

# Kulturwandel im Beschaffungswesen

## Von der Vergaberechtsreform zur echten Transformation

Das neue Beschaffungsrecht eröffnet in erster Linie Spielräume. Die neuen ambitionierteren Mindeststandards sind zwar relevant, aber bei weitem nicht so entscheidend wie die Frage, ob und wie diese Spielräume genutzt werden.



Die neue interkantonale Vereinbarung über das öffentliche Beschaffungswesen (IVöB) trat im Kanton Zürich per 1. Oktober 2023 in Kraft. Damit ist ein gefühlter «point of no return» erreicht. Mit der neuen Vereinbarung ist die Vergaberechtsreform so gut wie abgeschlossen. Indessen kann das neue Beschaffungsrecht so verstanden werden, dass die Botschaft ist: «Ihr könnt die neuen Spielräume, wenn ihr das wollt, zur Transformation nutzen, müsst aber nicht.» Also ist klar, dass die Lobbyarbeit erst dann gemacht ist, wenn mit der Bundesverwaltung, den Kantonen, Städten und Gemeinden, aber auch mit Verkehrsbetrieben und unterstellten Stromkonzernen ein strategischer Konsens darüber hergestellt ist, welcher Ambitionslevel für nachhaltige Beschaffungen bei der Umsetzung gewollt ist. Demnach lautet die erste Trendaussage: Bei der Umsetzung der Vergaberechtsreform werden wir weit mehr als nur die Schulung der Einkaufenden sehen.

### **Kommt jetzt die Transformation?**

Bei der Schlussabstimmung zum neuen Bundesgesetz über das öffentliche Beschaffungswesen (BöB) war unter juristischen Fachpersonen umstritten, ob in der Vergaberechtsreform ein eigentlicher Paradigmenwechsel zu sehen ist. Kritische Stimmen ordneten neue Begriffe wie das «vorteilhafteste Angebot» eher als Politmarketing denn als wirkliche Neuerung ein. Was ist in der Zwischenzeit geschehen? Die Coronapandemie hat das Verhältnis von Effizienz und Resilienz in Lieferketten demonstriert. Datenlecks und die Diskussion um «Public Cloud»-Beschaffungen zeigten auf, dass ein unterkomplexes Qualitätsverständnis irgendwann nach hinten losgeht. Der durch den Ukraine-Krieg ausgelöste Schub bei der Energiewende hat klar gemacht, dass Abhängigkeit in der Tendenz ein Qualitätsdefizit ist.

Neben der Energiewende ist jetzt das Thema Kreislaufwirtschaft in (fast) allen politischen Lagern ganz oben auf der Agenda. Allerdings funktionieren weder Energiewende noch Kreislaufwirtschaft ohne echte Transformation des öffentlichen Beschaffungswesens. Zu all dem passt Artikel 10 des Klimagesetzes, das vom Volk angenommen worden ist. Dort wird nämlich das, was der Bundesrat zur Vergaberechtsreform immer schon gesagt hat, zum Gesetzestext: «Bund und Kantone nehmen in Bezug auf die Erreichung des Ziels von Netto-Null-Emissionen und

auf die Anpassung an die Auswirkungen des Klimawandels eine Vorbildfunktion wahr.» Und das bedeutet eben auch Vorbildfunktion beim Konsumverhalten. Demnach lautet die zweite Tendaussage: Dem öffentlichen Sektor bleibt aufgrund der Dynamik der Politikbereiche links und rechts vom öffentlichen Einkauf gar nichts anderes übrig, als eine echte Transformation zu planen.

### Strategie, Branchendialog und Monitoring

Das Change Management im öffentlichen Sektor setzt voraus, dass zuerst die Führungspersonen und erst dann die Einkaufenden geschult werden. Es braucht eine eigentliche Professionalisierungswelle. Letzteres sagt auch das Bundesamt für Bauten und Logistik. Wenn die neue Vergabekultur Fuss fassen soll, braucht es Mut statt Risikoaversion und damit andere betriebskulturelle Prämissen. Bereits heute lebt der Bund einen Branchendialog vor, und das nicht nur mit der Bauwirtschaft. Diese Entwicklung wird auch auf den anderen föderalen Ebenen folgen. Geheimtippqualität hat einstweilen noch das Monitoring: Die Bauwirtschaft nimmt eine Pionierrolle ein, wenn sie aufgrund der Analyse von Ausschreibungen wissen will, wer sich auf Auftraggeberseite bewegt und wer nicht. Dieser Trend wird insbesondere auch die IT-Beschaffungen erfassen.

## Unsere Empfehlungen



### 1. Strategische Ebene vorsehen

Auch wenn keine Beschaffungsstrategie formuliert wird, zuerst die Führungspersonen mit Workshops und Podiumsdiskussionen beüben. Erst wenn der gewünschte Ambitionslevel definiert ist, geht es an die Schulung der Einkaufenden.

### 2. Branchendialog proaktiv nutzen

Mit den Stakeholdern auf Augenhöhe zu kommunizieren erhöht nicht nur die politische Akzeptanz des gewählten Vorgehens, sondern ermöglicht auch transparente Markterkundung, ohne dass gleich einzelne Anbietende wegen Vorbefassung ausgeschlossen werden müssen.

### 3. Beschaffungsstatistik und Monitoring

Führungsdaten sind essentiell, um zu wissen, was im eigenen Laden läuft. Dann wird man auch nicht unangenehm überrascht, wenn Branchenverbände oder Presse die Auftraggebenden mit Daten zu ihrem Konsumverhalten konfrontieren (Gewichtung von Preis und Qualität, Nachhaltigkeitskriterien usw.).

## Mehr Informationen



Kontaktmöglichkeiten und weitere Informationen zum Kulturwandel im Beschaffungswesen:  
[bfh.ch/ipst/public-procurement](https://bfh.ch/ipst/public-procurement)

---

## Kontakt



### Marc Steiner

Senior Practitioner, Bundesverwaltungsrichter

[marc.steiner@bfh.ch](mailto:marc.steiner@bfh.ch)

T +41 31 848 41 68