Erfolgreich beschaffen mit dem APP-Vorgehensmodell

Veröffentlicht am 1. Juli 2025

Ihre Ansprechpersonen: Liliane Schmid, Andrea Sägesser

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Energie und Infrastruktur, Gesundheitswesen, Handel, Transport und Logistik, Industrie, Technologie und Dienstleistung, Öffentliche Verwaltung, Ausschreibung und Evaluation

Die Durchführung einer Beschaffung, sei es im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens nach BöB/IVöB in der öffentlichen Verwaltung oder bei einer komplexen Beschaffung in der Privatwirtschaft, ist eine wichtige Aufgabe, die in Organisation oft zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden muss.

Dabei steht die Organisation vor der Herausforderung, einerseits sinnvolle Musskriterien an die Anbieterinnen und an den Beschaffungsgegenstand zu formulieren und andererseits das vorteilhafteste Angebot zu bestimmen - das bedeutet Zuschlagskriterien wie Preis, Qualität, Nachhaltigkeit usw. optimal gegeneinander abzuwägen.

Dazu kommen gesetzliche und allenfalls weitere Vorgaben von übergeordneten Stellen. In diesem Spannungsfeld den Überblick zu bewahren, ist herausfordernd. Da hilft ein konkreter Plan um von A, wie «Alternative Beschaffungsformen prüfen», zu Z, wie «Zuschlag publizieren», zu kommen. Wir haben das Wissen aus über 300 durchgeführten Beschaffungen konsolidiert und ein Vorgehensmodell entwickelt, welches eine klare Leitlinie zur Durchführung von Beschaffungen liefert und nachhaltige Erfolgsfaktoren miteinbezieht. So ist ein wirkungsvolles Modell entstanden, mit dem Sie die Planung und Durchführung eines öffentlichen Beschaffungsvorhabens vereinfachen und optimal unterstützen können. Unabhängig davon, ob ein neues IT-System, Reinigungsdienstleistungen oder ein Fahrradverleihsystem beschafft werden soll, unser Vorgehensmodell hat sich in der Praxis bewährt.

Das APP-Vorgehensmodell im Überblick

Das APP Vorgehensmodell für Beschaffungen umfasst die vier Phasen «Beschaffungsanalyse», «Ausschreibungsunterlagen», «Durchführung & Evaluation» sowie «Zuschlag & Vereinbarung».

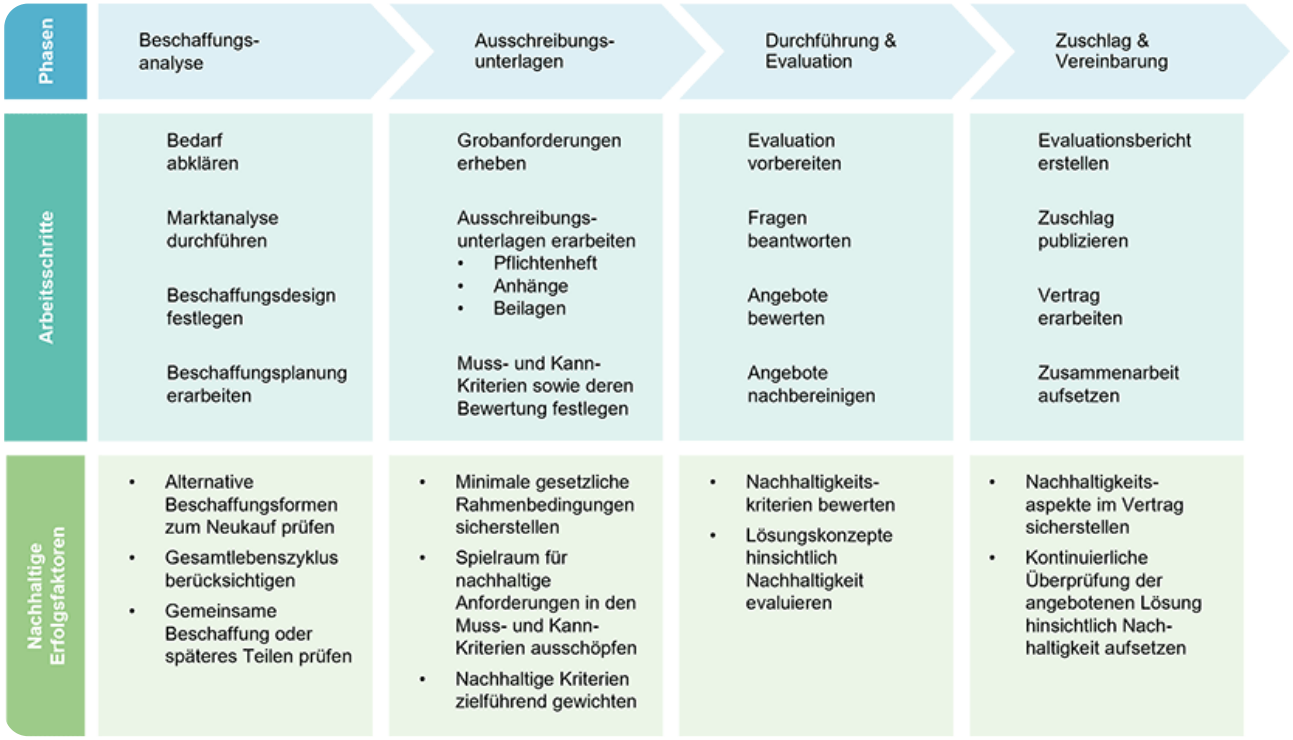


Abbildung 1: Das APP Vorgehensmodell für Beschaffungen

In jeder Phase gibt es festgelegte Arbeitsschritte, die nach unserem Verständnis zu einem ganzheitlichen Vorgehen in der Beschaffung dazu gehören. Zu Beginn eines Beschaffungsvorhabens kann anhand dieser Schritte der detaillierte Vorgehensplan abgeleitet werden.

Phase 1: Beschaffungsanalyse

Die Beschaffungsanalyse bildet die Grundlage für das Beschaffungsvorhaben. Sie dient insbesondere dazu, den konkreten Bedarf der Beschaffungsorganisation zu erheben und zu prüfen, ob ein entsprechender Markt für den Beschaffungsgegenstand besteht. Der Beschaffungsgegenstand und der Markt können zu diesem Punkt schon klar umrissen sein oder bei Bedarf mit bewährten Methoden aus dem Requirements Engineering oder durch eine Marktanalyse erhoben werden. Anand dieser Grundlagen kann das Beschaffungsdesign festgelegt und die Beschaffungsplanung erarbeitet werden. Zentrale Fragen beim Beschaffungsdesign sind die Unterteilung in Lose, die Gliederung in Grundleistungen und Optionen oder wie die Leistungsvergütung erfolgen soll.

In unserem Modell wird eine nachhaltige Beschaffung von Beginn an mitgedacht. Der genannte Bedarf wird kritisch hinterfragt und alternative Beschaffungsformen werden systematisch geprüft.

Phase 2: Ausschreibungsunterlagen

Die Ausschreibungsunterlagen umfassen alle Informationen, welche den Anbieterinnen für ihr Angebot zur Verfügung gestellt werden, dies sind im Normalfall mindestens das Pflichtenheft und der Kriterienkatalog. Nach unserer Best Practice lassen sich die Ausschreibungsunterlagen grob in Pflichtenheft (gibt den Rahmen vor), Anhänge (werden von den Anbieterinnen ausgefüllt und eingereicht) und Beilagen (liefert weitere Informationen zum Beschaffungsgegenstand) unterteilen. Diese Unterlagen werden in der Regel in einem iterativen Prozess zusammen mit den Fachabteilungen erarbeitet. Beim Erstellen der Ausschreibungsunterlagen ist darauf zu achten, die Balance zwischen fixen Vorgaben und Freiheiten für die Anbieterinnen zu wahren. Anbieterinnen sollen sich durch ein qualitativ hochwertiges Angebot differenzieren können. Eine gewissenhafte Beschaffungsanalyse hilft dabei, zielgerichtet auszuschreiben und zu verhindern, dass am Markt vorbei beschafft wird und somit am Schluss keine passenden Angebote vorliegen. Zudem wird durch gut gewählte Zuschlagskriterien die Grundlage für eine effiziente und effektive Evaluation gewählt. Damit ist gemeint, dass die Zuschlagskriterien der Beschaffungsstelle einen direkten Nutzen bringen sollen und gleichzeitig eine klare Differenzierung zwischen den Angeboten ermöglichen.

Phase 3: Durchführung & Evaluation

Der Grundstein für eine erfolgreiche Evaluation wird in den Ausschreibungsunterlagen gelegt. Sind Anforderungen an das Angebot und den Beschaffungsgegenstand klar ausformulierte sowie die Zuschlagskriterien geschickt gewählt, vereinfacht dies die Durchführung und Evaluation erheblich. Die Fragerunde wird dazu genutzt, Fragen von potenziellen Anbieterinnen zu klären. In der eigentlichen Evaluation werden die final eingegangenen gültigen Angebote bewertet.

Phase 4: Zuschlag & Vereinbarung

Nach der Publikation des Zuschlags und dem Ablauf der allfälligen Rekursfrist gilt die Beschaffung als abgeschlossen. Für die beschaffende Organisation fängt nun die Zusammenarbeit mit dem Zuschlagsempfänger an. Die Vertragsverhandlungen und -unterschrift und die erste Zusammenarbeit müssen organisiert werden. Es hat sich bewährt, direkt mit den Ausschreibungsunterlagen einen Vertragsentwurf mitzuliefern, um Uneinigkeiten zwischen Beschaffungsorganisation und Zuschlagsempfänger im Vornherein zu minimieren. Zu einem guten Beschaffungsabschluss gehört ebenfalls die Berichterstattung zum ganzen Evaluationsprozess, um wenn nötig eine nachvollziehbare Dokumentation zur Entscheidungsfindung zur Hand zu haben. Darüber hinaus sollten die gewonnenen Erkenntnisse (Lessons Learned) für zukünftige Beschaffungen dokumentiert und berücksichtigt werden.

Der Weg zu nachhaltigem Erfolg

Unser Vorgehensmodell ist ein wertvolles Hilfsmittel zur erfolgreichen Durchführung von Beschaffungen für Produkte und Dienstleistungen. Dank der durchgängigen Integration von Nachhaltigkeitsaspekten weist das Modell den Weg zum vorteilhaftesten Angebot für die Beschaffungsstelle, die Gesellschaft und die Umwelt.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren und/oder brauchen Sie Unterstützung bei Ihren Beschaffungsvorhaben? Zögern Sie nicht uns per Telefon unter 058 320 30 00, per E-Mail unter office@app.ch oder mittels des untenstehenden Formulars zu kontaktieren. Zur optimalen Begleitung von Beschaffungen stehen Ihnen unsere Expertinnen und Experten mit langjähriger Erfahrung gerne zur Verfügung und sich auf Ihre Anfrage!