Bundesministerium der Finanzen

Haushaltsausschuss
Ausschussdrucksache

1698

21. Wahlperiode

Bundesministerium der Finanzen, 11016 Berlin

Nur per E-Mail:
Amtierende Vorsitzende
des Haushaltsausschusses
des Deutschen Bundestages
Frau Lisa Paus, MdB
Platz der Republik 1
11011 Berlin

Dennis Rohde
Parlamentarischer Staatssekretär
Mitglied des Deutschen Bundestages

Wilhelmstraße 97
10117 Berlin

Tel. +49 30 18 682-0

poststelle@bmf.bund.de

www.bundesfinanzministerium.de

9. September 2025

Berichtsanforderung aus der 5. Sitzung des Haushaltsausschusses vom 8. Juli 2025
Anlagen: 1
GZ: II C 3 - GES 0100/00110/005/027
DOK: COO.7005.100.2.12879769

(bei Antwort bitte GZ und DOK angeben)

Sehr geehrte Frau Vorsitzende,

das Bundesministerium für Gesundheit wurde im Rahmen des bei der 5. Sitzung des Haushaltsausschusses des Deutschen Bundestages am 8. Juli 2025 durchgeführten Fachgesprächs mit der Sachverständigen Beraterin Dr. Margaretha Sudhof zur Maskenbeschaffung während der Coronapandemie gebeten, das von Frau Dr. Sudhof angesprochene KPMG-Gutachten zur Prozessstrategie, einschließlich der dazu vorliegenden Vermerke, zu übermitteln.

Zur Unterrichtung der Mitglieder des Haushaltsausschusses übersende ich das erbetene Dokument einschließlich eines Begleitschreibens des Bundesministeriums für Gesundheit.

Das Dokument wurde durch das Bundesministerium für Gesundheit nicht förmlich als Verschlusssache eingestuft. Das Bundesministerium für Gesundheit hat jedoch aus dem im Dokument genannten Gründen um vertrauliche Behandlung des Berichts gebeten.

Mit freundlichen Grüßen

Table.Briefings

Begleitschreiben des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG)
an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
zur Übermittlung des „Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft“

Das Bundesministerium für Gesundheit (BMG) hat zur Bewältigung der Corona-Pandemie eine Vielzahl von Beschaffungsmaßnahmen für medizinische Verbrauchs- und Versorgungsgüter durchgeführt. Aus den damals entstandenen Beschaffungsvorgängen haben sich Notwendigkeiten zur Abwicklung von Vertragsbeziehungen und Lagerbeständen entwickelt. Hierbei wird das BMG durch die Deloitte Consulting GmbH (Unterauftragnehmerin EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) unterstützt (Betriebsführerschaft). Aufgrund der Komplexität entschied die damalige Hausleitung des BMG im Dezember 2024, eine weitere externe Beratung und Begleitung bei der Steuerung der Betriebsführerschaft in Anspruch zu nehmen (Programm „Unterstützung Betriebsführerschaft“). Hierzu wurde die Roland Berger GmbH (Unterauftragnehmerin KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft) mit einem mehrphasigen Projekt beauftragt. Vorgesehen war, nach einer Analyse des Status quo der Betriebsführerschaft, bis Ende 2025 strategische Handlungsempfehlungen an das BMG zu formulieren und Unterstützungsleistungen für die Leitungsebene und die koordinierenden Referate zu erbringen. Der von der damaligen Hausleitung abgenommene „Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft“ vom 16. April 2025 ist daher lediglich ein Teil- und kein Abschlussbericht des Programms „Unterstützung Betriebsführerschaft“. Mit der Abnahme dieses Teilberichts wird nicht erklärt, dass die damalige oder die aktuelle Hausleitung die darin enthaltenen Feststellungen und Bewertungen teilten.

Der „Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft“ untersucht die Aufgabenerfüllung durch den Betriebsführer, dessen Projektmanagement sowie die dazugehörige Projektbetreuung durch die zuständigen Stellen im BMG zum damaligen Zeitpunkt. Das konkrete Vorgehen des Betriebsführers bei der Projekterfüllung sind auf das Unternehmen bezogene Vorgänge, die nicht offenkundig, sondern nur einem begrenzten Personenkreis zugänglich sind. An der Nichtverbreitung hat der Betriebsführer ein berechtigtes Interesse. Derartige Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse von Unternehmen sind grundrechtlich geschützt, sodass die im „Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft“ enthaltenen Informationen besonders sensibel sind. Es wird daher ausdrücklich darum gebeten, den Bericht vertraulich zu behandeln.

Das BMG legt dem Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages den „Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft“ ohne Anerkennung einer Rechtspflicht zur vertraulichen Behandlung vor. Das BMG macht sich die im Bericht enthaltenen Feststellungen und Bewertungen nicht zu eigen. Die im Bericht enthaltenen Angaben werden im BMG geprüft und ggf. in die weiteren behördeninternen Überlegungen des Ministeriums zur Betriebsführerschaft einbezogen.

Die letzte Seite des Berichts enthält eine „Übersicht der durchgeführten Interviews“. Diese Liste wird dem Haushaltsausschuss zum Schutz von Persönlichkeitsrechten nicht vorgelegt, da sie eine Vielzahl von Namen von Beschäftigten des Betriebsführers, des BMG und bei KPMG enthält, die zum Zeitpunkt der Interviews dort beschäftigt waren bzw. noch sind.

Table.Briefings

Status Quo Bericht zur Analyse der Betriebsführerschaft

Phase 1 (MS 5837.02)

–

16. April 2025

Tabling Findings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

01	Kurzzusammenfassung	3
02	Hintergrund, Zielsetzung und Methodik	7
03	Ergebnisse	12
04	Ableitung von Erfolgsfaktoren	59
05	Nächste Schritte	62
	Anhang	64

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

01

Kurzzusammen-fassung

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Kurzzusammenfassung (1/3)

Hintergrund:
Hintergrund dieses Berichts ist eine Analyse des Projekts der Betriebsführerschaft zur Abwicklung von PSA-Beständen des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG). Das BMG hat mit Beginn der Corona-Pandemie persönliche Schutzausrüstung (PSA) sowie u.a. Beatmungsgeräte für den Krisenfall beschafft. Aufgrund von Herausforderungen in der Materialqualität, damit verbundenen Rechtsstreitigkeiten sowie nur begrenzt erfolgter Verteilung der Bestände fallen aktuell eine Vielzahl von operativen logistischen, zollrechtlichen, qualitätsprüfungsbezogenen und administrativen Aufgaben im Kontext der Bestandsabwicklung an. Zur Unterstützung dieser Betriebsführerschaft hat das BMG externe Dienstleister hinzugezogen (teilweise auch als Betriebsführer benannt), welche im Wesentlichen aus der verantwortlichen BMG Abteilung Z betreut werden.

Methodik:
Der Status Quo der Betriebsführerschaft wurde aus einer übergreifenden Perspektive betrachtet und sowohl mit den vertraglichen Verpflichtungen des mit der Unterstützung der Betriebsführung betrauten Unternehmen wie auch mit Best-Practice Ansätzen aus dem Großprojektmanagement (angelehnt an die SOS-Methode) abgeglichen. Hierzu wurden die Analyse-Dimensionen der SOS-Methode herangezogen und auf den Kontext der Betriebsführerschaft adaptiert. Die SOS-Methodik ist etabliert für die Analyse und Weiterentwicklung von Großprojekten im öffentlichen Sektor. Best-Practice Ansätze leiten sich demnach aus den jeweiligen Vorgaben der SOS-Methode ab, auch wenn die Betriebsführerschaft in mehreren Aspekten den Charakter des Aufbaus und Betriebs einer Unternehmensorganisation haben.

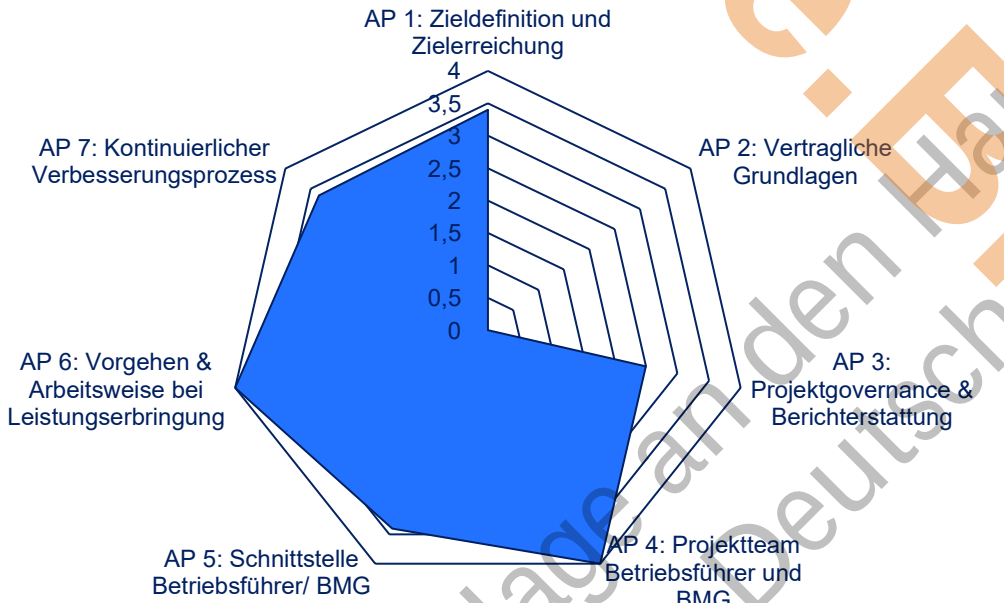
Zur Analyse wurden zu untersuchende Unterlagen anhand einer Informationsanforderungsliste angefordert und gesichtet. Weiterhin wurden sowohl mit der verantwortlichen Abteilung des Bundesministeriums für Gesundheit wie auch mit dem Auftragnehmer Deloitte Consulting GmbH (Unterauftragnehmer EY GmbH) Interviews geführt.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestags
Report Findings

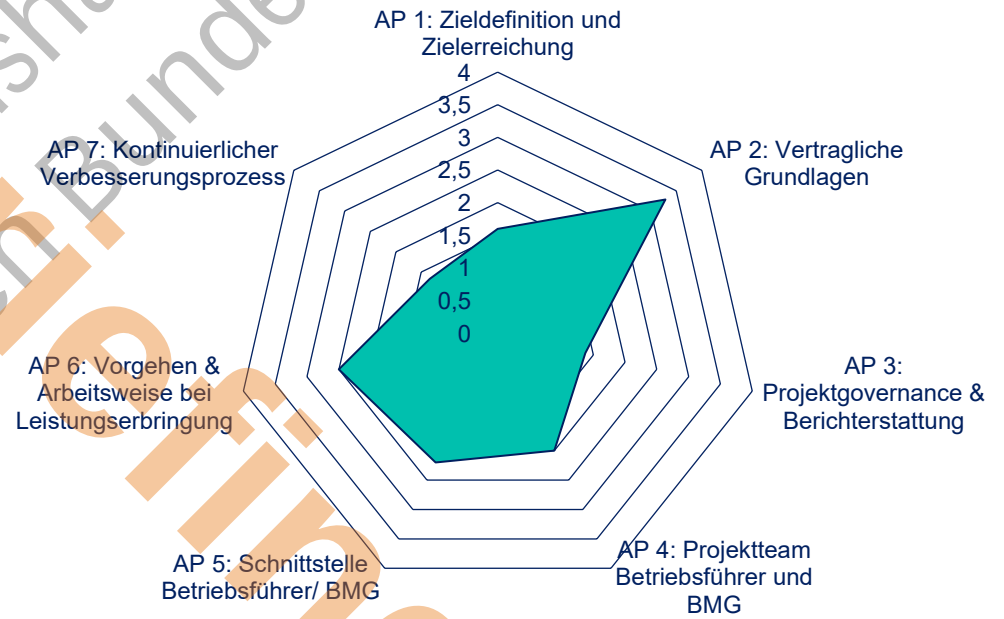
Kurzzusammenfassung (2/3)

Die nachfolgenden Erkenntnisse fassen zentrale Beobachtungen aus der Analyse zusammen und sind im Gesamtkontext der Betriebsführerschaft zu interpretieren. Insgesamt weist die Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen (Leistungsbeschreibung und Umsetzungskonzept Unterstützung der Betriebsführung) einen höheren Reifegrad als der Abgleich zum Best-Practice Ansatz auf.

Erfüllungsgrad vertragliche Leistungen



Erfüllungsgrad zu Best-Practice Ansätzen



Legende: 3,5 – 4,0 = Vollständig erfüllt | 2,5 – 3,4 = Großteils erfüllt | 1,5 – 2,4 = Teilweise erfüllt | 1,0 – 1,4 = Nicht erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Basis.Bericht

Kurzzusammenfassung (3/3)

Die nachfolgenden Erkenntnisse fassen zentrale Beobachtungen aus der Analyse zusammen und sind im Gesamtkontext der Betriebsführerschaft zu interpretieren. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen des Betriebsführers einen höheren Grad aufweist, als die Erfüllung der Vorgaben der Best-Practice Ansätze. Damit betreffen mehrere zentrale Beobachtungen neben der Auftragsdurchführung auch Steuerungsaspekte der gesamten PSA-Abwicklung des BMG.

Unspezifische Zielvorgaben zum Gesamtprojekt PSA-Abwicklung sowie eine fehlende Übersetzung von Gesamtzielen auf Einzelziele wirken nach: Zur Steuerung des Projektes gilt es Zieldefinitionen zu schärfen und Kriterien für die Zielerreichung (Kosten, Qualität der Leistungen, Zeit) festzulegen

Vereinzelt lassen Vertragsgrundlagen in der Zusammenarbeit mit Auftragnehmern Interpretationsspielräume zu, welche ein Risiko für die Kontinuität der Betriebsführerschaft darstellen (bspw. Datenhoheit, Prozessbeschreibungen) - diese könnten stellenweise konkretisiert werden

Die Projektgovernance entspricht nicht der Größe und Gesamtkomplexität des Gesamtprojektes der PSA-Abwicklung. Darüber hinaus adressiert die Berichterstattung nicht den Informationsbedarf aller Stakeholder. Das Projekt ist geprägt durch gering ausgeprägte und dokumentierte Regelungen, welche die Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten klar definieren.

Es konnten zum aktuellen Zeitpunkt keine systematischen Prozesse zur Risikoidentifikation, -bewertung und -überwachung sowie klare Zuständigkeiten und Eskalationsmechanismen bereitgestellt werden

→ Die Steuerung der PSA-Abwicklung sollte zukünftig weiterentwickelt werden. Dazu ist ein strukturierter Prozess unter Einbeziehung der Zielsetzung des BMG, der in Zukunft notwendigen Leistungsbereiche, der benötigten Kompetenzen und eines angemessenen Betriebsmodells notwendig, welches in einer nächsten Phase entwickelt wird.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Nur für Dienstgebrauch

02

Hintergrund, Zielsetzung & Methodik

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Hintergrund und Zielsetzung der Analyse der Betriebsführerschaft

Ziele der Bestandsaufnahme der PSA-Abwicklung des BMG

1. Transparenz über Fortschritt und Status quo des Gesamtprojekts sowie Möglichkeit der frühzeitigen Steuerung bzw. Kommunikation schaffen

2. Herstellung einer angemessenen Bearbeitungsgeschwindigkeit bei der Abwicklung sowie Priorisierung von Aufgabenpaketen in den Folgejahren

3. Erhöhung der Wirtschaftlichkeit des Gesamtprogramms (PSA-Abwicklung) und Reduzierung der Komplexität in den Folgejahren.

4. Ableitung von konkreten Handlungsempfehlungen zur Reduktion der Abhängigkeit von externen Dienstleistern mit dem Ziel der zunehmenden Reintegration und Beendigung der PSA-Abwicklungsaufgaben

Vorgehen Prüf-verfahren

Zur Erfüllung der vier Teilziele wurde in der ersten Phase des Projekts eine umfassende Analyse des Status Quo des Projekts Betriebsführerschaft durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Analyse sind in diesem Bericht strukturiert zusammengefasst.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Das Vorgehen zur Ist-Analyse der Betriebsführerschaft beruht auf einem fünfstufigen Ansatz

01

Aufsatz Informations-anforderungsliste

Systematische Erfassung und Identifikation von relevanten Daten und Dokumenten

Zur Erfassung des Status Quo der Betriebs-führerschaft wurde eine umfassende Informations-anforderungsliste erstellt und an den Auftragnehmer versendet.

02

Entwicklung einer Analysemethode

Gewährleistung der Nutzung einer standardisierten und passenden Projektmanagement-Methodik

Orientierung an der vergebenen Leistung sowie der SOS-Methode

03

Dokumenten-sichtung

Kategorisierung und Strukturierung von Dokumenten für eine zielgerichtete und effiziente Analyse

Durchsicht und Bewertung von bereitgestellten Dokumenten

04

Interviewführung

Zielgerichtete Interviews mit dem Auftragnehmer und BMG zur weiteren Informationsverdichtung

Durchführung von sieben Interviews mit den Leitungen der Arbeitsbereiche:

1. PMO und Strategie
2. Koordination & Steuerung Logistik
3. Rechnungsbearbeitung & Reporting
4. Qualitätssicherung
5. Zollthemen
6. Projektleitungsebene
7. BMG – Abt. Z

05

Ergebnisanalyse & Berichterstattung

Aufbereitung der wesentlichen Erkenntnisse und Handlungs-empfehlungen aus der Dokumentensichtung sowie der Prozessinterviews

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table Briefings

Zur Bewertung der Erkenntnisse wurden Bewertungslogiken definiert

Bewertungsrahmen für die Analyse des Ist-Zustands	Im Rahmen der Analyse der Betriebsführerschaft wurden die erbrachten Leistungen strukturiert in sieben Arbeitspaketen betrachtet. Bewertet wurde dabei jeweils aus zwei Perspektiven: 1) Zum einen wurde geprüft, in welchem Umfang die vertraglich geschuldeten Leistungen tatsächlich umgesetzt wurden (anhand von Dokumentennachweisen bzw. Interviewergebnissen. 2) Zum anderen wurde der aktuelle Zustand mit einem praxisbewährten Benchmark verglichen, der sich an den Instrumenten und Prinzipien der SOS-Methode für Großprojekte orientiert.
Bewertungsansatz des Ist-Zustands	Auf dieser Grundlage wurde ein Erfüllungsgrad ermittelt – sowohl im Hinblick auf die Vertragserfüllung als auch in Bezug auf die Anwendung von Best-Practice-Instrumenten.
Bewertungslogik	Zur Einordnung der Ergebnisse wurden vier Bewertungsstufen definiert: ▪ Nicht erfüllt: Die eingesetzten Instrumente konnten nicht vorgelegt werden oder sind im Vorgehen nicht erkennbar. ▪ Teilweise erfüllt: Einzelne Instrumente wurden genutzt, allerdings nur punktuell oder nicht durchgängig. ▪ Großteils erfüllt: Die Instrumente wurden im Wesentlichen eingesetzt, allerdings mit einzelnen Lücken in der Anwendung oder Ausgestaltung. ▪ Vollständig erfüllt: Die Instrumente wurden umfassend, konsistent und im Projektkontext nachvollziehbar eingesetzt.
Ergebnisdarstellung der Bewertung	Die folgenden Kapitel orientieren sich an dieser Bewertungslogik und stellen die Ergebnisse entlang der Arbeitspakete dar. Angemessene, vergleichbare oder ähnliche Ausgestaltungen entsprechen demnach den Anforderungen nach den einschlägigen Projektmethoden (bzw. in Abstufungen).

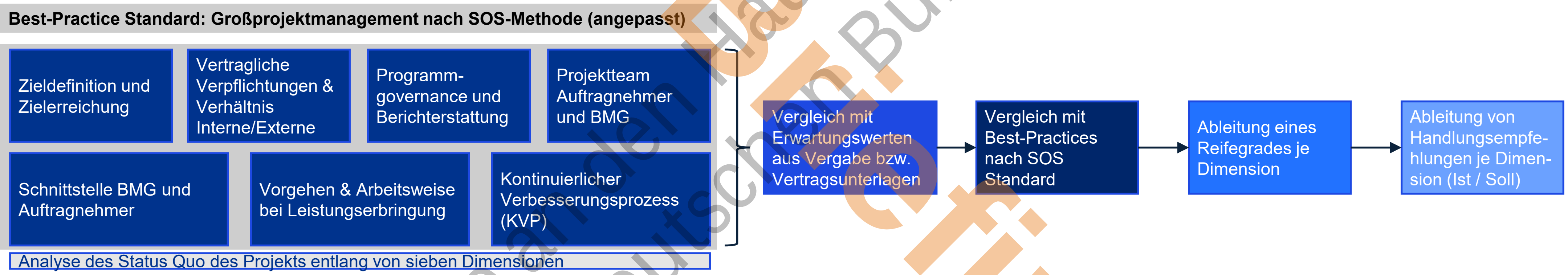
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Die Analyse des Status Quo zu Best-Practice wurde anhand einer klaren Methodik erarbeitet

Zum Abgleich des Status Quo der Betriebsführerschaft mit Best-Practice Ansätzen, die als Basis für die Entwicklung von strategischen Handlungsempfehlungen dient, wurden die **Analyse-Dimensionen der SOS-Methode herangezogen und zusammengefasst**. Die SOS-Methode ist etabliert für die Analyse und Weiterentwicklung von Großprojekten im öffentlichen Sektor und kann auf für betriebsähnliche Verwaltungsvorgänge herangezogen werden.

Die Ist-Analyse des Programms Betriebsführerschaft (Projektphase 1) erfolgte auf Basis von **zusammengefassten Dimensionen der SOS-Methode, welche die Kern-Aspekte für die Betriebsführerschaft darstellen.** Die SOS-Methode verwendet hierbei insbesondere den Projektbegriff. Für die Zwecke dieses Berichts sind diese hier vorgestellten Aspekte jedoch ebenfalls auf das Gesamtprogramm der PSA-Abwicklung zutreffend.

Auf dieser Basis wurde jeweils ein **Reifegrad** ermittelt, aus dem für jede Dimension konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.



Hinweis:

In der Darstellung des Abgleichs des Ist-Zustands mit Best-Practice Ansätzen entsprechen demnach angemessene, vergleichbare oder ähnliche Ausgestaltungen im Gesamtprojekt den Anforderungen nach den einschlägigen Projektmethoden. Formulierungen in den nachfolgenden Ergebnisdarstellungen sind diesbezüglich zu interpretieren.

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

3 Ergebnisse

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

3.1

Zieldefinition und Zielerreichung

Tischvorlagen
Vorlage an den Haushaltsausschuss
des Deutschen Bundestages

Zur Steuerung des Projektes gilt es Zieldefinitionen zu schärfen und Kriterien für die Zielerreichung festzulegen

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde geprüft, ob und inwiefern für das Projekt der Betriebsführerschaft Ziele definiert und Zielerreichungskriterien festgelegt sind. Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Bereich „Zieldefinition und Zielerreichung“ im Vergleich der vertraglichen Leistungen zum Status Quo größtenteils erfüllt ist, im Best-Practice-Vergleich jedoch einen geringeren Erfüllungsgrad aufweist. Im Vergleich zu den Anforderungen für Großprojekte nach einschl. Standards sind die Ziele wenig präzise definiert, die für eine Projektsteuerung notwendige Festlegung von Zielerreichungskriterien (bspw. durch KPIs) ist unzureichend ausgestaltet.

Kernaussagen:

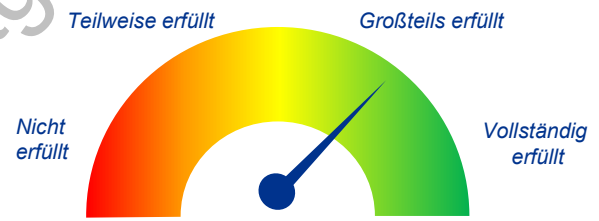
- Eine Detaillierung der Gesamtziele der PSA-Abwicklung (z.B. auf Arbeitsbereiche) wurde nicht umgesetzt.
- Aufgrund fehlender Spezifizierung der Projektziele erfolgte im Projektverlauf demnach auch keine dokumentierte Anpassung oder Überprüfung dieser, welche für eine regelm. Überprüfung von bestehenden Risiken notwendig sind.
- Die Ziele der Betriebsführerschaft sind auf Basis des Erkenntnisstands sowohl auf PSA-Projektebene wie auch im Auftragsverhältnis zum Auftragnehmer weder spezifisch noch messbar definiert. Vorliegende Plan-Ist-Vergleiche sind operativer Natur mit begrenzter strategischer Aussagekraft, darüber hinaus fehlen Steuerungskennzahlen (KPIs), um den Gesamtprojekterfolg zu messen.
- Ein systematischer Prozess zur Risikoidentifizierung, -bewertung, und -überwachung sowie der Ableitung von Mitigationsmaßnahmen zur Zielerreichung konnte nicht eingesehen werden. Die Zuständigkeiten hinsichtlich der Risikoüberwachung und Eskalationsmechanismen sind unklar und nicht dokumentiert. Eine strukturierte Übersicht zu möglichen Gesamtrisiken (strategisch, operativ, finanziell) wurde nicht vorgelegt.

Handlungsempfehlungen:

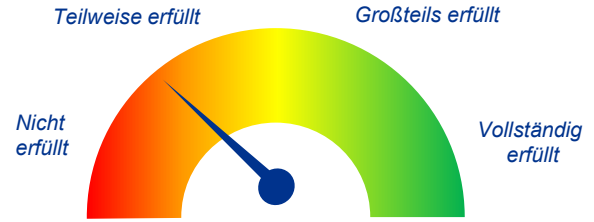
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen:

- Definition von SMART-Zielen einschl. Abstimmung mit der Leitungsebene des BMG
- Etablierung einer regelmäßigen Bewertung der Zielerreichung, Überwachung der KPI-Entwicklung, Analyse von Zielabweichungen und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen.
- Systematische Erfassung von Risiken und Integration in Zielerreichungsmessung

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Zieldefinition und Zielerreichung (1/5)

Nachfolgend wird je Analysedimension der Ist-Zustand den vertraglichen Vereinbarungen und Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Welche Projektziele wurde definiert und sind diese realistisch und messbar?	Die Projektziele für den Auftragnehmer sind in der Leistungsbeschreibung allgemein formuliert, jedoch nicht spezifisch, messbar oder terminiert (SMART). Eine strukturierte Abstimmung zwischen BMG und Auftragnehmer zur Operationalisierung der allg. Vorgaben der Leistungsbeschreibung i.S. von spezifischen, messbaren Zielen ist nicht dokumentiert. Es sind keine expliziten KPIs zur Bewertung der Zielerreichung implementiert; Plan-Ist-Vergleiche beschränken sich auf operative Zahlen mit wenig strategischer Aussagekraft hinsichtlich der PSA-Abwicklung insgesamt.	Der Vertrag bzw. die Leistungsbeschreibung sieht keine Spezifizierung der Ziele nach Zuschlag vor. Die Vorgehensweise hinsichtlich der Operationalisierung der Projektziele ist ebenfalls nicht spezifiziert.		Für Großprojekte sollten SMART formulierte Ziele frühzeitig gesamthaft definiert werden. Ebenfalls sollten Ziele zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer abgestimmt, dokumentiert und auf Realisierbarkeit geprüft werden. Strategische KPIs sichern die Messbarkeit, verknüpfen Projektziele mit Soll-Ist-Vergleichen und ermöglichen frühzeitiges Erkennen von Abweichungen und untersetzen das Risikomanagement. Die Erfolgsmessung sollte dokumentiert und in die Steuerung integriert werden. Regelmäßige Überprüfungen stellen die Zielerreichung sicher.		Projektziele sollten SMART formuliert, frühzeitig definiert und zwischen BMG und Auftragnehmer abgestimmt werden (mind. zu ausgewählten Projektzielen). Strategische KPIs sind in die Projektgovernance zu integrieren, um die Zielerreichung fundiert zu bewerten. Vorab sollte die Realisierbarkeit geprüft werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Zieldefinition und Zielerreichung (2/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Sind die Projektziele (nach wie vor) relevant für die Organisation (BMG, Abt. Z etc.)?	Da die (Gesamt-)Projektziele der PSA-Abwicklung nur unzureichend definiert sind, zeigt sich dies ebenfalls in den Zielen für die Unterstützung der Betriebsführerschaft. Es gibt es weder dokumentierte Anpassungen noch Hinweise auf einen etablierten Prozess zur Überprüfung oder Modifikation von Zielen. Executive Reports und operative Plan-Ist-Vergleiche: Auch in den Berichterstattungen finden sich keine Anhaltspunkte dafür, dass die Projektziele hinterfragt oder aufgrund neuer Erkenntnisse angepasst wurden.	Der Vertrag bzw. die Leistungsbeschreibung sieht keine Spezifizierung vor. Die Vorgehensweise hinsichtlich einer Operationalisierung der Projektziele ist nicht spezifiziert bzw. gefordert.	[grün]	Hinsichtlich der Zielsteuerung in Großprojekten sollten regelmäßige Evaluierungen erfolgen, um zu erkennen ob Projektziele zunächst definiert und schlussendlich auch ausreichend spezifisch und noch aktuell sind. Definierte Prozesse und klare Kriterien ermöglichen strukturierte Zielanpassungen bei veränderten Rahmenbedingungen. Ebenso sollte eine Dokumentation und Kommunikation von Anpassungen erfolgen.	[rot]	Ein strukturierter Prozess zur regelmäßigen Überprüfung der Projektziele sollte in Verbindung mit dem Aufsatz dieser etabliert werden. Dies umfasst die Bewertung der Realisierbarkeit und Relevanz der Ziele sowie klare Entschei-dungswege für notwendige Änderungen. Anpassungen sollten transparent dokumentiert und mit den relevanten Stakeholdern/Leitung abgestimmt werden.

Legende: [grün] = Vollständig vorhanden / erfüllt [gelb] =Großteils vorhanden / erfüllt [orange] = Teilweise vorhanden / erfüllt [rot] = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Zieldefinition und Zielerreichung (3/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Welche Indikatoren und Kriterien werden genutzt, um den Fortschritt und die Ziel-erreichung zu messen?	In den vorgelegten Projektunterlagen wurden keine expliziten KPIs zur Messung, Bewertung oder Überprüfung von Projektzielen definiert. Zwar enthalten die Executive Reports Plan-Ist-Vergleiche, diese beziehen sich jedoch ausschließlich auf operative Zahlen und geben ohne Weiteres keine belastbaren Informationen zur übergeordneten Projekt-steuerung oder zur Zielerreichung wieder. In der vorhandenen Berichterstattung konnte keine strategische Bewertung der Projektziele eingesehen werden, wodurch unklar bleibt, inwieweit die verbalisierte Gesamtziele tatsächlich laufend erreicht werden.	Hinsichtlich der Projektziele beinhaltet der Vertrag oder die Leistungsbeschreibung keine Spezifizierung. Die Inhalte sind auf Tätigkeitsebene definiert und es besteht kein Hinweis auf Projekt-KPIs.		In Großprojekten sollten KPIs definiert werden, die z.B. Projekt- bzw. Leistungsfortschritt, Zielerreichung, Qualität, Budget, Termintreue, Nutzen, Fortschritt, Ressourcen-auslastung und Effizienz messen und bewerten.		Es sollten sinnvolle KPIs definiert werden, die eine ganzheitliche Bewertung des Projekterfolgs ermöglichen. Diese sollten sich sowohl auf operative Fortschritte als auch auf strategische Ziel-erreichung beziehen. Die KPI-Definition sollte als fester Bestandteil der Steu-erung und Bericht-erstattung verankert werden. Im Kontext der PSA-Beschaffung könnten so auch unterschiedliche Ziele für das BMG bzw. Auftragnehmer festgelegt werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tagesbriefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Zieldefinition und Zielerreichung (4/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
4. Gibt es regelmäßige Mechanismen / Reporting-Strukturen zur Überprüfung und Anpassung der (strategischen) Ziele?	Regelmäßige Abstimmungen finden aussagegemäß auf operativer Ebene statt, jedoch ohne nachvollziehbare strategische Reflexion der Projektziele, da diese nicht spezifisch oder messbar definiert sind bzw. dokumentiert wurden. Protokolle oder Dokumentationen zur Zielabstimmung konnten nicht vorgelegt werden, ebenso wie klare KPIs, wodurch eine belastbare Grundlage für eine zielgerichtete Steuerung fehlt. Hinweise auf eine strukturelle Überprüfung oder Anpassung der Ziele sind nicht ersichtlich.	Die Leistungsbeschreibung nennt Projektsteuerung, Risikomanagement und Berichterstattung als Aufgabenpakete, definiert aber keine Mechanismen zur regelmäßigen Zielüberprüfung und -anpassung. Da die Ziele unspezifisch und auf op. Tätigkeiten beschränkt sind, fehlt eine systematische Kontrolle. Berichte sind vorhanden, enthalten aber keine strategische Bewertung oder Anpassungsprozesse, da klare KPIs zur Zielmessung nicht vorgegeben sind.	gelb: Großteils vorhanden / erfüllt	In Großprojekten gewährleisten regelmäßige Steuerungstermine die kontinuierliche Überprüfung des Gesamtausrichtung. Protokollierte Abstimmungen sichern eine transparente Nachverfolgung von Soll-Ist-Abweichungen und erforderlichen Anpassungen. Zielgerichtete Berichterstattung unterstützt die Bewertung operativer sowie strategischer Zielerreichung. Klare Kommunikationsstrukturen stellen sicher, dass alle relevanten Stakeholder informiert sind.	rot: Nicht vorhanden / erfüllt	Regelmäßige Steuerungsinstrumente inkl. Abgleiche unter Leitungseinbindung sollten zur Überprüfung der Zielerreichung festgelegt und deren Ergebnisse, einschließlich Abweichungen und Korrekturmaßnahmen, protokolliert werden. Die Zielverfolgung sollte in bestehende Berichte integriert werden. Zudem sollten messbare strategische KPIs eingeführt werden, um eine fundierte Bewertung der Zielerreichung zu ermöglichen.

Legende: (grün) = Vollständig vorhanden / erfüllt; (gelb) =Großteils vorhanden / erfüllt; (orange) = Teilweise vorhanden / erfüllt; (rot) = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Zieldefinition und Zielerreichung (5/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
5. Wurden mögliche Risiken identi-fiziert, die die Erreichung der Ziele beein-trächtigen könnten?	Die Unterlagen enthalten keine durchgängige Dokumentation zu Risiken oder ein strukturiertes Risikomanage-mentsystem i.S. der Betriebs-führerschaft oder des Gesamt-projekts. Rechenschafts-berichte beziehen sich primär auf operative Aufgaben, mit nur vereinzelten Hinweisen auf risikobezogene Maßnahmen, jedoch ohne Nachverfolgbar-keit oder Risikoerhebung. Es liegen keine Hinweise auf systematische Prozesse zur Risikoidentifikation, -bewertung und -überwachung sowie klare Zuständigkeiten und Eskalat-ionsmechanismen vor. Risiko-berichte liegen nicht vor. Der AN verweist auf die atypische Projektdurchführung als Grund für fehlende Risikoberichte.	Gemäß vertraglicher Vereinbarung ist die Implementierung eines kontinuierlichen Risikomanagements erforderlich. Das Umsetzungskonzept des Auftragnehmers sieht die Erstellung von Risikoberichten vor, die themenspezifisch erarbeitet, unmittelbar analysiert und ad hoc berichtet werden sollen.	○○●○	In Großprojekten ermöglicht ein strukturiertes Risikomanagement frühzeitige Reaktionen auf Herausforderungen. Risikomatrizen bewerten, Register dokumentieren, und Berichte schaffen Transparenz. Durch kontinuierliche Analyse, Priorisierung und Überwachung bleiben Risiken kontrollierbar, während eine gezielte Kommunikation alle Stakeholder einbindet.	○○●○	Für ein effektives Risikomanagement sollte ein strukturierter Prozess zur Risikoidentifikation und -bewertung etabliert, regelmäßig aktualisiert und überwacht werden. Klare Verantwort-lichkeiten, ein Risikomanager sowie regelmäßige Risikoberichte oder -meetings erscheinen sinnvoll. Methoden wie Risikomatrizen und Risikoregister sollten genutzt und Projektbeteiligte entsprechend geschult werden.

Legende: ●○○○ = Vollständig vorhanden / erfüllt ○●○○ =Großteils vorhanden / erfüllt ○○●○ = Teilweise vorhanden / erfüllt ○○○● = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

3.2

Vertragliche Verpflichtungen & Verhältnis Intern / Extern

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Die vertraglichen Grundlagen* können stellenweise konkretisiert werden

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde geprüft, ob das Projekt der Betriebsführerschaft eine den Standards für Großprojektmanagement entsprechend geeignete vertragliche Grundlage aufweist. Die Gesamteinstufung der hierfür herangezogenen vertraglichen Vereinbarungen, einschließlich der Festlegungen in der Leistungsbeschreibung und dem Umsetzungskonzept, zeigt im Best Practice Vergleich zu anderen Großprojekten einen guten Erfüllungsgrad. Da die vertraglichen Grundlagen selbst Gegenstand der Analyse waren, findet im Rahmen dieses Arbeitspakets keine Bewertung des Erfüllungsgrades der vertraglichen Leistungserbringung oder der Vollständigkeit der Leistungsbeschreibung statt.

Kernaussagen:

- Der Leistungsumfang sowie die Rechte und Pflichten der Parteien sind durch die Vertragsunterlagen im Wesentlichen klar festgelegt. Es stellen sich jedoch vereinzelt Abgrenzungsfragen mit möglichen Auswirkungen auf die Betriebsführungskontinuität (etwa bzgl. der Pflicht zur Herausgabe von Prozessbeschreibungen).
- Auf Gesamtprojektebene wurde eine umfassende Verantwortlichkeit des Auftragnehmers vereinbart, die auch das Erkennen aller relevanten Probleme / Entscheidungssituationen sowie das Hinwirken auf deren Klärung umfasst, während dem BMG das Entscheidungs- und Leistungskonkretisierungsrecht zusteht.
- Die Verantwortlichkeit des Auftragnehmers erstreckt sich ferner auf die Koordinierung, Steuerung, Überwachung und Leistungsintegration des Unterauftragnehmers.
- Obgleich die einzelnen Aufgaben und Tätigkeiten vertraglich klar definiert sind, lassen die vertraglichen Grundlagen spezifische, messbare und terminierte (Teil-) Zielfestlegungen in wesentlichen Leistungsbereichen vermissen (siehe hierzu bereits 3.1.).

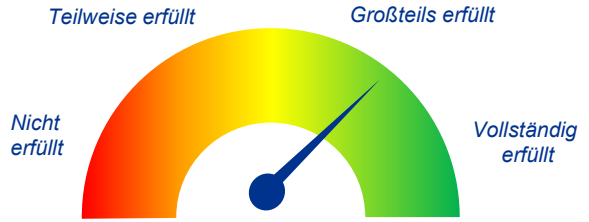
Handlungsempfehlungen:

Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen:

- Soweit zur Sicherstellung der Kontinuität erforderlich und möglich, sollten einzelne Pflichten – etwa im Wege der Leistungskonkretisierung – klarer definiert werden.
- Konkretisierung von Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen im Rahmen einer umfänglichen Projekt-Governance (siehe hierzu 3.3.).

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad

Erfüllungsgrad der vertraglichen Leistungen im Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

* Hinweis: Eine rechtliche Beurteilung der dargestellten Sachverhalte war nicht Gegenstand der Analyse. Sämtliche in diesem Bericht gemachten Ausführungen zu rechtlichen Fragestellungen sind als Hinweise zur separaten juristischen Prüfung zu verstehen. Sie stellen keine juristische Beurteilung dar.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vertragliche Verpflichtungen* & Verhältnis Intern / Extern (1/4)

Nachfolgend werden je Analysedimension der Ist-Zustand der vertraglichen Grundlagen den Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Sind die zu leistenden Tätigkeiten klar in der Vertrags-grundlage definiert?	Der Leistungsumfang sowie die Rechte und Pflichten der Parteien sind durch die Vertragsunterlagen im Wesentlichen klar festgelegt. Im Einzelnen können sich Abgrenzungsfragen ergeben, etwa mit Blick auf (nicht herauszugebende) interne Unterlagen/Arbeits-papiere, bspw. hinsichtlich Prozessbeschreibungen zur Sicherstellung der Betriebsführungskontinuität. Im Übrigen wird hinsichtlich der vertraglich festgelegten Zieldefinitionen auf Analysedimension 5 (s.u.) verwiesen.	**N/A**	Die zu leistenden Tätigkeiten sowie die sonstigen Rechte und Pflichten der Vertrags-parteien sollten in Großpro-jekten klar vertraglich definiert sein.		Soweit zur Sicherstel-lung der Kontinuität erforderlich, sollten einzelne Pflichten klarer definiert werden, bspw. zur Übergabe von Prozessbe-schreibungen.
2. Welcher Vertragspartner ist für welche Tätigkeit zuständig?	Die Vertragsunterlagen regeln auf Ebene des Gesamtprojekts eine umfassende Verantwortlichkeit des Auftragnehmers, ein (Letzt-) Entscheidungs- und Leistungskonkretisierungsrecht des BMG sowie eine Mitwirkungspflicht des BMG. Unter anderem umfasst die Verantwortlichkeit des Auftragnehmers ausdrücklich auch das Erkennen aller für die Leistungserbringung relevanten Probleme und notwendigen Entscheidungssituationen und das Hinwirken auf eine diesbezügliche Klärung. Die Festlegungen sind hierbei überwiegend auf die Vertragspartner-Ebene, teilweise auf die Abteilungs- / Teams-Ebene bezogen.	**N/A**	In Großprojekten sollten die Verträge eine für beide Seiten rechtlich verbindliche Klarstel-lung der jeweiligen Zuständig-keiten von Auftraggeber- und Auftragnehmer-Seite enthalten. Die Zuständigkeiten sollten da-bei so definiert werden, dass allen Beteiligten klar ist, wer für welche Aktivitäten und Ergeb-nisse zuständig ist.		Die vertraglichen Grundlagen regeln die Zuständigkeiten auf der Gesamt-projektebene. Weitergehende Detaillierungen sollten i.R.e. Projekt-Governance geklärt werden (siehe 4.3.).

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

* Hinweis: Eine rechtliche Beurteilung der dargestellten Sachverhalte war nicht Gegenstand der Analyse. Sämtliche in diesem Bericht gemachten Ausführungen zu rechtlichen Fragestellungen sind als Hinweise zur separaten juristischen Prüfung zu verstehen. Sie stellen keine juristische Beurteilung dar.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tagesordnung

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vertragliche Verpflichtungen* & Verhältnis Intern / Extern (2/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Gibt es Zuständigkeitslücken oder Überschneidungen von Verantwortlichkeiten?	Aufgrund der umfassenden Verantwortlichkeit des Auftragnehmers bei gleichzeitigem (Letzt-)Entscheidungs- und Leistungskonkreti-sierungsrecht des BMG dürften keine Zuständigkeitslücken oder -überschneidungen bestehen. Selbst wenn sich diese (mit Auswirkung auf die vertraglichen Leistungen) ergeben sollten, wäre damit ein (Problem-)Fall gegeben, für dessen Behebung die Zuständigkeiten wiederum klar verteilt sind, da es laut Vertrag in der Verantwortlichkeit des Auftragnehmers liegt, solche Probleme zu erkennen und auf ihre Klärung hinzuwirken. Die Festlegungen sind hierbei überwiegend auf die Vertragspartner-Ebene, teilweise auf die Abteilungs- / Team-Ebene bezogen.	**N/A**	In Großprojekten sollten die Verträge eine für beide Seiten rechtlich verbindliche Klarstellung der jeweiligen Zuständigkeiten von Auftraggeber- und Auftragnehmer-Seite enthalten. Die Zuständigkeiten sollten dabei so definiert werden, dass allen Beteiligten klar ist, wer für welche Aktivitäten und Ergebnisse zuständig ist.		Die vertraglichen Grundlagen regeln die Zuständigkeiten auf der Gesamtprojekt-ebene. Weitegehende Detaillierungen sollten i.R.e. Projekt-Governance geklärt werden (siehe 3.3.).
4. Wie wurden die Rollen von Unterauftrag-nehmern definiert?	Gemäß den Vertragsunterlagen ist ein Unterauftragnehmer-Einsatz nur mit BMG-Zustimmung zulässig. Der Auftragnehmer ist danach für die Koordination, Steuerung und Überwachung der Leistungserbringung und für die Integration in die vertragliche Leistung verantwortlich. Es konnte kein Einblick in die formelle Unterauftragnehmersteuerung gewonnen werden.	**N/A**	Der Unterauftragnehmer-Einsatz (insbesondere, inwieweit ein Recht hierzu besteht und welche Partei die Leistungserbringung überwacht) sollte in Großprojekten vertraglich klar geregelt sein.		**N/A**

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

* Hinweis: Eine rechtliche Beurteilung der dargestellten Sachverhalte war nicht Gegenstand der Analyse. Sämtliche in diesem Bericht gemachten Ausführungen zu rechtlichen Fragestellungen sind als Hinweise zu separaten juristischen Prüfung zu verstehen. Sie stellen keine juristische Beurteilung dar.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Drucksache

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vertragliche Verpflichtungen* & Verhältnis Intern / Extern (3/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungsempfehlungen
5. Waren die Ziele im Vertrag klar definiert?	Die Aufgaben und Tätigkeiten des Auftragenehmers sind im Vertrag klar definiert. Demgegenüber ist die Zieldefinition in weiten Teilen allgemein, wenig spezifisch, nicht messbar und nicht terminiert formuliert (siehe hierzu bereits 3.1). Dies gilt auch für Gesamtzeitpläne der PSA-Abwicklung. Eine Konkretisierung nach Auftragsauftakt ist nicht gefordert.	**N/A**	Für Großprojekte sollten SMART formulierte Ziele frühzeitig abgestimmt, dokumentiert und auf Realisierbarkeit geprüft werden. Strategische KPIs sichern die Messbarkeit, verknüpfen Projektziele mit Soll-Ist-Vergleichen und ermöglichen ein frühzeitiges Erkennen von Abweichungen (siehe hierzu 3.1).		Soweit es der Projektcharakter zulässt, sollten klare Projektziele und Teilziele formuliert werden, die SMART-Kriterien erfüllen (siehe hierzu bereits 3.1), bspw. Termine für zu erstellende Konzepte oder terminierte Teil- und Endziele bspw. bzgl. des Abbaus von Lagerkapazitäten.
6. Wie wird die Einhaltung der vertraglichen Regelungen sichergestellt?	Der Auftragnehmer ist vertraglich zu einer fortlaufenden Berichterstattung verpflichtet. Zudem sind regelmäßige Abstimmungen zw. Auftragnehmer und BMG auf Arbeits- und Leitungsebene sowie ein umfassendes Leistungskontrollrecht des BMG geregelt. Vereinbart wurde zudem, dass Vertragspflichtverletzungen grundsätzlich nach dreimaliger erfolgloser Abmahnung / Fristsetzung einen Grund zur außerordentlichen (Teil-) Kündigung des Vertrags darstellen. Das Monitoring der Einhaltung obliegt dabei dem entsprechenden Fachreferat.	**N/A**	In Großprojekten sollten die vertr. Grundlagen Mechanismen vorsehen, um die Vertragserfüllung zu prüfen und sicherzustellen. Für den Fall von Konflikten sollten Eskalationsprozesse geregelt sein. Ein regelm. Monitoring ist durch die Fachreferate sicherzustellen.		**N/A**

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

* Hinweis: Eine rechtliche Beurteilung der dargestellten Sachverhalte war nicht Gegenstand der Analyse. Sämtliche in diesem Bericht gemachten Ausführungen zu rechtlichen Fragestellungen sind als Hinweise zur separaten juristischen Prüfung zu verstehen. Sie stellen keine juristische Beurteilung dar.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Entwurf

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vertragliche Verpflichtungen* & Verhältnis Intern / Extern (4/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
7. Wie werden Änderungen oder Erweiterungen im Vertrag geregelt?	Bzgl. der in den Vertragsbestandteilen beschriebenen Aufgaben ist geregelt, dass dem BMG das Recht zu einseitigen bedarfsgerechten Konkretisierungen zusteht. Änderungen oder Erweiterungen des Vertrages erfordern hingegen eine gemeinsame Vereinbarung der Vertragsparteien, die zu ihrer Wirksamkeit mindestens der Textform bedarf.	**N/A**	Bei erforderlichen Änderungen oder Anpassungen bestehender Verträge in Großprojekten verhandeln Auftragnehmer- und Auftraggeber-Seite nach und legen fest, wie sie sich geeinigt haben. Die Ergebnisse sollten jeweils dokumentiert werden und dadurch Vertragscharakter haben.		**N/A**

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

* Hinweis: Eine rechtliche Beurteilung der dargestellten Sachverhalte war nicht Gegenstand der Analyse. Sämtliche in diesem Bericht gemachten Ausführungen zu rechtlichen Fragestellungen sind als Hinweise zu separaten juristischen Prüfung zu verstehen. Sie stellen keine juristische Beurteilung dar.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Apl. Briefings

3.3

Projektgovernance und Berichterstattung

Table Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Die Projektgovernance & Berichterstattung sollte zukünftig an der Größe & Komplexität des Gesamtprojektes ausgerichtet werden (1/2)

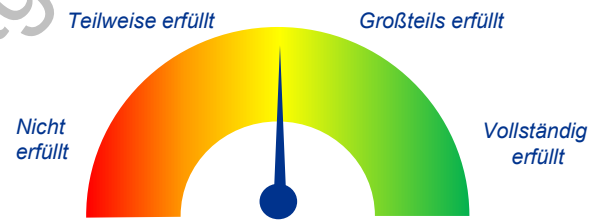
Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen (1/2)

Im Rahmen der Analyse wurde geprüft, ob das Projekt der Betriebsführerschaft eine Projektgovernance und Berichterstattung aufweist, die den Vorgaben der Vertragsunterlagen sowie den Standards des Großprojektmanagements entspricht. Die vertraglichen Vereinbarungen wurden teilweise erfüllt. Die Gesamteinstufung im Best-Practice-Vergleich zu einschlägigen Standards zeigt, dass der Bereich der Projektgovernance und Berichterstattung einen geringen Erfüllungsgrad aufweist.

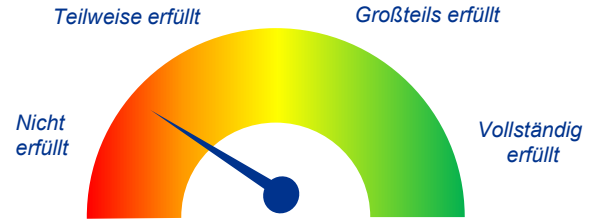
Kernaussagen:

- Die Rollen und Verantwortlichkeiten im Auftragsverhältnis sind auf übergeordneter Ebene grundsätzlich geregelt. Allerdings werden Rollen und Verantwortlichkeiten der Betriebsführung als auch des BMGs nicht durchgehend und detailliert in den vorliegenden Projektunterlagen benannt. Eine Fortschreibung der Rollen im Auftragsverhältnis auf Detailebene konnte nicht vorgelegt werden.
- Es liegen keine umfassenden Governance-Regelungen vor, in denen Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten schriftlich klar definiert werden. Eine fortlaufende Berichterstattung ist implementiert. Die Berichterstattung konzentriert sich auf eine Zusammenfassung der operativen Tätigkeiten.
- Dokumente, die den Projektstatus auf operativer Ebene nachvollziehbar erläutern, liegen vor. Jedoch wurden keine strategischen und gesamtprojektbezogene Dokumentationen vorgelegt, welche ohne weiteres einen umfassenden Überblick über den Gesamtfortschritt und die Zielerreichung der PSA-Abwicklung bieten.
- Derzeit werden nur operative KPIs im Bereich der Controlling-Instrumente eingesetzt. Diese KPIs messen die Leistung der täglichen Projektaktivitäten. Strategische KPIs, die den langfristigen Erfolg und die Zielerreichung des Projekts bewerten, sind hingegen nicht definiert worden.
- Ein systematisches Risikomanagement, das potenzielle Risiken identifiziert, fortlaufend bewertet und Mitigationsmaßnahmen umfasst, konnte nicht vorgelegt werden und wird aussagegemäß nicht geführt. Ein Eskalationsmanagement, das beschreibt, wie kritische Probleme eskaliert und gelöst werden sollen, wird zwar erwähnt, jedoch konnte keine Einsicht in Ergebnisse und/oder Maßnahmen genommen werden.

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Entwurf Berichtigung

Die Projektgovernance & Berichterstattung sollte zukünftig an der Größe & Komplexität des Gesamtprojektes ausgerichtet werden (2/2)

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen (2/2)

Kernaussagen (Fortführung):

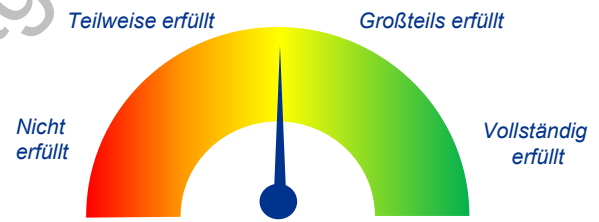
- Eine detaillierte Meilenstein- und Projektplanung, die wichtige Phasen und Ziele des Projekts festlegt, wurde nicht vorgelegt. Ebenso konnte auf Anfrage in den übermittelten Unterlagen kein Gesamtprojektstatusbericht vorgelegt werden, welcher den aktuellen Stand des Projekts zusammenfasst.
- Informationen zu einer übergeordneten finanziellen Projektsteuerung, welche die Kostenkontrolle des Projekts umfassen, konnten in den übermittelten Dokumenten nicht nachvollzogen werden. Ein Gesamtüberblick der alle Kosten, einschließlich der internen Aufwände, umfasst wurde nicht vorgelegt und wird durch den Auftragnehmer nicht geführt. Dies führt zu einer mangelnden Nachvollziehbarkeit der finanziellen Mittel und deren Einsatz im Gesamtprojekt.

Handlungsempfehlungen:

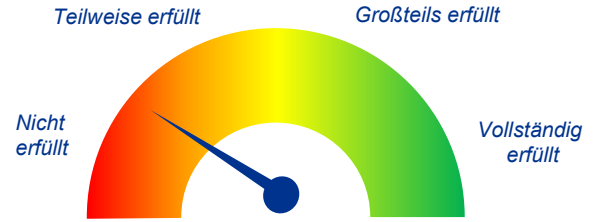
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen.

- Erstellung einer Projektcharta, die Governance-Regelungen enthält, um eine strukturierte und transparente Projektführung zu gewährleisten.
- Bestehende operative KPIs sollten weiterentwickelt und mit zusätzlichen strategischen KPIs versehen werden, die im Einklang mit den Gesamtprojektzielen stehen.
- Erstellung eines umfassenden Projektplans mit Meilensteinplanung und KPI-Tracking, um den Fortschritt des Projektes sicherzustellen.
- Einführung transparenter Berichtswege und Anwendung eines Berichtssystems, das sowohl die operative als auch insbesondere die strategische Nachvollziehbarkeit auf Gesamtprojektebene sicherstellt.
- Erarbeitung eines vollumfänglichen Gesamtkostenansatzes, der sämtliche Projektkosten einschließlich interner BMG-Aufwände berücksichtigt, sowie fortlaufendes Monitoring und bedarfsgerechte Anpassungen beinhaltet.

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
BRH Bericht

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (1/8)

Nachfolgend wird je Analysedimension der Ist-Zustand den vertraglichen Vereinbarungen und Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Sind Rollen und Verantwort-lichkeiten klar festgelegt?	Das vorgelegte Rollenkonzept zeigt vereinfacht nur überge-ordnet den Auftragnehmer und BMG (Referat Z 16, Z 14 u. Abt. Z). Änderungen während der Projektphase wurden nicht dargestellt. Eine Projektcharta i.e.S. konnte nicht vorgelegt werden. Der Auftragnehmer verweist im Bereich der Verantwortlichkeiten auf das Organisationsmodell mit Zuständigkeitsbenennung aus dem Umsetzungskonzept. Seitens des BMG wird hauptsächlich die Leitung der Abteilung Z genannt. Aus den Interviews geht hervor, dass die RL Z 16 ebenfalls Verantwortlichkeit trägt.	Der Vertrag bzw. die Leistungsbeschreibung regeln Zuständigkeiten zu den verschiedenen Rollen und Verantwortlichkeiten.		Hinsichtlich der Rollen und Verantwortlichkeiten sollten in Großprojekten die wesent-lichen Projektakteure klar mit ihren Rollen und Verantwortl-ichkeiten definiert werden (bspw. Projektcharta). Dies umfasst die Festlegung, der operativen Verantwortung (R), der Gesamtverantwortung (A), der Entscheidungsträger (C) und wer über Ergebnisse informiert werden muss (I). Eine präzise Zuordnung kann durch die Verwendung einer RACI-Matrix abgebildet werden. Diese Methode stellt sicher, dass alle Aufgaben und Verantwortlichkeiten klar definiert und dokumentiert sind.		Empfohlen wird die bestehenden Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl auf Seiten des BMG als auch des Auftragnehmers weiter zu detaillieren. Im Mindestansatz kann eine Projektcharta einen Überblick zu Rollen und Verantwortlich-keiten geben. Schlüsselrollen sollten mit einer kurzen Aufgabenbeschrei-bung versehen werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (2/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Gibt es eine klare und transparente Governance-Struktur für das Projekt?	Ein umfassendes Rahmenwerk aus Richtlinien, Prozessen und detaillierten Governance-Regelungen sowie Hinweise auf Gremien oder Ausschüsse zur Governance-Überwachung wurden nicht vorgelegt. Die Hauptkommunikation zwischen der Betriebsführung und dem BMG erfolgt(e) durch fortlaufende Termine und wöchentliche Morgenrunden gem. der mögl. Governance-Struktur des Angebots. Laut Leistungsbeschreibung setzt der Auftragnehmer Ressourcen bedarfsorientiert ein, während das BMG Kernpersonal einsetzt. Nach Auskunft des Auftragnehmers werden alle Entscheidungen durch das BMG getroffen.	Hinsichtlich der Projekt-Governance ist keine Spezifizierung im Vertrag oder in der Leistungsbeschreibung enthalten. Im Umsetzungskonzept wurde seitens der Betriebsführung eine mögl. Governance-Struktur entwickelt und grafisch darstellt. Der Struktur können Kommunikationsstrukturen entnommen werden. Der Ressourceneinsatz ist über die Leistungserbringung vorgegeben.		Hinsichtlich der Governance-Regelungen für Großprojekte sollte in einer **Projektcharta** dokumentiert werden, welche vom Stand der Angebots-abgabe fortgeschrieben wird. Dabei sollten die Festlegung von Richtlinien und Managementstandards, die Auswahl von Prozessen, Methoden und Werkzeugen sowie Strukturen für Berichtwesen und Entscheidungsfindung enthalten sein.		Empfohlen wird, eine Projektcharta zu erstellen, die Governance-Regelungen beinhaltet. Diese sollte Richtlinien, Managementstandards, Prozesse, Methoden, Werkzeuge sowie Strukturen für Berichtswesen und Entscheidungsfindung umfassen.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (3/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Sind geeignete Controlling-Instrumente installiert, um die Projektleistung zu überwachen?	Es liegen nur operative KPIs vor. Es können keine Rückschlüsse auf die strategische Projektsteuerung gezogen werden. **Berichtsformate:** - Rechenschaftsberichte (wöchentlich) - Executive - Reports (wöchentlich) - Logistikübersichten (wöchentlich) - Dashboard Beschaffung (wöchentlich) - HH-Reporting Beschaffung (monatlich) Eine Besprechung der Berichte mit dem Auftragnehmer findet/ fand im Rahmen der „Morgenrunde“ statt. Darüber hinaus gehende, BMG-interne Controllinginstrumente sind nicht bekannt. Risikoberichte wurden nicht vorgelegt.	Laut Vertrag bzw. Leistungsbeschreibung ist der Auftragnehmer zu einer fortlaufenden Berichterstattung (einschl. Risikobericht-erstattung) verpflichtet. Eine Anforderung zu spezifischen KPIs oder spezifischen Vorgaben zum Controlling existieren nicht.	○○●○	Hinsichtlich geeigneter Controlling-Instrumente sollten für Großprojekte verschiedene Instrumente und Methoden genutzt werden, um die Leistungen zu überwachen, zu analysieren und zu verbessern und eine Grundlage für die Gesamtsteuerung zu schaffen. Eine kurze Beschreibung des Controlling-Ansatzes unterstützt den Einblick in die Steuerungsansätze. Für die Messung des Fortschritts in Bezug auf die wichtigsten Projektziele werden in Großprojekten neben operativen auch strategische KPIs erhoben.	○○●○	Empfohlen wird, die bestehenden operativen KPIs weiterzuentwickeln und zusätzlich strategische KPIs im Einklang mit den Gesamtprojektzielen zu etablieren. Die aktuellen Berichte sollten um zusätzliche Informationen (z. B. strategische KPIs) erweitert werden.

Legende: ●○○○ = Vollständig vorhanden / erfüllt ○●○○ =Großteils vorhanden / erfüllt ○○●○ = Teilweise vorhanden / erfüllt ○○○● = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (4/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
4. Sind effektive Risiko-management-Instrumente implementiert?	Die vorgelegten Unterlagen enthalten keine durchgängige Dokumentation zu Risiken oder ein strukturiertes Risikomana-gementsystem. Die Rechen-schaftsberichte beziehen sich hauptsächlich auf operative Aufgaben und enthalten nur vereinzelte Hinweise auf risikobezogene Maßnahmen. Ein Risikoinventar der Be-triebsführerschaft ist nicht vorhanden. Aus den Unter-lagen können keine systema-tischen Prozesse zur Risiko-identifikation, -bewertung und -überwachung sowie klare Zu-ständigkeiten und Eskalations-mechanismen herausgelesen werden. Der Auftragnehmer führt die atypische Projekt-durchführung als Grund für die fehlenden Risikoberichte an.	Gemäß der vertraglichen Vereinbarung (Leistungsbeschreibung) ist ein laufendes Projekt-Risikomanagement gefordert. Das Umsetzungskonzept des Auftragnehmers sieht vor, dass Risikoberichte (lfd. projektübergreifende Berichterstattung) themenspezifisch erstellt, unmittelbar analysiert und ad hoc berichtet werden. Eine dedizierte Risikoübersicht (bspw. Risikoinventar, -katalog oder -register) konnte nicht vorgelegt werden.		Hinsichtlich des Risikomanagement sollten für Großprojekte verschiedene Risikoinstrumente eingesetzt werden. Eine Risikomatrix hilft dabei, potenzielle Risiken nach Wahrscheinlichkeit und Auswirkungen zu bewerten. Das Risikoregister dokumentiert alle identifizierten Risiken, deren Bewertungen und Maßnahmen zur Risikominderung. Der Risikobericht fasst diese Informationen zusammen und informiert regelmäßig über den aktuellen Stand des Risikomanagements.		Empfohlen wird, für ein effektives Risikomanagement einen strukturierten Prozess zur Risikoidentifikation und -bewertung zu etablieren, regelmäßig zu aktualisieren und zu überwachen. Klare Verantwortlichkeiten, ein Risikomanager oder -team sowie regelmäßige Risikoberichte oder -meetings sind sinnvoll. Methoden wie Risikomatrizen und Risikoregister sollten genutzt und Projektbeteiligte entsprechend geschult werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
BRH Berichtsentwurf

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (5/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
5. Gibt es verlässliche Schätzungen und Zeitpläne für das Projekt?	Im Rahmen des Projektes wurde nach Auskunft kein Gesamtprojektplan erstellt und konnte demnach nicht zur Verfügung gestellt werden. Durch die Berichtsformate ist es möglich, für einzelne Bereiche Bestandsverläufe der einzelnen Komponenten (Masken, Beatmungsgeräte, etc.) nachvollziehen. Konzepte zur PSA-Abwicklung wurden aussagegemäß vor dem Untersuchungszeitraum angefertigt und wurden daher nicht zur Verfügung gestellt. Diese werden aussagegemäß aktuell umgesetzt.	Hinsichtlich verlässlicher Schätzungen und Zeitpläne ist keine Spezifizierung im Vertrag oder in der Leistungsbeschreibung enthalten.		Hinsichtlich verlässlicher Schätzungen und Zeitpläne sollten für Großprojekte Projektstrukturpläne (PSP) genutzt werden. Hierbei werden alle Aufgaben und Unteraufgaben auf Basis von Fachkonzepten identifiziert und organisiert. Die hierin enthaltene Meilenstein-planung stellt sicher, dass der Fortschritt überprüft und auf Abweichungen schnell reagiert werden kann. Durch die Nutzung bspw. eines Gantt-Diagramms, können die geplanten Aufgaben und Meilensteine mit einer zeitlichen Abfolge versehen werden.		Empfohlen wird die Erstellung eines Projektplanes, welcher verlässliche Schätzungen und Zeitpläne enthält, um eine effiziente und zielgerichtete Durchführung des Projektes zu gewährleisten. Dies ist ebenfalls dienlich, um die Plausibilität der Zielerreichung zu prüfen und diese zu visualisieren (vgl. AP 3.1).

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Bericht

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (6/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
6. Wie wird die Transparenz über den Projektstatus sichergestellt?	Die Verantwortlichen der Arbeitspakete berichten (schriftlich u. mündlich) auskunftsgemäß an die Gesamtprojektleitung des Auftragnehmers. Die Kommunikation mit dem BMG (Abt. Z) findet über wöchentliche Regeltermine (tw. auf Arbeitspaketebene) und ad hoc statt. Das Umsetzungskonzept erwähnt die Analyse von Abweichungen im wöchentlichen Projektcontrolling-Report und ein abgestuftes Eskalationsmanagement. Arbeitsergebnisse bzw. Dokumente wurden dazu nicht vorgelegt.	Im Vertrag bzw. in der Leistungsbeschreibung werden regelmäßige (wöchtl.) sowie ad hoc Abstimmungen und Berichte (bspw. Projekt-controlling Report) verlangt. Zudem wird der Umgang mit Abweichungen behandelt und vertraglich gefordert.		Hinsichtlich der Transparenz über den Projektstatus sollte für Großprojekte ein Projektstatusbericht erstellt werden, der umfassend über den Stand des Gesamtprojektes informiert. Zur Klarstellung der Kommunikationsverantwortlichkeiten und -rollen innerhalb des Projekts kann eine RACI-Matrix herangezogen werden. Hier kann klar definiert werden, wer verantwortlich (R), rechenschaftspflichtig (A), konsultiert (C) und informiert (I) ist.		Empfohlen wird, klare Berichtswege zu implementieren und eine Berichterstattung zu nutzen, die nicht nur den operativen Projektstatus, sondern auch den Status auf Gesamtprojektebene darstellt und zudem Aussagen über Ziel- und Meilensteinerfüllung und Eskalationen beinhaltet. Somit könnten die Rechen-schaftsberichte um eine für die Leitungs-ebene passende Zusammenfassung ergänzt werden

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Entwurf Bericht

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (7/8)

Analysedimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
7. Ist die Dokumentation des Projekts vollständig und nachvollziehbar?	Es wurde eine Vielzahl von Dokumenten vorgelegt, die es ermöglichen, Einblick in durchgeführte Arbeiten zu erhalten. Weiterhin bestehen bspw. wöchentliche Rechenschaftsberichte zur Leistungserbringung des Auftragnehmers. Dokumentationen für die Nachvollziehbarkeit des Projektes auf strategischer und Gesamtprojektebene (PSA-Abwicklung) konnten seitens Auftraggeber und/oder Auftraggeber nicht vorgelegt bzw. produziert werden.	Im Vertrag bzw. in der Leistungsbeschreibung wird die Dokumentation des Projektes gefordert. Eine Dokumentation der übergeordneten Projektsteuerung auf strategischer Ebene ist vertraglich nicht explizit vorgesehen.		Hinsichtlich einer vollumfänglichen Dokumentation von Großprojekten sollte ein umfassender Projektplan integriert werden. Dieser sollte die Projektziele, Zeitpläne, Meilensteine (KPI-Tracking), Ressourcenplanungen und Anforderungen der Stakeholder umfassen.		Empfohlen wird einen Projektplan zu erstellen, der eine Meilensteinplanung und ein KPI-Tracking umfasst. Darüber hinaus sollten regelmäßig Projektstatusberichte auf operativer und Gesamtprojektebene angefertigt werden, um alle Eventualitäten im Projektverlauf klar und nachvollziehbar zu dokumentieren.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektgovernance & Berichterstattung (8/8)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
8. Ist die finanzielle Steuerung des Projekts adäquat?	Aus den vorliegenden Unterlagen gehen keine Informationen zur finanziellen Steuerung hervor; aus den HH-Reportings geht keine strategische Projektsteuerung hervor; hier wird der Mittelabfluss der Beschaffungen einzeln und die Gesamtausgaben für die Jahre 2020-2024 dargestellt. Eine Gesamtkostenrechnung für alle Aufwendungen der PSA-Abwicklung liegt nicht vor.	Laut Vertrag und Leistungsbeschreibung ist ein regelmäßiges Projekt-Budgetcontrolling gefordert.		Hinsichtlich der finanziellen Steuerung von Großprojekten sollte ein Gesamtkostenansatz gewählt werden. Dieser sollte neben den Kosten von Auftragnehmern und Beschaffungen möglichst alle Aufwände für das Projekt beinhalten (auch BMG-interne), um die Intensität messbar zu machen. Dieser sollte durch regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche überprüft und bei Bedarf angepasst werden.		Empfohlen wird, einen Gesamtkostenansatz für Großprojekte zu wählen, der alle Kosten der PSA-Abwicklung, einschließlich der internen Aufwände, umfasst. Dieser Ansatz sollte durch regelmäßige Soll-Ist-Abgleiche überprüft und bei Bedarf angepasst werden, um eine adäquate finanzielle Steuerung des Projekts zu gewährleisten.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt; =Großteils vorhanden / erfüllt; = Teilweise vorhanden / erfüllt; = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Bundestag Briefings

3.4

Projektteam Auftragnehmer und BMG

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Effektive Ressourcenplanung und strukturierter Onboarding-Prozess zur Sicherstellung der Projektqualität

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde der Bereich "Projektteam Auftragnehmer und BMG" betrachtet. Vergleichen mit der Vertragsgrundlage wurden die Vorgaben erfüllt. Es bestehen jedoch umfangreiche Verbesserungsmöglichkeiten zur Ressourcenplanung, -steuerung von Quantitäten und Qualifikationen externen Personals.

Kernaussage:

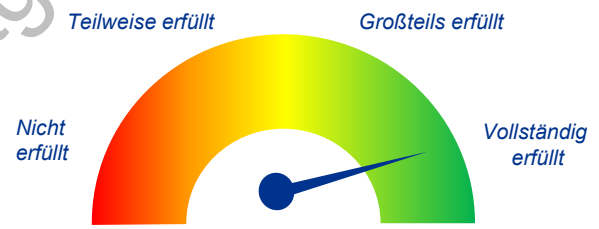
- Gemäß Umsetzungskonzept werden die in der Leistungsbeschreibung geforderten Ressourcen pro Arbeitsbereich seitens des Auftragnehmers eingesetzt. BMG-seitig werden im Rahmen der Betriebsführerschaft aussagegemäß bis zu zehn VZÄ beschäftigt. Weitere Unterlagen zur Ressourcenplanung in Abteilung Z liegen nicht vor.
- Qualifikationen und Verantwortlichkeiten des Projektteams sind im Umsetzungskonzept durch den Auftragnehmer beschrieben. Informationen zur tatsächlichen Umsetzung konnten jedoch nicht eingesehen werden.
- Schlüsselpositionen in drei wesentlichen Arbeitsbereichen werden durch einen Unterauftragnehmer besetzt und nicht durch den Auftragnehmer.

Handlungsempfehlungen:

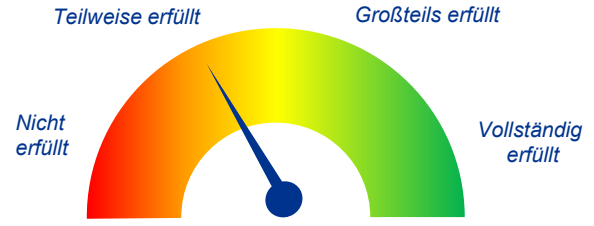
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen:

- Ausrichtung und Dokumentation der kontinuierlichen Ressourcenplanung auf Basis des Workloads, sowie Prüfung der Sicherstellung der fachlichen Auftragnehmersteuerung mit entsprechenden Kompetenzen des BMG-Personals
- Implementierung eines strukturierten Onboarding-Prozesses für BMG Mitarbeitende und Benennung Mentoren für gezielte Einarbeitung
- Aufsatz eines Wissensmanagements für BMG-Personal zur Sicherung von historischem Wissen

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
BRH Berlin

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektteam Auftragnehmer und BMG (1/4)

Nachfolgend wird je Analysedimension der Ist-Zustand den vertraglichen Vereinbarungen und Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Personal-planung, Quantität und Qualifikation des Projektteams beim Auftragnehmer	Die personelle Ausstattung des Projekts wird im Umsetzungs-konzept mit 41 VZÄ angegeben und laut Auftragnehmer auch entsprechend umgesetzt bzw. nach Absprache reduziert. Allerdings sind konzeptionelle Ausführungen zur Personal-planung, Rollenverteilung oder Steuerung des Personal-einsatzes nicht vorhanden. Zwar werden Qualifikationen sowie Verantwortliche und Vertretungen benannt, doch fehlen konkrete Nachweise und Informationen zur Sicherstellung der Kontinuität in der Aufgabenerfüllung.	Die vertraglichen Anforderungen umfassen den Einsatz von geeignetem Personal zur Sicherstellung von Kosteneffizienz, Qualität und Quantität. Zentrale Ansprechpersonen inkl. Vertretungen und ein flexibler Personaleinsatz wurden ebenfalls gefordert.		Öffentliche Auftraggeber sollten sich regelmäßig von der Qualifikation des eingesetzten Projektteams überzeugen. In Projektsettings, bei welchen Auftragnehmer nach Aufwand vergütet werden, sollten bereits im Rahmen der Vergabe für wesentliche Aufgabenpakete Qualifikationsprofile für wesentliche Mitarbeitenden abgefordert werden und ggf. durch den Auftraggeber stichprobenartig überprüft werden. Die Quantität des eingesetzten Personals sollte basierend auf einer Personalplanung eng zw. Auftraggeber und Auftrag-nehmer abgestimmt werden.		Die Personalplanung des Auftragnehmers könnte zukünftig nachvollziehbar mit dem Auftraggeber abgestimmt werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektteam Auftragnehmer und BMG (2/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Personal-planung, Quantität und Qualifikation des Projektteams beim BMG (Referat Z/Z16)	Auskunftsgemäß sind derzeit auf Seiten des BMG, bzw. Z16 bis zu zehn Vollzeitäquivalente (VZÄ) im Einsatz. Das Team des Referats Z16 wurde im Zuge der PSA-Abwicklung seit 2020 personell aufgebaut. Die notwendigen Kompetenzen wurden sich dabei selbst angeeignet. Auskunftsgemäß befindet sich in der BMG-Organisation keine Person mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund.	Keine.	**N/A**	Hinsichtlich der Definition der Personalplanung sollte für Großprojekte ein System zur Ressourcenanalyse und -zuweisung genutzt werden, das alle Anforderungen abdeckt. Ressourcen sollten ausreichend qualifiziert sein und sowohl verwaltungsrechtliche wie auch betriebswirtschaftliche Aspekte abdecken können. Insbesondere muss die fachliche Aufsicht der Auftragnehmer gewährleistet sein, um eine Professionalisierung der Arbeitsweisen intern/extern sicherzustellen.		Empfohlen wird zu prüfen, ob die Ressourcenplanung kontinuierlich **auf Basis des Workloads** ausrichtbar ist. Das eingesetzte Personal mit entsprechenden Kapazitäten sollte in Abständen dokumentiert werden, um Transparenz sicherzustellen. Ebenfalls sollte geprüft werden ob sichergestellt ist, dass die fachliche Aufsicht von Auftragnehmern durch das Fachreferat gewährleistet werden kann.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt; =Großteils vorhanden / erfüllt; = Teilweise vorhanden / erfüllt; = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektteam Auftragnehmer und BMG (3/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Wie wurde die Befähigung des Personals "on the Job" gestaltet und gefördert?	Gemäß den Angaben im Umsetzungskonzept des Auftragnehmers wurden Beraterinnen und Berater eingesetzt, die mit dem BMG und deren Projekten vertraut sind und daher ohne Einarbeitungszeit die Aufgaben kompetent weiterführen konnten. Dadurch war für den Großteil des Personals keine zusätzliche Befähigung erforderlich. Informationen, ob dies so umgesetzt wurde, liegen nicht vor.	Im Vertrag sind keine ausdrücklichen Regelungen zum Onboarding oder vergleichbaren Themen enthalten. Jedoch ist der Auftragnehmer gemäß der Leistungsbeschreibung dafür verantwortlich, geeignetes Personal sicherzustellen.		Hinsichtlich der Definition der Personalplanung sollte für Großprojekte ein strukturierter und standardisierter Onboarding-Prozess implementiert und Mentoren bzw. Experten eingesetzt werden. Darüber hinaus sollten Wissenmanagementelemente für Auftraggeberpersonal genutzt werden.		Ein strukturierter und standardisierter Onboarding-Prozess sollte sowohl auf der Seite des BMG vorgehalten werden. Zudem sollten nach Bedarf Mentoren bzw. Experten festgelegt werden, um eine gezielte und effiziente Einarbeitung zu gewährleisten. Ebenfalls sollten Elemente des Wissensmanagement Ausfallrisiken abdecken können.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Hearing

Ergebnisse aus dem Analysebereich Projektteam Auftragnehmer und BMG (4/4)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
4. Aus-gewogener Mix aus internen & externen Mitarbeitenden	Im Referat Z16 und Z14 werden im Rahmen der Betriebsführerschaft aussagegemäß bis zu 10 VZÄ beschäftigt. Der Auftragnehmer verantwortet 6 Arbeitsbereiche mit jeweils einer Leitungsperson und insgesamt bis zu 41 VZÄ. Zudem wird ein Unterauftragnehmer durch den Auftragnehmer eingesetzt, der in den Arbeitsbereichen (1) Rechnungsbearbeitung, Reporting, Reporting-Plattform / Dokumentation, (2) Qualitätssicherung und Prüfverfahren, (3) Zollthemen, Schlüsselpositionen besetzt.	Gemäß der Leistungsbeschreibung ist keine spezifische Regelung für einen vorgegebenen Mix aus internen und externen Mitarbeitenden vorgesehen.		Die fachliche Aufsicht über die Projekt-Gesamtleistung sowie über die einzelnen Arbeitspakete sollte internalisiert sein. Die verantwortlichen Mitarbeitenden, die die fachliche Aufsicht innerhalb eines Großprojekts ausüben, sollten ausreichend qualifiziert und einen entsprechenden Erfahrungshintergrund aufweisen.		Es ist zu überprüfen, ob Personen, die die fachliche Aufsicht innerhalb des BMGs ausüben, hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Zeit und Qualifikation (betriebs-wirtschaftliche Grund-aspekte) ausreichend geschult sind.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tag der Briefings

3.5

Schnittstelle Auftragnehmer und BMG

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Eindeutige Berichtswege, Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche sind sicherzustellen und nachzuhalten

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde die Schnittstelle zwischen dem Auftragnehmer und dem BMG betrachtet. Wie die Gesamteinstufung zeigt, ist der Analysebereich „Schnittstelle Auftragnehmer und BMG“ im Vergleich der vertraglichen Leistungen mit dem Status quo Großteils erfüllt. Im Best-Practice Vergleich ist die Schnittstelle zwischen dem Auftragnehmer und BMG weniger klar definiert und strukturiert, sowie die Zuständigkeiten und Kommunikationsprozesse von außen oft nicht eindeutig geregelt.

Kernaussagen:

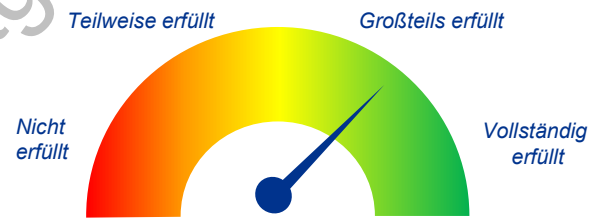
- Berichterstattung und Abstimmungen erfolgen regelmäßig, konzentrieren sich jedoch hauptsächlich auf operative Themen und ad hoc Fragestellungen mit nur begrenzter strategischer Zielverfolgung.
- Im Umsetzungskonzept ist eine schematische Darstellung interner und externer Akteure auf strategischer Ebene enthalten. Allerdings fehlen dokumentierte Nachweise zur tatsächlichen Einbindung dieser Stakeholder in die Projektsteuerung sowie zur Umsetzung der externen Kommunikationsmaßnahmen.
- Rollenkonzepte sind im Umsetzungskonzept enthalten, detaillierte Aufgabenbeschreibungen sowie Informationen zu Anpassungen während des Projektverlaufs liegen nicht vor.

Handlungsempfehlungen:

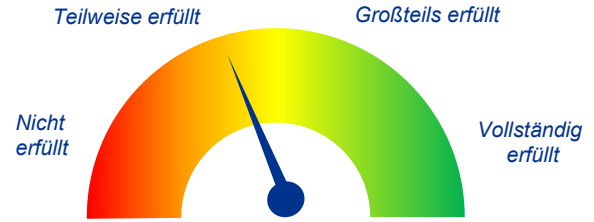
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen.

- Festlegung klarer Berichtswege und feste Reporting-Frequenzen, die neben operativen Aspekten auch den Gesamtprojektstatus, Zielerreichung und Meilensteine abbilden.
- Frühzeitige Identifikation von Stakeholdern, Priorisierung dieser und Einbindung mit einer klaren Kommunikationsstrategie.
- Definition von Verantwortlichkeiten und Nachhaltung mit Hilfe einer RACI-Matrix, sowie Fristenkontrolle und Schnittstellenkoordination in einer Steuerungseinheit (z.B. im Sinne eines Projektmanagementbüros) stärken.
- Einheitliche Zugriffskontrolle auf Dokumentenmanagementsystem sicherstellen, ggf. Projektmanagementsoftware zur verbesserten Steuerung und Koordination einführen.

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Bericht des Bundesrechnungshofes

Ergebnisse aus dem Analysebereich Schnittstelle Auftragnehmer/ BMG (1/5)

Nachfolgend wird je Analysedimension der Ist-Zustand den vertraglichen Vereinbarungen und Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Wie wurden die Kommuni-kationsprozesse zwischen dem BMG insb. Referat Z / Z16 und dem Auftragnehmer gestaltet?	Die Hauptkommunikation zwischen der Betriebsführung und dem BMG erfolgt(e) durch fortlaufende Termine und wöchentliche Morgenrunden Darüber hinaus wurden regel-mäßige Reportings (Executive Reporting, Rechenschafts-berichte, Auslieferungs- und Bestandsreportings) mit festen Frequenzen (wöchentlich, tagesaktuell) vom Auftrag-nehmer an das BMG (Abt. Z) gesendet. In der „Morgen-runde“ zwischen Auftrag-nehmer und Referat Z wurden Berichte vorgestellt, Arbeits-aufträge abgestimmt und Kon-zeptbesprechungen durchge-führt; bei Bedarf finden Ad-hoc-Besprechungen statt.	Laut Vertrag bzw. Leistungsbeschreibung ist der Auftragnehmer zu einer fortlaufenden Berichterstattung verpflichtet.	●○○○	Hinsichtlich der Definition von Kommunikationsprozessen sollten für Großprojekte klare Abläufe und Zuständigkeiten in einem Kommunikationsplan oder Handbuch festgelegt werden. Hier sollte zwischen der strategischen bzw. Leitungskommunikation und operativen Ebenen sowie externen Stakeholdern unterschieden werden.	○●○○	Empfohlen wird die Etablierung klarer Berichtswege sowie einer strukturierten Berichterstattung, die neben dem operativen Projektstatus auch den Gesamtprojektstatus abbildet. Dies sollte regelmäßige Berichte zur Ziel- und Meilensteinerfüllung umfassen, um Transparenz und Steuerungsmöglichkeiten zu verbessern.

Legende: ●○○○ = Vollständig vorhanden / erfüllt ○●○○ =Großteils vorhanden / erfüllt ○○●○ = Teilweise vorhanden / erfüllt ○○○● = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Table.Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Schnittstelle Auftragnehmer/ BMG (2/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Wie erfolgte die Identifikation, Einbindung und Information von und in Richtung relevanter Stakeholder?	Im Umsetzungskonzept des Auftragnehmers (zur Vergabe) ist eine schematische Darstellung interner und externer Akteure auf strategischer Ebene enthalten, ebenso ist die Kommunikation mit Dritten wie Politik, Medien und Bürgern grundsätzlich vorgesehen. Allerdings wurden dokumentierte Nachweise bzw. Planungsdokumente zur tatsächlichen Einbindung dieser Stakeholder in die Projektsteuerung sowie zur Umsetzung der externen Kommunikationsmaßnahmen nicht vorgelegt.	Es ist keine dezidierte Stakeholderanalyse gefordert. Laut Umsetzungskonzept ist eine Kommunikation mit Dritten (Politik, Medien, Bürger) vorgesehen.		Hinsichtlich der Definition von Stakeholder-Prozessen sollten für Großprojekte Stakeholder identifiziert, kategorisiert und in einer Einfluss-Interessen-Matrix erfasst werden. Eine Einbindungsstrategie und ein Kommunikationsplan sichern insb. im Fall von Presse-, politischen und/oder IFG-Anfragen die zielgerichtete Interaktion, während kontinuierliches Feedback das Stakeholder-Management optimiert.		Stakeholder sollten frühzeitig identifiziert, dokumentiert und nach Einfluss sowie Interesse priorisiert werden (z. B. mithilfe einer Stakeholder-Matrix). Eine klare Kommunikationsstrategie mit definierten Kanälen ist sicherzustellen, um eine regelmäßige und transparente Information aller relevanten Akteure zu gewährleisten.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tagesordnung Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Schnittstelle Auftragnehmer/ BMG (3/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Welche Systeme und Tools wurden für den Informa-tionsaustausch genutzt?	Aktuell werden drei Systeme genutzt: – Rechnungsdatenbank: Diese wird für die Rechnungsbearbeitung verwendet, ist jedoch für das BMG nicht direkt zugänglich (ausstehend). – SharePoint gehostet bei Unterauftragnehmer: Enthält alle relevanten Dokumente je Beschaffungsvorgang, die über eindeutige IDs auffindbar sind. – Logistik-Datenbank: Eine inhaltliche Verknüpfung über gemeinsame IDs ist möglich, eine direkte technische Anbindung zwischen den Systemen besteht jedoch nicht. – Regelm. Kommunikation via Telefon und E-Mail	Die Leistungsbeschreibung fordert den Betrieb, technische Instandhaltung und bedarfsgerechte Anpassung der Datenbank einschließlich des Reporting-Moduls.		Für Großprojekte sollten zentrale Dokumenten-managementsysteme wie ein SharePoint sowie Projektmanagementsoftware eingesetzt werden. Nach Bedarf sollten auch Bedarfsträgern eigenständige Zugriffe auf die Datenbank ermöglicht werden. Rollenbasierter Zugriff, einheitliche Ablage und Versionierung sichern Transparenz und Nachverfolgbarkeit. Kollaborative Tools und Dashboards unterstützen die Steuerung von Aufgaben, Meilensteinen und Ressourcen.		Es wird empfohlen, eine zentrale und gemeinsam nutzbare Plattform für das Dokumen-tenmanagement zu nutzen, um einen sicheren und struktu-rierten Informations-austausch zu gewährleisten. Relevante Dokumente sollten zentral gespeichert und über definierte Zugriffs-rechte einsehbar sein. Ggf. sollte eine Projektmanagement-software zur Steu-erung und Koordi-nation eingesetzt werden.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Table-Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Schnittstelle Auftragnehmer/ BMG (4/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
4. Wie erfolgte die Bericht-erstattung zwischen den Parteien?	Es werden aktuell drei Berichtsformate genutzt. Regelmäßige Berichte umfassen die wöchentliche Übermittlung von Rechenschaftsberichten, Executive Reports, Logistikübersichten und Beschaffungs-Dashboards. Ergänzend erfolgt das HH-Reporting Beschaffung in monatlichem Turnus. Der Austausch und die Abstimmung zu ausgewählten Berichtsinhalten fand in der „Morgenrunde“ statt, ergänzt durch Ad-hoc-Besprechungen bei Bedarf.	Regelmäßiges Reporting: Die Berichterstattung erfolgt fortlaufend gemäß den Vorgaben des Auftraggebers. Themenbereiche: Es besteht ein Fokus auf Beschaffungskanäle, übergreifende Themenkomplexe und spezifische Fragestellungen. Es ist kein spezifisches Berichtsformat vorgegeben. .		Hinsichtlich der Definition von Berichts- und Kommunikations-prozessen sollten für Großprojekte klare Regelungen festgelegt werden, die Empfänger, Inhalte, Kanäle, Frequenzen und Verantwortlichkeiten definieren.		Keine Handlungsempfehlung

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tagesordnung Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Schnittstelle Auftragnehmer/ BMG (5/5)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
5. Wie wurde die Verantwortlich-keit für Entschei-dungen und Aufgaben abgegrenzt?	Ein Rollenkonzept mit grafischer Darstellung existiert, jedoch fehlen dokumentierte Beschreibungen zu Entscheidungskompetenzen zu operativen Vorgängen in der Zusammenarbeit mit Dritten sowie zu erfolgten Änderungen während der Projektphase. In den geführten Gesprächen wurde klar ausgeführt, dass der Auftragnehmer nur unterstützend tätig wird/wurde und alle Entscheidungen durch das BMG getroffen werden.	**Strategische Beratung:** Die Unterstützung des BMG durch Konzepte, Vorlagen und deren Vorstellung in Beschaffungsfragen und Vertragskommunikation. **Einzelthemen & politische Entscheidungen:** Die Bearbeitung & Vorbereitung strategisch relevanter Themen, einschließlich der Vorbereitung politischer Entscheidungen.		In Großprojekten sollten die wesentlichen Projektakteure klar mit ihren Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Dies kann durch eine RACI-Matrix erfolgen, die festlegt, wer für die Umsetzung zuständig ist (R), wer die finale Verantwortung trägt (A), wer konsultiert werden muss (C) und wer über Ergebnisse informiert wird (I).		Empfohlen wird die bestehenden Rollen und Verantwortlichkeiten sowohl auf Seiten des BMG als auch des Auftragnehmers weiter zu detaillieren. Schlüsselrollen benötigen kurze Aufgabenbeschreibun gen.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt; =Großteils vorhanden / erfüllt; = Teilweise vorhanden / erfüllt; = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Nur für Briefings

3.6

Vorgehen & Arbeitsweise bei Leistungs-erbringung

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Dokumentationsstandards und Qualitätssicherungsprozesse sind sicherzustellen und nachzuhalten

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde der Bereich "Vorgehen und Arbeitsweise bei der Leistungserbringung" betrachtet. In den Vergabeunterlagen wird eine interne Qualitätssicherung gefordert, welche auf Basis der Interviews auch umgesetzt wird. Prozessbeschreibungen und Arbeitsanweisungen werden zwar für interne Zwecke erstellt, unterliegen jedoch keiner vertraglichen Bereitstellungspflicht und liegen entsprechend im Abgleich mit den Best-Practice-Standards nicht vor bzw. sind nicht zugänglich. Insgesamt kann die Gesamteinstufung zum Erfüllungsgrad der vertraglichen Leistungen als vollständig erfüllt angesehen werden. Im Gegensatz dazu fällt der Erfüllungsgrad der Best-Practice-Ansätze im Status Quo niedriger aus.

Kernaussage:

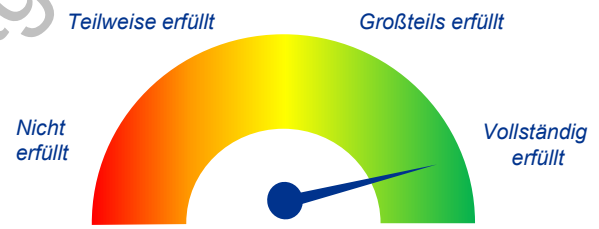
- Aussagegemäß gibt es eine klare Unterscheidung bei den Verantwortlichkeiten: Der Auftragnehmer übernimmt die operative Aufgabenausführung und Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen, während Abteilung Z bzw. die Fachreferate auf dieser Basis Entscheidungen treffen. Im Bereich der Rechnungsbearbeitung hat der Auftragnehmer Arbeitsanweisungen/Prozesse erarbeitet, die zur Erfüllung der bereichsspezifischen Aufgaben angewandt werden. Da keine Archivierung dieser für die Abteilung Z bzw. die Fachreferate erfolgt, besteht aktuell kein Zugriff auf diese Dokumentationen.
- Das Umsetzungskonzept des Auftragnehmers sieht eine Qualitätssicherung mit revisionssicherer Dokumentation aller rechnungsrelevanter Unterlagen vor. Diese wird auskunftsgemäß umgesetzt.

Handlungsempfehlungen:

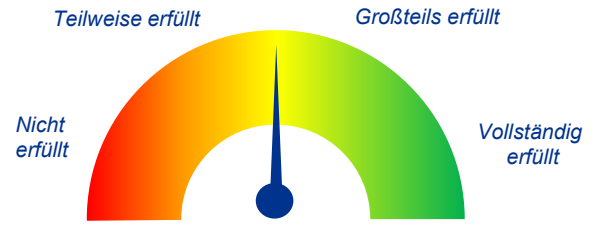
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen:

- Durchführung einer Bedarfsanalyse zur Verschriftlichung von Arbeitsanweisungen und Prozessbeschreibungen in allen relevanten Arbeitsbereichen.

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Bericht Entwurf

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vorgehen & Arbeitsweise bei Leistungserbringung (1/2)

Nachfolgend wird je Analysedimension der Ist-Zustand den vertraglichen Vereinbarungen und Best Practices gegenübergestellt, der Erfüllungsgrad abgeleitet und darauf basierend Handlungsempfehlungen formuliert.

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Veeinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Wurden klare Arbeitsanweis-ungen für die Kernprozesse des Projekts sowie Verantwortlich-keiten eindeutig definiert?	**Verantwortlichkeiten** Aussagegemäß führt die Betriebsführerschaft operativ aus, während die Abteilung Z inkl. des dazugehörigen Referats die Rolle des Entscheiders übernimmt. **Arbeitsanweisungen** für die durchzuführenden Prozesse liegen nicht vor und wurden vertraglich nicht gefordert. Auskunftsgemäß hält der BF eine interne Dokumentation vor, jedoch erfolgt keine Veraktung für das BMG. Auch waren diese bislang nicht erforderlich sondern Ergebnisse der operativen Prozesse standen im Vordergrund	Hinsichtlich der Dokumentation von Arbeitsanweisungen für die Kernprozesse ist im Vertrag oder in der Leistungsbeschreibung keine Spezifizierung enthalten.		Hinsichtlich der Definition von Vorgehen und Arbeitsweisen sollte bei Großprojekten sichergestellt werden, dass Kurzbeschreibungen der Kernprozesse erstellt und allen Beteiligten zugänglich gemacht werden.		Es wird empfohlen, Arbeitsanweisungen und Prozess-beschreibungen gemäß dem Sollzustand zu erstellen. Diese Empfehlung sollte auch im Zusammenhang mit dem Onboarding berücksichtigt werden, wie in Abschnitt 3.4, beschrieben.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Ergebnisse aus dem Analysebereich Vorgehen & Arbeitsweise bei Leistungserbringung (2/2)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Ist ein ausreichendes Qualitäts-management etabliert worden, das hinreichend umfassende Verfahren zur Qualitäts-sicherung innerhalb der Arbeitspakete verwendet?	Gemäß Umsetzungskonzept des Auftragnehmers ist eine Qualitätssicherung mit revisionssicherer Dokumentation aller rechnungsrelevanten Unterlagen vorgesehen. Auskunftsgemäß liegt diese vor. Eine Beschreibung der Prozesse liegt nicht vor (vgl. vorhergehende Folie).	Es besteht eine vertragliche Verpflichtung, welche unter dem Punkt „3.4.3 - Qualitätssicherung" in der Leistungsbeschreibung konkretisiert wird.		Hinsichtlich der Definition von Vorgehen und Arbeitsweisen sollten bei Großprojekten QS-Prozesse erstellt und ein 4-Augen-Prinzip durch den Auftraggeber und Auftragnehmer sowie einen erfahrenen Reviewer sichergestellt werden.		**N/A**

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Tabu Briefings

3.7

Kontinuierlicher Verbesserungs-prozess

Tableau Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Der kontinuierliche Verbesserungsprozess sollte im Gesamtprojekt etabliert und fortlaufend gestärkt werden

Wesentliche Kernaussagen und Handlungsempfehlungen

Im Rahmen der Analyse wurde geprüft, ob das Projekt der Betriebsführerschaft einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) aufweist, der den Vorgaben der Vertragsunterlagen und den Standards des Großprojektmanagements entspricht. Der Erfüllungsgrad der vertraglichen Leistungen ist teilweise gegeben, da gem. Leistungsbeschreibung alle drei Monate geprüft werden soll, ob sich Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergeben. Auskunftsgemäß ist dies erfolgt, jedoch nicht dokumentiert. Der etablierte kontinuierliche Verbesserungsprozess entspricht nicht den Best-Practice Anforderungen.

Kernaussagen:

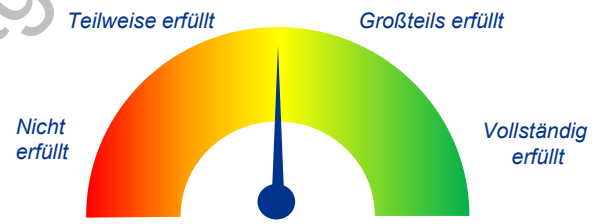
- Die Prozesse im Bereich der Rechnungsprüfung wurden aussagegemäß kontinuierlich angepasst. Allerdings liegen im Rahmen des KVP keine weiteren dokumentierten Hinweise vor, ob Prozessoptimierungen im Gesamtprojekt oder Anpassungen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit vorgenommen wurden.
- Auskunftsgemäß wurde keine Roadmap oder ein Konzept für einen KVP erstellt. Dies hat zur Folge, dass es an einer klaren Orientierung und Struktur für Optimierungspotenziale und möglichen Maßnahmen fehlt. Ohne eine Roadmap liegt keine dokumentierte Darstellung der zeitlichen Abfolge und Priorisierung der einzelnen Schritte vor.

Handlungsempfehlungen:

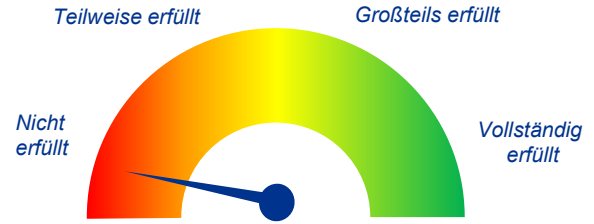
Bei der Ableitung der Handlungsempfehlungen wurden bewährte Best-Practice-Ansätze und die etablierte SOS-Methode herangezogen.

- Erstellung eines Konzepts bzw. einer Roadmap zum Aufsatz bzw. zur Umsetzung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses für das Gesamtprojekt sowie möglicherweise auf Ebene der Betriebsführerschaft (zu prüfen)
- Daran anknüpfend, regelmäßige Überprüfung der bestehenden Prozesse, Aufgabengebiete und Arbeitsweisen, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die Qualität zu verbessern und die Effizienz zu steigern.

Gesamteinstufung Erfüllungsgrad



Erfüllungsgrad** der **vertraglichen Leistungen** im **Status Quo



Erfüllungsgrad Best Practice** im **Status Quo

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) (1/3)

Nachfolgend werden je Analysedimension der **Ist-Zustand der vertraglichen Grundlagen den Best Practices** gegenübergestellt, der **Erfüllungsgrad je Dimension** abgeleitet und darauf basierend individuelle **Handlungsempfehlungen** formuliert:

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
1. Gibt es einen klaren Plan oder eine Roadmap für die Umsetzung des KVP?	Die vorgelegten Unterlagen enthalten keine Hinweise auf Pläne oder Grobplanungen für die Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (sowohl auf Gesamtprojektebene wie auch im Auftragsverhältnis des Auftragnehmers).	Im Vertrag bzw. der Leistungsbeschreibung sind keine Spezifizierungen zu Umsetzungsinstrumenten des KVP enthalten.		Hinsichtlich der kontinuierlichen Verbesserung in Großprojekten sollte eine **Roadmap** erstellt werden. Diese dient als strategischer Plan, um den Fortschritt zu verfolgen und sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf dem gleichen Stand sind. Die Roadmap umfasst die Festlegung der Ziele, die Analyse des Ist-Zustandes, die Planung und Priorisierung, die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen, die Überwachung und Kontrolle, die Kommunikation und Transparenz sowie die Evaluierung und Anpassung.		Empfohlen wird die Erstellung einer Roadmap / eines Konzepts (Grobplanung) zur Umsetzung eines KVP.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) (2/3)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
2. Werden Arbeitsweisen und Prozesse kontinuierlich verbessert und tragen zur Erhöhung der Wirtschaftlich-keit bei?	Auskunftsgemäß wurden Prozesse und Arbeitsweisen im Teilbereich der Rechnungs-prüfung an veränderte Gegebenheiten angepasst. In den vorliegenden Unterlagen finden sich keine konkreten Hinweise auf wirtschaftlich-keitssteigernde Maßnahmen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Insgesamt konnte jedoch die Anzahl der, durch den Auftragnehmer eingesetzten, Mitarbeitenden reduziert werden. Dies ist jedoch nicht auf KVP-Maßnahmen sondern Volumenreduktionen zurück-zuführen.	Im Vertrag bzw. in der Leistungsbeschreibung ist vorgesehen, dass quartalsweise geprüft wird, ob Potenziale zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bestehen. Werden entsprechende Maßnahmen als nachhaltig und zielführend eingeschätzt, sollen diese innerhalb eines angemessenen Zeitraums umgesetzt werden.		Hinsichtlich der kontinuier-lichen Verbessrung von Arbeitsweisen und Prozesse in Großprojekten sollte eine Prozessanalyse regelmäßig durchgeführt werden bzw. Konzepte zur Evaluierung des laufenden Geschäfts in regelm. Zeiträumen aufgesetzt werden. Diese ermöglichen regelmäßige Überprüfungen der bestehenden Arbeitsweisen, um Lücken, Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Durch die Einbeziehung von Stakeholder-Feedback können Bereiche und Prozesse bestimmt werden, die verbessert werden sollen oder müssen. Dies kann durch den Bedarfsträger gesteuert werden.		Empfohlen wird neben regelmäßigen Prozessanalysen ebenso ein Monitoring-System zur Überwachung der Prozessleistungen sowie die Dokumentation der Verbesserungen zu etablieren.

Legende: = Vollständig vorhanden / erfüllt =Großteils vorhanden / erfüllt = Teilweise vorhanden / erfüllt = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Ergebnisse aus dem Analysebereich Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) (3/3)

Analyse-dimension	Ist-Zustand gem. vorhandener Informationen	Vertragl. Vereinbarung	Bewertung	Best-Practice	Bewertung	Handlungs-empfehlungen
3. Werden / wurden relevante Kennzahlen erhoben und im Rahmen des Verbesserungs-prozesses verbessert?	In einzelnen Berichten wurden operative KPIs dokumentiert (Executive Reports/ Logistikübersichten/ Dashboard-Beschaffung/ HH-Reporting Beschaffung). Aus den Unterlagen geht jedoch nicht hervor, ob Kennzahlen gezielt im Zusammenhang mit dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erhoben und systematisch weiterentwickelt wurden.	Im Vertrag bzw. der Leistungsbeschreibung wurde festgehalten, dass alle drei Monate geprüft wird, ob sich Möglichkeiten zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit ergeben. Sofern diese Verbesserungen als nachhaltig und sinnvoll identifiziert werden, sollten diese lt. Vertrag in einem angemessenen Zeitraum eigenständig umgesetzt werden.	● (grün)	Hinsichtlich des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollten für Großprojekte relevante Kennzahlen wie z.B. Durchlaufzeiten und Fehlerquoten erhoben werden und mit Veränderungen aufgrund des KVP in Verbindung gebracht werden. Durchlaufzeiten geben die Zeitspanne an, die benötigt wird, um einen Prozess oder eine Aufgabe von Anfang bis Ende abzuschließen.	● (rot)	Empfohlen wird relevante Kennzahlen zu definieren und regelmäßig zu überwachen, um den KVP effektiv zu gestalten. Die Kennzahlen sollten u.A. die Leistung und Qualität von Prozessen überwachen und messen, um gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu identifizieren und umzusetzen..

Legende: ● (grün) = Vollständig vorhanden / erfüllt ● (gelb) =Großteils vorhanden / erfüllt ● (orange) = Teilweise vorhanden / erfüllt ● (rot) = Nicht vorhanden / erfüllt

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

4

Ableitung von Erfolgsfaktoren

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Es wurden grundlegende Erfolgsfaktoren für die zukünftige PSA-Abwicklung für die Jahre 2025f. abgeleitet (1/2)

Grundlegende Erfolgsfaktoren der PSA-Abwicklung in 2025f.

01 **Kontinuierliche Professionalisierung - frühzeitige Definition von Erfolgskriterien und einer Zielhierarchie (strategische und operative Ziele)**

- Steuerungsaufgaben wie Risikomanagement, kontinuierliche Zielabgleiche und operative Verbesserungen werden methodisch weiterentwickelt und weisen den Charakter einer unternehmerischen Leistungserbringung auf
- Regelbetriebsaufgaben werden fristgerecht und ohne Verzögerungen durchgeführt, um Prozessstabilität sicherzustellen und Fristen zu wahren.
- Ein klares, messbares Zielbild mit definierten Etappen und einem Exit-Plan steuert den Übergang vom Auftragnehmer zurück ins BMG.
- Zielmarken innerhalb der Thematik PSA-Abwicklung sind festgelegt und beinhalten Fristen, Leistungskennzahlen und klare, transparente Verantwortlichkeiten.

02 **Etablierung klar strukturierter Prozesse mit definierten Verantwortlichkeiten und Entscheidungswegen**

- Prozessdokumentation auf operativer Arbeitsebene ist vollständig, standardisiert und dem BMG zugänglich.
- Feste Kommunikationsformate sind etabliert und gewährleisten eine strukturierte Abstimmung.
- Verantwortlichkeiten für die Steuerung und Nachverfolgung offener Punkte sind eindeutig festgelegt.
- Regelmäßige Prozessanalysen und Überprüfungen sind etabliert, um Optimierungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen.
- Eskalationsmechanismen und Entscheidungswege sind etabliert, Reaktionszeiten definiert.

03 **Vorausschauendes Schnittstellenmanagement mit strukturierten Kommunikationskanälen**

- Kritische Schnittstellen werden regelmäßig überprüft und Optimierungspotenziale identifiziert.
- Schnittstellenmanagement ist effizient gestaltet und Verzögerungen werden vermieden.
- Schnittstellen sind dokumentiert und werden aus Steuerungssicht regelmäßig auf Effektivität und Effizienz überprüft.

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Haushaltsausschuss

Es wurden grundlegende Erfolgsfaktoren für die zukünftige PSA-Abwicklung für die Jahre 2025f. abgeleitet (2/2)

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Grundlegende Erfolgsfaktoren der PSA-Abwicklung in 2025f.

04 **Die leistungsaufnehmenden Stellen sind klar definiert und die Schnittstellen zwischen den Einheiten sind erprobt und funktionsfähig**

- Praxistests und strukturierte Übergangsprozesse gewährleisten eine nahtlose Integration der Aufgaben innerhalb des BMG und weiterer beteiligter Behörden.
- Zentrale Wissensplattformen und standardisierte Dokumentationsformate ermöglichen eine lückenlose Nachvollziehbarkeit der zu übernehmenden Aufgaben.

05 **Eine frühzeitige Personalbedarfsanalyse sowie gezielte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen stellen die nachhaltige Übernahme der Aufgaben sicher**

- Bedarfsgerechte Schulungen und ein strukturierter Wissenstransfer gewährleisten eine schnelle Einarbeitung.
- Die Personalbedarfsanalyse erlaubt Flexibilität zur Berücksichtigung von Arbeitsspitzen, bspw. aufgrund von Vergleichen.

06 **Strukturelle Anpassungen der leistungsaufnehmenden Stellen sowie ein gezieltes Change-Management begleiten den Übergangsprozess**

- Neue Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozessstrukturen sind institutionell im BMG und beteiligten Behörden verankert und kommuniziert.
- Veränderungsmanagement kommuniziert Veränderungen und institutionalisiert neue Herangehensweise an PSA-Abwicklung.

07 **Die IT-Infrastruktur ist kompatibel und unterstützt den Übergang ohne Systembrüche oder Datenverluste**

- Die IT-Infrastruktur ist in der Lage operative Arbeitsprozesse abzubilden, ggf. in Workflows zu arbeiten und historische Datenbanken einzubinden.
- Eine frühzeitige Prüfung der Schnittstellen sowie ein abgesicherter Migrationsprozess gewährleisten die kontinuierliche Funktionsfähigkeit der Systeme.

5

Nächste Schritte

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Fünf Schritte zur Zielerreichung der nächsten Projektphase

01 Analyse der wesentlichen Kontextfaktoren

02 Zielbild-entwicklung

03 Aufbau Steuerungs-funktion

04 Entwicklung Rückführungs-konzept

05 Ausgestaltung Betriebsmodell

Ausgewählte Inhalte (Illustrativ):

- Überblick laufende Vergleichsverfahren
- Szenarienbetrachtung möglicher PSA-Lieferungen
- Leistungsumfang und –bewertung

- Zielbild PSA-Abwicklung und Exit 2025
- Definition von wesentlichen Umsetzungsmaßnahmen als Teil des Zielbilds

- Identifikation der Tätigkeiten und entsprechende Verortung der Tätigkeiten
- Überprüfung der erforderlichen Ressourcen

- Entwicklung Phasenmodell der zu eingliedernden Tätigkeiten.
- Einplanung von Übergangsphasen

- Aufgabenbereiche und Prozesse
- Personal
- Leistungserbringung
- Technologie
- Daten
- Governance

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Table.Briefings

Anhang

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Übersicht der gesichteten Dokumente (1/2)

Themenbereich	Dokumente
1. Projektgovernance	1.1 Vertragsunterlagen der Betriebsführungsleistungen inkl. Leistungsbeschreibung und Umsetzungskonzept mit Übersicht zu Rollen- und Verantwortlichkeiten
	1.2 Generelle Governance Unterlagen: 1. BMG Übersicht Governance; 2. Betriebsmodell
2. Gesamtsteuerung und Gesamtkoordination / Berichtserstattung	2.1 Rechenschaftsbericht wöchentlich für 2024: Detaillierter Tätigkeitsnachweis
	2.2 HH-Beschaffungen monatlich für 2024: Monatlicher Bericht zu beauftragten Beschaffungen und Ausgaben nach Produktgruppen
	2.3 Dashboard Beschaffung wöchentlich für 2024: Wöchentlicher Bericht über die Gesamtauslieferungen PSA kumuliert
	2.4 Executive Reports wöchentlich für 2024: Regelmäßiges Management-Reporting für die Leitungsebene und / oder das Referat Z/Z16
	2.5 Logistikübersichten wöchentlich für 2024: Wöchentlicher Logistik-Report mit wesentlichen, logistikrelevanten Kennzahlen wie z.B. Warenbestand und -bestandsänderungen (Zulauf, Abgang) nach Produktkategorien.

Table.Briefings
Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages

Übersicht der gesichteten Dokumente (2/2)

Themenbereich	Dokumente
3. Logistik, Verwertung und Dienstleister	3.1 Inventurberichte und diverse Anlagen
	3.2 Übersicht Logistik Beauftragungen unterteilt in 1. Auslieferungen; 2.Umlagerungen; 3.Verwertungen
	3.3 Übersicht Dienstleisterreporting unterteilt in 1. Lagerhaltung; 2.Transport; 3.Verwertung
	3.4 Leistungsbeschreibungen aus den Jahren 2020 und 2021 für die Bereiche Lagerung und Transport und Leistungsbeschreibungen aus dem Jahr 2023 für den Bereich Verwertung
	3.5 Planung und Konzepte: Lagerkapazitäten in Deutschland; Reminder Nationale Verteilung (Beides mit dem Stand Q4 2024)
	3.6 Verwertungsdokumentation der Lose 1-7
	3.7 Unterlagen Verwertung und Transport China
4. Prüfplan für die (Nach-) Prüfung von PSA	4.1 Prüfplan 2024
	4.2 BMG-Rechnungsprüfung 2024
	4.3 Muster Prüfplan Dekra
5. Weitere Unterlagen	5.1 Verkaufsaktion medizinischer Geräte

Vorlage an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages
Entwurf Bericht