

**Zeitschrift:** Wohnen

**Herausgeber:** Wohnbaugenossenschaften Schweiz; Verband der gemeinnützigen Wohnbauträger

**Band:** 75 (2000)

**Heft:** 7-8

**Artikel:** Geschlossene Vorstellung

**Autor:** Weibel, Mike

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-106888>

### **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:** 27.01.2026

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

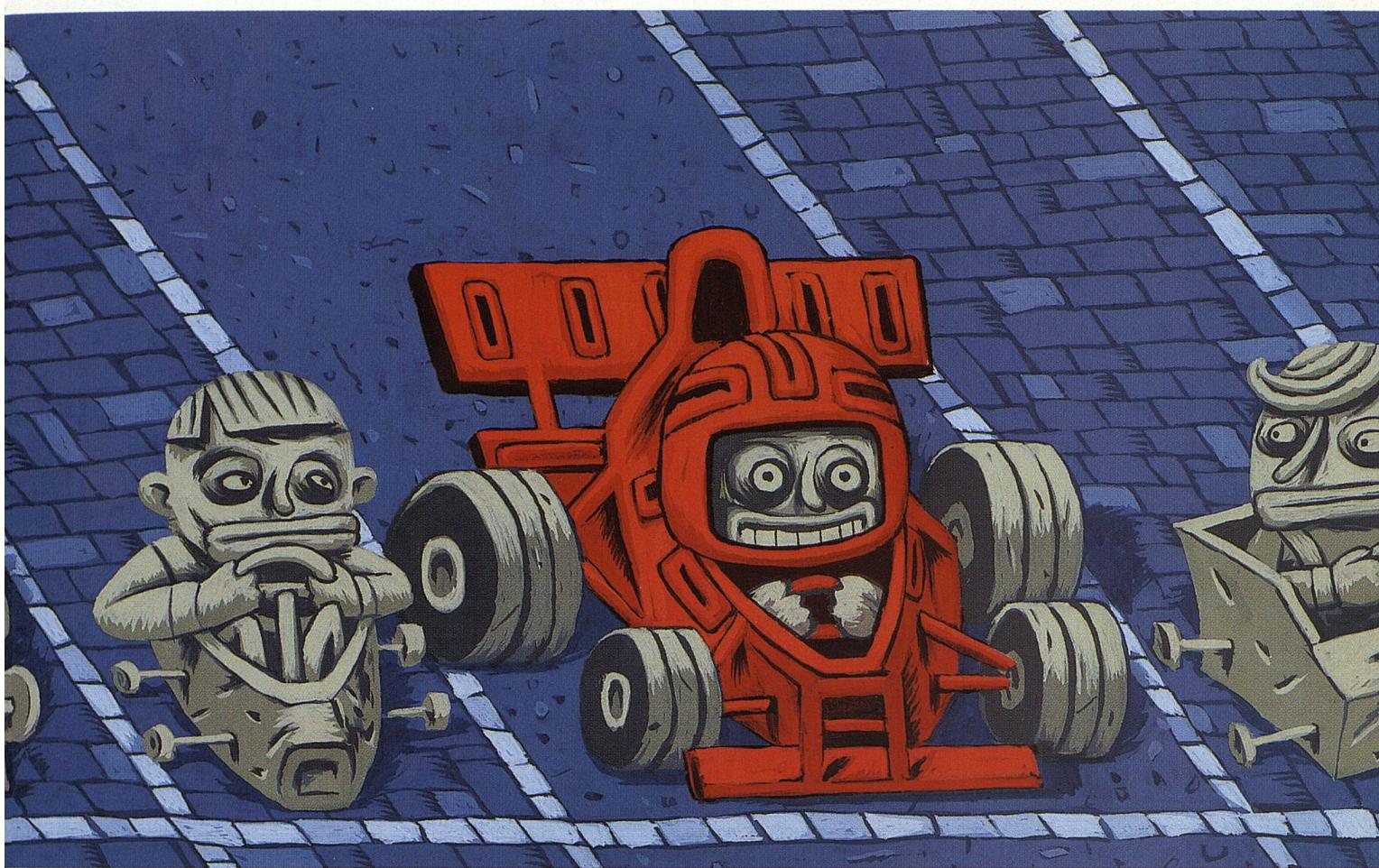


Illustration: Jürg Steiner

Die Vergabapraxis von Baugenossenschaften ist oft wenig wettbewerbsfähig

# Geschlossene Vorstellung

Unternehmer schimpfen immer wieder, der Markt der genossenschaftlichen Bauaufträge sei eine uneinnehmbare Festung: Zutritt habe nur, wer über die nötigen Beziehungen verfüge. Tatsächlich spielt Vitamin B eine wichtige Rolle im Poker um die lukrativen Aufträge. Doch die Vergabapraxis ist im Einzelfall durchaus nachvollziehbar, und mit dem Generationenwechsel in den Vorständen öffnet sich der Markt zusehends auch für jene Unternehmen, die nicht auf Jahrzehntealte Bände zählen können.



**VON MIKE WEIBEL** «Baugenossenschaften sind sehr, sehr treue Kunden», sagt Heinrich Hauser\*, Generalunternehmer im Renovationsbereich. Damit ist freundlich ausgedrückt, was für andere Unternehmer bedeutet: Es ist pickelhart, mit Genossenschaften ins Geschäft zu kommen.

Doch bei den Genossenschaften gibt es keinen Preisüberwacher, der den mangelnden Wettbewerb anmahnt – und selten genug couragierte Mitglieder, die sich an der GV kritisch mit der Vergabepraxis des Vorstandes auseinandersetzen. Hans Müller beispielsweise, langjähriger Präsident der Genossenschaft Aare mit 100 Wohnungen, bekennt frisch von der Leber weg: «Wir haben immer mit den gleichen Handwerkern zusammengearbeitet, teilweise seit Jahrzehnten. Wir liessen zwar immer verschiedene offerieren, wenn wir grössere Arbeiten vergaben, aber den Zuschlag erhielt immer der gleiche.» Dessen Preis liege meist im mittleren Bereich, ergänzt Hans Müller, der dieses Jahr altershalber zurückgetreten ist. Die anderen Unternehmen hätten dann jeweils schon etwas «täubelet», schiebt der Expräsident nach.

Den Sanitär hat die Baugenossenschaft Linth seit der Erstellung ihrer 200 Wohneinheiten in den 40er Jahren, davon ein grosser Teil Reihenhäuser, nie gewechselt. Der gebe ihnen halt 15 Prozent Rabatt, weil sie treue Kunden seien, da könne die Konkurrenz nicht mithal-

ten, sagt der nebenamtliche Geschäftsführer der Linth. Man habe zwar nicht von anderen offerieren lassen, doch sei man überzeugt, einen guten Preis zu haben, zumal man die Arbeiten meist auf den Winter verlege, wo die Unternehmer froh um die zusätzliche Auslastung seien.

**HÄUFIGE PARTNERWECHSEL** Bei anderen Arbeitsgattungen dagegen wechselt die Linth regelmässig den Partner. Der Maurer oder Plättlileger arbeite im ersten und zweiten Auftragsjahr gut, dann stelle er neue Leute an, denen die Qualität der Arbeit wenig bedeute, und im dritten Jahr sei dann die Rechnung hoch und die Qualität unbefriedigend, sagt der Geschäftsführer.

Ähnlich tönt es bei der Baugenossenschaft Rhein, die einen Altbestand von 100 Wohnungen bewirtschaftet. Der auch hier nebenamtliche Geschäftsführer betont zwar, dass man verschiedene Küchenbauer offerieren lasse, aber meist beim gleichen lande. Die Planung der Fassadenerneuerung überträgt diese Genossenschaft gleich dem ausführenden Unternehmen. «Es sind zum Teil schon Beziehungsgeschäfte», bekennt der Geschäftsführer unumwunden.

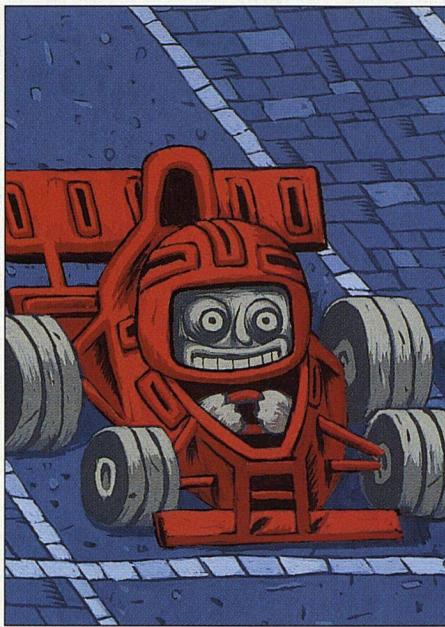
Für die Unternehmen und Lieferanten im Dunstkreis der Baugenossenschaften ist die Lage alles andere als transparent. «Ich habe auch zehn Jahre lang gestrampelt, bis ich in

diesem Markt Fuss fassen konnte», erzählt Renovations-Generalunternehmer Heinrich Hauser. Weshalb er einen Auftrag ergattere oder nicht, könne er bei Genossenschaften oft nicht nachvollziehen, sagt Meier. Ein Metall-Fassadenbauer fasst seine Erfahrungen so zusammen: «Wenn weder ein Architekt im Spiel noch eine Baubewilligung nötig ist, kommen wir nur ans Devi ran, wenn wir jemanden im Vorstand kennen.» Ein Malermeister schätzt sich glücklich, «dass wir in diesem Markt gut verankert sind. Das geht oft auf Jahrzehntealte Beziehungen zurück.» Und dagegen, sagt ein anderer Unternehmer, könne man halt mit keiner Offerte konkurrieren: «Beziehungen hat man, oder man hat sie nicht.» Einig sind sich die Unternehmer auch darüber, dass heute kaum mehr geschmiert werde; eine Einladung zum Mittagessen, eine Flasche Wein zu Weihnachten – mehr ziemt sich nicht. Die geringe Transparenz der Vergabeverfahren ist in der Bauwirtschaft bekannt. Der Schweizerische Baumeisterverband (SBV) konstatierte kürzlich an einer Fachtagung «mangelnde Kenntnis der Sachlage»: Verwechselt würden immer wieder die Begriffe Eignungskriterien und Zuschlagskriterien. (Eignung: Hier geht es in der frühen Phase der Vergabe darum, ob ein Anbieter überhaupt qualifiziert ist, sich an der Ausschreibung zu beteiligen.) Um letztere hat sich auch schon der Schweizerische Verband für Wohnungs-

wesentliche Gedanken gemacht. Er entwickelte 1996 ein Präqualifikations-Verfahren, das auf einem Fragebogen beruhte. Darin hatten Unternehmen Angaben zu ihrer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, zu Qualitätssicherungssystemen, aber auch zu ihrem Sozialverhalten zu machen: Halten sie sich an den GAV, bilden sie eine angemessene Anzahl Lehrlinge aus? Doch die Präqualifikation für Gemeinnützige kam nie über den Entwurf hinaus: «Das Interesse auf Seiten der Genossenschaften war gering», erinnert sich SVW-Geschäftsführer Fritz Nigg – was wiederum auf eher intransparente Kriterien bei der Zulassung schliesst. Andererseits gibt es auch Baugenossenschaften, die in ihren Leitbildern Ansprüche an wirtschaftliche Partner verankert haben.

**FLÜCHTIGE VORSTÄNDE** Können bei den Eignungskriterien mehrere Unternehmen berücksichtigt werden, ist es bei der Vergabe meist nur noch eines. Was aber, «wenn drei gleich gute Optionen vorliegen?», fragt ein Verkaufstrainer auf der SBV-Homepage. Und liefert die Antwort anschliessend gleich selber: «Die besten Chancen hat, wem es gelingt, die persönlichen Beziehungen zu allen an der Vergabe beteiligten Personen optimal aufzubauen.»

Hierbei orten manche Unternehmen eine strukturelle Schwierigkeit in Wohnbaugenossenschaften: «An die Vorstände kommt man fast nicht ran, das ist sehr schwierig mit diesem Milizsystem», sagt Kaspar Weder, Verkaufsleiter bei einem Fassadenbauer. Trotzdem führt offenbar kein Weg an sachlicher Aufklärungsarbeit vorbei. Generalunternehmer Heinrich Hauser lädt immer wieder zu Besichtigungen abgeschlossener Renovationen ein. «Wichtig ist dabei auch das Gespräch unter den Genossenschaften.» Ein anderer Generalunternehmer rät, bei Veranstaltungen des SVW Präsenz zu markieren: «Da muss man sich blicken lassen, damit sich die Leute wieder an einen erinnern.» Denselben Effekt haben Inserate im Hausorgan der Genossenschaften: «Mit Werbung im *wohnen* gewinne ich kaum neue Kunden, aber ich rufe mich bei den bestehenden in Erinnerung. Das ist wertvolle Imagepflege», sagt Hauser. Auch der Fensterbauer verspricht sich am meisten, sobald er Produkt und Person präsentieren kann: «Wenn wir unsere Fenster-Lösungen



dem Vorstand einmal vorstellen können, haben wir nachher gute Chancen», sagt der Geschäftsführer.

Generalunternehmer Hauser geht noch einen Schritt weiter: «Zulieferer müssen lernen, sich nicht mehr über Produkte, sondern über Dienstleistungen zu profilieren», fordert er. Der Fensterbauer müsse seinen Arbeitsplatzstaubsaugen, das hinterlasse einen nachhaltigeren Eindruck bei der Bauherrschaft als das beste Fenster, meint Hauser.

**HÄUFIGE DIREKTAUFRÄGE** Die Vergabe von Bauaufträgen in Genossenschaften hängt stets davon ab, wie weit ArchitektInnen und Generalunternehmen (GU) involviert sind. Bei Neubauten spielt zwar der Wettbewerb unter den Unternehmern meistens, dafür sind Direktaufträge an ArchitektInnen, Total- oder Generalunternehmen keine Seltenheit. Die Unternehmer-Listen kommen vom Architekten, die Baukommission ergänzt allenfalls oder streicht solche, mit denen sie schlecht gefahren ist. Oft fehlt bei Neubauten auch das Beziehungsnetz, weil der letzte Neubau viele Jahre zurückliegt und hier oft nicht dieselben Unternehmen präsent sind wie bei Renovationen.

Bei Umbauten sieht es anders aus. Weil den Verantwortlichen bei kleineren Genossenschaften das fachliche Know-how fehlt, wenden sie sich mit ihren Anliegen oft direkt an den Produktanbieter. Der Küchenbauer offeriert dann wohl fachkundig eine neue Küche, wird jedoch kaum eine Grundriss-Änderung, etwa für eine halboffene Küche, vorschlagen. «Ältere Vorstände sind ArchitektInnen gegenüber skeptisch eingestellt», sagt Architekt Peter Lauber. ArchitektInnen kosteten die Bauherrschaft nur Geld, heisst es. Wie andere Beteiligte beobachtet auch Lauber einen Generationenwechsel in den Vorständen. «Dann öffnet sich der Markt für die Unternehmen.

Die jüngeren Vorstände agieren häufig professioneller.»

**WEG VOM THEMA PREIS** Welches Kriterium schliesslich den Ausschlag für den Zuschlag gibt, hängt wiederum von verschiedenen Faktoren ab. Ist ein GU am Werk, so die übereinstimmende Meinung, läuft der Wettbewerb in erster Linie über den Preis. Treten Genossenschaften selber als Besteller auf, hängt es von ihrer Grundhaltung ab, welches Kriterium sie wie gewichten.

So lässt eine grössere Genossenschaft ihre 300-Küchen-Bestellung auch aus Deutschland offerieren – und frohlockt über ein 40 Prozent tieferes Angebot. «Wer rein betriebswirtschaftlich denkt und für niedrige Mieten möglichst tiefe Preise rausholt, ruiniert vielleicht gerade den Handwerker, bei dem sein Mieter angestellt ist», gibt der Fensterbauer zu bedenken und fordert: «Wir müssen vom Thema Preis wegkommen.» Das wäre auch dem Fassadenbauer recht: «Unsere ökologischen und sozialen Leistungen nehmen die Besteller zwar gerne zur Kenntnis, doch wenn es um den Auftrag geht, muss einfach der Preis stimmen.» Die meisten Absagen würden jedenfalls mit den Kosten begründet, fügt der Fassadenbauer hinzu. Besonders da, wo keine Baufachleute der Genossenschaft zur Seite stehen, braucht ein Vorstand bei der Bestellung Hilfe. Ersetzt er beispielsweise die Fenster eines Hauses in eigener Regie, stellt ihm das «Informationszentrum Fenster» ein Formular zur Gesamtheitlichen Offertbeurteilung zur Verfügung. Darauf sind außer den Kosten neun weitere Kriterien aufgeführt, die der Besteller nach eigener Gewichtung beurteilen muss.

Die Verschiebung des Fokus auf den Preis besorgt mittlerweile auch der Markt. Für gewisse Arbeitsgattungen müssen die Kunden schon wieder anstrengen: Den Termin diktiert nicht mehr die Bauherrschaft, sondern das Auftragsbuch des Elektrikers. Doch während im Neubau die Preise klar am Anziehen sind, ist das Bild in der Bauerneuerung uneinheitlich. Zwar heisse es auch hier beim Sanitär: «Achtung, Kunde droht mit Auftrag!», wie es ein GU formuliert, doch der Fensterbauer spürt nichts von höheren Preisen. Das Volumen sei zwar gewachsen, die Preise dagegen stagnierten auf tiefstem Niveau.

