abwickeln" zu achten, da diese einen Ein-	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels der Wettbewerbsförderung wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berücksichtigung des Ziels der Wettbewerbsförderung an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	Die Berücksichtigung von konstitutiven Zielen zur Wettbewerbsförderung bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zur Wettbewerbsförderung wei-

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
				fluss auf die Struktur des Bieterkreises nehmen können. Die relevanten Warengruppen mit erhöhtem Nachhaltigkeitsbedarf werden ebenfalls aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozess verfügbarer Form vor.		terentwickelt werden können.
Innovationsförderung	Innovationsförderung bedeutet hier, dass neue oder neuartige technische oder technologische Entwicklungen gezielt identifiziert, gefördert und in den Vergabeverfahren berücksichtigt werden. Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit	Das konstitutive Ziel der Innovationsförderung wird nicht oder lediglich nach persönlichen Maßgaben des Bearbeiters berücksichtigt.	Die Beteiligten des Beschaffungsprozesses sind über die Bedeutung des konstitutiven Ziels der Innovationsförderung informiert und die Verantwortlichen gewährleisten auf persönlicher	Das konstitutive Ziel der Innovationsförderung wird strukturiert u.a. über die Anwendung der Normstrategien des Beschaffungsportfolios verfolgt. Hier ist insbesondere	Die Zielerreichung des konstitutiven Ziels der Innovationsförderung wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der Beschaffungsvorhaben mit Berück-	Die Berücksichtigung von konstitutiven Zielen zur Innovationsförderung bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politi-

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	und die Entwicklung vor allem von kleinen und mittelständischen Unternehmen zu fördern und die Anforderungen der Bedarfsträger besser zu erfüllen.		Ebene die Berücksichtigung.	auf die Strategien "Gemeinsam nach Vorteilen suchen" und "In Verlässlichkeit investieren" zu achten, da diese einen Einfluss auf die Struktur des Bieterkreises nehmen können. Die relevanten Warengruppen mit erhöhtem Nachhaltigkeitsbedarf werden ebenfalls aus dem Beschaffungsportfolio abgeleitet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbarer Form vor.	sichtigung des Ziels der Innovationsförderung an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	schen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern die konstitutiven Ziele zur Innovationsförderung weiterentwickelt werden können.
Bedarfsdeckung						

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben	Versorgung der Bedarfsträger mit den benötigten Gütern und Dienstleistungen, damit diese ihre Aufgaben vollumfänglich erfüllen können.	Die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben erfolgt auf persönlicher Ebene des Bearbeiters.	Die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben wird durch einen Verantwortlichen gewährleistet und innerhalb der Vorgaben abgewickelt.	Die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen erfolgt strukturiert u.a. durch die Anwendung von Normstrategien aus dem Beschaffungsportfolio. Hierbei sind alle Normstrategien und Warengruppen relevant. Die Prozesse zur Abwicklung eines Beschaffungsvorhabens liegen in formalisierter und dokumentierter Form vor und sind für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbar.	Die Zielerreichung in Bezug auf die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann der Anteil der (in einem gewissen Zeitraum) erfolgreich abgewickelten Beschaffungsvorhaben an den gesamten Beschaffungsvorhaben ausgewertet werden.	Die Berücksichtigung des Zieles der Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele zur Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen zur Erbringung öffentlicher Aufgaben weiterentwickelt werden können.
Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-	Versorgung der IT-Dienstleister mit den benötigten Gütern und Dienstleistungen, damit diese ihre mit den Kun-	Die IT-Dienstleister werden nicht, ad-hoc oder nur auf Nachfrage durch die Full-Service-Provider un-	Die Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-Provider wird durch einen Verantwortli-	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise bei der Unterstützung der IT-Dienstleister als	Die Zielerreichung in Bezug auf die Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-	Die Berücksichtigung des Zieles der Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
Provider	denbehörden vereinbarten Dienstleistungen vollumfänglich erbringen können.	terstützt. Dies erfolgt auf der persönlichen Ebene des Bearbeiters.	chen gesteuert und proaktiv gefördert.	Full-Service-Provider. Die Beschreibungen, wie diese Prozesse gestaltet sind, liegen in formalisierter und dokumentierter Form vor und sind für alle Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbar.	Provider wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hier kann z.B. im Zuge der standardisierten Umfrage zur Kundenzufriedenheit auch das Level der Zufriedenheit mit der Unterstützung durch die Full-Service-Provider abgefragt werden.	Provider wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele der Unterstützung der IT-Dienstleister als Full-Service-Provider weiterentwickelt werden können.
Partizipation an den Innovationen der IT-Branche	Die Partizipation an Innovationen der IT-Branche beschreibt die systematische Einbindung technischer oder technologischer Fortschritte in die IT-Landschaft der Bedarfsträger.	Die Teilnahme an den Innovationen der IT-Branche erfolgt nicht oder lediglich vorhabenspezifisch. Dies erfolgt auf der persönlichen Ebene des Bearbeiters.	Die Partizipation an Innovationen der IT-Branche wird durch einen Verantwortlichen gesteuert und proaktiv gefördert.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise, um an den Innovationen der IT-Branche teilzunehmen. Dabei werden die Normstrategien aus dem Beschaffungsportfolio angewendet. Hier spielt insbesondere die Strategie "gemeinsam	Die Zielerreichung in Bezug auf die Partizipation an den Innovationen der IT-Branche wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann z.B. die Zahl der geschlossenen Innovationspartnerschaften im Zeit-	Die Berücksichtigung des Zieles der Partizipation an den Innovationen der IT-Branche wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
				nach Vorteilen suchen" eine große Rolle, da in diesem Bereich die Bildung von Innovationspartnerschaften oder andere Mittel zur Förderung von Innovationen (z.B. Zulassung von Nebenangeboten, öffentliche Beschaffung von innovativen Lösungen, vorkommerzielle öffentliche Beschaffung) geprüft werden. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter, formalisierter und für alle Beteiligten verfügbarer Form vor.	verlauf, der Anteil von innovativen Beschaffungen an den gesamten Beschaffungen oder der Anteil von Verfahren, in denen Kriterien zur Innovationsförderung in die Zuschlagskriterien aufgenommen wurden, ausgewertet werden.	Ziele der Partizipation an den Innovationen der IT-Branche weiterentwickelt werden können.
Wirtschaftlichkeit						

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
Reduzierung Prozesskosten	Die Reduktion der Prozesskosten beschreibt gezielte Maßnahmen zur Verringerung der Kosten bzw. des Aufwandes je durchgeführtem (Beschaffungs-)Prozess.	Die Reduzierung der Prozesskosten erfolgt nicht oder lediglich vorhabenspezifisch. Dies erfolgt auf der persönlichen Ebene des Bearbeiters.	Die Reduzierung der Prozesskosten wird durch die Zuweisung eines Verantwortlichen gesteuert und proaktiv, z.B. durch Hilfestellung bei prozessbasierten Fragestellungen, sichergestellt.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Senkung von Prozesskosten. Dabei werden die Normstrategien aus dem Beschaffungsportfolio angewendet. Hier spielt vor allem die Strategie "Beschaffung effizient abwickeln" und "Leistungserbringer konsolidieren" und "Wettbewerb ausnutzen" eine große Rolle. Die Handlungsempfehlungen zur Senkung der Prozesskosten aus den Steckbriefen werden hierbei angewendet. Folglich liegen die betreffenden Dokumente in dokumentierter und formalisierter	Die Zielerreichung in Bezug auf die Senkung der Prozesskosten wird über Kennzahlen evaluiert und gesteuert. Hier kann z.B. die Anwendung der Normstrategien "Beschaffung effizient abwickeln" und "Leistungserbringerkonsolidieren" und "Wettbewerb ausnutzen" im Verhältnis zu allen Beschaffungsvorgängen angewendet werden.	Die Berücksichtigung des Ziels der Reduzierung der Prozesskosten wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit den politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele der Reduzierung der Prozesskosten weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
				Form für alle Beschaffungsprozessbeteiligten verfügbar vor.		
Reduzierung Einkaufspreise	Die Reduzierung der Einkaufspreise beschreibt gezielte Maßnahmen zur Reduktion der Preise je beschaffter Einheit (Stundenpreise, Stückpreise etc.)	Eine Reduzierung der Einkaufspreise erfolgt nicht oder lediglich vorhabenspezifisch auf der persönlichen Ebene des Bearbeiters.	Die Reduzierung der Einkaufspreise wird durch die Zuweisung eines Verantwortlichen gesteuert und proaktiv, z.B. durch die Realisierung von Skaleneffekten durch Bündelung, gefördert.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Reduzierung von Einkaufspreisen. Die Normstrategien und die darin enthaltenen Handlungsempfehlungen finden Anwendung und tragen zu einer effizienteren Beschaffung bei. Folglich liegen die Dokumente in formalisierter und dokumentierter Form vor und sind für alle Beteiligte des Beschaffungs-	Die Zielerreichung in Bezug auf die Reduzierung von Einkaufspreisen wird über Kennzahlen evaluiert und gesteuert. Hier kann z.B. auf den Verlauf der Entwicklung der Einkaufspreise im Verhältnis zur Preisentwicklung am Gesamtmarkt zurückgegriffen werden.	Die Berücksichtigung des Ziels der Reduzierung der Einkaufspreise wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit den politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele der Reduzierung der Einkaufspreise weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
				prozesses verfügbar.		
Bestmögliches Kosten-Leistungs-Verhältnis	Die Vergabekammer Südbayern legt den Begriff des Preis-Leistungs-Verhältnisses mathematisch sehr streng als Quotient aus dem Angebotspreis und der erreichten Leistungspunktzahl aus. (Beschluss Z3-3-3194-1-28-07/16). Gabler Wirtschaftslexikon fasst den Begriff weiter als das subjektive Empfinden über die Angemessenheit eines Preises im Vergleich zur Leistungsstärke des Angebots.	Die Berücksichtigung des bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses erfolgt nicht oder lediglich vorhabenspezifisch auf der persönlichen Ebene des Bearbeiters.	Die Berücksichtigung des bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses wird durch die Zuweisung eines Verantwortlichen gesteuert und proaktiv gefördert, z.B. durch Hilfestellung bei der Ausgestaltung der Zuschlagskriterien.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Erreichung eines bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses, das in dokumentierter und formalisierter Form vorliegt. Dies ist auch allen Beteiligten des Beschaffungsprozesses zugänglich.	Die Zielerreichung in Bezug auf die Realisierung eines bestmöglichen Kosten-Leistungs-Verhältnisses wird durch Kennzahlen evaluiert und gesteuert. Hier kann z.B. auf den Anteil der Verfahren, in denen nicht nur der Preis als Zuschlagskriterium definiert war, an den gesamten Verfahren zurückgegriffen werden.	Die Berücksichtigung des Ziels der Realisierung eines bestmöglichen Preis-Leistungs-Verhältnisses wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit den politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele zur Realisierung eines bestmöglichen Preis-Leistungs-Verhältnisses weiterentwickelt werden können.
Rechtskonformität						

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards	Aus Art. 20 Abs. 3 GG ergibt sich der Grundsatz der Rechtmäßigkeit der Verwaltung, der die Exekutive - hier in ihrer Rolle als öffentlicher Auftraggeber - dazu verpflichtet, alle geltenden Rechtsnormen einzuhalten.	Die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards erfolgt vorhabensspezifisch auf der persönlichen Ebene des Beschaffers. Die Qualifikation des Bearbeiters ist hiermit bei der Umsetzung das zentrale Element.	Die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards wird durch spezielle Maßnahmen und die Zuweisung eines Verantwortlichen gesteuert und proaktiv gefördert. Jedes Beschaffungsvorhaben wird auf die Einhaltung der Aspekte geprüft.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise, die die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards gewährleistet. Aus der IT-Beschaffungsstrategie und aus den Normstrategien des Beschaffungsportfolios werden die Verfahrensarten und einschlägige rechtliche Normen berücksichtigt. Diese dokumentierte Vorgehensweise liegt in einer allen Beteiligten des Beschaffungsprozesses verfügbaren Form vor.	Die Zielerreichung in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hierzu kann z.B. der Anteil der Verfahren mit einer Rüge und/oder einem Nachprüfungsverfahren an den Gesamtverfahren ausgewertet werden.	Die Berücksichtigung des Ziels zur Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele der Einhaltung von Gesetzen, Normen und Standards weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
Korruptionsfreiheit bei der Beschaffung	Die kriminologische Forschung definiert „Korruption“ wie folgt: Missbrauch eines öffentlichen Amtes, einer Funktion in der Wirtschaft oder eines politischen Mandats, zugunsten des Täters selbst oder eines anderen, auf dessen Veranlassung oder aus Eigeninitiative, zur Erlangung eines Vorteils für sich oder einen Dritten, mit Eintritt oder in Erwartung des Eintritts eines Schadens oder Nachteils (bei Vorteilsgewährung ist das nicht mehr notwendig), für die Allgemeinheit (in amtlicher oder politischer Funktion) oder für ein Unternehmen (in wirtschaftlicher Funktion). Korruption ist ein zweiseitiges Delikt. Das heißt, es setzt auf der einen Seite einen „Geber“ und auf der anderen Seite einen „Nehmer“ voraus. Bei den	Korruptionsprävention bei der Beschaffung erfolgt nicht oder lediglich vorhabenspezifisch auf der persönlichen Ebene des Beschaffers.	Korruptionsprävention bei der Beschaffung wird durch geeignete Maßnahmen (Feststellung und Analyse besonders korruptionsgefährdeter Arbeitsgebiete, etc.) und die Zuweisung eines Verantwortlichen zur Korruptionsprävention gesteuert und proaktiv gefördert.	Es gibt eine strukturierte Vorgehensweise zur Korruptionsprävention bei der Beschaffung, die eine Einhaltung des Mehr-Augen-Prinzips, große Transparenz in den Entscheidungen, Aus- und Fortbildungen zum Thema Korruption, etc. beinhaltet und formalisiert dokumentiert. Diese strukturierte Vorgehensweise und die Dokumente liegen allen Beteiligten des Verfahrens verfügbar vor.	Die Zielerreichung in Bezug auf die Korruptionsprävention bei der Beschaffung wird über Kennzahlen gesteuert und evaluiert. Hier kann z.B. die Anzahl von Korruptionsprozessen gegen Beschaffungsbeteiligte oder die Anzahl an Dienstaufsichtsbeschwerden zur Messung verwendet werden (ergebnisorientiert).	Die Korruptionsprävention bei der Beschaffung wird bereits quantitativ evaluiert und der Einsatz optimiert. In Zusammenarbeit mit den politischen Verantwortlichen (z.B. Rat der IT-Beauftragten) wird geprüft, inwiefern Ziele und Maßnahmen zur Korruptionsprävention weiterentwickelt werden können.

Zielausprägung	Definition	Reifegrad 1	Reifegrad 2	Reifegrad 3	Reifegrad 4	Reifegrad 5
		Formulierung Initialer Reifegrad	Formulierung Gemanagter Reifegrad	Formulierung Definierter Reifegrad	Formulierung Quantitativ Gemanagter Reifegrad	Formulierung Optimierender Reifegrad
	„Geben“ spricht man von „Korumpierenden“ und bei den „Nehmern“ von „Korumpierten“. Es wird damit sowohl das Verhalten des Vorteilsgewährenden bzw. Korumpierenden, als auch das Verhalten des Vorteilnehmers bzw. Korumpierten strafrechtlich erfasst. Beide Seiten werden nach dem Gesetz zu „Tätern“.					

6.7 Verzeichnisse

6.7.1 Glossar

Begriff	Erläuterung
Beschaffungshebel	Unter einem Beschaffungshebel versteht man einen beeinflussbaren Faktor, dessen Nutzung einen Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele hat. Abhängig von der Position (Koordinate) und der deduzierten Normstrategie ergeben sich mögliche Beschaffungshebel.
Dimension	Unter einer Dimension wird in diesem Zusammenhang die quantitative Ausprägung verstanden, die über ein Koordinatensystem (hier: die X- bzw. Y-Achse des Beschaffungsportfolios) dargestellt wird. Die Dimension dient der Positionierung der Beschaffungsvorhaben bzw. Waren(unter)gruppen mittels einer Koordinate (XY) im Beschaffungsportfolio. Unterschieden wird meist zwischen einer organisationsinternen und einer -externen Dimension. Diese Dimensionen müssen hinreichend quantifizierbar sein oder mit einem Kriterienkatalog hinterlegt werden um den Dimensionswert zu ermitteln.
KMU	<p>Kleine und mittlere Unternehmen: : Die europäische Kommission definiert KMU anhand der drei Variablen Beschäftigtenzahl, Umsatz und Bilanzsumme. Die Beschäftigtenzahl stellt das Hauptkriterium dar.⁴²</p> <p>Kleinstunternehmen sind alle Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten und bis zu 2Mio € Umsatz und einer Bilanzsumme von bis zu 2Mio €.</p> <p>Kleine Unternehmen sind alle Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten, bis zu 10Mio € Umsatz sowie einer Bilanzsumme von bis zu 10Mio €.</p> <p>Mittlere Unternehmen sind alle Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten, bis zu 50Mio € Umsatz und einer Bilanzsumme von bis zu 43Mio €.</p>
Leistungsbündelung	Unter Leistungsbündelung versteht man die Zusammenfassung von Sach- und Dienstleistungen zu einem Beschaffungsobjekt.
Leistungserbringerbündelung	Unter Leistungserbringerbündelung versteht man die Bündelung der Bedarfsmenge auf einige wenige Leistungserbringer. Bündelungsobjekt sind hierbei die Leistungserbringer.

⁴² Vgl. Europäische Kommission (2003), Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (2003/361/EG).

Begriff	Erläuterung
Mengenbündelung	Unter Mengenbündelung versteht man die Zusammenfassung von separaten Bedarfsmengen zu einer konsolidierten Gesamtbedarfsmenge.
Normstrategie	Unter einer Normstrategie versteht man systematisierte Leitlinien zur Ausgestaltung eines erfolgreichen Einkaufes, welche sich in der Regel aus einer Portfolioanalyse ergeben.
Portfolioanalyse	Unter einer Portfolioanalyse versteht man die systematische Abbildung von externen und internen Faktoren zur Ableitung von Strategien.
Reifegradmodell	Ein Reifegradmodell ist ein Instrument, das die Fortschritte einer Organisation hinsichtlich der Vorgehensweise und Methodik zur Zielerreichung misst. Das Modell besteht aus mehreren Stufen (Reifegraden). Reifegrade beinhalten ein Bündel an Kriterien, welche es zu erfüllen gilt um die nächsthöhere Stufe zu erreichen. Eine Reifegradstufe ist nur dann erreicht, wenn sowohl die Kriterien der betrachteten Stufe als auch die Kriterien aller darunter liegenden Stufen in Gänze erfüllt sind.
Strategie	Unter einer Strategie versteht man ein geplantes Maßnahmenbündel zur Erreichung der langfristigen Ziele.

6.7.2 Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
AEUV	Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union
BeschA	Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BGG	Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BITV 2.0	Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung - BITV 2.0)
BSI	Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
BSIG	Gesetz über das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
EU-DSGVO	EU-Datenschutz-Grundverordnung

Abkürzung	Beschreibung
EV	Einzelvertrag
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
ILO	International Labour Organization
IT	Informations- und Kommunikationstechnik
ISMS	Informationssicherheitsmanagementsystem
RV	Rahmenvertrag
SLA	Service Level Agreement
SÜG	Gesetz über die Voraussetzungen und das Verfahren von Sicherheitsüberprüfungen des Bundes und den Schutz von Verschlusssachen (Sicherheitsüberprüfungsgesetz)
TP4	Teilprojekt 4 „Konzeption IT-Controlling“ der IT-Konsolidierung Bund
TP5	Teilprojekt 5 „Bündelung der IT-Beschaffung“ der IT-Konsolidierung Bund
UP Bund	Umsetzungsplan Bund - Leitlinie für Informationssicherheit in der Bundesverwaltung
UVgO	Verfahrensordnung für die Vergabe öffentlicher Liefer- und Dienstleistungsaufträge unterhalb der EU-Schwellenwerte (Unterschwellenvergabeordnung)
VgV	Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge
VSA	Allgemeine Verwaltungsvorschrift des Bundesministeriums des Innern zum materiellen und organisatorischen Schutz von Verschlusssachen (VS-Anweisung) nach § 35 Abs. 1 SÜG
VSVgV	Vergabeverordnung für die Bereiche Verteidigung und Sicherheit zur Umsetzung der Richtlinie 2009/81/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 13. Juli 2009 über die Koordinierung der Verfahren zur Vergabe bestimmter Bau-, Liefer- und Dienstleistungsaufträge in den Bereichen Verteidigung und Sicherheit und zur Änderung der Richtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG
ZIB	Zentralstelle für IT-Beschaffung im Beschaffungsamts des Bundesministeriums des Innern

6.7.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ziele der IT-Beschaffung des Bundes	8
Abbildung 2: Operationalisierung der IT-Beschaffungsstrategie	16
Abbildung 3: IT-Warengruppen des Bundes (Haupt- und Untergruppen).....	17
Abbildung 4: IT-Beschaffungsportfolio	28
Abbildung 5: Spinnennetzdiagramm zur relativen Bedeutung der konstitutiven Ziele.....	34
Abbildung 6: Tabellarische Auswertung der Bewertungen.....	34
Abbildung 7: Beispiel zu den konkreten Empfehlungen.....	36
Abbildung 8: Aggregations-Systematik (Beispiel).....	37
Abbildung 9: Reifegrad-Stufen	63
Abbildung 10: Darstellung der derzeitigen Reifegrad-Stufe.....	68
Abbildung 11: Wichtigkeitsmatrix.....	69
Abbildung 12: Einordnung der Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“ in das Beschaffungsportfolio.....	82
Abbildung 13: Einordnung der Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“ in das Beschaffungsportfolio.....	85
Abbildung 14: Einordnung der Normstrategie „Gemeinsam nach Vorteilen suchen in das Beschaffungsportfolio.....	87
Abbildung 15: Einordnung der Normstrategie „Standards entwickeln“ in das Beschaffungsportfolio.....	91
Abbildung 16: Einordnung der Normstrategie „Selektive Entscheidung treffen“ in das Beschaffungsportfolio.....	94
Abbildung 17: Einordnung der Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“ in das Beschaffungsportfolio.....	96
Abbildung 18: Einordnung der Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“ in das Beschaffungsportfolio.....	99
Abbildung 19: Einordnung der Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“ in das Beschaffungsportfolio.....	102

Abbildung 20: Einordnung der Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“ in das Beschaffungsportfolio	105
--	-----

6.7.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: IT-Warengruppen (Hauptgruppen, Untergruppen und Beispiele)	71
Tabelle 2: Beschaffungshebel Normstrategie „Beschaffungsverhalten hinterfragen“	84
Tabelle 3: Beschaffungshebel Normstrategie „Investition in Verlässlichkeit“	87
Tabelle 4: Beschaffungshebel Normstrategie „Gemeinsam nach Vorteilen suchen“	90
Tabelle 5: Beschaffungshebel Normstrategie „Standards entwickeln“	93
Tabelle 6: Beschaffungshebel Normstrategie „Selektive Entscheidung treffen“	95
Tabelle 7: Beschaffungshebel Normstrategie „Kostenpartnerschaft eingehen“	98
Tabelle 8: Beschaffungshebel Normstrategie „Beschaffung effizient abwickeln“	101
Tabelle 9: Beschaffungshebel Normstrategie „Leistungserbringer konsolidieren“	104
Tabelle 10: Beschaffungshebel Normstrategie „Wettbewerb ausnutzen“	107

6.7.5 Literaturverzeichnis

- [1] Projekt IT-Konsolidierung Bund, Teilprojekt 5 "Bündelung der IT-Beschaffung", „Beschluss des IT-Rats 2017/3 - Sollkonzept zur Bündelung der IT-Beschaffung,“ Berlin, 2017.
- [2] Projekt IT-Konsolidierung Bund, Teilprojekt 5 "Bündelung der IT-Beschaffung", „Beschluss des IT-Rats 2016/7 - Zielbild IT-Beschaffung,“ Berlin, 2016.
- [3] Harland, C./Telgen, J./Knight, L./Callender, G./Thai, K., „Reifegradmodell für die öffentliche Beschaffung „Challenges Facing Public Procurement“, Public Procurement: International Cases and Commentary, S.351-357,“ Knight, L. et al. (Hrsg.), London/New York, 2007.
- [4] Umweltbundesamt, „Nutzungsdauer von Arbeitsplatzcomputern in der Bundesverwaltung - Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz,“ 2016. [Online]. Available: <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/paradigmenwechsel-in-der-green-it->

notwendig-0.

- [5] Konferenz der unabhängigen Datenschutzbehörden des Bundes und der Länder, „Das Standard-Datenschutzmodell, V.1.0,“ 2016.
- [6] Die Bundesregierung, „Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie,“ Berlin, 2016.
- [7] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, „Deutsches Ressourceneffizienzprogramm (ProgRess),“ Berlin, Bonn, 2012.
- [8] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, „Fortschreibung des Deutschen Ressourceneffizienzprogramms (ProgRess II),“ Berlin, Bonn, 2016.
- [9] Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung, „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit -, Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung, Beschluss vom 06.12.2010,“ 2010.
- [10] Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung, „Nachhaltigkeit konkret im Verwaltungshandeln umsetzen - Maßnahmenprogramm Nachhaltigkeit - (Weiterentwicklung), Staatssekretärsausschuss für nachhaltige Entwicklung, Beschluss vom 30.03.2015,“ 2015.
- [11] Die Bundesregierung, „Beschluss der Konferenz der IT-Beauftragten 2017/7 - Neuausrichtung Green-IT Initiative des Bundes, 07.06.2017,“ Berlin, 2017.
- [12] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 2015/1 - Green-IT-Initiative des Bundes,“ Berlin, 2015.
- [13] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 2014/2 - Green-IT-Initiative des Bundes,“ Berlin, 2014.
- [14] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 2013/11 - Green-IT-Initiative des Bundes,“ Berlin, 2013.
- [15] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 2013/2 - Green-IT in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2013.
- [16] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 46/2010 - Green-IT in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2010.

- [17] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 31/2009 - Green-IT in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2009.
- [18] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 20/2009 - Green-IT in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2009.
- [19] Die Bundesregierung, „Beschluss des IT-Rats 8/2008 - Green-IT in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2008.
- [20] „Accessible ICT Procurement Toolkit,“ CEN/GENELEC/ETSI, [Online]. Available: <http://mandate376.standards.eu/>.
- [21] Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, „Elektronisches Berechnungswerkzeug zur Teillosbildung,“ [Online]. Available: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/berechnungshilfe.html>.
- [22] Projekt IT-Konsolidierung Bund, Teilprojekt 5 "Bündelung der IT-Beschaffung", „Schriftliche Information an die 4. Sitzung der Konferenz der IT-Beauftragten der Ressorts zum „TOP 07 Bericht zur Ist-Analyse zur IT-Beschaffung der unmittelbaren Bundesverwaltung" vom 08.06.2016,“ Berlin, 2016.
- [23] Bundesministerium der Finanzen, „Bericht zur Wirtschaftlichkeit der IT-Konsolidierung des Bundes an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages (Version 1.0, 04.05.2016),“ Berlin, 2016.
- [24] Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit, „Kabinettsbeschluss der Bundesregierung - Aktionsprogramm Klimaschutz 2020 - 03.12.2014,“ Berlin, 2014.
- [25] Beschaffungsamt des Bundesministerium des Innern, Kompetenzstelle für nachhaltige Beschaffung, „Erklärung zur sozialen Nachhaltigkeit für IT,“ 2014. [Online]. Available: http://www.nachhaltige-beschaffung.info/SharedDocs/DokumenteNB/141118_Erkl%C3%A4rung_soziale_Nachhaltigkeit_IT.html?nn=3631266.
- [26] Umweltbundesamt, „Leitfäden zur umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung,“ [Online]. Available: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaftskonsum/umweltfreundliche-beschaffung/empfehlungen-fuer-ihre-ausschreibung>.

-
- [27] Hessisches Ministerium der Finanzen, „Leitfaden zur nachhaltigen Beschaffung von Computern und Monitoren,“ Wiesbaden, 2015/2016.
- [28] Kompetenzzentrum innovative Beschaffung, „Handlungsempfehlung zur Durchführung einer Vorkommerziellen Auftragsvergabe (PCP), 20.10.2014,“ Frankfurt am Main, 2014.
- [29] Umweltbundesamt, „Entwicklung und Anwendung von Bewertungsgrundlagen für ressourceneffiziente Software unter Berücksichtigung bestehender Methodik,“ FKZ 3715376010, 2018.
- [30] Bundesministerium des Innern, „Umsetzungsplan Bund - Leitlinie für Informationssicherheit in der Bundesverwaltung,“ Berlin, 2017.
- [31] Projekt IT-Konsolidierung Bund, Teilprojekt 5 "Bündelung der IT-Beschaffung", „Beschluss des IT-Rats Nr. 2017/12 - Kundenbeirat ZIB,“ Berlin, 2017.
- [32] Projekt IT-Konsolidierung Bund, „Beschluss des IT-Rats 2017/6 - IT-Strategie für die Bundesverwaltung,“ Berlin, 2017.
- [33] Die Bundesregierung, „Grobkonzept zur IT-Konsolidierung Bund (20.05.2015),“ Bundeskabinett, Berlin, 2015.
- [34] A. Glas, „Public Performance Based Contracting,“ Wiesbaden, 2012.

