

**Der servicebasierte Ansatz bei der
Vergabe und Durchführung von Sicherheitsdienstleistungen
Notwendige Reform mit Provokationspotenzial?**

Volker Kraiss

KONZEPTE UND LÖSUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSICHERHEIT

Strategische Managementberatung

Corporate Security Policies

Risiko- und Gefährdungsanalysen

Sicherheitskonzepte

Alarm- und Notfallmanagement

Krisenmanagement

Qualitätsmanagement / Audits

www.kraiss-consult.de

KONZEPTE UND LÖSUNGEN FÜR DIE UNTERNEHMENSICHERHEIT

Technologieberatung und Planung

Zutrittskontrolle

Ausweis- und Berechtigungsmanagement

Videoüberwachung

Freigeländeüberwachung

Gefahrenmanagement

Leitstellen und Sicherheitszentralen

Gefahrenmeldeanlagen

DER MARKT

DIE HERAUSFORDERUNG

DIE UMSETZUNG

Global Business – Global Risk

Wirtschaftsspionage - Industriespionage
Organisierte Kriminalität - Gewaltkriminalität - Terrorismus
Extremismus - Informations-Warfare - Cyber-Crime



Politische und soziale Anlässe
Allgemeiner Wertemangel - Offenen Grenzen

Forderung nach verstärktem Selbstschutz
Aufgabenverlagerung vom Staat auf die Wirtschaft

Wirtschaftliche Veränderungen
Globalisierung - Vernetzung - Wettbewerbsverschärfung
Kostendruck

Ethnische und religiöse Auseinandersetzungen
Minderheiten - Fundamentalismus - Pseudoreligiöse Gruppen
Politischer Radikalismus

Der Markt und die Ausgangssituation Deutschland (Zahlen von 2014/2015)

ca. 4.000 Sicherheitsdienstleister

ca. 6 Milliarden Euro Umsatz / ca. 160.000 Mitarbeiter

ca. 1,4 Milliarden Euro Umsatz auf 5 Marktführer

Leistungsprinzip: Abrechnung nach Stunden

Zu wenig differenzierte Leistungsparameter

Auftragsvergabe in der Regel an den Billigsten

Sehr oft zu gering qualifiziertes Personal

Zu wenig Qualitäts- und Leistungskontrollen

Gewachsene Strukturen / Seilschaften / Gewohnheiten

Die Praxis: Der stundenbasierte Ansatz

Angebotsbedingungen / Bewertung / Gewichtung	Hoch
Beschreibung der Tätigkeit / Aufgabe	Mittel
Anforderung an den Ausbildungsstand / Skill	Niedrig
Mengengerüst / zu leistende Stunden	Hoch
Beschreibung der Service Level Agreements	Niedrig
Beschreibung der KPI's	Niedrig
Beschreibung der Abrechnungsmodalitäten	Hoch
Bonus- / Malus-Regelungen	Niedrig
Bezahlung nach Stunden	Hoch

"If you pay peanuts, you get monkeys!"

DER MARKT

DIE HERAUSFORDERUNG

DIE UMSETZUNG

Die Fragen:

Ist der Markt offen bzw. reif für Veränderungen?

Welcher Nutzen liegt im servicebasierten Ansatz?

Ist eine nachhaltige Wertschöpfung erreichbar?

Wie stehen sich Chancen und Risiken gegenüber?

Werden servicebasierte Projekte bereits umgesetzt ?

Welche Erfahrungen wurden gemacht?

Welche Herausforderungen entstehen?



Die Frage: Ist der Markt offen bzw. reif für Veränderungen?

Auszug aus Ergebnis Benchmarking 2014:

Würden Sie servicebasierte Lösungen bevorzugen

ja/möglich

Ist eine nachhaltige Wertschöpfung erreichbar

ja

Sehen Sie Chancen einer Umsetzung

ja/möglich

Werden servicebasierte Projekte bereits umgesetzt

nein

Werden Aufgaben bereits servicebasiert abgewickelt

teilweise

Wie bewerten Sie die Herausforderungen an AG und AN

erheblich

Erwarten Sie Widerstände seitens der AN

ja



Die Frage: Ist eine nachhaltige Wertschöpfung möglich?

Auszug aus Ergebnis Benchmarking 2014:



Würden sich die Kosten zu Gunsten AG reduzieren	ja
Wäre das Geschäftsmodell für den AN noch lukrativ	ja
Würde sich die Identifikation mit der Aufgabe verbessern	ja
Würde sich die Qualität der Leistungsmessung verbessern	ja
Wäre der ständige Verbesserungsprozess besser unterstützt	ja
Würde sich der Aufwand für die Leistungsmessung reduzieren	nein
Würde sich der Aufwand für die kaufm. Abwicklung reduzieren	ja

Die Zukunft: Der servicebasierte Ansatz

Angebotsbedingungen / Bewertung / Gewichtung	Hoch
Beschreibung der Services	Hoch
Beschreibung der Service Level Agreements	Hoch
Beschreibung der KPI's	Hoch
Anforderung an den Ausbildungsstand / Skill	Hoch
Bonus- / Malus-Regelungen	Hoch
Beschreibung der Abrechnungsmodalitäten	Niedrig
Mengengerüst / zu leistende Stunden	Entfällt
Bezahlung nach Services und Leistung	Hoch

"If you buy services, you get quality!"

Veränderung = Provokation

Risiken werden zum Sicherheitsdienstleister verlagert

Chancen für den Sicherheitsdienstleister werden nicht erkannt

Angst vor Veränderungsprozess beim Sicherheitsdienstleister

Angst vor Veränderungsprozess beim Auftraggeber

Stärkere Leistungskontrolle durch Auftraggeber erforderlich

Veränderung versus Transition versus Provokation

Die “Tansition” ist ein Überleitungsprozess in drei Phasen:

1. Das Loslassen
2. Die neutrale Zone
3. Der Neuanfang

Die Anpassungsprozesse in den drei Phasen sind in erster Linie

emotionale, psychologische und systemeigene Prozesse

und im Umgang damit tun sich Führungskräfte und Mitarbeiter sehr schwer!

Fazit:

Nicht die Veränderung an sich bereitet die Schwierigkeiten, sondern die Transition!

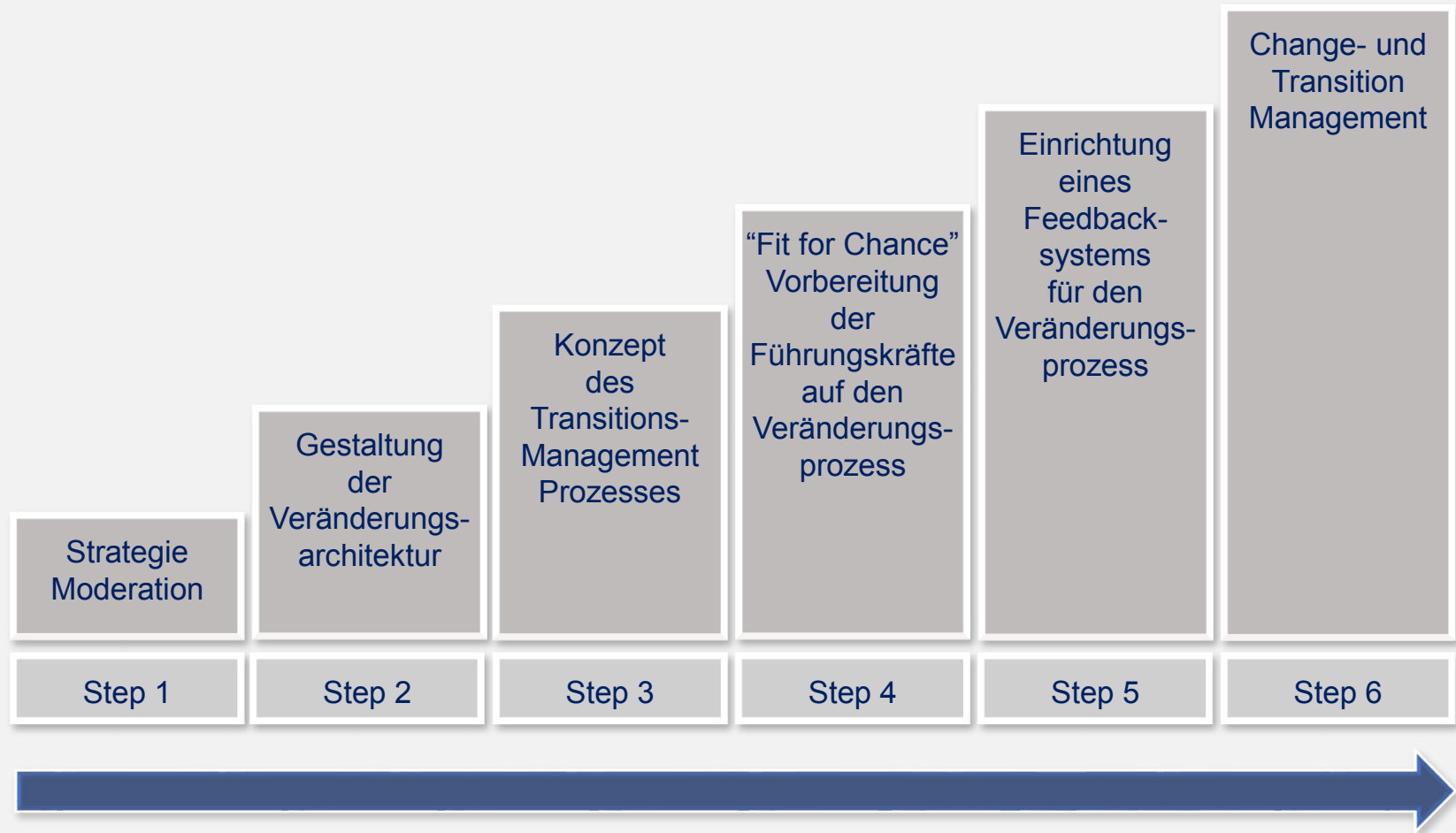
Das gilt sowohl für den Auftraggeber als auch für den Sicherheitsdienstleister!

DER MARKT

DIE HERAUSFORDERUNG

DIE UMSETZUNG

Transition in 6 Schritten



Allgemeine Anforderungen an Vorbereitung und Ausschreibung

Detaillierte Beschreibung der Services (Skill, SLA, Qualität und Quantität)

Detaillierte Beschreibung der KPI's (Erfolgsfaktoren)

Mengengerüst von servicebeeinflussenden Faktoren

Beeinflussende Normen, Richtlinien und Gesetze

Rahmenbedingungen für die Messung der Erfolgsfaktoren

Bonus- / Malus-Regelungen

Abrechnungsmodalitäten

Beschreibung Transition-Phase

Beistellungen (Werkzeuge, Geräte usw.)

Beispiel: Beschreibung Tordienste (Auszug Leistungsschein)

Servicebeschreibung

- **Abwicklung des Besucher-, Lieferanten- und Fremdfirmenverkehrs, mit EDV-Unterstützung und Parkticketsystem**
 - Zufahrtskontrolle zum Betriebsgelände und / oder Tiefgarage
 - Dokumenten- und Plombenüberprüfung
 - Überprüfung der Ladungssicherung und Verplombung der LKW
 - Überprüfung von Mitfahrern mittels EDV
 - Überwachung der Schrankenanlagen
 - Prüfung von Firmen, Fremd- und der standortbezogenen Sonderausweisen
 - Überprüfung von Einfahrtberechtigungen
 - Verkehrsmaßnahmen an den Zufahrten zu den Betriebsbereichen
 - Security-Tätigkeiten nach Ereignis
- **Verwaltung u. Ausgabe von Parkmarken**
- **Abwicklung des Leih- u. Rücknahmeverfahrens,**
- **Schlüsselausgabe und Rücknahme**
- **Überwachung von Alarmsystemen, sofern vorhanden**

Für die Ausführung des Service „Tordienste“ ist der Skill „Agent“ einzusetzen.

Beispiel: Beschreibung Tordienste (Auszug aus einem Leistungsschein)

Servicezeit

- Die Servicezeiten für die „Tordienste“ sind wie folgt definiert:
- 7*24; Montags bis Sonntags von 00:00 Uhr bis 24:00 Uhr inklusive aller regionaler und gesetzlicher Feiertage.

Service Level Agreement

Als Rahmenbedingung für das SLA gilt:

- Überprüfung der Identität und Zugangsberechtigung am Tor
- Wartezeiten sind ≤ 3 min.
- Prüfung gemäß der AG-internen Vorgaben

Nachfolgendes Service Level Agreement für die „Tordienste“ ist vereinbart:

- Das SLA gilt als erfüllt, wenn der Tordienst, als Aushängeschild des Unternehmens die Kriterien des Skills „Agent“ zu 100% in der definierten Servicezeit erfüllt

Bei einer berechtigten Beschwerde über einen Vorfall wird dieser mit dem Sicherheitsdienstleister evaluiert und bei Verstoß als SLA-Verstoß gewertet.

Beispiel: Beschreibung Tordienste (Auszug Leistungsschein)

Pönalen

Nachfolgende Pönalen bei SLA-Verstößen für die „Tordienste“ sind vereinbart:

- 1 - 2. Vorfall (berechtigte Beschwerde): Der Qualitätsmanager des Sicherheitsdienstleisters muss den Vorfall aufklären, Verbesserungsmaßnahmen dem AG vorstellen und nach Abstimmung realisieren
- ab 3. Vorfall (berechtigte Beschwerde): Der Qualitätsmanager des Sicherheitsdienstleisters muss den Vorfall aufklären, eine Kundenzufriedenheitsumfrage am jeweiligen Standort durchführen, Verbesserungsmaßnahmen dem AG vorstellen und nach Abstimmung realisieren
- ab dem 12. Vorfall erfolgt eine rückwirkende Verrechnung von 10 Prozent der bereits geleisteten Zahlungen der letzten 6 Monate

Ein Vorfall verfällt in der Zählweise erst nach 12 Monaten (Kalenderjahr).

“Ich kann freilich nicht sagen, ob es besser wird, wenn es anders wird.
Aber so viel kann ich sagen:
Es muss anders werden, wenn es besser werden soll!”

Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)
deutscher Naturwissenschaftler

Vielen Dank