

Kooperation im Beschaffungswesen

Für gemeinsame Beschaffungen braucht es mutige Vorreiter

Gerade bei Digitalisierungsprojekten macht es oft Sinn, Leistungen gemeinsam einzukaufen. Damit das gelingt, lohnt es sich, einige Faustregeln zu beachten.



Nicht nur der Bund, sondern auch die Gemeinden und Kantone beschäftigen sich derzeit mit Fragen rund um das Thema Digitalisierung. Sie versuchen ihre Prozesse zu digitalisieren, Verwaltungsabläufe effizienter zu gestalten und das Angebot für die Bevölkerung auf digitalem Weg attraktiver zu machen. Was vielen öffentlichen Akteuren erst auf den zweiten Blick bewusst wird: wenn digitalisiert wird, muss auch beschafft werden. Und das ist gar nicht so einfach. Denn meistens handelt es sich bei Digitalisierungsschritten um komplexe IT-Projekte, die verwaltungsintern Erfahrung und spezifisches Fachwissen erfordern – und das vor allem bei der Ausschreibung, bzw. beim Erarbeiten des Pflichtenhefts. Man muss also einkaufen, bevor die eigentliche Lösung bekannt ist. Gerade im Bereich Digitalisierung stellt das öffentliche Beschaffungsrecht Städte und Gemeinden darum nicht selten vor grosse Herausforderungen. Um beschränkte Ressourcen effizient einzusetzen, haben einige Städte, Gemeinden und Kantone begonnen, bei Digitalisierungsprojekten gezielt zusammenzuarbeiten. Sie gründen dazu übergeordnete Beschaffungskompetenzzentren oder delegieren die gemeinsame Beschaffung an einen Dritten – beispielsweise an einen spezialisierten Verein.

Pragmatismus ist gefragt

Wer gemeinsam beschaffen will, muss etwas Mut mitbringen und manchmal den Sprung ins kalte Wasser wagen. Bedürfnisse verschiedener Gemeinden und Kantone sind oft ähnlich, aber nicht überall gleich. Abläufe sind anders und Lösungsvorstellungen stimmen nicht immer überein. Trotzdem: gemeinsam beschaffen lohnt sich. Gleiche Herausforderungen können gemeinsam gemeistert werden, der Aufwand kann zwischen mehreren Auftraggebern aufgeteilt werden und fehlendes Know-how effizient eingekauft werden. Wer diesen Weg gehen will, sollte sich allerdings einiger Stolpersteine bewusst sein. Diese liegen vor allem im Bereich der Zusammenarbeit und Koordination. Es ist deshalb essenziell, die Projektorganisation von Anfang an klug aufzustellen. Das bedeutet in erster Linie, dass alle Beteiligten bereit sein müssen, sich von einer zentralen Stelle koordinieren zu lassen. Das ist nicht selbstverständlich, aber eine wichtige Grundvoraussetzung, um einen gemeinsamen Kurs zu finden. Es braucht eine übergeordnete Projektorganisation, die fachkompetent ist, kritische Fragen stellen und wilde Wunschkonzerte in Schach halten darf, um Pflichtenhefte nicht zu überladen.

Klein anfangen und Hindernisse umschiffen

Gerade bei Digitalisierungsprojekten wird oft mit der grossen Kelle angerichtet. Die involvierten Stellen hoffen auf eine einzige, allumfassende Lösung. Das mag zwar ein langfristiges Ziel sein. Oft lohnt es sich aber, schrittweise vorzugehen. Ein neues Projekt ist oft erfolgreicher, wenn es klein anfängt. Dann wird ausprobiert, optimiert und weiter ausgebaut. Es lohnt sich, bereits beim Vergabevolumen an spätere Ausbauschritte zu denken. Diese können tranchenweise freigegeben werden, sofern sich der eingeschlagene Weg bewährt. Gerade bei innovativen Projekten, die Neuland betreten, werden so Leerläufe – und damit politische Risiken – verhindert.

Nicht zuletzt ist Kooperation eine Einstellungssache. Oft macht es Sinn, wenn die motivierten Akteure pragmatisch zusammenspannen, anstatt auf eine flächendeckende Lösung zu warten und sich von jenen ausbremsen zu lassen, die (noch) nicht für ein gemeinsames Vorgehen bereit sind. Allerdings sollten Projekte so ausgerichtet sein, dass sie für neue Mitglieder offen bleiben. Es braucht mutige Vorreiter, die anderen aufzeigen, dass innovative Lösungen funktionieren. Damit Spätzügler auch unterwegs noch einsteigen können, ist es wichtig, von Anfang an pragmatische Regeln aufzustellen: Einfach nachvollziehbare Kostenschlüssel verhindern lange Diskussionen und bauen Einstiegshürden ab. Wenn bei der Ausschreibung bereits daran gedacht wird, dass später vielleicht weitere Lizenznehmer dazukommen, dann lassen sich Schritt für Schritt Grenzen zwischen Gemeinden, Kantonen und Staatsebenen überwinden.

Unsere Empfehlungen



1. Sich koordinieren lassen

Bei behördenübergreifenden Beschaffungen muss eine übergeordnete Projektorganisation den Auftrag haben, alle Beteiligten zu koordinieren. Diese müssen das auch wollen.

2. Schritt für Schritt vorgehen

Lieber Projekte nach und nach ausbauen, statt auf grosse Würfe zu warten. Spätere Ausbauschritte dafür im Vergabevolumen vorsehen.

3. Offen sein für Spätzügler

Es ist klug, Projekte mit motivierten Partnern umzusetzen, aber einen späteren Einstieg für weitere Mitglieder vorzusehen.

Mehr Informationen



Kontaktmöglichkeiten und weitere Informationen zu Kooperation im Beschaffungswesen:
bfh.ch/ipst/public-procurement

Kontakt



Stefanie Pfändler

Wissenschaftliche Mitarbeiterin

stefanie.pfaendler@bfh.ch

T +41 31 848 65 39



Prof. Dr. Rika Koch

Professur Public Procurement

rika.koch@bfh.ch

T +41 31 848 51 52