

Komplexe Dienstleistungen als mögliche Wege zur Bedarfsdeckung

Michaela Frömmichen und Michael Heidrich

Neben dem novellierten Customer Product Management, CPM (nov.) und dem Einkauf der Bundeswehr ist die Bedarfsdeckung innerhalb der Bundeswehr auch mittels Komplexer Dienstleistungen, KDL möglich.

Die Beschaffungswege überlappen sich dabei in den Randbereichen. Somit kann jeweils der effizienteste Bedarfsdeckungsweg für ein Projekt ausgewählt werden. Das Bundesministerium der Verteidigung (BMVg), das Bundesamt für Ausrüstung, Informationstechnik und Nutzung (BAAINBw) sowie das Planungsamt der Bundeswehr nutzen diesen Entscheidungsspielraum bereits routiniert. Bei einer Bedarfsdeckung mittels einer KDL übernimmt das gleichnamige Referat im Planungsamt der Bundeswehr eine zentrale Aufgabe.

Im Folgenden wird der Gleichschritt zwischen der Beschaffung mittels CPM (nov.) und einer KDL verdeutlicht. Die Bedarfsdeckung über den Einkauf des Bundes ist nicht Inhalt dieses Beitrages.

Grundlagen von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Gemäß der Bundeshaushaltsordnung (BHO) § 7 Absatz 2 sind vor finanzwirksamen Maßnahmen für die Deckung eines nachgewiesenen notwendigen Bedarfs angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen (WU) durchzuführen. Mit ihnen wird die wirtschaftlichste Alternative der Bedarfsdeckung für einen Betrachtungsgegenstand ergebnisoffen ermittelt und der Weg zum Entscheidungsvorschlag dokumentiert.

Zugleich stellt die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung die verbindliche Grundlage zur Kontrolle des Erfolgs einer Maßnahme dar. Für den Geschäftsbereich des BMVg wurden die Vorgaben in der Rahmenrichtlinie zur Durchführung von Wirtschaftlichkeits-

untersuchungen umgesetzt; im Folgenden wird eine WU nach der Rahmenrichtlinie als WU (R) bezeichnet.

Andere fach- oder organisationsspezifische Regelungen, wie beispielsweise das CPM (nov.), entsprechen den Vorgaben der WU (R).

CPM (nov.) zur Beschaffung materieller Lösungen

Das CPM (nov.) ist die Rahmenweisung zur Bedarfsermittlung und -deckung im Schwerpunkt durch materielle Lösungen. Somit steht beim CPM (nov.) ein mögliches Produkt und nicht die Dienstleistung im Vordergrund. Die Sicherstellung einer Dienstleistung durch das CPM (nov.) ist jedoch nicht ausgeschlossen. Die Bedarfsermittlung und -deckung ist in Analysephase (Teil 1 und 2), Realisierungs- sowie Nutzungsphase gegliedert.

Als Ergebnis der Voranalysephase und nach Entscheidung des Ministeriums über neu zu beschaffendes oder zu entwickelndes Wehrmaterial übernimmt das Planungsamt als zentraler Bedarfsträger der Bundeswehr die Leitung in der Analysephase Teil 1. In einem Integrierten Projektteam (IPT) werden unter Einbeziehung der bevollmächtigten Vertreter der Organisationsbereiche und zuständigen Ressourcenämter Fähigkeitslücken beschrieben und Funktionale Forderungen für künftige Beschaffungen aufgestellt.

Nach Billigung der Fähigkeitsforderung und Funktionalen Forderung (FFF) durch den Generalinspekteur der Bundeswehr oder bei Delegation durch den Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr geht die Verantwortung vom Planungsamt auf das BAAINBw über. Dieses erstellt in der Analysephase Teil 2 unter Beteiligung der bevollmächtigten Vertreter der Organisationsbereiche und des Planungsamtes Lösungsvorschläge. Auf deren Grundlage trifft der Generalinspekteur der Bundeswehr bzw. der Amtschef des Planungsamtes die Auswahlentscheidung. Damit beginnt der Bedarfsdeckungsweg. Die Pro-



Verfahren zur Bedarfsdeckung

Autoren

Major Michaela Frömmichen und Major Michael Heidrich sind Angehörige des Planungsamtes der Bundeswehr.

jektverantwortung während der anschließenden Realisierungs- und Nutzungsphase verbleibt beim BAAINBw.

KDL zur Sicherstellung von Dienstleistungen

Nachdem das Verfahren CPM (nov.) bereits gut bekannt und etabliert ist, gewinnt das Konzept KDL ebenfalls immer mehr an Bedeutung und wird immer häufiger zum Schließen von Fähigkeitslücken genutzt. Erst nach einer durchgeführten WU (R) und mit der Entscheidung, einen Bedarf durch eine Öffentlich-Private Partnerschaft zu decken, kommt das Konzept KDL zur Anwendung.

Komplexe Dienstleistungen werden als kooperative Form der Bedarfsdeckung verstanden. Sie können in alle Aufgabenbereiche und Prozesse der Bundeswehr einbezogen werden, in denen der Bedarf in der Regel nicht oder nicht vollumfänglich mit eigenen Kräften und Mitteln gedeckt werden kann oder soll. In den Fällen einer KDL steht die Dienstleistung im Vordergrund. Das Ergebnis der Realisierung einer KDL ist daher entweder eine Öffentlich-Private Partnerschaft oder die Partnerschaft mit einer sich vollständig, mehrheitlich oder auch teilweise im Bundeseigentum befindlichen Gesellschaft. Eine in der Bundeswehr fest integrierte KDL ist zum Beispiel die BundeswehrFuhrpark Service GmbH.

Eine KDL zeichnet sich insbesondere durch Komplexität und Nachhaltigkeit aus. Die Komplexität resultiert aus dem vielschichtigen Leistungsspektrum und den Wechselwirkungen zu den Fähigkeiten der Bundeswehr. Die Nachhaltigkeit basiert auf der langfristig angelegten, vertraglich geregelten aufgabenteiligen Zusammenarbeit zwischen der Bundeswehr und mindestens einem privaten Partner, bei dem partnerseitig anteilig Ressourcen eingebracht werden. Anders als beim CPM (nov.) ist das Ergebnis nicht durch die einmalige Lieferung einer Leistung gekennzeichnet. Vielmehr liegt bei einer komplexen Dienstleistung eine langfristige Leistungserbringung vor, die von den Ressourcenämtern der Bundes-

wehr ein über die gesamte Vertragslaufzeit notwendiges Monitoring abverlangt. Ausgangssachverhalte der WU (R) sind grundsätzlich folgende Fälle:

- KDL als Optimierung einer bestehenden Aufgabenerfüllung durch die Zusammenarbeit mit einem privaten Partner,
- KDL als Folgelösung einer bestehenden komplexen Dienstleistung über die bestehende Vertragslaufzeit hinaus,

terium, welcher über die WU (R) die Gesamtverantwortung trägt, legt einen Durchführungsverantwortlichen fest, der die WU (R) federführend im Rahmen einer Arbeitsgruppe unter Einbeziehung der bevollmächtigten Vertreter der Organisationsbereiche erstellt. In der Regel wird hierzu das zuständige Ressourcenamt beauftragt. Immer wenn sich der Betrachtungsgegenstand auf die gesamte Bundeswehr auswirkt und/oder

von besonderer politischer sowie finanzieller Relevanz ist, erstellt das Planungsamt als zentraler Bedarfsträger der Bundeswehr das Kapitel 2 „Funktionale Bedarfsforderung inklusive Prognose und Rahmenbedingungen“ der WU (R).

Hierzu wird sich regelmäßig der Expertise des Referates KDL bedient. In allen anderen Fällen übernimmt das Planungsamt, und hier insbesondere das Referat KDL, eine beratende Funktion. Die Zeichnung der Bedarfsträgerforderung erfolgt durch den Generalinspekteur der Bundeswehr oder bei Delegation durch den Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr.

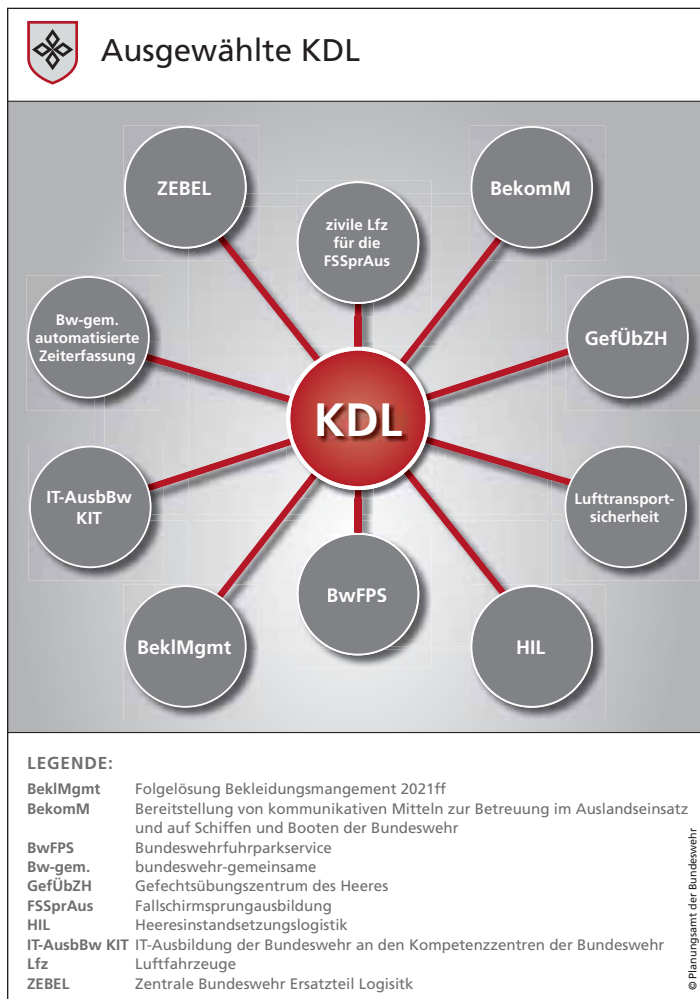
Die Entscheidung über den Bedarfsdeckungsweg erfolgt nach Vorlage des Entscheidungsvorschlages entweder durch den Maßnahmenverantwortlichen oder die Leitung des BMVg, je nach Betrachtungsgegenstand.

Nach Abschluss einer WU (R) und während der Bedarfsdeckung erfolgt eine begleitende Erfolgskontrolle. Diese dient der Überprüfung, inwieweit die gewählte Alternative

zum Schließen der Fähigkeitslücke führt, die Bedarfsdeckung wirtschaftlich war und welche Folgerungen aus der Umsetzung zu ziehen sind.

Gemeinsamkeiten

Eine Arbeitsgruppe im Rahmen einer WU (R) setzt sich wie ein IPT im Rahmen des CPM (nov.) zusammen. Die AG-/IPT-Leiter ermitteln die Bedarfe der Nutzer. Bei Interessenkonflikten vermittelt das Planungsamt zwischen den Interessen der Nutzer und denen des Bedarfsdeckers unter Berücksichtigung bundeswehrgemeinsamer Belange und des Grundsatzes der Planung aus einer Hand.



Ausgewählte Komplexe Dienstleistungen

- KDL zum Schließen einer Fähigkeitslücke, die sich im Rahmen des Fähigkeitsmanagements des Integrierten Planungsprozesses während der Voranalysephase oder als Ergebnis der Analysephase des CPM (nov.) ergibt.

Ist nach Prüfung eines Antrages oder einer Initiative in der Voranalysephase absehbar, dass die erforderliche Bedarfsdeckung durch eine KDL erfolgt, ist eine WU (R) durchzuführen.

Im Verständnis der Planer sind WU (R) eine praktikable Methode, um durch eine kooperative Form der Bedarfsdeckung, beispielsweise durch eine Dienstleistung, eine Fähigkeitslücke zu schließen. Der Maßnahmenverantwortliche im Minis-

Sowohl das CPM (nov.) als auch eine WU (R) haben die wirtschaftliche Bedarfsdeckung als Ziel. Die dokumentierten Ergebnisse des CPM (nov.) gleichen dem Inhalt einer WU (R) und damit den Vorgaben einer WU gemäß BHO § 7 Absatz 2. Die Ausgangslage und das Kapitel 2 der WU (R) sind mit der FFF im CPM (nov.) inhaltlich vergleichbar. In beiden Dokumenten werden funktionale Forderungen aufgestellt. Die Formulierung der Forderungen erfolgt lösungswegoffen. Wie in der FFF ist auch im Kapitel 2 die Bedarfsentwicklung über den gesamten Betrachtungszeitraum zu prognostizieren. Darüber hinaus werden Rahmenbedingungen für die spätere Umsetzung getroffen. Bei beiden Bedarfsdeckungswegen besteht die Möglichkeit der Delegation der Zeichnungsbefugnis auf den Amtschef des Planungsamtes der Bundeswehr.

Das Festlegen der Projektkategorie ist in beiden Fällen notwendig und entscheidet über die Befugnis zur Zeichnung der Dokumente.

Unterschiede

Im CPM (nov.) werden innerhalb der FFF Priorisierte Forderungskataloge (PFK) erstellt. Die PFK enthalten Einzelforderungen, mit

denen eine Gewichtung der funktionalen Forderungen erfolgt sowie der Beitrag zur Erfüllung einer Fähigkeit verdeutlicht und dokumentiert wird. Bei konkurrierenden Forderungen kann deren Gewichtung zur Auflösung von Konflikten beitragen.

Grundsätzlich ist in der WU (R) keine Gewichtung der funktionalen Forderungen vorgesehen. Diese stellen vielmehr unabdingbar notwendige Forderungen dar. Im Rahmen von Bedarfsforderungen ist das Planungsamt dazu übergegangen, bei bestimmten komplexen Projekten eine Gewichtung vorzunehmen. Allerdings ist diese Vorgehensweise immer für den jeweiligen Einzelfall zu prüfen.

Beim CPM (nov.) wechselt die Verantwortung nach der Analysephase Teil 1 vom Planungsamt zum zuständigen Ressourcenamt. Die Gesamtverantwortung bei einer WU (R) liegt durchgängig beim Maßnahmenverantwortlichen im BMVg.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass CPM (nov.) und KDL zwei eigenständige Verfahrenswege der Bedarfsdeckung sind. Sie ähneln sich im Aufbau der inhaltlichen Ausgestaltung und entsprechen in der Umsetzung den Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung. Der CPM (nov.) setzt dabei den Fokus auf die Beschaffung von Wehrmaterial in den Planungskatego-

rien Rüstung und Betrieb. Mittels einer KDL wird die Deckung von Bedarfen im Schwerpunkt durch Dienstleistungen sichergestellt. Beide Bedarfsdeckungswege sind bis zur Entscheidung über den Bedarfsdeckungsweg ergebnisoffen zu bearbeiten. Bei Untersuchung einer möglichen Bedarfsdeckung mittels einer Komplexen Dienstleistung übernimmt das Referat KDL im Planungsamt der Bundeswehr eine zentrale Aufgabe.

Seit Aufstellung des Referates im Oktober 2015 wurden unter anderem folgende Komplexe Dienstleistungen bearbeitet (siehe Grafik auf der Vorseite).

Die Zukunft

Das CPM (nov.) ist in seiner Anwendung klar beschrieben, etabliert und wird konzeptionell mit dem Prozess „Integrierte Planung durchführen“ kontinuierlich weiterentwickelt. Daneben ist das Konzept Komplexe Dienstleistungen eine Alternative zur Bedarfsdeckung, hier jedoch vornehmlich für Dienstleistungen. Gleichwohl ist dieses Konzept konzeptionell weiterzuentwickeln, an geänderte Rahmenbedingungen anzupassen, um diesen alternativen Bedarfsdeckungsweg weiter zu etablieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. ■

MIT DER MARINE AN BORD



PETER NEUMANN — MARINE 2018

Wandkalender 12 farbige Monatsblätter plus Titel • 56 x 41,5 cm
 € (D) 24,90 • € (A) 25,60 • SFr* 34,80 • ISBN 978-3-8132-0971-6

Die Deutsche Marine ist weltweit im Einsatz und leistet national wie international ihren Beitrag zur maritimen Sicherheit. Der international renommierte Seefotograf Peter Neumann hat die Boote und Schiffe der Marine in spektakulären Bildern eingefangen. Die Aufnahmen der Fregatten, Tender, Korvetten und Einsatzgruppenversorger zeigen den spannenden Alltag der Deutschen Marine hautnah.

