

Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 82 (1991)

Heft: 22

Artikel: Kriterien bei der Vergabe von Aufträgen/Lieferantenwahl in öffentlichen Betrieben

Autor: Schilling, W.

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-903037>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Kriterien bei der Vergabe von Aufträgen/ Lieferantenwahl in öffentlichen Betrieben

W. Schilling

Bei der Vergabe von Aufträgen oder bei der Auswahl von Lieferanten stehen öffentliche Betriebe – und dazu zählen auch zahlreiche Elektrizitätswerke – oftmals vor einem Zielkonflikt: Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wäre der preisgünstigste Anbieter zu bevorzugen, regionalpolitische Überlegungen können aber auch starke Argumente für eine Bevorzugung regionaler Anbieter liefern. Der Beitrag stellt diese Problematik dar und skizziert Ansätze zu ihrer Lösung.

Au moment de passer une commande ou de choisir un fournisseur, les entreprises publiques – dont de nombreuses entreprises électriques – se trouvent souvent devant un dilemme. Du point de vue économique, elles devraient donner la préférence aux fournisseurs offrant les prix les plus avantageux; du point de vue de la politique régionale, elles doivent tenir compte d'arguments sérieux parlant en faveur de fournisseurs régionaux. L'article présente l'ensemble de ces problèmes et esquisse des solutions.

Adresse des Autors
Walter Schilling, Leiter Materialwirtschaft,
Elektrizitätswerk des Kantons Schaffhausen
Urwerf 37, 8200 Schaffhausen.

1. Allgemeine Situation bei Preisvergleichen

Bei Preisvergleichen für Industriegüter wie aber auch bei Ausschreibungen für Bauleistungen können immer wieder beträchtliche Unterschiede des Preisniveaus festgestellt werden. Beim traditionell qualitätsbewussten Abnehmer wird ein hohes Preisniveau immer noch mit hoher Qualität gleichgesetzt, obwohl ein hohes Preisniveau nicht unbedingt mit einem hohen Qualitätsniveau synchron verläuft. Heute muss auch ein günstiges Angebot nicht unbedingt mindere Qualität zur Folge haben.

Die während der letzten 20 Jahre eingeleitete Standardisierung der Produkte ermöglichte auch eine starke Zunahme der Automatisierung im Fertigungsbereich, so dass Anbieter von ähnlichen Produkten vielfach auch über ähnliche Produktionsanlagen verfügen. Im weiteren befinden sich bei vielen Produktionsunternehmen sogenannte Qualitätssicherungssysteme im Aufbau, welche es der Produktion ermöglichen sollen, in gleichbleibender Qualität zu fabrizieren. Solche integrale Qualitätssicherungssysteme werden im Zusammenhang mit der Harmonisierung des EG-Binnenmarktes noch stärker an Bedeutung gewinnen.

Auch Angebote für Bauleistungen können beträchtliche Unterschiede aufweisen, sogar dann, wenn der Leistungsbeschreibung in qualitativer Hinsicht genau fixiert wurde.

Unternehmungen der Privatwirtschaft bevorzugen in der Regel bei der Vergabe von Aufträgen den Anbieter mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis. Bei Aufträgen der öffentlichen Hand an Unternehmen der Privatwirtschaft steht nicht immer das Preis-Leistungs-Verhältnis im Vordergrund. Oft wird die Vergabep Praxis öffentlicher Betriebe von Interessengruppen mit Argwohn beobachtet.

Preisniveauunterschiede und deren Ursachen

Bei der Ausarbeitung einer Offerte wird der Preis einer Leistung einerseits von innerbetrieblichen Gegebenheiten, andererseits durch die Marktsituation beeinflusst. Innerbetrieblich werden die Herstellkosten vor allem von der Kostenstruktur einer Unternehmung beeinflusst. Ferner übt der Standort der Unternehmung auf die Höhe der Fixkosten einen grossen Einfluss aus. Je höher die Fixkosten ausfallen, desto bedeutender werden die zu produzierenden Mengeneinheiten.

Die Einflüsse des Absatzmarktes auf die Preisgestaltung sind sehr unterschiedlich. Preistreibend wirken Preisabsprachen (Kartelle) sowie eine starke Marktstellung des Anbieters. Preisenkend wirken sich Markteroberungsstrategien von Unternehmungen aus, welche ihren Anteil am Marktvolumen steigern wollen.

Standort der Unternehmung als Ursache für Preisniveauunterschiede

Kriterien	Schweiz	Ausland
Lohnniveau	hoch	tiefer
Industriestandort	teuer	eher billiger
Produktionsmengen	rel. klein	grösser

Der Industriestandort Schweiz dürfte in Zukunft einem härteren Wettbewerb ausgesetzt sein, so dass produktionsorientierte Unternehmungen mit relativ tiefem technischem Know-how ins Ausland abwandern werden.

Einfluss der Produktionsmengen auf die Herstellkosten/Preisgestaltung

Die in Bild 1 aufgeführte Skizze zeigt, dass sich die anfallenden Fixkosten bei zunehmenden Produktionsmengen besser verteilen lassen, so dass Anbieter mit hohen Produktionsmengen gegenüber kleinen Anbietern mit

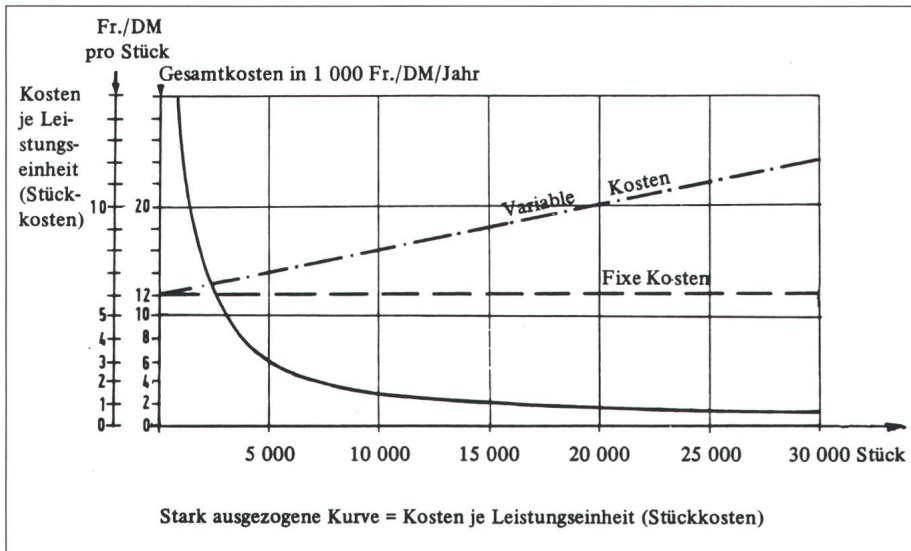


Bild 1 Zusammenhang zwischen Produktionsmengen und Kosten

kleinen Produktionsmengen Wettbewerbsvorteile besitzen.

Dieser Umstand führt zu einer Konzentration der Anbieter – die Grossen werden immer grösser, die Kleinen werden verdrängt bzw. von den Grossen übernommen.

Vergabep Praxis bei öffentlichen Unternehmungen

Wie bereits festgestellt, werden Aufträge der öffentlichen Hand nicht immer an den Anbieter mit dem günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnis vergeben. Oft überwiegen übergeordnete Kriterien oder Einflussnahmen. Von Zeit zu Zeit wird demzufolge die Vergabep Praxis öffentlicher Betriebe mehr oder weniger kritisiert.

Empfehlungen der Schweizerischen Kartellkommission

Die erwähnte Dominanz der übergeordneten Entscheidungskriterien wurde Mitte 1988 von der Schweizerischen Kartellkommission anlässlich einer Pressekonferenz erneut festgestellt und kritisiert. Aufgrund der hohen wirtschaftlichen Bedeutung der öffentlichen Haushalte (Anteil am Bruttoinlandprodukt 11%) empfiehlt die Kommission erneut eine sparsame Verwendung der zur Verfügung stehenden Mittel. Öffentliche Betriebe sollen vermehrt nach dem Wirtschaftlichkeits- und Wettbewerbsprinzip Aufträge erteilen. Mit anderen Worten verlangt die Schweizerische Kartellkommission, dass öffentliche Betriebe vermehrt betriebswirtschaftliche Überlegungen bei der Vergabe von Aufträgen anstellen sollen, zu Lasten von regionalen und volkswirtschaftlichen Überlegungen.

Da, wie erwähnt, die öffentlichen Haushalte eine hohe wirtschaftliche Bedeutung haben, stellt sich die Frage, ob eine ausschliesslich betriebswirtschaftliche Ausrichtung tatsächlich auch sinnvoll ist. Deshalb soll auf die Kriterien bei der Lieferantenwahl näher eingegangen werden.

Hauptkriterien bei der Vergabe von Aufträgen

Die Hauptkriterien können in vier Hauptgruppen gegliedert werden.

Stofflich-technische Kriterien:

- Qualität/Kontinuität
- Quantität
- Lieferbereitschaft/Termine
- Service, Garantieleistungen
- Technischer Support (Unterstützung)

Wirtschaftlich-wertmässige Kriterien:

- Preis-Leistungs-Verhältnis
- Zahlungsbedingungen
- Bonität des Unternehmers

Menschlich-soziale Kriterien:

- Beziehungsnetz
- Kommunikation
- Kooperationsbereitschaft

Übergeordnete Kriterien:

- Beschäftigungspolitische Überlegungen
- Sozial- oder Versorgungspolitik
- Struktur- oder Mittelstandspolitik
- Einflussnahmen privater Unternehmer
- Steuerleistung/Domizil
- Territoriale Schranken (regional und international)
- Politische Einflüsse
- Konjunkturpolitische Überlegungen

Richtungsweisende Einflüsse auf die Lieferantenwahl/ Vergabepolitik

Die Vergabepolitik kann hauptsächlich durch betriebswirtschaftliche Überlegungen einerseits und/oder durch gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Überlegungen andererseits beeinflusst werden. Die dabei angestellten Überlegungen haben auf das Einkaufsverhalten einen grossen Einfluss.

Betriebswirtschaftliche Überlegungen:

- Wettbewerb spielen lassen
- Wahl des günstigsten Preis-Leistungs-Verhältnisses
- Führen von Preisverhandlungen
- Ausnutzen der eigenen Marktposition
- Gewinnmaximierung

Gesellschaftspolitische/volkswirtschaftliche Überlegungen

- Beschäftigungspolitische Überlegungen
- Struktur- oder Mittelstandspolitik
- Regionalpolitische/nationalpolitische Kriterien
- Steuerleistung und Steuerdomizil der Anbieter

Konjunkturpolitische Überlegungen

Die konjunkturpolitischen Überlegungen werden künftig wieder an Bedeutung gewinnen. Deshalb soll im nachfolgenden Kapitel auf die Dynamik des Multiplikatoreffektes kurz eingegangen werden.

Multiplikatoreffekt

Der Grundtatbestand des Multiplikatoreffektes besagt, dass jede Veränderung bei den Investitionen (Zu- oder Abnahme) eine Vergrösserung bzw. Verkleinerung des Volkseinkommens zur Folge hat. Dieser Mechanismus mit der daraus entstehenden Dynamik entfaltet seine Wirkung vor allem dann, wenn nicht alle Produktionsfaktoren optimal eingesetzt sind (z.B. bei Arbeitslosigkeit). Die Grösse der Veränderung des Volkseinkommens ergibt sich aus der «Grenzneigung zum Verbrauch» der Primärinvestition und der daraus resultierenden weiteren Verbrauchsausgaben im Wirtschaftskreislauf.

Beispiel: Werden an einen Unternehmer als Entgelt für eine erbrachte Leistung Fr. 100 000.– ausbezahlt und der Unternehmer seinerseits zahlt Fr. 40 000.– für Material, Fr. 10 000.– für Kapitalzinsen und Fr. 30 000.– für Lohnzahlungen aus, so ergibt sich eine

Grenzneigung zum Verbrauch von $4/5 = 80\%$.

Wenn nun von einer Investition 80% der Summe wieder dem Verbrauch zufließen, ergibt sich folgende Rechnung:

Primärinvestition	=	100 000.–
80% von 100 000.–	=	80 000.–
+ 80% von 80 000.–	=	64 000.–
+ 80% von 64 000.–	=	51 200.–
+	n	=
Total		500 000.–

Diese stark vereinfachte Rechnung zeigt, dass bei einer Investition von Fr. 100 000.– und einer Grenzneigung zum Verbrauch von 80% das Volkseinkommen um Fr. 500 000.– zunimmt. (Volkseinkommen = Entgelt der Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital).

Das öffentliche Unternehmen im Zielkonflikt

Die hier dargestellten Betrachtungsweisen zeigen, dass sich das öffentliche Unternehmen im Zielkonflikt zwischen betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und der gesellschaftspolitischen Verantwortung befindet:

Einerseits wird vom öffentlichen Unternehmen verlangt, seine Betriebsführung nach industriellen und kaufmännischen Grundsätzen auszurichten, was prinzipiell eine betriebswirtschaftliche Denkhaltung erfordern würde. Vielfach tendiert auch die öffentliche Meinung in diese Richtung. Andererseits hat ein öffentliches Unternehmen der Volkswohlfahrt zu dienen und soll sich seiner gesellschaftspolitischen Verantwortung bewusst sein. Diese Aufgabenstellung führt zu einem Zielkonflikt.

Ansätze zur Lösung des Zielkonfliktes Vereinigung der betriebswirtschaftlichen und regionalwirtschaftlichen Kriterien

Durch eine preis- und kostenbewussteste Vergabep Praxis sowie durch kritische Offertvergleiche können Absprachen unter Anbietern erkannt und bekämpft werden. Somit lassen sich mit gewissen Einschränkungen betriebswirtschaftliche Erfordernisse und regional- bzw.

volkswirtschaftliche Erfordernisse erfüllen.

An dieser Stelle muss aber ausdrücklich festgehalten werden, dass eine reine, nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien orientierte Denkhaltung in einem öffentlichen Unternehmen kaum praktiziert werden kann. Das öffentliche Unternehmen hat gegenüber der Gesellschaft eine gewisse Verantwortung und erfüllt in diesem Sinne eine der Gesellschaft dienende Funktion. Somit haben auch einkaufspolitische Überlegungen zur Förderung der Volkswohlfahrt beizutragen.

Dieser Umstand schliesst eine einseitige betriebswirtschaftliche Denkhaltung aus.

Auf der anderen Seite muss aber auch festgehalten werden, dass unter dem Deckmantel von regionalpolitisch motivierten Einkaufsentscheidungen keine Verschwendung oder Verschleuderung der Mittel stattfinden darf. Dieses Ziel kann erreicht werden durch seriöse Offertvergleiche und Preisverhandlungen, sofern die Angebotsituation unbefriedigend scheint.

Anwendung der Preisanalyse zur Schaffung von Transparenz bei Angebotsvergleichen

Das Instrument der Preisanalyse kann zur Erkennung von Preisabsprachen der Anbieter sowie zur Überprüfung von Preisstellungen vor allem von Industriegütern verwendet werden. Insofern ist auch wichtig, dass sogenannte Dumping-Angebote erkannt werden. Nicht nur Preisabsprachen der Anbieter sind zu bekämpfen, Dumping-Preise sind ebensowenig ein Mittel, Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Die Preisanalyse gibt nicht zuletzt auch Aufschluss, ob ein Unternehmen eine gesunde Kalkulation betreibt und somit auch noch nach ein paar Jahren als Anbieter und Partner zur Verfügung stehen wird.

Gegenüberstellung des Ergebnisses einer von betriebswirtschaftlichen Überlegungen und einer von volkswirtschaftlichen Überlegungen geprägten Entscheidung

Beispiel:

Anbietersituation einer Bauleistung von Fr. 1 000 000.– eines einheimischen Anbieters sowie eines ausländischen Anbieters, welcher die gleiche Bauleistung für Fr. 900 000.– offeriert.

Auftragsvergabe an den einheimischen, teureren Anbieter:

Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten wird keine Einsparung erzielt. Im Gegenteil, das Unternehmen, das den Auftrag vergibt, bezahlt Fr. 100 000.– mehr als unbedingt notwendig wäre. Unter regional- oder volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten wird aber durch die Wirkung des Multiplikatoreffektes, sofern die Grenzneigung zum Verbrauch 80% beträgt, eine Erhöhung des Volkseinkommens von Fr. 5 000 000.– erreicht.

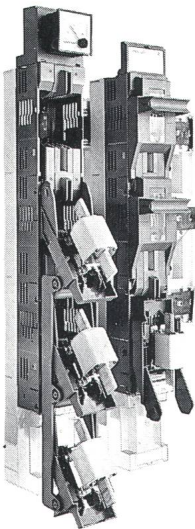
Auftragsvergabe an den ausländischen Konkurrenten:

Hier kann der Auftraggeber eine betriebswirtschaftliche Einsparung von Fr. 100 000.– realisieren. Seine Betriebsrechnung wird günstig beeinflusst. Sofern die Investition erst- und einmalig, wird das regionale Volkseinkommen insofern beeinflusst, als eine positive Auswirkung unterbleibt. Handelt es sich jedoch um wiederkehrende Investitionen, welche bis anhin durch das einheimische Gewerbe ausgeführt wurden, vermindert sich sogar das Volkseinkommen um Fr. 5 000 000.–. Investitionsentscheide haben also für unsere Gesellschaft eine grosse Bedeutung, weil sie einen direkten Einfluss auf das Volkseinkommen haben.

VERTIGROUP: Er hat gut lachen.

Er weiss: in den Produkten von WEBER steckt neueste Technologie. Angst vor Neuem kennt er nicht, denn bei WEBER ist jedes Produkt Teil einer kompletten Palette - abgestimmt auf Schweizer Bedürfnisse. Wer den technischen Fortschritt sucht, der findet ihn. Bei WEBER versteht sich.

VERTIGROUP: die neue Generation.



Viele interessante Extras gehören bei der neuen Generation WEBER VERTIGROUP zum Standard.

Neu sind der Stromwandler einbau ohne zusätzlichen Platzbedarf sowie die elektronische Sicherungsüberwachung.

NH-Lastschaltleisten sind in den Grössen 250, 400 und 630 A in 1- und 3-poliger Ausführung lieferbar.

VERTIGROUP wurde an der Hannover-Messe '90 mit dem Preis für gutes Industrie-Design ausgezeichnet.

WEBER
macht Strom sicher

WEBER AG
Elektrotechnik
CH-6020 Emmenbrücke
Tel. 041 50 70 00
Fax 041 50 72 97