

Die Vergabe wird von Teilen der Verwaltung noch nicht als „scharfes“ Schwert verstanden und eingesetzt. Dabei stellt sie ein mächtiges Instrument dar, um Fortschritt zu treiben und Kosten zu senken – ein geordnetes und durchdachtes Vorgehen vorausgesetzt. Zeit, für die Vergabe eine Lanze zu brechen. Und auf grundsätzliche Prinzipien für den Erfolg hinzuweisen.

## Öffentliche Ausschreibungen: Eine Lanze für die Vergabe!

Nach wie vor wird die Vergabe von vielen Verantwortlichen nur mit geringer Aufmerksamkeit und Intensität verfolgt. Warum eigentlich? Regelmäßig erlaubt sie die Überprüfung vorhandener Partnerschaften, fördert den Wettbewerb, sorgt für einen transparenten Vergleich und mehr Wirtschaftlichkeit. Gerade in Zeiten rasanten Fortschritts wird sie zum Motor für Innovation. Regelmäßig machen digitale Technologien Entwicklungssprünge. Das entspricht vielfach dem rechtlich vorgegebenen Vergabezyklus. Letztlich fördert eine gut gemachte Vergabe die Verwaltungsmodernisierung und die Bereitstellung moderner E-Government-Anwendungen.

### **Nicht gut vergeben heißt Chancen vergeben.**

Im Prinzip ist die Vergabe eine Frage der Psychologie. Denn die Barrieren befinden sich im Kopf. Manchmal wird die Vergabe als lästig und zeitraubend empfunden. Gern geht man dann den Weg des geringsten Widerstands, schreibt schnell und ohne eindeutige Leistungsdefinition aus. Den Zuschlag erhält im Zweifel ein billiges Angebot – ohne nachhaltiges Qualitätsversprechen. Den Preis zahlt man anschließend: Unklare Formulierungen öffnen Nachverhandlungen Tür und Tor. Der Auftragnehmer sitzt dann am längeren Hebel und der Auftraggeber benötigt jetzt erst recht eine Lösung.

Zugegeben, eine Ausschreibung kann aufwendig sein, weil man sich mit ihr intensiv beschäftigen muss. Aber sie ist gut investierte Zeit. Sie kann sogar Spaß machen, denn man stelle sich

vor: Es lockt die Zusammenarbeit mit einem Partner, der der eigenen Idealvorstellung entspricht – in der Qualität und im Preis. So viel zur Psychologie.

Für den Erfolg sind jedoch einige Prinzipien zu beachten.

### **Ziel geht vor Weg.**

Eine gute Vergabe folgt einer Vision und übergeordneten Strategie. Dafür gilt es, zuallererst die Frage nach dem „Was“ zu klären. Was will ich mit der Ausschreibung erreichen und ist für mich von überragendem Interesse? Welches Ziel hat Vorrang? Qualitäts-, Termin- oder Kostenziele oder einzelne Leistungsbereiche? Bevor man sich also auf den Weg zur konkreten Ausarbeitung macht, heißt es, Prioritäten zu setzen.

### **Dialog geht vor Schnelligkeit.**

Kommt es zur Bedarfsermittlung, sind erfahrungsgemäß mehrere Stakeholder beteiligt, deren Interessen abgewogen werden müssen. Gegebenenfalls sind intensive Diskussionen nötig, die entsprechend dauern und Aufmerksamkeit brauchen. Ein ungelöster Dissens darf nicht in einem unbeherrschbaren oder widersprüchlichen Leistungsumfang münden. Hier kann eine externe, neutrale Instanz unterstützen, die strategisch, fachlich, aber auch menschlich die Brücke zwischen den verschiedenen Interessen bildet.

**Klarheit geht vor Austauschbarkeit.**

Eine gute Ausschreibung ist einfach und klar formuliert, benennt die Prioritäten und ist jederzeit nachvollziehbar für Bieter und Entscheidungsträger. Dazu müssen Bedarfe individualisiert beschrieben werden, gerade auch in der fachlichen Tiefe. Standardisierung kann schnell zur Beliebigkeit und damit zu einer unscharfen Ausschreibung führen.

**Objektivität geht vor Subjektivität.**

Um weiche Faktoren wie die Kreativität eines Dienstleisters zu bemessen, heißt es, Qualität quantifizierbar zu machen. Hier eignen sich Bewertungsansätze, eine für sich genommen subjektive Einschätzung zu objektivieren. Gemeinsam mit Entscheidungsträgern und Fachexperten gilt es, in der Vision eine Vorstellung von der idealen Kreativität zu entwickeln, sie zu formulieren und auf messbare, objektiv nachvollziehbare Kriterien herunterzubrechen.

**Innovation geht vor Tradition.**

Vor dem Hintergrund anhaltenden digitalen Wandels ist es wichtig, eine nachhaltige Lösung zu finden. Diese ist nicht zwangsläufig die gewohnte und bekannte. Insbesondere, wenn es um technologische Entscheidungen geht, lohnt sich der Blick auf Innovationen. Sie zu nutzen, bedeutet Zukunftssicherheit.

**Fazit:** Gut gemachte Ausschreibungen benötigen Zeit. Aber steht erst mal die Vision und wird auf ihr aufbauend klar und strukturiert gearbeitet – gerade auch bei der Beschreibung des Leistungsgegenstands –, erlangen Bieter ein tiefgehendes Verständnis und können gezielt und wirtschaftlich kalkulieren. Ohne Risikopuffer. Und ohne langwierige Nachverhandlungen. Im Wissen um das, was er will, kann der Auftraggeber später den Auftragnehmer effizient steuern. Dabei bleiben die Kosten im abgesteckten Rahmen. Mehr noch: Es sind erhebliche Einsparungen möglich. Das zeigt die Erfahrung.

**Zur Person:  
Jan-Lars Bey.**

Partner bei Cassini. Seine Schwerpunkthemen sind Vergabe, Digitalisierung und Strategieberatung in der öffentlichen Verwaltung.