Gemeinsame Beschaffungen als Schlüssel zur Nachhaltigkeit

Veröffentlicht am 8. September 2025

Ihre Ansprechpersonen: Liliane Schmid, Andrea Sägesser

Tags: Fachbeiträge, Öffentliche Verwaltung, Nachhaltigkeit, Ausschreibung und Evaluation

Die öffentliche Beschaffung in der Schweiz spielt eine zentrale Rolle für Verwaltungen aller Staatsebenen und für die Wirtschaft. Jährlich werden Infrastruktur, IT-Systeme und Dienstleistungen im zweistelligen Milliardenbereich beschafft. Gemäss Daten von intelliprocure.ch erfolgt dies jedoch meist in isolierten Prozessen, bei denen Kantone, Gemeinden oder auch Bundesämter dieselben oder sehr ähnliche Produkte und Services unabhängig voneinander ausschreiben. Nur zirka 5 Prozent der Ausschreibungen werden in Beschaffungsgemeinschaften durchgeführt.

Die Harmonisierung und Bündelung von Beschaffungen ist ein zentraler Hebel, um Kosten zu senken, doppelspurige Prozesse zu reduzieren und nachhaltiger zu wirtschaften. Seit der Einführung der neuen IVöB (Interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen, 2019) sind ausserdem die Beschaffungsvorgaben in fast allen Kantonen harmonisiert. Dadurch sind beschaffungsrechtliche Unterschiede zwischen den Kantonen minimiert, im Fokus können vielmehr praktische und wirtschaftliche Aspekte der Zusammenarbeit stehen.

Um diese Chancen zu nutzen, braucht es einen kulturellen Wandel: Die öffentliche Hand muss dazu motiviert werden, verstärkt über den eigenen Wirkungsbereich hinauszublicken und gemeinsam mit Gleichgesinnten Lösungen zu entwickeln. Nur so kann sie die Vorteile der Digitalisierung sowie Skaleneffekte optimal ausschöpfen und nachhaltig wirtschaften.

APP-Empfehlungen für gemeinsame Beschaffungen

Unser Vorgehen in gemeinsamen Beschaffungen folgt grundsätzlich demjenigen der einfachen Beschaffungen, jedoch mit anderen Schwerpunkten. Mehr denn je steht hier der Umgang mit Stakeholdern im Vordergrund, weswegen folgende Massnahmen in den Fokus rücken:

- Initialer Fokus auf das Basispflichtenheft mit den unstrittigen Anforderungen;
- Grosses Augenmerk auf Konsensbildung, da Entscheide nicht einfach durchsetzbar sind;
- Vordefinieren der Eskalations- bzw. Entscheidprozesse und Identifikation der finalen Entscheidinstanzen (bspw. Gremien, Konferenzen, Räte);
- Evaluation der Umsetzbarkeit eines Lösungsspektrums (bspw. durch Beschaffung multipler Produkte oder Produktvarianten);
- Abstützen auf Frameworks wie den e-CH-Standards.

Praxisbeispiel: Beschaffung für die Kantone Zug und Luzern

Am Beispiel unseres Mandats, in dem wir die Federführung im Beschaffungsverfahren für die Kantone Zug und Luzern übernahmen, zeigen wir die Vor- und Nachteile einer gemeinsamen Beschaffung auf.

Auf Basis des revidierten Gesetzes über soziale Einrichtungen (SEG) und der dazugehörigen Verordnung fördert der Kanton Luzern seit 2020 ambulante Leistungen für erwachsene Personen mit Behinderung. Eine fast gleichzeitige Revision des Gesetzes über soziale Einrichtungen im Kanton Zug führte zu einem Austausch der beiden Kantone und dem Ziel, die nötige Institution (Bedarfsabklärungsstelle für ambulante Unterstützungsleistungen für Menschen mit Behinderung) gemeinsam zu beschaffen.

Vorteile:

- **Kosteneinsparungen während der Beschaffung:** Durch die gemeinsame Beschaffung konnten erhebliche Einsparungen bei der externen Beschaffungsunterstützung erzielt werden, da die Kosten im üblichen Rahmen vergleichbarer (in Sachen Inhalte und Kriterien) Beschaffungen blieben.
-

Bedarfsdeckung: Die Anforderungen beider Kantone wurden umfassend berücksichtigt. Die Bedürfnisabdeckung erreichte für beide Bedarfsstellen 100 %.

- **Flexibilität bei Vertragsgestaltung:** Trotz gemeinsamer Ausschreibungsdokumente konnten bestimmte Leistungen in separaten Blöcken ausgeschrieben werden. Beide Kantone schlossen auch eigenständige Verträge mit dem Zuschlagsempfänger ab.
- **Synergien:** Die gemeinsame Erarbeitung der Ausschreibungsinhalte förderte den professionellen Austausch. Das Einbringen unterschiedlicher Perspektiven erhöhte die Qualität der Unterlagen merklich.

Nachteile:

- **Prozessabhängigkeiten:** In beiden Kantonen waren Regierungsratsbeschlüsse nötig, die unabhängig vom anderen Kanton aufgegleist und angenommen werden mussten. Eine Verzögerung in einem Kanton birgt das Risiko, dass das Publikationsdatum der Ausschreibungsunterlagen oder die Publikation des Zuschlags nach hinten verschoben werden muss, was für den jeweils anderen Kanton zu Verzögerungen führt.
- **Gemeinsamer Vergabeentscheid:** Die Auftragsvergabe kann nur einstimmig oder gar nicht erfolgen; ein teilweiser Zuschlag bzw. ein Vertragsabschluss mit nur einer der beteiligten Stellen ist nicht zulässig. Damit entsteht das Risiko, dass eine Partei das Budget nicht freigibt und damit die Ausschreibung ungültig wird bzw. abgebrochen werden muss.

Besonders hervorzuheben ist, dass die beiden Kantone sich bereits im Vorfeld des Mandats gut abgestimmt hatten. Generell gilt, dass die Konsensbildung mit der Anzahl der beteiligten Stellen und allfällig divergierenden Zielen zunehmend schwieriger wird. Während es bei wenigen Partnern, wie in unserem Beispiel mit nur zwei Kantonen, leicht ist, Einigkeit zu erzielen, wird dies bei grösseren Gruppen schnell zur Herausforderung.

Learnings für gemeinsame Beschaffungen

1. Bedarf analysieren

Eine wichtige Frage bei jeder Beschaffung ist: Sind die angebotenen Leistungen für Nachbargemeinden oder andere Kantone ebenfalls interessant? Eine frühzeitige Bedarfsanalyse trägt dazu bei,

Gemeinsamkeiten zu identifizieren, Kooperationen auszuweiten und Synergien zu nutzen.

2. Projektorganisation definieren

Es ist wichtig, die Projektorganisation bereits zu Beginn nachhaltig aufzustellen. In erster Linie bedeutet dies, alle Beteiligten darauf vorzubereiten, sich von einer zentralen Stelle koordinieren zu lassen; vorzugsweise mit einer schriftlichen Vereinbarung, die regelt, wer welche Rolle in der Beschaffung einnimmt und wer wem welche Kompetenzen überträgt. Dies soll verhindern, dass parallele Absprachen erfolgen und die Beschaffungsstelle in sich gespalten wird.

3. Grenzen beachten

Gemeinsame Beschaffungen legen auch Grenzen fest. Stellen, die gemeinsam eine Beschaffung durchführen, sind an die Vergabe respektive den Zuschlag gebunden. Es können nicht kurzfristig andere Anbieter zur Bedarfsdeckung ausgewählt werden, es sei denn, es liegen gesetzliche Gründe für den Abbruch eines Verfahrens vor. (Vergleiche «Wenn Gemeinden oder Kantone zusammen einkaufen» von Daniela Lutz, KRITERIUM,36/Januar 2024, PDF zum Download.)

4. Ökonomische Nachhaltigkeit betonen

Letztlich zielen gemeinsame Beschaffungen auf die Steigerung der ökonomischen Nachhaltigkeit von Projekten durch das Vermeiden von Duplikationen und das Nutzen von Skaleneffekten ab. Statt mehrfach denselben Aufwand zu betreiben, sollte interkantonaler Bedarf gebündelt adressiert werden.

Fazit

Gemeinsame Beschaffungen, insbesondere auf interkantonaler Ebene, bieten grosses Effizienzpotenzial durch die Bündelung von Ressourcen und das Nutzen von Skaleneffekten. Allerdings sind die damit verbundenen Herausforderungen frühzeitig zu adressieren, um kostspielige Korrekturen im Projektverlauf zu verhindern.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie wir auch Sie bei einem herausfordernden Beschaffungsvorhaben unterstützen können? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.